



LUNDS UNIVERSITET

Ekonomihögskolan

Department of Business Administration

FEKH19

Strategic Management

VT 2016

Butikerna bakom skärmen

Kapabiliteter inom e-handeln och dess påverkan på effectiveness i en dynamisk miljö

Författare:

Munni Akter

Livia Bjurling

Josephine Sjölin

Emelie Svensson

Handledare:

Magnus Johansson

Examensarbetets titel: Butikerna bakom skärmen – Kapabiliteter inom e-handeln och dess påverkan på effectiveness i en dynamisk miljö

Seminariedatum: 03-06-2016

Ämne/kurs: FEKH19, Examensarbete i Strategic Management på kandidatnivå, 15 hp

Författare: Munni Akter, Livia Bjurling, Josephine Sjölin & Emelie Svensson

Handledare: Magnus Johansson

Fem nyckelord: E-handel, Kapabiliteter, Effectiveness, Värdeskapande, Dynamisk miljö

Syfte: Studiens syfte är att undersöka vilka kapabiliteter inom e-handeln som påverkar företags värdeskapande genom *effectiveness* i en dynamisk miljö.

Metod: Via en kvalitativ ansats genomfördes en multipel fallstudie med hjälp av semistrukturerade intervjuer. Vi granskade zero-level kapabiliteter och dynamiska kapabiliteter hos företag där intervjupersoner fick besvara ett antal frågor, som kompletterades med relevanta följdfrågor baserat på de individuella svaren. För att förenkla identifiering av likheter och olikheter mellan företagens processer analyserades insamlad data genom pattern matching.

Teoretiska perspektiv: The Resource Based View (RBV) var den grundläggande teorin för vår undersökning av vilka kapabiliteter inom e-handeln som påverkar effectiveness i en dynamisk miljö. Valet beror på att RBV ämnar förklara hur kapabiliteter påverkas av den miljö ett företag verkar inom. Då vår uppsats granskar moderna företag i en dynamisk miljö var det intressant att använda RBV som utgångspunkt eftersom det på senare tid har omdiskuterats om teorin i sig behöver utvecklas eller anpassas för att vara relevant i en modern marknadsekonomi.

Empiri: Vi har undersökt vilka processer som anses vara av vikt inom e-handeln och de företag som intervjuats är endast verksamma inom e-handeln, är konsument- och produktföretag samt har sitt säte i Sverige. Intervjuerna har hållits med chefer och/eller grundare på respektive företag; Apotea, At Charlottes, Axel Arigato, Eleven, IMSO, Nelly, Northern Spirit och WLTR for Men.

Resultat: Studien har visat ett stöd för RBV men hittat nya faktorer inom zero-level och dynamiska kapabiliteter som är av vikt inom en dynamisk miljö. Vidare har studien, precis som tidigare presenterat, visat att dynamiska kapabiliteter är av vikt för att ett företag ska utvecklas. Dock har studien visat att dynamiska kapabiliteter är av ännu större vikt inom e-handeln än vad som tidigare presenterats.

Title: The stores behind the screen –Capabilities within e-commerce and their effect on effectiveness in a dynamic environment

Seminar date: 03-06-2016

Course: FEKH19, Degree Project in Strategic Management, Undergraduate level, Business Administration, Undergraduate level, 15 University Credits Points (UPC) (ECTS-cr)

Authors: Munni Akter, Livia Bjurling, Josephine Sjölin & Emelie Svensson

Advisor/s: Magnus Johansson

Key words: E-commerce, Capabilities, Effectiveness, Value creation, Dynamic environment

Purpose: The purpose of this study is to examine which capabilities within e-commerce affect organizations abilities towards value creation through effectiveness in a dynamic environment.

Methodology: The research was done by multiple case studies through semi structured interviews consisting of several questions and relevant follow-up questions. We have chosen a qualitative approach in order to attain a deeper insight on zero-level and dynamic capabilities. The collected data was analyzed through pattern-matching in order to simplify identification of similarities and differences in company processes.

Theoretical perspectives: The Resource Based View (RBV) has become the fundamental theory regarding which capabilities that influence effectiveness in a dynamic environment. The choice of theory was based on that RBV intends to explain the effect of capabilities in a dynamic environment. Recent discussions within the field has entailed questions regarding development or adaptation of RBV with the purpose of making it more relevant within a modern market economy.

Empirical foundation: As e-commerce entails a dynamic environment the research of which processes are essential within the field seemed interesting. The chosen businesses are currently active within the field of e-commerce and based in Sweden. Interviews were performed with leaders and/or founders within the following companies: Apotea, At Charlottes, Axel Arigato, Eleven, IMSO, Nelly, Northern Spirit and WLTR for Men.

Conclusions: The results have shown support towards RBV, but also contributed to finding new components within zero-level and dynamic capabilities that are imperative in a dynamic environment. The study has also, as mentioned earlier, displayed the importance of dynamic capabilities in order for a company to have the ability to grow. Nevertheless, the study has displayed that dynamic capabilities are crucial within e-commerce, more so than presented before.

ACKNOWLEDGEMENT

Vi vill rikta ett särskilt tack till vår handledare Magnus Johansson som varit ett stort stöd under studiens gång. Vi vill även rikta ett stort tack till Niklas Hallberg, ansvarig lärare inom kandidatkursen för Strategic Management vid Lunds Universitet, som gett oss värdefull kunskap inom det strategiska- och det teoretiska referensområdet.

Slutligen vill vi tacka Sofia Modig på Apotea, Albin Johansson på Axel Arigato, Charlotte Persson Henningsson på At Charlottes, Michael Gegerfeldt på Eleven, Johan Åkerström & Filip Nylin på IMSO, Hanna Sjölin & Kristian F. Hagstedt på Nelly, Niklas Carlson på Northern Spirit samt Matilda Lundgren på WLTR som tagit sig tid och ställt upp på våra intervjuer och därmed gjort denna uppsats möjlig.

Lund, 27 Maj 2015



Emelie Svensson



Munni Akter



Livia Bjurling



Josephine Sjölin

INLEDNING	1
Bakgrund	1
Syfte och problem	3
Avgränsning	3
TEORI	5
The Resource-Based View	5
Svagheter och kritik mot RBV	7
Kapabiliteter	8
<i>Zero-level kapabiliteter</i>	8
<i>Dynamiska kapabiliteter</i>	9
Värdeskapande och kapabiliteter	9
Effektivitet och kapabiliteter	10
E-handel.....	11
E-handel och kapabiliteter	11
<i>E-handel och zero-level kapabiliteter</i>	13
<i>E-handel och dynamiska kapabiliteter</i>	13
Preliminärt teoretiskt ramverk	14
METOD	17
Forskningsdesign	17
<i>Kvalitativ ansats</i>	17
<i>Multipel fallstudie</i>	18
Urvalsprocessen	19
<i>Val av bransch och företag</i>	19
<i>Respondenter</i>	20
<i>Tabell 1</i>	23
Forskningsinstrument.....	23
Tillvägagångssätt.....	25
<i>Steg 1</i>	25
<i>Steg 2</i>	25
<i>Steg 3</i>	25
<i>Steg 4</i>	25
Dataanalys.....	25
Validitet & reliabilitet.....	27

Validitet.....	27
Reliabilitet.....	28
EMPIRI	28
Apotea.....	28
<i>Processer upstream inom Apotea</i>	<i>28</i>
<i>Processer downstream inom Apotea</i>	<i>29</i>
<i>Viktiga processer.....</i>	<i>30</i>
At Charlottes	30
<i>Processer upstream inom At Charlottes.....</i>	<i>30</i>
<i>Processer downstream inom At Charlottes.....</i>	<i>31</i>
<i>Viktiga processer.....</i>	<i>31</i>
Axel Arigato	32
<i>Processer upstream inom Axel Arigato</i>	<i>32</i>
<i>Processer downstream inom Axel Arigato</i>	<i>33</i>
<i>Viktiga processer.....</i>	<i>33</i>
Eleven	34
<i>Processer upstream inom Eleven</i>	<i>34</i>
<i>Processer downstream inom Eleven</i>	<i>34</i>
<i>Viktiga processer.....</i>	<i>35</i>
IMSO	35
<i>Processer upstream inom IMSO.....</i>	<i>36</i>
<i>Processer downstream inom IMSO.....</i>	<i>37</i>
<i>Viktiga processer.....</i>	<i>37</i>
Nelly	37
<i>Processer upstream inom Nelly.....</i>	<i>38</i>
<i>Processer downstream inom Nelly</i>	<i>38</i>
<i>Viktiga processer.....</i>	<i>39</i>
Northern Spirit.....	39
<i>Processer upstream inom Northern Spirit</i>	<i>40</i>
<i>Processer downstream inom Northern Spirit.....</i>	<i>40</i>
<i>Viktiga processer.....</i>	<i>41</i>
WLTR for Men	41
<i>Processer upstream inom WLTR.....</i>	<i>42</i>
<i>Processer downstream inom WLTR.....</i>	<i>42</i>
<i>Viktiga processer.....</i>	<i>43</i>

<i>Tabell 2a</i>	47
<i>Tabell 2b</i>	48
ANALYS	49
Värdeskapande och kapabiliteter	50
Effektivitet och kapabiliteter	51
<i>Effectiveness</i>	52
E-handeln och kapabiliteter.....	53
<i>Zero-level kapabiliteter</i>	53
<i>Dynamiska kapabiliteter</i>	55
Reviderat teoretiskt ramverk.....	57
DISKUSSION	59
SLUTSATS	61
Förslag till vidare forskning.....	61
REFERENSLISTA	63
Tryckta källor	63
Internetbaserade källor	66
BILAGOR	67
.....	68

INLEDNING

I detta inledande avsnitt avser vi att förklara den teoretiska och praktiska bakgrunden till vårt forskningsområde. Detta resonemang mynnar vidare ut i ett syfte samt en problemformulering och vi presenterar även studiens avgränsning.

Bakgrund

Inom ämnet Strategic management har the *Resource-Based View* (fortsatt RBV) kommit att bli en av de mest centrala teorierna. Huvudfokus inom teorin ligger i att förklara vilka resurser och kapabiliteter som bidrar till hållbara konkurrensfördelar (Lockett, Thompson, Morgenstern, 2009). För att uppnå hållbara konkurrensfördelar menar RBV-teorin att en organisation behöver resurser som är heterogena, imperfekt mobila samt skyddas av isoleringsmekanismer. Det är först när dessa tre kriterier är uppfyllda som företag enligt teorin kan anses ha hållbara konkurrensfördelar.

Resurser beskrivs som de tillgångar företaget kontrollerar och kapabiliteter förklaras som välutvecklade rutiner som uppkommit genom inlärt beteende och repetition (Winter, 2003). Vidare kan företagets kapabiliteter delas in i organisatoriska (även kallat zero-level) samt dynamiska kapabiliteter och det diskuteras flitigt kring hur dessa två varianter ska tillämpas i en modern marknadsekonomi (Winter, 2003). RBV menar att zero-level kapabiliteter är de grundläggande aktiviteterna inom företaget som krävs för att organisationen ska kunna generera en inkomst på kort sikt. För att ha möjligheten att anpassa sina aktiviteter under en längre tid behöver företaget dynamiska kapabiliteter, vilka har förmågan att utvecklas i takt med att marknadssituationen och andra förutsättningar förändras (Besanko, Dranove, Shanley & Schaefer, 2013). Det är således företagets dynamiska kapabiliteter som ligger till grund för utvecklingen av befintliga samt skapandet av nya zero-level kapabiliteter (Winter, 2003). Eisenhardt och Martin (2000) hävdar att kapabiliteter är en

uppsättning av identifierbara processer medan Ray, Barney & Muhanna (2004) förklarar processer som en uppsättning rutiner och aktiviteter som är nödvändiga för att ett företag ska kunna bedriva sin verksamhet.

Sedan millennieskiftet har teknologin utvecklats kraftigt och internet har haft en stor påverkan på det globala näringslivet. Mellan år 2011-2014 ökade den inhemska e-handeln i Sverige med 80 procent och den traditionella handeln växte endast med fyra procent under samma period. Enligt Swedbank beräknas den svenska e-handeln växa till cirka 300 miljarder SEK till år 2024, vilket kommer innebära att e-handeln beräknas stå för närmare 37 procent av den totala handeln i landet (Aktiellt, 2015). Denna utveckling har öppnat upp dörren för nya tillvägagångssätt att göra affärer på, men den har även bidragit till en ständigt varierande och ostabil miljö. Den nya tidens kommunikations- och transaktionsmöjligheter har minskat det fysiska avståndet samtidigt som de har ökat tidseffektiviteten (Fahy & Hooley, 2002).

I en ständigt omväxlande miljö, såsom inom e-handeln, krävs det att företag skapar kapabiliteter som kan anpassas, utvecklas samt bidra till att organisationens prestationer maximeras. Inom området e-handel kan organisationens processer bidra till värdeskapande, vilket antingen kan ske genom *efficiency* eller *effectiveness*¹. Efficiency syftar till företagets kostnadsreducerande aktiviteter som minimerar resursanvändning och tidsförbrukning. Effectiveness handlar däremot om de aktiviteter som bidrar till ökat värdeskapande genom en förhöjd standard i utförandet av specifika uppgifter (Miksen, n.d).

Vi har valt att undersöka åtta olika företag som samtliga verkar inom svensk e-handel. Dessa företag är endast verksamma inom näthandel riktad mot konsumenter och gruppen av företag har en bred variation i form av storlek och antal verksamhetsår.

¹ Det svenska begreppet *effektivitet* är inte lika precist som de engelska begreppen *efficiency* och *effectiveness* och innefattar istället båda i ett ord.

Syfte och problem

RBV förklarar att kapabiliteter påverkar företags effektivitet i en dynamisk miljö (Barney, 1991), men det är oklart hur det kausala sambandet mellan dessa ser ut. RBV menar vidare att zero-level kapabiliteter och dynamiska kapabiliteter har olika betydelse i en dynamisk miljö, men det har på senare tid uppstått diverse diskussioner kring definitionen av de olika kapabiliteterna och huruvida de förhåller sig till varandra (Winter, 2003). Kapabiliteter är välutvecklade organisatoriska rutiner som uppkommit genom repetitioner och inlärt beteende (Winter, 2003) och således kan företagens processer inom e-handeln anses vara en del av organisationens kapabiliteter. Då tidigare studier lagt fokus på kostnadsreducering (efficiency) genom kapabiliteter anser vi att det finns rum för forskning kring vilka kapabiliteter som skapar kundvärde (effectiveness) och som kan bidra till företagets värdeskapande i en snabbföränderlig miljö.

Eftersom det finns en rådande diskussion kring ämnet är syftet med denna studie att undersöka vilka typer av kapabiliteter inom e-handeln som bidrar till ökad effectiveness i en dynamisk miljö. Ovanstående resonemang ligger till grund för följande frågeställning:

Vilka kapabiliteter inom e-handeln påverkar företags effectiveness i en dynamisk miljö?

Avgränsning

På senare år har det riktats kritik mot RBV och även ifrågasatts om teorin behöver utvecklas, eller kanske till och med omdefinieras helt för att kunna anpassas till dagens moderna samhälle (Kapelko, 2006). För att ha möjlighet att analysera effectiveness inom ramarna för RBV i en modern marknadsekonomi har vi valt att endast undersöka e-handelsföretag då dessa tillkommit i samband med internets uppkomst, och således långt efter att grunderna i RBV etablerades. För att kunna finna en koppling mellan vilka kapabiliteter som påverkar effectiveness i en dynamisk miljö anser vi att exkludering av företag som bedriver verksamhet

via fler kanaler än försäljning online ger vårt arbete en mer rättvisande bild. Vidare har vi även valt att inom e-handeln exkludera tjänsteföretag och fokuserar således endast på de e-handelsföretag som säljer produkter och riktar sig mot konsumentmarknaden.

TEORI

I kommande avsnitt ämnar vi presentera vårt teoriavsnitt som sedan mynnar ut i ett preliminärt teoretiskt ramverk. Då vi utgår från RBV börjar vi med att presentera grundstenarna inom teorin samt dess omdebatterade svagheter. Därefter kommer fokus övergå till en beskrivning av e-handeln och hur företags kapabiliteter inom detta avgränsade område bidrar till effektivitet och värdeskapande.

The Resource-Based View

De senaste 20 åren har the Resource-Based View kommit att bli en av de främsta teorierna inom Strategic management (Lockett et al., 2009). RBV beaktar vilka interna resurser och kapabiliteter som leder till hållbara konkurrensfördelar och förklarar varför företag inom samma bransch uppnår olika lönsamhet (Kraaijenbrink et al., 2010). För att ett företag ska ha möjlighet att skapa konkurrensfördelar krävs det att företaget levererar ett högre värde till kunden än det konkurrenterna erbjuder. Enligt RBV beror det levererade värdet på förrådet av de resurser som företaget innehar (Besanko et al., 2013). Det finns ett flertal definitioner för vad som ska inkluderas i begreppet resurser och Grant's (1991) definition representerar övriga definitioner väl. Han menar att resurser innefattar alla enskilda delar i ett företags produktionsprocess och att företagets individuella resurser kan delas in i följande sex resurskategorier; finansiella resurser, fysiska resurser, organisatoriska resurser, teknologiska resurser, humankapital och rykte (Grant, 1991).

Som tidigare nämnt består kapabiliteter av inövade interna rutiner (Ray et al., 2004) och således kan företagets processer inom e-handeln också anses vara en del av organisationens kapabiliteter. RBV menar att om alla företag på marknaden haft tillgång till samma resurser och kapabiliteter hade det inte funnits någon möjlighet att implementera en värdeskapande strategi som inte kunde imiteras av alla andra företag på marknaden. De tre

utgångspunkterna i RBV är heterogenitet, imperfekt mobilitet och isoleringsmekanismer, där den förstnämnda syftar till att en resurs måste vara sällsynt och skilja sig mellan företag för att vara av värde (Besanko et al., 2013). Imperfekt mobilitet innebär att en resurs ej kan köpas eller säljas på marknaden och ser således till att värdefulla resurser stannar inom företaget (Peteraf, 1993). Den tredje ståndpunkten i RBV är isoleringsmekanismer och enligt teorin behövs dessa för att en resurs inte ska kunna imiteras eller försvagas. Enligt Besanko et al. (2013) existerar isoleringsmekanismer i form av impediments to imitation och early mover advantage. Impediments of imitation hindrar andra företag från att kopiera lönsamma resurser och kapabiliteter, vilket bland annat kan ske genom stordriftsfördelar och legala restriktioner. Genom ett early mover advantage kan företag uppnå konkurrensfördelar som stärker företagets ekonomiska styrka bland annat genom en inlärningskurva, nätverkseffekter och ett gott rykte (Besanko et al., 2013).

För att mäta huruvida en resurs anses vara hållbar över tid menar Barney (1991) att resursen måste uppfylla alla fyra krav som presenteras i VRIN-ramverket. Valuable innebär att en resurs anses vara värdefull om den bidrar till ökad effektivitet inom företaget. Rare betyder att resursen måste vara sällsynt, alltså att alla aktörer inte ska ha tillgång till samma typ av resurs. Inimitable hänvisar till att resursen ska vara svår för konkurrenter att efterlikna eller kopiera och Non substitutable syftar till att resursen inte ska kunna bli utbytt mot en annan resurs utan att det medför en ökad kostnad för företaget. Om ett företags resurser uppfyller alla dessa kriterier menar Barney (1991) att företaget kommer att uppnå hållbara konkurrensfördelar.

Besanko et al. (2013) definierar hållbara konkurrensfördelar som de egenskaper som bidrar till att företaget har förmågan att stå emot konkurrenters försök till att kopiera dessa. Organisationens sökande efter dessa konkurrensfördelar beror på vilka handlingar som utförts i företagets förflutna som lett till att de uppnått den position de har idag. Detta innebär att

sökandet är path dependent och såväl små som stora handlingar kan ha betydande påverkan på företagets framtida konkurrensfördelar (Besanko et al., 2013).

De resurser som företag innehar samt hur organisationen använder dessa förändras konstant om företaget verkar i en dynamisk miljö och därmed kan hållbara konkurrensfördelar inte uppnås genom en statisk uppsättning av resurser. För att uppnå hållbara konkurrensfördelar i en dynamisk miljö krävs det således dynamiska kapabiliteter (Kraaijenbrink et al., 2010). Författarna menar dock att i en snabbföränderlig miljö kommer alla hållbara konkurrensfördelar så småningom att konkurreras ut och således har företaget endast "... *continuously changing temporary advantages.*" (Kraaijenbrink et al., 2010: 354). Författarna hävdar därmed att RBV är en bra teori för att förklara hållbara konkurrensfördelar *ex post*², men däremot inte *ex ante*³.

Svagheter och kritik mot RBV

Trots att RBV idag är en av de mest framstående teorierna inom Strategic management har den fått utstå en del kritik. Akio (2005) ser exempelvis brister med VRIN-modellen då hon anser att det finns stora svårigheter i att mäta hur värdefull en resurs faktiskt är och detta gäller specifikt de resurser som inte genererar en konkret ekonomisk vinst. Ett mer korrekt sätt att mäta resursvärdet, oavsett materiell eller immateriell tillgång, enligt Akio (2005) är att i termer av finansiella mått mäta den lönsamhet som resursen genererar.

Ytterligare en presenterad kritik mot RBV är att definitionerna av resurserna är diffusa. De är alltför omfattande och inkluderar alla komponenter som på ett eller annat sätt bidrar med värdeskapande i företaget. Exempelvis definierar Wernerfelt (1984) resurser som allt i företaget som kan anses vara antingen en styrka eller svaghet, vilket innebär att ett företags resurser vid en given tidpunkt kan definieras som de materiella och immateriella tillgångar som är semi-permanent bundna till företaget. Kraaijenbrink et al. (2010) hävdar att

² Ex post är en latinsk term för efter en händelse (Investopedia, 2016)

³ Ex ante är en latinsk term för före en händelse (Investopedia, 2016)

RBV skulle förbättras väsentligt om man explicit kunde urskilja olika resursers egenskaper och karaktär på ett tydligare sätt än vad befintliga definitioner gör idag.

För att kunna förklara hållbara konkurrensfördelar även i ostabila miljöer krävs ytterligare forskning och utveckling av teorin. Man bör enligt Kraaijenbrink et al. (2010) placera RBV i ett mer dynamiskt perspektiv än vad man gör idag och komplettera de grundläggande antagandena med faktorer såsom tid, rum och osäkerhet. Författarna menar dock att så länge RBV används med omsorg ska inga problem uppstå. Vi avser att använda teorin ur ett kritiskt perspektiv, i syfte att undvika eventuella svårigheter.

Kapabiliteter

Winter (2003) definierar kapabiliteter som välutvecklade organisatoriska rutiner som uppkommit genom repetitioner och inlärt beteende. Att skapa kapabiliteter handlar således inte bara om en samling slumpmässiga resurser, utan en kapabilitet skapas genom komplexa mönster av koordination dels mellan företagets anställda, dels mellan kombinationen anställda och materiella/immateriella resurser. Skapandet av effektiv resurskoordinering måste ske genom repetition och inläring, vilket innebär att kapabiliteter blir svårare att imitera än resurserna i sig (Grant, 1991). Ett vanligt fenomen vid estimering av kapabiliteter är svårigheten att bibehålla en objektiv bedömning. Ledare inom företag faller ofta offer för alltför stora framtidsförhoppningar samt att de lever kvar i tidigare framgångar, vilket leder till en orealistisk bedömning av företagets interna kapacitet (Grant, 1991). Kapabiliteter anses av många akademiker vara en av de mest överlägsna källorna till företags framgång då det goda resultatet är beroende av humankapitalets kunskaper och "know-how" (Galbreath, 2004). Det finns kapabiliteter av såväl kortsiktig som långsiktig karaktär, vilka i sin tur benämns som zero-level respektive dynamiska kapabiliteter (Winter, 2003).

Zero-level kapabiliteter. Winter (2003) definierar zero-level kapabiliteter som ordinära kapabiliteter som kortsiktigt tillåter ett företag att bedriva sin dagliga verksamhet. Ett

sätt att exemplifiera denna sortens kapabilitet är genom ett företag som säljer samma produkt i oförändrad mängd till samma kunder utan förändring allteftersom tiden fortskrider (Winter, 2003). Zero-level kapabiliteter bidrar således till att företag skapar rutinmässiga processer som är stagnerande i sin karaktär och inte påverkas eller förändras över tid. Denna sorts kapabiliteter som är repetitiva i sin natur bidrar därmed till att företag kan sälja sin produkt och generera pengar som bidrar till att de kan köpa nytt och sälja åter igen (Winter, 2003).

Dynamiska kapabiliteter. Den största skillnaden mellan dynamiska och zero-level kapabiliteter är att den förstnämnda bidrar till förändring medan den sistnämnda fokuserar på att företag ska kunna generera intäkter här och nu (Winter, 2003). Besanko et al. (2013) beskriver de långsiktigt dynamiska kapabiliteterna som de kapabiliteter som integrerar och rekonstruerar andra resurser och kapabiliteter, vilket innebär att de ständigt anpassas och förändras. Företag med starka dynamiska kapabiliteter har förmågan att anpassa dessa över tid och därmed kan de dra nytta av nya marknadsmöjligheter och skapa nya källor till konkurrensfördelar. Det finns ett flertal forskare som stödjer påståendet om att det är de dynamiska kapabiliteterna som är nyckeln till hållbara konkurrensfördelar eftersom det är dessa kapabiliteter som har förmågan att anpassas efter marknadssituationen (Winter, 2003).

Värdeskapande och kapabiliteter

Värdeskapande kan definieras som skillnaden mellan *benefit* och *cost*. För att kunna använda värdeskapande som en konkurrensfördel krävs det att ett företag genererar ett mervärde, alltså högre *benefit* än *cost*, för kunden i jämförelse med sina konkurrenter (Besanko et al., 2013). Porter (1980) beskriver detta som ett kundvärde, vilket i sin tur kan skapas genom att förbättra upplevelsen som levereras till kunden eller genom att sänka kostnader. Tidigare studier har visat att den viktigaste faktorn för att skapa kundvärde är genom att använda teknologi och därigenom utveckla komplementära produkter och service för att på detta sätt skapa konkurrensfördelar. Afuah (2002) menar att värdeskapande även kan åstadkommas via

ett gott rykte, marknadsföring samt förenklad distribution. Ngo & O'cass (2008) följer tidigare argument med att göra gällande att kundvärde endast kan skapas genom de dynamiska kapabiliteter som ett företag besitter. Då flera studier instämmer om vikten av att skapa värde summerar Brandenburger (1996) det hela genom att påstå att en effektiv hantering av värdekedjan kan bidra till att företag ökar sitt värdeskapande.

Effektivitet och kapabiliteter

Tidigare har undersökningar gjorts kring organisationers prestationer och diskussioner har förts kring vad som kan tillämpas som ett mått på framgång. Trots delade åsikter gällande kriterier för mätning av prestation har forskare enats om att det krävs mer än ett mått, samt att efficiency och effectiveness vardera spelar en central roll inom området. Efficiency berör jämförelsen av in- och utflöde av ett företags ansträngningar medan effectiveness handlar om helhetsresultatet av dessa ansträngningar (Ostroff & Schmitt, 1993). I företagssammanhang utgörs organisationer av en samling interna resurser som kombineras för att skapa kapabiliteter (Kapelko, 2006). Ämnet har lett till undersökningar där Farrell (1957) föreslår att en ökning av efficiency i samband med processer kan leda till ett högre utflöde trots oförändrat inflöde hos företag. I en undersökning har det konstaterats att mätningar av effektivitet i samband med textilindustrin visar på att yngre företag är mer effektiva än äldre. Här dras slutsatsen att effektivitet är styrt av ett företags kapabilitet att anpassa sig och göra snabba justeringar i samband med förändrade omständigheter. Nyare företag är alltså bättre på att anpassa sig under pressade förhållanden än vad deras äldre konkurrenter är (Kapelko, 2006). I ett modernt samhälle där handelsbarriärer har slopats och internets infrastruktur öppnat upp för en internationell handelsplats kan man påstå att vi lever i en era av så kallad hypercompetition. Man menar att de *hypercompetitive markets* som vi har idag är konkurrensintensiva samt dynamiskt effektiva och för att företag ska kunna vara konkurrenskraftiga på denna marknad behöver man anpassa sin strategi därefter (D'Aveni,

1994). Alltså kan organisationer prestera på multipla dimensioner och prestera utmärkt på ett plan, utan att vara framgångsrika på ett annat. När det gäller efficiency och effectiveness kan ett företag således prestera väl inom båda, bara det ena eller inget av områdena. Detta syftar till att trots att båda används som mått på prestation inom organisationer och dess processer så är de oberoende av varandra (Ostroff & Schmitt, 1993). Enligt Williamson (1991) är RBV ett effektivitetsperspektiv på konkurrenskraftighet, vilket därmed innebär att företag bygger hållbara konkurrensfördelar genom effektivitet.

E-handel

E-handel definieras som de aktiviteter ett företag utför över internet för att på detta sätt effektivisera sin värdekedja. I dagens moderna samhälle har användandet av internet snabbt kommit att bli en del av en annorlunda vardag, eftersom internets uppkomst har bidragit till skapandet av virtuella marknader där företagstransaktioner äger rum (Zhu, 2004). Infrastrukturen som internet byggt upp har skapat öppna nätverk som minskat det geografiska och fysiska avståndet (Amit & Zott, 2001). Den genomslagskraft som internet haft inom näringslivet har gett upphov till begreppet *New Economy* som syftar till en ständigt växlande miljö. Den nya eran som uppkommit i samband med internets framfart kräver därmed att företag anpassar sitt förhållningssätt både internt och externt (Fahy et al., 2002). Trots nya innovationer inom IT som starkt influerat affärsvärlden och dess förhållningssätt är ekonomins grundstenar fortfarande desamma. Ett företags långsiktiga framgångar är därmed enligt DeLone & McLean (2004) fortfarande beroende av organisationens förmåga att skapa positiva ekonomiska resultat.

E-handel och kapabiliteter

Huvudfokus inom RBV ligger i att analysera företags möjligheter att uppnå hållbara konkurrensfördelar genom sina resurser och kapabiliteter. För att förklara skapandet av

konkurrens fördelar inom e-handel är det inte alltid tillräckligt att enbart använda RBV. Den relativt nya och komplexa värld som internet är en del av kräver att RBV i kombination med andra teorier tillämpas för att på ett djupare plan kunna förklara konkurrens fördelars uppkomst (Amit & Zott, 2001). Inom området e-handel kritiserar Fahy et al. (2002) RBV och menar att företag inom e-handel inte kan uppnå hållbara konkurrens fördelar i en sådan snabbföränderlig miljö. I motsägelse till detta menar Abela & Sacconaghi (1997) att hållbara konkurrens fördelar kan uppnås inom e-handeln, men att värdeskapande måste uppmärksammas som en viktig faktor utöver resursers och kapabiliteters oimiterbarhet. Rashidirad, Soltani & Salimian (2014) bygger vidare på Abela & Sacconaghi (1997) argument med att antyda att kapabiliteter i kombination med en konkurrenskraftig strategi är en förutsättning för att skapa värde inom e-handeln.

Inom internetbranschen skiljer man mellan IT-resurser och IT-kapabiliteter, där den sistnämnda uppkommer vid användandet av de resurser som företaget innehar (Zhuang & Lederer, 2004). Zhu och Kramer (2005) menar att IT-resurser är imiterbara i sin natur medan IT-kapabiliteter är svåra att imitera, vilket beror på den komplexa sammansättning av resurser som kapabiliteterna utgör.

Kapabiliteters påverkan på värdeskapande lyfts fram i ett flertal studier som en av de viktigaste aspekterna för att frambringa konkurrens fördelar. Andra studier har även visat att en utvecklad teknologi utgör en grundförutsättning för möjligheten att skapa konkurrens fördelar inom e-handeln. En viktig aspekt inom detta är att företag genererar kundvärde via internet genom förenklade webbfunktioner och en positiv kundupplevelse (Eng 2008). Eng (2008) menar vidare att den service som finns inom e-handelsföretag som kan skapa sådant värde utgör en kapabilitet i sig, vilken skapar en möjlighet för företag att anpassa och personifiera en produkt samtidigt som geografiska barriärer är kraftigt reducerade.

E-handel och zero-level kapabiliteter. Grant (1991) definierar organisatoriska kapabiliteter som ett företags kapacitet att genomföra en viss aktivitet. Denna sortens kapabiliteter tillhör zero-level kapabiliteter som till stor del utgörs av den kunskap som finns inom företaget (Bakhru, 2004). Inom internethandeln ses kunskap som en av de viktigaste zero-level kapabiliteterna som krävs för att ett företag kontinuerligt ska kunna implementera sin strategi (Saini & Johnson, 2005).

Zhu, Zhao, Tang & Zhang (2014) menar vidare att i enlighet med RBV kan värde skapas genom att IT-resurser integreras med processer inom ett företag. Att många företag misslyckas med att öka sitt värdeskapande menar Zhu et al. (2014) beror på bristande effektivitet inom dessa IT-kapabiliteter. Då e-handeln är en turbulent miljö menar författarna att teknologiska innovationsprocesser spelar en avgörande roll för e-handelsföretag, eftersom dessa innovationer skapar nya metoder och procedurer som är bra för att företaget ska ha möjlighet att växa och utvecklas. Genom att integrera teknologiska innovationer med zero-level kapabiliteter kan ett företag därför skapa fördelar i den turbulenta miljö som finns, förutsatt att dessa används på ett produktivt sätt (Zhu et al., 2014).

E-handel och dynamiska kapabiliteter. Eisenhardt et al. (2000) förklarar dynamiska kapabiliteter som organisatoriska och strategiska rutiner genom vilka företag skapar nya sammansättningar av resurser. Likaså kan dynamiska kapabiliteter ses som en förändring av zero-level kapabiliteterna för att anpassa dessa efter en snabbföränderlig marknad.

Eftersom e-handeln är en dynamisk miljö anses det vara nödvändigt för företag att inneha dynamiska kapabiliteter för att kunna vara konkurrenskraftiga (Eisenhardt et al., 2000). Zhu et al. (2014) menar att för att kunna prestera i en dynamisk miljö måste företag inom e-handeln uppdatera och förbättra sina processer och kapabiliteter i takt med den teknologiska förändring som ständigt sker. Dynamiska kapabiliteter inom e-handel kan exempelvis utgöras av strategiskt beslutsfattande samt skapandet av komplementära produkter

och service för att öka konkurrenskraften (Rolland, Patterson & Ward, 2009). Vidare menar Rashidirad et al. (2014) att dynamiska kapabiliteter kan skapa mer värde inom e-handeln än vad zero-level kapabiliteter kan göra.

Preliminärt teoretiskt ramverk

Nedan presenteras en grafisk modell som är influerad av det teoretiska ramverk som redogörs ovan och modellen är anpassad efter rapportens syfte och frågeställning. Då vi vill undersöka vilka kapabiliteter som påverkar effectiveness i en dynamisk miljö utgår ramverket från zero-level kapabiliteter och dynamiska kapabiliteter. I ramverket illustreras den dynamiska miljön i form av en omslutande ram, där alla faktorer innanför påverkas av denna dynamiska miljö. Med vårt ramverk avser vi att visa vilka typer av zero-level och/eller dynamiska kapabiliteter som påverkar graden av effectiveness inom e-handeln. De understa boxarna syftar till att förklara vilka typer av zero-level och dynamiska kapabiliteter som finns presenterade i tidigare studier. Dessa boxar representerar således vilka typer av kapabiliteter som kan anses påverka effectiveness inom e-handeln, enligt den teori som finns idag.

Effectiveness

Zero-level kapabiliteter

Dynamiska kapabiliteter

*Dynamisk
miljö*

Typ av zero-level kapabilitet

- IT-kapabiliteter
- Kunskap/Know-how
- Teknologiska innovationsprocesser

Typ av dynamisk kapabilitet

- Strategiskt beslutsfattande
- Skapande av komplementära produkter
- Skapande av komplementär service

METOD

I följande avsnitt avser vi att förklara hur vi utfört vår undersökning. Vi gör en grundlig beskrivning av hur vi tagit våra beslut och motiverar valen genom att väga för- och nackdelar mot varandra. Metoden är uppdelad i sex huvudavsnitt för att tydliggöra arbetets förlopp.

Forskningsdesign

En lämplig teknik för att jämföra empiriskt och teoretiskt grundat mönster med varandra är *Pattern Matching* (Yin, 2009:136). Den generella idén kring pattern matching är att skapa en möjlighet till att få en djupare bild av varje fall för att på så sätt se unika mönster (Eisenhardt, 1989). Valet av design grundade vi på att pattern matching kan förenkla analysen av insamlat material genom att möjliggöra en identifiering av likheter mellan olika företags processer och det teoretiska ramverket.

I ett inledande skede genomfördes en grundlig litteraturgenomgång om RBV i förhållande till e-handel för att få en djupare inblick i tidigare forskning kring området. För att bilda oss en god uppfattning om grunderna inom RBV utgick vi från klassiska teoretiska artiklar och utifrån dessa kunde vi hitta anknytande artiklar som tog upp fler aspekter inom RBV och den kritik som finns presenterad. För att smalna av vårt teoretiska område och få en djupare inblick i ämnet sökte vi artiklar inom området e-handel och dess koppling till RBV. Den genomförda litteraturstudien låg till grund för vårt teoriavsnitt, preliminära teoretiska ramverk och problemformulering.

Kvalitativ ansats. Beslutet att utgå från en kvalitativ ansats grundades i viljan att få en djupare inblick i våra fallföretags interna e-handelsprocesser. Eftersom fokus ligger på processer var den kvalitativa ansatsen självklar då Pettigrew (1997) menar att just kvalitativ metod kan spegla processers utformning och samband över tid. En kvantitativ metod kan däremot ge en mer generell bild av resultatet, vilket är fördelaktigt för att styrka

undersökningens validitet. Även vid bevisning av kausala samband kan en kvantitativ metod ses som mer användbar då man kan framställa ett mer tillförlitligt resultat (Bryman & Bell, 2013). Skillnaden mellan kvantitativ och kvalitativ ansats är att en kvantitativ undersökning ämnar pröva en befintlig teori, medan en kvalitativ sådan görs i teorigenereringssyfte (Bryman & Bell, 2013). RBV anses vara välutvecklad och empiriskt testad, men då e-handel är en så pass ny miljö finns det utrymme för ytterligare utveckling av teorin inom området. Då tanken bakom vår undersökning inte är att kritisera teorin, utan då vi endast ämnar göra en bidragande studie anser vi att en kvalitativ metod är det optimala valet. Nackdelar som diskuteras inom den kvalitativa ansatsen är subjektivitet, bristande replikerbarhet och bristande generalisering. Eftersom subjektivitet inte går att undgå helt i en kvalitativ undersökning har vi tagit till hjälpmedel såsom en intervjuguide och kodning vid analys av data för att minimera den subjektiva påverkan. Trots problemet att uppnå ett resultat som blir replikerbart och generaliserbart anser vi att en kvalitativ ansats är att föredra då det ger en kontextuell förståelse, vilket även är vad vi har för avsikt att uppnå med denna studie (Bryman & Bell, 2013).

Multipel fallstudie. Fallstudier inom samhällsvetenskap görs ofta inom ramen för sociala relationer samt processer och bedrivs genom att teori jämförs med insamlad data för att få mer uttömmande information om komplexa sammanhang (Bryman & Bell, 2013). Designen vi använt oss av är en multipel fallstudie, vilket innebär att vi har undersökt flera olika fall. Detta har vi gjort för att kunna göra en jämförelse mellan fallföretagen och för att därmed kunna definiera vilka olikheter som separerar dem samt se vilka likheter vi kan dra paralleller mellan. En tvärsnittsdesign hade kunnat vara aktuell eftersom även den undersöker flera fall, men har uteslutits baserat på att en multipel fallstudiedesign kan ge en djupare insikt i företagens processer (Bryman & Bell, 2013).

Urvalsprocessen

Val av bransch och företag. Vi uppfattar att de modernare vidareutvecklingarna av RBV gör anspråk på att förklara hur en utvecklad teknologi tillsammans med ett företags kapabiliteter utgör grundförutsättningar för att skapa samt öka effectiveness i en dynamisk miljö. Vi ansåg därför att det var av vikt att finna fallföretag som endast är verksamma inom e-handeln, men har lagt mindre vikt vid vilken typ av varor de säljer eftersom det är företagets processer, och inte produkter, som ligger i vårt intresse.

I syfte att finna fallföretag som kunde ge oss tillgång till relevant empiri och därmed ligga till grund för vår analys diskuterades ett antal urvalskriterier som dessa måste uppfylla. Då vår avsikt var att undersöka värdeskapande kapabiliteter inom e-handeln var det första och mest relevanta kriteriet som valdes att företagen i dagsläget endast verkar inom e-handeln och således inte har några fysiska butiker. Det bör benämnas att intervjuföretaget Eleven öppnade ett antal fysiska butiker precis innan intervjun genomfördes. Intervjun fokuserade dock endast på de processer som fanns i företaget innan dessa butiker startade upp. Det andra urvalskriteriet som upprättades var att företagen ska vara produktföretag och verka på konsumentmarknaden. Detta val grundades på att jämförelsen mellan företagens processer skulle underlätta och att vi möjligen skulle kunna uppnå ett mer generaliserbart resultat. Vidare kom vi fram till att det tredje och sista urvalskriteriet borde vara att fallföretagen ska ha sitt säte i Sverige och verka på den svenska marknaden. Detta för att underlätta jämförelserna mellan de olika företagen och deras processer då alla rimligen följer samma regelverk om de har sitt säte i Sverige.

Efter vi fastställt urvalskriterierna inleddes sökprocessen efter fallföretag som uppfyllde ovanstående tre kriterier. Genom mail och telefonsamtal kontaktade vi ett stort antal olika företag för att se om det fanns något intresse för att delta i vår studie. Våra gruppmedlemmar hade lämpliga kontaktpersoner på e-handelsföretagen Nelly och IMSO och

då de båda företagen är renodlade e-handelsföretag, säljer produkter riktade till konsumentmarknaden samt har sitt säte i Sverige uppfyllde de samtliga urvalskriterier och vi ansåg därför att det var passande att använda dessa som fallföretag. Vidare fick vi positiva svar från ytterligare sex företag, där ingen av oss hade några kontaktpersoner. Dessa företag var Apotea, Axel Arigato, At Charlottes, Eleven, Northern Spirit och WLTR for Men. Även dessa företag verkar endast inom e-handeln, riktar sig till konsumentmarknaden samt har sitt säte i Sverige. Detta innebär att alla ovanstående företag uppfyllde samtliga urvalskriterier och därmed var de väl lämpade för att delta i denna undersökning. Det bör beaktas att då vi endast haft enstaka intervjuer per företag och att dessa varat i 60-90 minuter kan dessa ses som ofullständiga case. Vi är medvetna om att detta medför en bristande validitet men då intervjupersonerna är grundare, ägare eller högt uppsatta chefer anser vi att detta förstärker studiens tillförlitlighet. Likaså har vi kunnat få en större spridning av företag vilket ökar möjligheten att generalisera resultatet.

Eftersom kvalitativa studier likt denna är tidskrävande, både för forskarna och för fallföretagen, såg vi att det var av vikt att förklara detta för våra respondenter så att de kunde ta ett välgrundat beslut i frågan innan de bekräftade sitt deltagande. Förhoppningen med detta var att intervjupersonerna som faktiskt valde att delta i undersökningen skulle vara mer engagerade och därmed bidra med informativa svar på de frågor som ställdes.

Respondenter. För att välja ut de intervjupersoner som skulle delta i studien använde vi oss av ett icke-sannolikhetsurval, som bland annat innefattar den praktik där man endast studerar en individ i organisationen i syfte att samla in information om företaget (Bryman & Bell, 2013). Inom området icke-sannolikhetsurval använde vi främst ett så kallat bekvämlighetsurval, vilket innebär att urvalet består av de personer som finns tillgängliga för forskaren. En av fördelarna med att endast använda en exekutiv respondent från varje företag är att man har möjlighet att studera ett stort antal organisationer, då det är både tids- och

kostnadskrävande att intervjua många respondenter i den aktuella organisationen (Bryman & Bell, 2013). Vidare menar Bryman & Bell (2013) att kvalitativa undersökningar likt den vi ämnar genomföra ofta styrs av ett så kallat teoretiskt urval. Detta är en form av datainsamling som syftar till att generera teori där forskaren samlar in, kodar och analyserar data som maximerar möjligheten att upptäcka variationer. I takt med att det framkommer nya mönster har forskaren möjlighet att utveckla den teori man utgår ifrån (Glaser & Strauss, 1967). Vår undersökning har baserats på åtta olika organisationer och därmed kunde vi genom ett teoretiskt urval maximera möjligheten att upptäcka likheter och skillnader mellan dessa olika företag. Då vi genom en kvalitativ ansats avser att generera teori på empirisk grund ansåg vi att en kombination av teoretiskt urval och bekvämlighetsurval var passande för att välja ut de företag och respondenter som skulle delta i denna studie.

På de åtta olika företag som undersökts har vi intervjuer hållits med totalt tio personer. På vardera företag har vi intervjuat en exekutiv respondent, med undantag för Nelly och IMSO där vi intervjuat två personer på respektive företag. Detta gjordes i syfte att erhålla en kompletterande helhetsbild och således fick vi djupgående information om samtliga empiriska områden vi ämnade undersöka. Bryman & Bell (2013) menar att det ibland kan vara en nackdel att använda sig av ett bekvämlighetsurval där man endast förlitar sig på att en respondent ska ha kunskap om allting inom organisationen. För att undgå detta har vi på de företag vi kommit i kontakt med intervjuat personer som har en position i verksamheten där de varit aktiva i grundandet av företaget och således har god kunskap om alla företagets processer. Dock hade intervjupersonerna på Nelly inte varit med vid företagets grundande, men däremot har de i dagsläget en betydande position vid beslutsfattande kring processer inom olika områden och vi ansåg därför att valet av dessa respondenter var väsentliga för vår studie.

Vid en kvalitativ undersökning kan man enligt Bryman & Bell (2013) även använda sig av ett så kallat snöbollsurval. Detta innebär att forskaren initialt ser till att etablera kontakt med ett mindre antal individer som är relevanta för undersökningen och sedan använder dessa personer i syfte att få kontakt med ytterligare respondenter. Då vi endast skulle intervjua 1-2 personer på respektive företag ansåg vi att denna urvalsmetod var mindre passande. Bekvämlighetsurval kombinerat med ett teoretiskt urval bidrar till att vi kunde få djupgående information från våra respondenter och därmed kunde göra en välgrundad analys. Ovanstående resonemang gjorde att vi ansåg att ett snöbollsurval inte var optimalt, men om vi däremot skulle gjort en fallstudie på endast ett eller två företag hade ett snöbollsurval troligtvis passat bättre.

Att endast använda en exekutiv intervjuperson kan vara ett problem då dessa inte haft tillräcklig kunskap för att svara på intervjufrågorna. Dock har alla personer som vi intervjuat haft god inblick i företagets processer då större delen av dem har varit med och grundat företaget. Hanna Sjölin och Kristian Hagstedt är de enda intervjupersonerna som inte varit med och grundat det företag de representerar, men då de har betydande roller vid beslutsfattande inom processer ansåg vi att de var representativa. Samtliga intervjuer har därmed bidragit till att vi fått en djup inblick i företagens kapabiliteter och urvalet har även medfört att vi fått en större spridning av företag. Nedan följer en sammanställd tabell över de tio personer som intervjuats.

Namn	Ålder	Företag	Tid inom företaget	Befattning	Intervju-datum	Intervju-tid
Johan Åkerström	25	IMSO	4 år	Grundare, Creative Director	6 maj 2016	1 h 30 min
Filip Nylin	25	IMSO	4 år	Grundare, Logistics & distribution manager	6 maj 2016	1 h 30 min
Matilda Lundgren	25	WLTR for Men	1 år	Grundare, Ägare, ansvar för ekonomi & inköp	13 maj 2016	1 h 30 min
Sofia Modig	44	Apotea	5 år	Grundare, Ägare & Marknadschef	16 maj 2016	1 h
Albin Johansson	28	Axel Arigato	3 år	Grundare, Ägare & VD	17 maj 2016	1 h
Hanna Sjölin	31	Nelly	5 ½ år	Category Manager	17 maj 2016	1 h
Charlotte Persson Henningsson	41	At Charlottes	3 månader	Grundare, Ägare	18 maj 2016	1 h 30 min
Niklas Carlson	34	Northern Spirit	1 ½ år	Grundare, Ägare & VD	19 maj 2016	1 h
Kristian F. Hagstedt	42	Nelly	2 år	Customer Experience Manager	20 maj 2016	1 h
Michael Gegerfeldt	38	Eleven	12 år	Grundare, Ägare, VD	20 maj 2016	1 h

Tabell 1. Sammanställning av intervjupersoner. Intervjutiden har avrundats till närmsta kvart.

Forskningsinstrument

Då vi hade för avsikt att undersöka vilka kapabiliteter som påverkar effectiveness i en dynamisk miljö ansåg vi att valet av semistrukturerade intervjuer var den bäst passande metoden för att samla in relevant empiri. Bryman & Bell (2013) presenterar två olika tillvägagångssätt vid intervjuer för insamling av empirisk data, kvalitativ eller kvantitativ. Den kvalitativa intervjumetoden skiljer sig från den kvantitativa, då frågorna inom denna är mer strukturerade och målet med intervjufrågorna är att få mätbara svar. I den kvalitativa

intervjumetoden menar Bryman & Bell (2013) att man med frågorna snarare är intresserad av att komma fram till vad intervjupersonernas personliga uppfattning är och därmed är frågorna mer öppett ställda.

Bryman & Bell (2013) menar att en utformad intervjuguide är relevant inom semistrukturerad intervjumetodik. Vår intervjuguide formulerades med utgångspunkt i ovanstående teoretiska ramverk och den innehöll ett antal huvudrubriker med underfrågor. Enligt Bryman & Bell (2013) ska intervjuguidens frågor inte vara för specifikt formulerade då det förhindrar intervjupersonen att besvara frågan med alternativa synsätt. Därmed öppnades vår intervju med generella frågor för att sedan smalnas av i syfte att få svar på de områden som intervjun egentligen handlar om (Patel & Davidsson, 1994). Ovanstående diskussion stod bakom våra val vid utformning av intervjuguiden för att därmed optimera insamling av relevant empirisk data.

De tio semistrukturerade intervjuer som hölls genomfördes av samtliga skribenter där frågorna alltid ställdes av samma två personer och kodning samt anteckning genomfördes av de andra två skribenterna. Detta för att försäkra oss om att frågorna och kodningen inte vinklades. Vid alla intervjutillfällena ställdes frågorna från vår utformade intervjuguide och samtliga skribenter hade möjlighet att ställa följdfrågor. Alla intervjupersoner godkände inspelning av intervjun vilket gjorde det möjligt för oss att i efterhand transkribera den insamlade empirin för att således inte riskera att gå miste om viktig data. I samband med att intervjuerna transkriberades upptäckte vi att det trots allt fattades enstaka data, exempelvis siffror på några företags omsättning 2015, vilket kompletterades via mail vid ett senare tillfälle. Alla intervjuer varade i 60-90 minuter och därmed blev den totala intervjutiden cirka tolv timmar lång.

Tillvägagångssätt

Steg 1. Baserat på våra tre ovanstående urvalskriterier inleddes denna studie med att välja ut åtta olika företag som skulle undersökas. Vi ansåg att det var av vikt att undersöka företag verksamma inom e-handeln och lade därför mindre fokus på vilken produktbransch företagen verkade inom. Sett till att generaliserbarheten minskar då en undersökning innefattar ett stort antal branscher gjordes en avgränsning där endast produkt- och konsumentföretag blev tillfrågade, för att således undvika ett allt för snedvridet resultat.

Steg 2. För att samla in relevant empirisk data valde vi att i linje med en kvalitativ ansats utföra semistrukturerade intervjuer med 1-2 representanter per företag. Intervjuerna utgick från en intervjuguide som utformades efter det teoretiska ramverk som redogjorts tidigare i rapporten. Genom intervjuerna erhöles empirisk data om vad personer med en betydande position inom företaget ansåg vara viktiga kapabiliteter i en dynamisk miljö.

Steg 3. Insamlat material analyserades sedan genom pattern matching och för att ha möjlighet att genomföra analysen kodades empirisk data enligt en kodningsmall som följde samma kategorier som intervjuguiden. Kodningen gjorde att vi hade möjlighet att utläsa vilka skillnader och samband som fanns mellan de olika företagens kapabiliteter. Analysen hade sin utgångspunkt i RBV-teorin och dess koppling till e-handeln.

Steg 4. Efter att sammanställning och analys av empirisk data skett kunde vi identifiera vilka specifika kapabiliteter inom e-handeln som påverkar företags effectiveness i en dynamisk miljö. Analysen av detta material låg till grund för vår formulerade slutsats och avgjorde således svaret på rapportens frågeställning.

Dataanalys

Sett till vårt teoretiska ramverk underlättade pattern matching kategoriseringen av det insamlade empiriska materialet. En nackdel med analysmetoden är att den skapar större risk för felaktig tolkning av empirin, som i sin tur ger en förvrängd uppfattning av mönstret (Yin,

2009). För att underlätta analysen och undvika eventuella feltolkningar upprättades en kodningsmall som innehöll samma huvudkategorier som intervjuguiden. Med hjälp av intervjuguiden och de semistrukturerade frågor som denne innehöll, förenklades kodningen och det empiriska materialet blev mer lättöverskådligt. Bryman & Bell (2013) menar att det finns en risk för att viktig data faller bort vid kodning och för att undvika att relevant information exkluderades i processen delade vi in insamlad data i mer än en kategori, för att på så sätt inte förvränga helhetsintrycket.

Vidare upprättades en empirisk berättelse om de åtta företag som intervjuats, där all empiri per företag delades in i samma huvudkategorier som vi haft i både intervjuguiden och kodningsmallen. Detta för att ytterligare förenkla och minimera risken för bortfall av viktig information. Den empiriska berättelsen summerades sedan i en tabell innehållande den viktigaste information vi fått från varje intervju och således genererades en överblick över den empiri som var mest relevant att analysera.

Akio (2005) menar att det mest korrekta sättet att mäta en resurs värde är genom att mäta den lönsamhet som resursen genererar. För att kunna analysera och evaluera företagens effectiveness i en dynamisk miljö använde vi oss av måttet omsättning per anställd. Detta mått på effectiveness kan bli missvisande vid en jämförelse som överskrider branschgränser. Dock har vi begränsat oss till tre branscher som alla erbjuder produkter med mindre omfattande prisskillnader, som är riktade mot konsumenter, vilket således stärker måttets användbarhet. Dock bör det påpekas att WLTR for Mens omsättning utgörs av ett ofullständigt räkenskapsår och siffrorna som framgår representerar det senare halvåret av 2015. Därför kan omsättning per anställd vara missvisande för detta företag.

Validitet & reliabilitet

Validitet. Mason (1996) menar att validitet inom kvalitativ forskning handlar om i vilken mån man observerar, identifierar och mäter det som man har för avsikt att mäta. Sett till vår forskningsfråga har vi undersökt företag som endast är verksamma inom e-handeln och inte har några fysiska butiker. Detta för att stärka validiteten då företag som både varit verksamma på e-handelsmarknaden samt haft fysiska butiker kunnat ge en förvrängd bild av de interna och externa processer som finns inom företaget.

Samtliga företag, med undantag från Nelly och IMSO, valdes ut slumpmässigt då förfrågningar skickades ut till ett större antal företag inom produkt- och konsumentbranscher inom e-handeln. Det kan anses vara negativt att samtliga företag inte valts ut på samma sätt men urvalet kan ändå anses vara representativt då alla respondenter har betydande positioner och således kunnat ge oss relevanta svar. I sju av de totalt åtta företagen som intervjuades skedde intervjun med grundaren av företaget vilket kan anses ha påverkat validiteten positivt, då dessa personer haft en god inblick i företagets processer sedan starten. En negativ aspekt av detta kan dock vara att dessa personer haft en ensidig syn på företagets processer eftersom de själva varit med och lagt grunden till processerna. Det bör vidare tas i beaktning att intervjuerna på Nelly inte hölls med grundaren, utan med två högt uppsatta managers. Detta kan påverka resultatets validitet då dessa inte haft lika god övergripande inblick i företagets processer från start samt övriga processer utöver vilka de själva jobbar med. Validiteten kan också ha påverkats av att vi höll intervjuer med två personer på Nelly samt IMSO, medan endast en intervju hölls med resterande företag, då resultatet kan blivit snedvridet. Valet av två intervjupersoner på de ovan nämnda företagen motiveras av att vi behövde kompletterande information kring företagens processer för att skapa en helhetsbild. Det bör benämnas att intervjuguiden kan ha bestått av breda frågor som kan ha tolkats olika av respondenterna, vilket därmed kan ha gett ett snedvridet resultat. För att försäkra oss om att

företagets processer var tillräckligt rutiniserade för att anses vara kapabiliteter ställdes frågor kring rutiniseringsgraden av dessa. Det kan antas att rutiniseringsgraden är mer framträdande hos de större företagen men genom dessa frågor försäkrade vi oss om att processerna som även undersöktes hos de mindre företagen var tillräckligt rutiniserade.

Reliabilitet. Reliabilitet visar till vilken grad ett resultat är pålitligt (Bryman & Bell, 2013:48). Att undersökningen innefattade en multipel fallstudie med åtta olika företag kan tänkas influera pålitligheten i undersökningen positivt då det möjliggör en mer generell bild av vilka kapabiliteter inom e-handeln som påverkar företagens effectiveness. Vidare hölls intervjuerna med högt uppsatta personer och grundare av företagen vilket möjliggjorde en djupare inblick i företagets processer då samtliga intervjupersoner hade god kunskap om dessa. Genom att använda pattern matching och kodning vid analysen av insamlade data hade vi för avsikt att få en så hög reliabilitet av resultatet som möjligt. Som förklarats ovan kan kodning dock medföra ett förvrängt resultat, vilket således kan ha påverkat analysen och därmed sänkt reliabiliteten.

LeCompte & Goetz (1982) menar att ett resultat från en kvalitativ studie är svårt att replikera, och därmed är så kallad extern reliabilitet svår att uppnå. Intern reliabilitet å andra sidan är något man bör eftersträva vid en kvalitativ studie då detta visar till vilken grad medlemmarna i ett forskarlag kommer överens om hur de ska tolka svaren från intervjuerna (Bryman & Bell, 2013:401). Då varje intervju i denna studie utgick från en intervjuguide innehållande semistrukturerade frågor samt att kodning skedde utefter en kodningsmall kan detta anses öka den interna reliabiliteten. Under intervjuerna var det alltid samma två personer som kodade och samma två som ställde frågor, vilket minskade risken för förvrängning av resultatet. Vidare transkriberades intervjuerna för att försäkra att relevant empirisk data inte fallit bort eller missuppfattats.

EMPIRI

I följande avsnitt ämnar vi att presentera den empiri som samlats in genom tio separata intervjuer med åtta olika e-handelsföretag. Vi har sammanställt separata empiriska berättelser om vardera företag och delat upp presentationen i följande områden; Processer upstream, Processer downstream samt Viktiga processer. Processer upstream avser att förklara de processer som finns mellan företaget och dess leverantörer, medan Processer downstream syftar till de processer som finns mellan företaget och dess kunder.

Apotea

Familjeapoteket som grundades 2003 gick med stora förluster och togs över år 2011 av sex personer som tidigare arbetat på Adlibris. År 2012 nylanserades företaget under namnet Apotea vars affärsidé är att vara det onlineapotek som erbjuder bredast sortiment till lägst pris kombinerat med hög kundservice och kompetent personal. Apotea riktar sig till kunder i Sverige och företaget erbjuder receptbelagda och receptfria läkemedel men har också ett stort utbud av hälsokostprodukter. Företaget har haft en kraftig tillväxt och omsatte 585 miljoner SEK under 2015, vilket beräknas uppgå till 1 miljard SEK under 2016. Sedan föregående år har personalstyrkan fördubblats och uppgår idag till 170 anställda. Huvudkontoret finns i Stockholm och lagerverksamhet i Morgongåva då grundarna har tidigare kännedom från lagerverksamhet i området. Inom Apotea genomförs ett antal olika utbildningar som bland annat täcker områdena kundservice, fortbildning för apotekare och leverantörsrelaterade utbildningar. Företaget arbetar utöver detta med ett internt rotationssystem där personalen får praktisera på övriga avdelningar. Vi har intervjuat 44-åriga Sofia Modig, per telefon, som är Marknadschef på Apotea och även en av de sex ägarna som varit med från starten, därmed har hon stort inflytande vid större beslut inom företaget.

Processer upstream inom Apotea. Apotea outsourcar större delen av sin produktion och deras leverantörer är både återförsäljare och grossister, varav de flesta finns i Sverige. Vid

leverans av receptbelagda läkemedel finns restriktioner som innebär att Apotea måste välja de grossister som kan leverera inom 24 timmar. Eftersom Apotea har stor produktomsättning krävs dagliga inköp och med hänvisning till efterfrågan utvecklade Apotea ett skräddarsytt inköpssystem. Systemet gör automatiserade jämförelser av pris och frakttid hos olika leverantörer vid beställningstidpunkten, vilket resulterar i en snabb och kostnadseffektiv orderprocess. Sofia Modig identifierar huvudprocesserna som inköp samt leveranser och menar att humankapital och IT-resurser är de viktigaste resurserna för att dessa processer ska fungera. Processerna kring IT-system och logistik sker in-house eftersom dessa processer måste förbättras kontinuerligt för att ligga i fas med företagets tillväxttakt. Processerna vid inköp är i grunden rutiniserade men med den snabba tillväxttakten kan dessa inte vara statiska utan måste ständigt utvecklas och förbättras. Sofia Modig tror vidare att inköpsprocesserna i framtiden kommer vara ännu mer automatiserade och att större krav kommer att ställas på smartare system.

Processer downstream inom Apotea. För att nå ut till kunderna använder sig företaget av Google AdWords och sociala medier. Apotea arbetar aktivt för att hela tiden förenkla köp- och beställningsprocessen för kunden. För att öka kundvärdet förklarar Sofia Modig att Apotea använder sig av de flesta distributörer för att kunden ska få sina varor så fort som möjligt, ibland så snabbt som samma dag. Vidare arbetar företaget med att kontrollera och följa upp de mail som mottages från kunder i syfte att öka kundnöjdheten. Apotea anser själva att de har en hög grad kundnöjdhet, vilket bekräftats genom olika prisjämförelsesajter samt undersökningar som görs regelbundet av oberoende part. De viktigaste processerna för att skapa kundvärde är genom simplifierad beställning samt snabba leveranser, något som är möjligt med de välutvecklade IT-resurser som företaget besitter. Sofia Modig menar att samtliga processer inom företaget kan förbättras, men för att underlätta ytterligare för kunden bör stor vikt läggas vid att utveckla sortiment och navigering på hemsidan.

Viktiga processer. Logistiken är Apoteas basprocess och är grunden för att hela verksamheten ska fungera. Då Apoteas logistik är uppbyggd i ett IT-system är det viktigt att systemen utvecklas kontinuerligt och att företagets processer anpassas efter teknologiska innovationer. Därmed är IT-personalen en viktig resurs och stor vikt läggs vid att utnyttja dessa så effektivt som möjligt. För att kunna konkurrera i en dynamisk miljö klargör Sofia Modig vikten av att utveckla de interna systemen samt ha en effektiv resursanvändning, speciellt inom logistik och inköp. För att öka konkurrenskraften och utnyttja de resurser som Apotea innehar erbjuder företaget komplementära produkter och rådgivning. Med hänvisning till Apoteas kraftiga tillväxt har det strategiska beslutsfattandet förändrats och involverar fler personer, dock menar Sofia Modig att grundtanken är densamma. Vidare framhåller hon kundvärde som betydelsefullt, men för att ha möjlighet att skapa detta måste företaget vara kostnadseffektivt genom effektiv resursanvändning.

At Charlottes

At Charlottes grundades i mars 2016 av 41-åriga Charlotte P. Henningsson och har sitt säte i Helsingborg. I dagsläget är hon företagets enda anställd och grundidéen med At Charlottes är att erbjuda kunden högkvalitativa livsstilsprodukter, snabba leveranser samt en personlig helhetsupplevelse som kunden minns. Charlotte P. Henningsson identifierar sin typiska kund som en 25-30 årig kvinna.

Processer upstream inom At Charlottes. Stora delar av inspirationen till At Charlottes har hämtats från Illums Bolighus i Köpenhamn och det har därmed fallit naturligt att många av leverantörerna finns i Danmark, men företaget använder sig även av svenska och italienska leverantörer. Organisationen har outsourcat arbetet med hemsidan, men trots det har Charlotte P. Henningsson stått bakom merparten av besluten kring design och funktion. Då företaget befinner sig i uppstartsfasen har de endast möjlighet att beställa små kvantiteter, vilket begränsar urvalet av leverantörer då många har en minimumgräns vid inköp. Charlotte P.

Henningsson tror även att leveranstiden för hennes beställningar ibland kan bli fördröjd då större beställningar blir prioriterade. Detta resulterar således i tidsödande beställningsprocesser som försvårar företagets nuvarande huvudprocess, vilken är snabba leveranser i syfte att hålla lägsta möjliga lagernivå.

Processer downstream inom At Charlottes. För att nå ut till sin kundgrupp använder sig företaget av sociala medier, At Charlottes har även inlett ett samarbete med en välkänd svensk inredningsbloggare. Charlotte P. Henningsson poängterar att det alltid är viktigt att upprätthålla kundrelationerna och menar att detta är första steget gentemot att skapa ett högre kundvärde. Hon poängterar vidare vikten av att erbjuda en välfungerande returprocess för att öka försäljningen och bibehålla god kundservice. De viktigaste processerna för att skapa ett högt kundvärde och ge kunden en tilltalande upplevelse är snabba leveranser och exklusiv paketering. Charlotte P. Henningsson lägger stort fokus vid att ha en välfungerande kundtjänst via såväl mail som telefon, en resurs som hon anser vara grundläggande för att skapa det höga kundvärde som hon eftersträvar. Leveransprocessen är en viktig del av kundupplevelsen, vilken företaget vill utveckla ytterligare genom att erbjuda leverans samma dag som kunden gör sin beställning.

Viktiga processer. Basprocesserna utgörs av smidiga leveranser i samband med en omsorgsfullt paketerad produkt. För att processerna ska kunna anpassas till en dynamisk miljö krävs det att företaget erbjuder en extraordinär köpupplevelse som skapas genom noggrannhet i varje delmoment, från köp till användning av produkten. Charlotte P. Henningsson ser positivt på teknologiska innovationer som möjliggör snabba leveranser, men ser i dagsläget inget behov av att utveckla exempelvis en applikation. Att skapa ett högt kundvärde genomsyrar verksamheten och således är kostnadsreduceringar inte en prioritet.

Axel Arigato

Axel Arigato grundades 2013 av Albin Johansson och Max Svärth, men företaget lanserades inte förrän i juli 2014. Intervjun genomfördes med 28-åriga Albin Johansson som är företagets nuvarande VD. Redan under de tre första försäljningsdagarna hade företaget sålt till fjorton olika länder och under de knappa två åren som företaget varit verksamt har de vuxit från fem till 24 anställda. Idag består sortimentet av skor för såväl män som kvinnor och Axel Arigatos typiska kund är en trendmedveten person i åldern 18-30 år. Företaget agerar som direct-to-consumer brand, vilket innebär att de inte är återförsäljare utan säljer sin egen idé och design. Axel Arigatos affärsidé är att erbjuda ett brett skosortiment av hög kvalitet som lanseras i ett kontinuerligt flöde. Albin Johansson menar att företaget inte har en formell styrning utan strävar aktivt för att bedriva en platt organisation, men de mer omfattande besluten fattas dock av de två ägarna Albin Johansson och Max Svärth. Axel Arigato har sedan starten såväl huvudkontor som lagerverksamhet i Göteborg och omsatte under 2015 25,9 miljoner SEK, sålde till totalt 110 länder världen över men den största marknaden är i Europa och Nordamerika. Albin Johanssons främsta ansvarsområde är administrativa och ledningsorienterade uppgifter. Företaget har inga rutinmässiga interna utbildningar men har som standard att introducera varumärket och arbetsområdet för nyanställda samt löpande uppdatering av verksamheten för alla sina anställda. Både Albin Johansson och Max Svärth hade sedan tidigare erfarenhet av e-handel från föregående arbetsplatser.

Processer upstream inom Axel Arigato. Inköp av material sker från Italien då företaget anser att det håller hög kvalitet och merparten av produktionen sker i Spanien och Portugal. Anledningen till att Axel Arigato valt producenter i dessa länder beror på snabba leveranser och enklare kommunikation. Valet att exkludera asiatiska producenter förklarar Albin Johansson främst med att den långa leveranstiden kolliderar med företagets affärsmodell som är att lansera nya skor varje vecka. Bortsett från den outsourcade

produktionen är Axel Arigato genomgående en vertikalt integrerad organisation. Albin Johansson nämner att företaget bedrivs med flertalet rutiniserade processer såsom lager, inköp, ekonomi och marknadsföring. Vidare menar han att de viktigaste processerna består av kommunikation, uppföljning, bevakning och att bygga upp goda relationer med leverantörer. Detta motiverar han med att affärsmodellen är beroende av producenternas punktlighet. Processer som från starten varit manuella har löpande automatiserats och målet är att företaget ska vara helt vertikalt integrerat och samtliga processer högt automatiserade.

Processer downstream inom Axel Arigato. Marknadsföringen har enbart skett över internet med fokus på sociala medier och Google AdWords. Information till kunden är en högt prioriterad process och en välfungerande kundtjänst är således en betydande resurs för att öka kundvärdet. Kundnöjdheten mäts via ett ratingsystem där kunder får möjlighet att utvärdera kundtjänsten, här har de 90-95 procent kundnöjdhet vilket överstiger branschsnittet. Albin Johansson förklarar att trots hög kundnöjdhet finns det rum för förbättringar och specifikt retur- och bytesprocessen är två områden som bör förbättras. Axel Arigato är nöjda med dagens geografiska täckning och strävar istället efter att utveckla mer lokala erbjudanden, anpassat språk och förbättrad hemsida på befintliga marknader.

Viktiga processer. Axel Arigato har nyligen upprättat en IT-avdelning med egna utvecklare och Albin Johansson tror att detta kommer bidra till att företaget snabbare kan anpassa sig efter teknologisk utveckling. Företagets basprocesser består av god kommunikation samt välfungerande relationer och för att kunna verka i en dynamisk miljö är det viktigt att ständigt utveckla samtliga processer. Inom organisationen utgår de från att alla processer är felaktiga, vilket förenklar kontinuerliga förbättringar. Albin Johansson påpekar att produkterna är ett komplement till varumärket Axel Arigato och därmed är branding viktigt. I relation till företagets filosofi är högt kundvärde den bidragande faktorn till värdeskapande och således är sänkta kostnader inte företagets främsta prioritet.

Eleven

Eleven AB grundades år 2000 av Michael Gegerfeldt, 37 år, och sommaren 2004 lanserades nätbutiken Eleven. Idag är företaget ett av Nordens största skönhetsföretag online och omsatte ca 100 miljoner SEK år 2015. Michael Gegerfeldt, som intervjuades via telefon, hade vid starten en vision om att erbjuda ett brett sortiment av kvalitativa skönhetsprodukter till kunder som inte hade tillgång till butiker. Detta var grunden till företagets affärsidé som är att erbjuda ett omfattande sortiment av skönhetsprodukter, såväl kända som okända, till kunder i Norden. Under 2015 hade företaget 35 anställda med kontor i Stockholm och lagerverksamhet i Västervik. Eleven arbetar aktivt med interna utbildningar för personalen inom en rad områden, bland annat inom sälj, inköp, varumärke/produkt samt ledarskap. Den typiska kunden beskrivs som en skönhetsintresserad kvinna i åldern 30-35 år och merparten av försäljningen sker till Stockholm och övriga storstäder.

Processer upstream inom Eleven. Att sälja skönhetsprodukter innefattar en hel del restriktioner och för att effektivisera inköpen samt kvalitetssäkra sina produkter har företaget valt att köpa in från auktoriserade svenska leverantörer som kompletteras med ett fåtal europeiska och amerikanska. Vid beställning från befintliga leverantörer finns det rutinerade processer där inköp baseras på tidigare försäljningsstatistik, förväntad försäljning samt beräknad leveranstid. En grundläggande faktor inom företaget handlar om rutinisering av processer och Michael Gegerfeldt betonar att företaget arbetar via ett egenutvecklat affärssystem som underlättar inom området. Vidare påpekar Michael Gegerfeldt vikten av ett värdefullt humankapital, och specifikt inom IT-avdelningen där fyra personer arbetar aktivt med att utveckla Elevens egna affärssystem.

Processer downstream inom Eleven. För att nå ut till sina kunder använder sig företaget av ett flertal kanaler, allt från sociala medier till Google AdWords och tryckt reklam. Michael Gegerfeldt påpekar att returprocessen är ett område företaget måste utveckla och

effektivisera, då den i dagsläget varken är optimal för kund eller företag. Eleven anser sig själva ha en hög kundnöjdhet och mäter denna regelbundet via uppföljning av kundärenden, klagomål samt ratings på externa hemsidor. Michael Gegerfeldt nämner specifikt lagerverksamheten som en process han vill rutinisera ytterligare för att försäkra sig om att kundupplevelsen alltid är densamma, oavsett vem som paketerar varan. I framtiden har han visioner om mer automatiserade processer gentemot kunden, där man har möjlighet att fånga upp fel innan produktleverans sker. Företaget kommer aktivt arbeta med att förbättra kundupplevelsen genom att utveckla produktbeskrivningarna och förhöja standarden av varupaketeringen. Han anser vidare att kundservice är den viktigaste processen gentemot kunder och de två viktigaste resurserna för att detta ska fungera är kompetent personal samt tydlig produktbeskrivning.

Viktiga processer. Eleven har ett flertal rutiniserade processer inom olika områden och den logistiska hanteringen från beställning till leverans är den grundläggande processen för en fungerande verksamhet. Stort fokus och mycket energi läggs även på att testa nya teknologiska innovationer. Strategiskt beslutsfattande inom företaget sker i samråd med ledningsgruppen som bland annat består av VD, marknadschef, ekonomichef samt inköpschef och vidare försöker de avgränsa beslutsfattande till området där problem uppstår. Vidare förklarar Michael Gegerfeldt att för att kunna konkurrera i en dynamisk miljö krävs det att företaget arbetar med utveckling av processer. Michael Gegerfeldt anger att ökat värdeskapande sker genom att öka kundvärdet och att reducera kostnader är därmed inte av högsta prioritet.

IMSO

Företaget IMSO bildades 2012 under namnet Notme men bytte år 2014 till sitt befintliga företagsnamn och säljer idag kläder samt accessoarer för tjejer i åldrarna 13-22 år. Merparten av företagets kunder finns på den nordiska marknaden men har expanderat till resterande delar

av världen. Grundarna Johan Åkerström, Filip Nylin och Victor Sjöström startade företaget med en vision om att erbjuda unika herrkläder men på grund av bristande efterfrågan valde de att istället rikta sig mot den kvinnliga marknaden. I december 2015 köptes IMSO upp av NAKD koncernen som drivs av Jarno Vanhatapio, grundare av Nelly. Samma år hade IMSO tre anställda och 3,2 miljoner SEK i omsättning. Trots uppköpet är våra intervjupersoner fortfarande verksamma inom organisationen och intervjuerna hölls med Johan Åkerström vars roll varit Creative Director och Filip Nylin som arbetat som Logistics Manager. Då uppköpet nyligen genomfördes har intervjuerna baserats på hur IMSO bedrevs innan uppköpet ägde rum. Båda intervjupersonerna är 25 år gamla och har tidigare erfarenhet från att bedriva egen företagsverksamhet samt handel med Kina. IMSO outsourcar produktion och distribution medan inköp, lager och marknadsföring sker in-house.

Processer upstream inom IMSO. För att ha möjlighet att anpassa sig till den snabbföränderliga modevärlden har IMSO valt att köpa in *white label*⁴ produkter från kinesiska leverantörer, vilket gör att de undviker långdragna design- och produktionsprocesser. När företaget senare valde att bredda sitt utbud och erbjuda redan etablerade varumärken vände sig IMSO till leverantörer i Storbritannien, trots längre leveranstider. Både Johan Åkerström och Filip Nylin anser att de viktigaste processerna för att uppnå effektivitet i leverantörsprocesserna är uppbyggnaden av goda relationer och ha god kommunikation. Johan Åkerström berättar att kapital och nätverk är de viktigaste resurserna som krävs för välfungerande leverantörsprocesserna. Filip Nylin poängterar att en nackdel med att använda kinesiska leverantörer är att kvaliteten och paketeringen ofta är bristande och för att undvika detta har företaget använt sig av lokala agenter för att försäkra sig om kvaliteten. Vidare menar han att mer specificerade avtal kan förbättra leverantörsprocesserna ytterligare och även bidra till högre standard på produktleveranser.

⁴ En white label produkt är en produkt som tillverkats av ett företag och som sedan paketeras och säljs av andra företag under olika varumärken (Investopedia, 2016).

Processer downstream inom IMSO. IMSO har kunder över hela världen och har mestadels marknadsförts via sociala medier och Google AdWords. Johan Åkerström anser att de viktigaste processerna för att skapa kundvärde är korta leveranstider samt att upprätthålla en god kundservice. Företaget har därför lagt stor vikt vid lättillgänglig och personlig kundtjänst och den viktigaste resursen inom företaget är humankapitalet. Vidare har IMSO.com aktivt arbetat med att optimera sök- och beställningsprocessen genom att ständigt utveckla och förbättra sin hemsida, vilken även är en av företagets viktigaste resurser.

Viktiga processer. Filip Nylin förklarar att goda relationer och snabba leveranser gentemot både kunder och leverantörer är grundläggande processer inom verksamheten. Vidare menar han att för att utvecklas i den föränderliga miljön som företaget verkar inom ställer man sig positiv till teknologiska innovationer och har ständigt arbetat för att förbättra paketering, utbud, leveranser och tillgänglighet. Han förklarar även att den viktigaste processen för att verka i en dynamisk miljö är att man kan erbjuda kunden personlig service. Något som både Johan Åkerström och Filip Nylin samtycker i är att företaget sedan start har konkurrerat genom att erbjuda ett högre kundvärde snarare än låga kostnader. Detta då kundnöjdhet är en relevant del av verksamheten och något båda anser att företaget värnar om.

Nelly

Nelly grundades år 2004 av Jarno Vanhatapio och företagets affärsidé är att vara ledande aktör inom mode på nätet för tjejer och killar i åldrarna 18-35 år genom att erbjuda bra priser, snabba leveranser och god kundservice. Nelly har kunder över hela världen men majoriteten av försäljningen sker till kunder i Sverige och övriga Norden. Idag ägs Nelly av e-handelskoncernen Qliro Group och under 2015 omsatte företaget 1,2 miljarder SEK. Företaget har i dagsläget 163 anställda fördelat på sina kontor i Borås och Stockholm samt lager i Falkenberg. Inom organisationen väljer man att internutbilda sin personal genom introduktionsutbildningar samt löpande workshops. Företaget har leverantörer i hela världen,

säljer både externa och interna varumärken och de egna varumärkena produceras i Kina, Turkiet, Indien samt England. Intervjuer har genomförts med 31-åriga Hanna Sjölin, Category Manager och kompletterats över telefon med Kristian Hagstedt, 42 år, som är Customer Experience Manager.

Processer upstream inom Nelly. Vid inköp av de egna varumärkena kontrollerar Nelly hela processen från idé till färdig produkt. Inspiration hämtas från catwalken och utifrån detta designar Nelly egna produkter som mestadels produceras i Kina, medan leverantörer av externa varumärken finns över hela världen. Beroende på hur mycket korrigeringar som krävs i den interna produktionen varierar tiden för tillverkningsprocessen. Hela processen, från idé till färdig produkt, tar vanligtvis 8-9 månader och leverantörer väljs baserat på kvalitet samt pris och består av såväl långvariga samarbeten som nyetablerade relationer. För att samtliga avdelningar ska arbeta mot samma mål gällande kvalitet har Nelly standardiserade avtal som gäller för alla leverantörer. Då kvalitetssäkring är högt prioriterat inom produktionen av de egna varumärkena arbetar företaget aktivt med att kunna kontrollera processen i alla stadier. Den viktigaste processen är att leverantörerna kan säkerställa den kvalitet samt leveranstid som Nelly förväntar sig och för att upprätthålla detta krävs humankapital som genomför regelbundna kvalitetskontroller. Hanna Sjölin påpekar att varje medarbetare är en ytterst värdefull resurs som krävs för att organisationen i sin helhet ska fungera. Trots att Nelly har genomgått stora utvecklingar, framförallt inom teknik och kommunikation, nämner Hanna Sjölin att förändringar av såväl interna som externa processer är tidskrävande i ett stort företag, fastän man arbetar i en ständigt föränderlig miljö.

Processer downstream inom Nelly. Företaget når främst ut till sina kunder via sociala medier, där de är bland av de största och mest kända i Skandinavien. Paketeringsprocessen är rutiniserad, sker på ett löpande band och en standardleverans tar cirka fem dagar. Kristian Hagstedt menar att företaget måste utveckla kommunikationen med sina distributörer i syfte

att levningsprocessen ska bli snabbare samt vara mer effektiv och Kristian Hagstedt ser även problem med företagets utdragna returprocess. Kristian Hagstedt anser att den avdelning som designar företagets privata varumärke samt inköpsavdelningen genomför de processer som är viktigast för att skapa kundvärde. Trots de utmaningar som beskrivits ovan har Nelly överlag hög kundnöjdhet som mäts via *Net Promoter Score* (NPS). Där får kunder ange vilka processer som fungerat bra respektive dåligt och på så vis får Nelly en inblick i vilka processer gentemot kunder som måste förbättras. Under de senaste två åren har företaget arbetat med att förbättra returprocessen och optimera lagerhållningen, men har ännu inte uppnått den nivå de vill hålla.

Viktiga processer. Hanna Sjölin menar att företagets basprocesser utgörs av regelbundna möten för att planera och följa upp det dagliga arbetet inom verksamheten. För att verka i en dynamisk miljö menar hon på att det är otroligt viktigt att ständigt utveckla sina processer och förbättra företagets resursanvändning. Vidare menar Hanna Sjölin att en ständigt uppdaterad omvärldsanalys är en förutsättning för att kunna erbjuda produkter som är rätt i tiden. Nelly skapar kundvärde genom att tillhandahålla ett prisvärt mode och värdeskapande inom företaget sker således genom att erbjuda ett högre kundvärde, snarare än att reducera kostnader.

Northern Spirit

Northern Spirit grundades år 2013 och sedan nylanseringen i december 2014 har företaget erbjudit ett nischat produktsortiment till kunder som lever och andas crossfit. Vi höll vår intervju via telefon med en av de tre delägarna och VD för bolaget, Niklas Carlson, 34 år, som berättade att företaget hade en omsättning på 1,7 miljoner SEK år 2015. Han är tillsammans med Joakim Loveng och Richard Innala delägare i företaget, men den dagliga verksamheten bedrivs endast av de två förstnämnda. Utöver dessa två har företaget en heltidsanställd som sköter lager- och paketeringsverksamhet samt en ekonom på timbasis. Northern Spirit har

såväl kontor som lagerverksamhet stationerat i Helsingborg och företagets affärsidé är att utveckla och erbjuda träningskläder till crossfitutövare i alla åldrar världen över. Produktsortimentet har breddats med tiden och har gått från ett utbud om tio t-shirts till dagens cirka 300 produkter varierat inom crossfitområdet.

Processer upstream inom Northern Spirit. Northern Spirit lägger sina beställningar till leverantörer på månadsbasis, utifrån lagersituation samt förväntad försäljning. Företaget arbetar med två olika leverantörer i Turkiet respektive Pakistan. Valet av leverantör skedde dels på grund av tidigare kontakter och dels av slumpen. Majoriteten av varorna anländer på cirka fyra veckor, dessa skickas senare till utomstående tryckeri för att färdigställas. Företaget arbetar utifrån en print-on-demand process, vilken innebär att produkterna trycks i takt med att beställningar genomförts. Detta medför en hel del transporter av produkter mellan kontor, lager och tryckeri, något som utförs av personalen själva. Northern Spirit arbetar idag med ett affärssystem som gör det möjligt att organisera samtliga delar av verksamheten. Inköp sköts manuellt i dagsläget men företaget hoppas att så småningom kunna automatisera denna process via det nyssnämnda affärssystemet. Det finns i dagsläget planer på att antingen köpa upp befintlig tryckeriverksamhet eller starta ett eget i syfte att erhålla full kontroll över denna viktiga del i produktionsprocessen. Niklas Carlson menar vidare att den viktigaste processen mellan företag och leverantörer är god kommunikation och resursen som krävs för att uppnå detta är det befintliga humankapitalet.

Processer downstream inom Northern Spirit. För att nå ut till sin kundgrupp har Northern Spirit valt att använda sig av sociala medier och vidare arbetar företaget med ett 20-tal ambassadörer som utövar crossfit på olika nivåer. När en kund lägger en beställning registreras den automatiskt via företagets affärssystem som sammanställer lagerstatus samt kundinformation. Niklas Carlson anser att returprocessen är den del av företaget som måste utvecklas i syfte att förenkla ytterligare för kunden. Då paketeringsprocessen beskrivs som

relativt enkel och rutiniserad är den inte något företaget lägger överflödigt energi och resurser på. Den huvudsakliga processen består istället av att skapa kundvärde genom tillmötesgående kundservice och Niklas Carlson tror att Northern Spirit i dagsläget har en relativt hög kundnöjdhet, men har inte gjort några mätningar.

Viktiga processer. Eftersom kommunikation gentemot både kunder och leverantörer anses vara grundläggande processer för Northern Spirit påpekar Niklas Carlson att den viktigaste resursen är humankapitalet. Han anser vidare att goda kundrelationer inte bara byggs genom perfekt detaljerad service, utan ofta är 80 procent tillräckligt för kunden. Detta gör det möjligt för Northern Spirit att vara mer effektiva och inte ödsla tid på processer som inte genererar något direkt värde. Niklas Carlson förklarar vidare att företaget ställer sig positiva till teknologiska innovationer och för att bli mer dynamiska vill Niklas Carlson samla alla delar i företaget under samma tak, i syfte att öka kontrollen över viktiga delar av verksamheten. En komplementär service som skapar kundvärde är de crossfit tävlingar företaget besöker, vilka ger kunderna en möjlighet att granska produkterna innan beställning. Niklas Carlson menar slutligen att företaget prioriterar att skapa kundvärde framför kostnadsreducering.

WLTR for Men

WLTR for Men grundades i juli år 2015 av Matilda Lundgren och Sebastian Wollter och omsatte samma år 75 000 SEK. I dagsläget är det endast grundarna som är anställda i företaget och intervjun hölls med Matilda Lundgren som driver den dagliga verksamheten och är utbildad hudterapeut. Hon är 25 år gammal och ansvarar för ekonomi, kundservice och inköp av produkter. WLTR riktar sig främst till vuxna män i åldrarna 30-60 år och företaget är ett renodlat e-handelsföretag som erbjuder hygienartiklar, främst inom området hud- och skäggvård. Affärsidén bygger på att på nätet kunna tillhandahålla samma service som i fysisk butik och få män att känna sig trygga i att bry sig om sitt utseende. Företaget finns på den

svenska marknaden och bäst respons har WLTR fått i Norrland, vilket Matilda Lundgren tror beror på begränsat utbud av fysiska butiker och således större bekantskap med e-handel.

Processer upstream inom WLTR for Men. Med mer erfarenhet har företaget vågat utöka sitt leverantörsnätverk och även satsat på nyare, mer okända varumärken, dock måste dessa alltid ha en hög kvalitet. I dagsläget finns majoriteten av leverantörerna i Sverige, men har småskaligt expanderats till Danmark och Tyskland. WLTR har sedan starten haft en konkurrent som en av sina leverantörer men arbetar nu aktivt med att reducera samarbetet då man inte vill bidra till konkurrenters lönsamhet. De viktigaste processerna för WLTR gentemot leverantörer är enligt Matilda Lundgren snabba leveranser, punktlighet vid betalning samt välpacketerade ordrar. För att det ska vara möjligt är uppbyggande av goda relationer en viktig förutsättning. Processerna gentemot leverantörer beskrivs som effektiva och leveranstiden uppgår endast till några få dagar, vilket håller ner lagersaldot. WLTR har valt att utföra merparten av uppgifterna in-house då verksamheten bedrivs med ett mindre kapital.

Processer downstream inom WLTR for Men. Den främsta kanalen för att nå ut till kunderna är via sociala medier och WLTR har under året arbetat med att utveckla och förbättra sin hemsida för att förenkla sök- och köpprocessen för kunden. Vid beställning är det viktigt för företaget att snarast lämna en orderbekräftelse till kunden och paketeringen, som är en huvudprocess, innebär att företaget vill leverera en känsla av personligt bemötande och exklusivitet. För att WLTRs huvudprocesser ska fungera är humankapitalet en viktig resurs och för organisering använder företaget sig av en applikation där de kan strukturera den interna ordningen. Företaget har för avsikt att i framtiden utveckla den personliga kontakten ytterligare gentemot sina kunder och att skapa en känsla av att WLTR är mest professionella inom sitt segment.

Viktiga processer. Matilda Lundgren anser att goda relationer gentemot såväl kunder som leverantörer är grundläggande processer inom företaget. För att växa i en dynamisk miljö har företaget för avsikt att personifiera dessa relationer, vilket är viktigt för att kunna konkurrera på den föränderliga marknad som företaget verkar inom. Matilda Lundgren ställer sig positiv till teknologiska innovationer och menar att dessa kommer vara avgörande i arbetet med att skapa kundvärde. För att upprätthålla WLTRs basprocesser kommer företaget i framtiden att använda sig av applikationer. En komplementär service som Matilda Lundgren anser skiljer företaget från dess konkurrenter är att de erbjuder personliga hudanalyser och rådgivning från en utbildad hudterapeut. WLTR har sedan starten prioriterat att erbjuda ett högt kundvärde genom god service och högkvalitativa produkter, något som ibland kostat lite mer men som i slutändan tros bidra till fler återkommande kunder.

Företaget	Apotea	At Charlottes	Axel Arigato	Eleven	IMSO	Nelly	Northern Spirit	WLTR
Företaget grundades/lanserades år 2013 eller senare		X	X				X	X
Företaget verkar inom sko- och/eller klädesbranschen			X		X	X	X	
Företaget verkar inom hälso- och/eller skönhetsbranschen	X			X				X
Företaget verkar inom inredning- och/eller detaljbranschen		X						
Omsättning 2015 (SEK)	585 000 000	-	25 900 000	100 000 000	3 200 000	1 200 000 000	1 700 000	75 000
Antal anställda 2015	170	1	24	35	3	163	4	2
Företaget har interna utbildningar	X		X	X		X		
Omsättning per anställd (SEK)	3441176	-	1079167	2857143	1066666,667	7361963	425000	37500
Processer Upstream								
Företagets leverantörer finns i Sverige	X			X				X
Företagets leverantörer finns i övriga Norden	X	X						X
Företagets leverantörer finns i övriga världen		X	X	X	X	X	X	X
Företaget har försäljning av egna varumärken	X		X			X		
Viktigaste processen: Kommunikation/Relation till leverantör			X		X		X	X
Viktigaste processen: Snabba leveranser från leverantörer	X	X			X			X
Viktigaste processen: Kvalitetssäkring hos leverantörer				X		X		X
Viktigaste resursen: Samarbetspartners/Nätverk			X		X			X
Viktigaste resursen: Humankapital	X			X		X	X	
Om 5 år tros processerna med leverantörer vara mer automatiserade	X		X	X	X	X	X	
Processer Downstream								
Företagets kunder finns i Sverige	X	X	X	X	X	X	X	X
Företagets kunder finns i övriga Norden			X	X	X	X	X	
Företagets kunder finns över hela världen			X		X	X	X	
Viktigast processen: Personlig upplevelse		X						X
Viktigaste processen: God kundservice			X	X	X		X	X
Viktigaste processen: Korta leveranstider	X	X			X			
Viktigaste processen: Inköp/design						X		
Viktigaste resursen: Humankapitalet/Kundtjänst		X	X	X	X	X	X	X
Viktigaste resursen: Lättnavigerad/informativ hemsida	X	X	X	X	X	X		X
Leveranstiden förväntas vara kortare om 5 år	X	X		X	X	X	X	

Tabell 2a. Tabellen ovan är en sammanställning av vårt empiriska material.

Viktiga processer	Apotea	At Charlottes	Axel Arigato	Eleven	IMSO	Nelly	Northern Spirit	WLTR
Basprocess: IT-relaterade	X							
Basprocess: Logistik-relaterade	X			X	X			
Basprocess: Kommunikation/relationer			X		X	X	X	X
Tillväxtprocess: Personlig service		X			X			X
Tillväxtprocess: effektiv resursanvändning/utveckling av processer	X		X	X		X	X	
Strategiskt beslutsfattande måste förändras i en dynamisk miljö								
Anpassar sig efter teknologiska innovationer	X		X	X	X			
Erbjuder komplementära produkter eller service	X				X	X	X	
Värdeskapande sker genom: Ökad benefit		X	X	X	X	X	X	X
Värdeskapande sker genom: Sänkt cost	X							
Framtid								
Företaget vill/kommer starta fysisk butik i framtiden		X	X	X				X

Tabell 2b. Tabellen ovan är en fortsättning på tabell 2 som är en sammanställning av vårt empiriska material.

ANALYS

I följande kapitel avser vi att analysera det insamlade empiriska materialet. Vi har även för avsikt att dra paralleller till teorin i syfte att se hur kapabiliteter inom e-handeln förhåller sig till tidigare presenterad teori. Detta avsnitt ska vidare skapa en övergripande bild av undersökningen för kommande slutsats och diskussion.

De öppna nätverk som skapats genom internet har minskat det geografiska och fysiska avståndet mellan företag, dess kunder samt leverantörer (Amit & Zott, 2001). Detta kan illustreras av att många av företagen i vår empiriska studie, oberoende av storlek, har kunder i hela världen. Axel Arigato utmärker sig då företaget redan tre dagar efter lansering av sin första produkt sålt till fjorton länder världen över. Sju av de åtta företag som undersökts har leverantörer över hela världen och fem av dessa har inte en enda leverantör i Sverige. Vår empiri stärker därmed Amit och Zotts (2001) argument då den visar att geografiskt och fysiskt avstånd inte är av betydelse inom e-handeln.

Besanko et al. (2013) menar att företag kan erhålla konkurrensfördelar genom ett early mover advantage, vilket kan uppnås genom en inlärningskurva, nätverkseffekter och ett gott rykte. I tabellen ovan presenteras omsättning per anställd och sett till detta nyckeltal uppnår Nelly, Apotea och Eleven högst siffror. Dessa företag grundades tidigast av de åtta företag vi har undersökt. Trots att Apotea i dess nuvarande form lanserades 2012 kan det antas att företaget gynnats av grundläggande processer som fanns inom Familjeapoteket innan de förvärvades och omstrukturerades till Apotea. Det går således att konstatera att ett early mover advantage inom e-handeln kan bidra till framgång men det behöver inte vara en avgörande faktor. Detta illustreras i vår empiriska undersökning där Axel Arigato har högre omsättning per anställd än IMSO trots att det sistnämnda företaget grundades två år tidigare.

Värdeskapande och kapabiliteter

För att ha möjlighet att skapa konkurrensfördelar måste företag enligt RBV erbjuda ett högre värde till kunden än vad konkurrenterna gör (Besanko et al., 2013), vilket görs genom att generera högre benefit än cost. Detta kan ske genom att sänka kostnader eller genom att förbättra upplevelsen som levereras till kunden (Porter, 1980, 1985). Samtliga företag som deltagit i vår empiriska undersökning, med undantag för Apotea, ökar sitt värdeskapande genom att erbjuda en högre benefit snarare än reducerad cost och detta görs genom att förbättra den upplevelse som levereras till kunden. För att kunna erbjuda en högre benefit anser dessa företag att humankapital och kundtjänst är de viktigaste resurserna. Apotea skapar istället värde genom att prioritera sänkta kostnader från leverantörer, för att således kunna erbjuda ett lägre pris till kunden. För att företaget ska ha möjlighet att göra detta menar Apotea att IT-system och humankapital krävs för att kostnadseffektivisera leverantörs- och orderprocessen i största mån. Trots att Apotea arbetar för att reducera kostnader framhåller företaget att de skapar kundvärde genom korta leveranstider, vilket motiveras med att företaget verkar inom läkemedelsindustrin där vikten av snabba leveranser kan vara avgörande.

Brandenburger (1996) menar att en effektiv hantering av värdekedjan kan bidra till att företag ökar sitt värdeskapande och i den empiriska undersökningen som genomförts har det framgått att Apotea, Eleven, IMSO och Axel Arigato har en effektiv hantering av sin värdekedja. Genom effektiva system och snabba leveranser från leverantörerna möjliggörs även snabbare leveranser till kunderna, vilket därmed ökar värdeskapandet. Företagen At Charlottes, WLTR och Northern Spirit har inte lika effektiv hantering av sin värdekedja då leveransprocesserna är mer utdragna och företagen inte har tillräckligt utvecklade och automatiserade system. Nelly har till viss del effektiva system, men processerna kring deras egna varumärken är långdragna då de inkluderar många olika parter samt flera moment från

idé och design till färdig produkt. Ovanstående empiriska fynd indikerar därmed på att de minsta företagen, sett till omsättning, har en mindre effektiv hantering av sin värdekedja vilket innebär att de måste hitta andra sätt att öka sitt värdeskapande.

Effektivitet och kapabiliteter

Enligt teorin anses yngre företag ha en mer effektiv anpassningsförmåga än äldre företag, då de förstnämnda har lättare att anpassa sina kapabiliteter efter förändringar och vid pressade förhållanden (Kapelko, 2006). Jämförelsen kan göras mellan det äldre företaget Nelly och det relativt nyetablerade företaget Axel Arigato. Nelly anger att de har svårt för att anpassa sina processer efter förändringar, medan det yngre företaget Axel Arigato har lättare för att anpassa sina kapabiliteter under pressade förhållanden. En upptäckt från det insamlade empiriska materialet visar att företagets storlek även kan påverka företagets anpassningsförmåga. Utifrån insamlad information kan distinktionen göras att förändringsprocessen är lättare att utföra i ett mindre företag som därmed behöver koordinera färre resurser för att anpassa sig efter förändringar. Bevisningen finns i empirin där Nelly uttalar sig om att förändringar av processer är tidskrävande i en stor organisation, samtidigt som det mindre företaget Axel Arigato ser förändring inom företagets processer som mindre komplex. WLTR är ett företag som både kan stärka teorins argument om att yngre företag är mer anpassningsbara och även vår empiriska upptäckt om att storlek kan vara en påverkande faktor för ett företags anpassningsförmåga. Detta eftersom företaget ständigt utvecklar och förnyar sina processer för att således kunna anpassa sig efter den föränderliga miljö de verkar inom. Enligt WLTRs erfarenheter kan en nackdel för ett ungt och litet företag dock vara att det finns brist på kapital, vilket kan hämma organisationens anpassningsförmåga.

D'Aveni (1994) menar att företag som verkar inom e-handeln måste anpassa sin strategi efter både konkurrenter och den föränderliga miljön. Inget av företagen som undersökts framhåller att en anpassad strategi efter den föränderliga miljön är av vikt. Axel

Arigato menar dock att det är viktigt att observera hur konkurrenterna agerar men lägger vikt vid att inte jämföra sig med eller efterlikna konkurrenter. Gällande strategiskt beslutsfattande och strategi framhåller Apotea att strukturen i grunden är densamma, men i takt med att företaget växer bör denna anpassas. Vårt empiriska material indikerar därmed på att företag i viss mån bör anpassa sin strategi efter konkurrenter och i takt med att företaget växer bör även den interna strukturen anpassas och utvecklas. Således bör strategin anpassas efter den interna strukturen och konkurrenters agerande, vilket påvisar att argumentet som D'Aveni (1994) framför om föränderliga miljön är av mindre vikt.

Effectiveness. Effectiveness innefattar de aktiviteter som bidrar till ökat värdeskapande genom en förhöjd standard i utförandet av specifika uppgifter. Afuah (2002) menar att värdeskapande gentemot kunder kan åstadkommas genom gott rykte, marknadsföring och förenklad distribution. Apotea, At Charlottes och IMSO lyfte fram att en förenklad och snabb leveransprocess gentemot kunden är en av de viktigaste processerna för att skapa kundvärde, vilket stämmer överens med presenterad teori. För att marknadsföra sig mot kunder använder de flesta företag Google AdWords och samtliga företag sociala medier. Under alla intervjuer har det framgått att marknadsföring är viktigt men inget av företagen har framfört att det är en grundförutsättning för att skapa kundvärde. Vårt empiriska material visar att branding inom Axel Arigato är viktigt för att skapa ett gott rykte, vilket de motiverar med att företaget vill bygga ett starkt varumärke. Inget av de andra företagen har explicit lyft fram att de vill skapa ett starkt varumärke och inte heller lyft fram att ett gott rykte är en förutsättning för att skapa kundvärde. I enlighet med Afuahs (2002) påstående är en förenklad och effektiv distribution en viktig grundsten för att skapa värde för kunder. Dock är marknadsföring och ett gott rykte inte grundförutsättningar för värdeskapande, men ett gott rykte är däremot viktigt vid varumärkesbyggnad. Majoriteten av de företag vi undersökt har framhållit att den viktigaste processen för att skapa kundvärde är att ha en god och

lättillgänglig kundservice. Detta visar således att Afuahs (2002) påstående kan kompletteras med att kundservice är en avgörande process inom e-handeln, för att öka värdeskapande genom förhöjd benefit gentemot kunder.

E-handeln och kapabiliteter

Grant (1991) menar att kapabiliteter skapas genom komplexa mönster av koordination mellan de anställda och företagets materiella och immateriella resurser, vidare menar han att effektiv resursanvändning sker genom repetition och inläring. Många akademiker anser även att kapabiliteter är de mest överlägsna källorna till företags framgång där humankapitalets kunskap och "know-how" är den största bidragande faktorn (Galbreath, 2004). Apotea, Eleven och Nelly har kontinuerliga interna utbildningar för sin personal, inom separata områden och avdelningar. Detta visar att företagen genom repetition och inläring utvecklar sitt humankapital för att således få en mer effektiv resursanvändning. Axel Arigato har inga standardutbildningar såsom Apotea, Eleven och Nelly, men framhäver att de ger en grundutbildning till all personal och har kontinuerliga möten om varumärket samt verksamheten för att personalen alltid ska vara uppdaterade. Från den empirin som presenteras kan ett konstaterande göras att inläring och repetition genom internutbildningar leder till att humankapitalets kunskap och know-how ökar och därigenom effektiviserar resursanvändningen av humankapitalet. Ett bevis på att dessa företag har en effektiv resursanvändning av sitt humankapital kan påvisas genom att dessa är de företag som har högst omsättning per anställd i vår empiriska studie.

Zero-level kapabiliteter. I det preliminära teoretiska ramverket presenteras IT-kapabiliteter som en viktig basprocess och Zhu & Kraemer (2005) menar att dessa är svårimiterbara då de består av en komplex sammansättning av resurser. Apotea är det enda företaget som explicit framhållit att IT-kapabiliteter är en viktig basprocess då dessa krävs för att företagets komplexa logistiksystem ska fungera. Företaget framför vikten av dess IT-

avdelning, vilket ger en indikation att utvecklade IT-resurser och IT-kapabiliteter har en viktig påverkan på företagets dagliga verksamhet. Resterande företag som deltog i vår empiriska undersökning förklarade att IT-kapabiliteter är viktiga, men ingen av företagen benämnde dessa som avgörande kapabiliteter för att hantera den dagliga verksamheten. Trots detta ansåg dock samtliga företag att en informativ och lättnavigerad hemsida utgör en viktig IT-resurs. Ovanstående resonemang indikerar således på att IT-kapabiliteter är en dynamisk kapabilitet snarare än en zero-level kapabilitet. Vidare framgår det i vårt empiriska material att logistikrelaterade processer är en viktig baskapabilitet som krävs för att organisationens dagliga verksamhet ska fungera. Detta är något som inte framgår i det preliminära teoretiska ramverket men då det krävs för att den dagliga verksamheten ska vara välfungerande kan det betraktas som en zero-level kapabilitet inom e-handeln.

Saini & Johnson (2005) hävdar att kunskap är en mycket viktig zero-level kapabilitet som krävs för att vara framgångsrika inom e-handeln. Inget företag har explicit nämnt att kunskap är den viktigaste baskapabiliteten, dock har samtliga företag som intervjuats förklarat att humankapitalet utgör en av de viktigaste resurserna för att företagets olika processer ska fungera, vilket ger indikation på att humankapital trots allt är av hög vikt. Det går att spekulera kring att tidigare kunskaper inom e-handel kan ha en påverkan på företagets framgång. Detta då ägarna på Apotea och Axel Arigato har tidigare erfarenheter inom e-handel och lyckats bygga upp ett framgångsrikt företag, vilket kan utläsas från att de har bland de högsta omsättningarna per anställd. De fem företagen Axel Arigato, IMSO, Nelly, Northern Spirit och WLTR angav att kommunikation och relationer är de viktigaste kapabiliteterna för att den dagliga verksamheten ska fungera. Vårt empiriska material visar således att kommunikation och relationer är viktigare zero-level kapabiliteter inom e-handeln än vad kunskap är. För att skapa god kommunikation och goda relationer krävs dock ett kompetent humankapital.

Vidare visar det preliminära teoretiska ramverket att teknologiska innovationsprocesser är viktiga förutsättningar för att skapa zero-level kapabiliteter (Zhu et al., 2014). Apotea, Axel Arigato, Eleven och Nelly lägger mycket energi och stort fokus på att anpassa sig efter och testa nya teknologiska innovationer. Dessa företag har separata avdelningar som arbetar med IT och teknologisk utveckling, vilket gör att företagen lättare har möjlighet att anpassa sig efter innovationer. Inom vår empiriska undersökning är dessa företag störst sett till omsättning samt antal anställda och det kan därmed antas att ekonomiska resurser och humankapital är viktiga förutsättningar för att företag ska ha möjlighet att anpassa sig efter teknologiska innovationer. Vidare ställer de mindre företagen i vår undersökning sig positiva till teknologiska innovationer, men då de har begränsade resurser har de inte möjlighet att i samma utsträckning anpassa sig efter innovationer. Detta visar att det preliminära teoretiska ramverket stämmer i viss mån då teknologiska innovationer är grundläggande kapabiliteter för att kunna växa, men de är inte avgörande för att kunna bedriva den dagliga verksamheten. Med bakgrund till detta anser vi att teknologiska innovationer bör betraktas som en dynamisk kapabilitet istället för zero-level kapabilitet.

Dynamiska kapabiliteter. Dynamiska kapabiliteter är de aktiviteter och processer som ständigt anpassas och förändras för att företaget på längre sikt ska kunna konkurrera i en föränderlig miljö (Besanko et al., 2013). At Charlottes, IMSO och WLTR anser att deras mest framträdande dynamiska kapabiliteter är att skapa en personifierad produktupplevelse, vilket överensstämmer med Eng (2008) som menar att detta är en viktig kapabilitet för att utvecklas inom e-handeln.

Det preliminära teoretiska ramverket visar att strategiskt beslutsfattande och skapandet av komplementära produkter samt service är viktiga kapabiliteter för att kunna prestera i en dynamisk miljö (Rolland et al., 2009). Ingen i vår empiriska studie framhöll strategiskt beslutsfattande som något avgörande för att utvecklas i en dynamisk miljö. Vidare

nämner alla företag utom At Charlottes och Axel Arigato att de erbjuder någon form av komplementär produkt eller service till sina kunder. Dock anser inget av företagen att detta är grundförutsättningar för att verka eller växa i en dynamisk miljö. Således kan det antas att komplementära produkter och service erbjuds för att skapa kundvärde snarare än att de utgör dynamiska kapabiliteter. Vårt empiriska material visar dock att personlig service, effektiv resursanvändning och utveckling av processer är de viktigaste kapabiliteterna för att växa i dynamisk miljö. De tre minsta företagen sett till antal anställda, At Charlottes, IMSO och WLTR, framhåller att personlig service och personifierade produktleveranser är de viktigaste dynamiska kapabiliteterna. Däremot framhåller resterande företag att en effektiv resursanvändning samt ständig processutveckling är av störst vikt i en dynamisk miljö. Detta visar således att de mindre företagen anser att deras dynamiska kapabiliteter är mer riktade mot kunden och för att förbättra kundupplevelsen. Ju större företaget är sett till antalet anställda, desto mer handlar det om att effektivisera de interna processerna för att kunna verka i en dynamisk miljö. Med hänvisning till Kraajenbrink et al. (2010) som menar att företag ständigt måste utveckla sina resurser i en dynamisk miljö kan man argumentera för att detta påstående stämmer. Dock visar vår empiri på att detta argument stämmer bättre överens med utvecklingen av dynamiska kapabiliteter inom företag med högre antal anställda.

Ostroff & Schmitt (1993) hävdar att företag kan prestera väl inom efficiency, effectiveness eller inom båda delar, vilket författarna motiverar med att dessa olika prestationsmått är oberoende av varandra. Vi vill genom vår empiriska undersökning konstatera att en grundläggande förutsättning för att företag ska vara framgångsrika inom e-handeln är effectiveness. Sju av åtta företag i vår studie prioriterar benefit över cost, alltså valt att öka värde för kunden genom att höja nöjdheten hellre än att sänka kostnaderna. Apotea som satsar mer på kostnadsreducering än skapande av kundvärde, alltså efficiency över effectiveness, ökar trots allt i slutändan det totala värdeskapandet eftersom det påvisats att de

har en hög kundnöjdhet. Således kan man genom vår undersökning hävda att företag kan prestera väl inom båda områden men att effectiveness, i större utsträckning än efficiency, utgör en essentiell faktor för det totala värdeskapandet inom e-handeln.

Reviderat teoretiskt ramverk

Nedan presenteras en reviderad version av det teoretiska ramverket. Ramverket illustreras i samma grafiska modell som dess preliminära föregångare. Då vår empiriska undersökning slutförts har vi valt att anpassa ramverket till e-handeln och därmed gjort en del justeringar kring vilka typer av kapabiliteter som bidrar till effectiveness i en dynamisk miljö.

Effectiveness

Zero-level kapabiliteter

Dynamiska
kapabiliteter

*Dynamisk
miljö*

Typ av zero-level kapabilitet

- Kommunikation/
uppbyggande av relationer
- Logistikrelaterade processer

Typ av dynamisk kapabilitet

- IT-kapabiliteter
- Teknologiska
innovationsprocesser
- Personlig service
- Effektiv
resursanvändning och
utveckling av processer

DISKUSSION

Precis som nämnts i studiens inledning verkar e-handelsföretag i en ständigt föränderlig miljö. Från vår empiriska studie framgår det att logistikrelaterade processer samt kommunikation och uppbyggande av relationer är de viktigaste kapabiliteterna för att kunna bedriva den dagliga verksamheten. Logistikrelaterade processer möjliggör koordinationen mellan alla parter i värdekedjan, medan uppbyggande av relationer möjliggör kommunikationen mellan både kunder och leverantörer.

För att en verksamhet ska kunna utvecklas över tid har vi funnit att personlig service, effektiv resursanvändning och utveckling av processer är essentiella. Inom mindre verksamheter utförs personlig service genom en personifierad upplevelse gentemot kunden. Större företag fokuserar mer på en effektiv resursanvändning och utveckling av processer, vilket görs genom förbättringar som kontinuerligt riktas mot den interna verksamheten. I det preliminära teoretiska ramverket presenteras kunskap som en grundförutsättning för zero-level kapabiliteter, vilket vår empiriska studie inte ger förankring för. Ytterligare avvikelser från det teoretiska ramverket har funnits inom dynamiska kapabiliteter där samtliga presenterade punkter inte finner stöd i vår empiri. IT-kapabiliteter och teknologisk innovation har tidigare presenterats som zero-level kapabiliteter men vi har genom empirin funnit att dessa inom e-handeln bör placeras inom ramen för dynamiska kapabiliteter. Detta eftersom IT och teknologi är fundamentala grundstenar inom e-handeln. Underlaget från vår empiriska studie har påvisat att företag i större grad bör anpassa sig efter behovet av dynamiska kapabiliteter. Detta indikerar på att dynamiska kapabiliteter är viktigare att ta hänsyn till än zero-level kapabiliteter i den föränderliga miljö som e-handeln utgörs av. Dock är det relevant att påpeka att vi genom vår undersökning inte haft möjligheten att granska den dynamiska aspekten av kapabiliteter i den mån som är behövs för att ett sådant argument ska vara generaliserbart. Detta på grund av att vi endast hållit enstaka intervjuer på varje företag vid ett

enda tillfälle, vilket således inte gett möjlighet att observera företagens kapabiliteter över ett tidsperspektiv. Ett argument kan göras att eftersom ett större antal företag inom olika branscher intervjuats ger detta en spridning som ger möjlighet att generalisera i större utsträckning.

När det kommer till värdeskapande har vi funnit att företag inom e-handeln i större utsträckning eftersträvar att skapa värde genom ökad benefit istället för reducerad cost. Det har påvisats att värde kan generas genom ökad efficiency via reducerad cost som uppstår genom en effektiv hantering av värdekedjan. Vi har via vår undersökning funnit stöd i detta argument men även upptäckt att detta i en större grad är applicerbart på större företag. De företag vi granskat framhåller att en förenklad distribution och en god kundservice som är lättillgänglig är avgörande inom e-handeln för att kunna höja effectiveness genom en ökad benefit. Som tidigare nämnt har vi enbart gjort enstaka intervjuer på varje företag vilket ger oss en mindre djupgående inblick och en lägre generaliserbarhet. Dock har intervjuerna hållits med grundare eller ägare inom sju av åtta företag, vilka har en god överblick över hela organisationen. Vi har därmed fått en djupare inblick i företagets processer vilket bidragit till att tillförlitligheten av informationen gällande värdeskapande i samband med ökning av effectiveness stärkts.

SLUTSATS

Vår forskningsfråga avser att besvara vilka kapabiliteter inom e-handeln som påverkar företags effectiveness i en dynamisk miljö. Avgränsningen gjordes utifrån att tidigare forskning undersökt effektivitet med fokus på efficiency och därmed såg vi en möjlighet att komplettera teorin för att kunna anpassa denna till e-handeln. Genom att evaluera e-handelsföretags kapabiliteter på ett zero-level och dynamiskt plan har vi kartlagt vilka av dessa som bidrar till effectiveness. Vi har funnit att benefit som uppkommer genom effectiveness har en betydande påverkan på värdeskapande inom e-handeln. Denna information bidrar således till komplettering av befintlig teori, vilken tidigare lagt mindre fokus vid effectiveness. Vår empiriska studie har även påvisat att kapabiliteter har en positiv påverkan på e-handelsföretags effectiveness. Vi har funnit att kommunikation, uppbyggande av relationer och logistikrelaterade processer är viktiga zero-level kapabiliteter inom e-handeln. De dynamiska kapabiliteter som vår studie påvisat vara viktigast inom e-handeln är IT-kapabiliteter, teknologiska innovationsprocesser, personlig service, effektiv resursanvändning samt utveckling av processer. Vår studie har därmed kompletterat tidigare presenterad teori och denna har således anpassats efter en dynamisk miljö där vi funnit att dynamiska kapabiliteter är mer betydande än vad som tidigare förespråkats.

Förslag till vidare forskning.

Med hänvisning till våra begränsningar i form av tid och resurser har vårt arbete utgått ifrån en övergripande forskning av e-handeln som helhet. Förslag till vidare forskning blir således att undersöka vilka kapabiliteter inom e-handeln som påverkar effectiveness i en specificerad bransch, verksamma i en dynamisk miljö. För att stärka validitet samt reliabilitet bör dessa eventuella studier löpa över en längre tidsperiod för att se till de dynamiska kapabiliteterna och dess påverkan på stora och små företag. Forskningen skulle därmed bli en mer renodlad

fallstudie än vad som presenterats i denna undersökning och skulle således eventuellt kunna stärka de resultat som presenterats i vårt empiriska material.

REFERENSLISTA

Tryckta källor

- Abela, A.V., Sacconaghi, A.M. 1997. Value exchange: the secret of building online relationships. *McKinsey Quarterly* 2: 216–19.
- Afuah, A. 2002. Mapping technological capabilities into product markets and competitive advantage: the case of cholesterol drugs. *Strategic Management Journal*. 23: 171-9.
- Akio T. 2005. The Critical Assessment of the Resources-Based View of Strategic Management: The Source of Heterogeneity of the Firm. *Ritsumeikan International Affairs*. 3: 125-150.
- Amit, R., Zott, C. 2001. Value Creation in E-business. *Strategic Management Journal*. 22: 493–520.
- Barney, J. B. (1991). Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of Management*. 17: 99-120.
- Bakhru, A. (2004). Managerial knowledge to organisational capability: new e-commerce businesses. *Journal of intellectual capital*. 5:326.
- Besanko, D., Dranove, D., Shanley, M. & Schaefer, S. 2013. *Economies of Strategy*. John Wiley & Sons Singapore Pte. Ltd.
- Brandenburger, A.M., & Stuart, H.W. 1996. Value-based business strategy. *Journal of Economics and Management Strategy*, 5: 5-24.
- Bryman, A., Bell, E. 2014. Företagsekonomiska forskningsmetoder. *Liber*. 2nd Ed.
- D'engkraaje, R.A. 1994. Hypercompetition. *New York: The Free Press*.
- DeLone, W.H., McLean, E.R. .2004. Measuring e-Commerce Success: Applying the DeLone & McLean Information Systems Success Model. *International Journal of Electronic Commerce*. 9: 31–47.
- Eisenhardt, K.M. 1989. Building theories from Case Study Research. *The Academy of Management Review*. 14:532-550
- Eisenhardt, K.M., & Martin, J.A. 2000. Dynamic Capabilities: What Are They? *Strategic Management Journal*. 21:1105–1121.

- Eng, T-Y. 2008. E-customer service capability and value creation. *The Service Industries Journal*. 28: 1293–1306
- Fahy, J., Hooley, G. 2002. Sustainable competitive advantage in electronic business: towards a contingency perspective on the resource-based view. *Journal of Strategic Management*. 10: 241–253.
- Farrell, M.J. 1957. The Measurement of productive efficiency. *Journal of the royal statistical society*. 120:253-290
- Galbreath, J. 2005. Which resources matter the most to firm success? An exploratory study of resource-based theory. *Elsevier*. 25: 979-987.
- Glaser, B.J. & Strauss, A.L. 1967, The discovery of grounded theory: Strategies for qualitative research. **Chicago: Aldine Pub. Co.**
- Grant, R. M. 1991. The resource-based theory of competitive advantage: implications for strategy formulation. *California Management Review*. University of California.
- Kapelko, M. 2006. Evaluating efficiency in the framework of resource based view of the firm. Evidence from Polish and Spanish textile and clothing industry. *Argumenta Oeconomica*. 26
- Kraaijenbrink, J., Spender J.-C., Groen J. 2010. The Resource-Based View: A Review and Assessment of Its Critiques. *Journal of Management*. 36: 349-372
- LeCompte, M.D., Goetz, J.P. 1982. Problems of reliability and validity in ethnographic research. *Review of Educational Research*. 52:31-60.
- Lockett, A., Thompson S., Morgenstern U. 2009. The Resource-based view of the firm: A critical appraisal. *International Journal of Management Reviews*. 11: 9–28.
- Mason. J. 1996. Qualitative researching. London: Sage.
- Ngo, L.V. & O’Cass, A. 2008. Creating value offerings via operant resource-based capabilities. *Industrial Marketing Management*. 38: 45-59.
- Patel, R. and Davidson, B. (1994) Forskningsmetodikens grunder. *Studentlitteratur*, Lund.
- Peteraf, M.A. 1993. The Cornerstones of Competitive Advantage: a Resource Based View. *Strategic Management Journal*. 14: 179-191.
- Pettigrew, A. 1997. What is a processual analysis? *Scandinavian Journal of Management*. 13: 337-338

- Porter, M.E. 1980. Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors. *The Free Press*. New York, NY.
- Porter, M.E. 1985. Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance. *The Free Press*. New York, NY
- Ray, G., Barney, J.B., Muhanna, W.A. 2004. Capabilities, business processes, and competitive advantage: Choosing the dependent variable in empirical tests of the resource-based view. *Strategic Management Journal*. 25: 23–37.
- Rashidirad, M., Soltani, E., Salimian H. 2014. Do Contextual Factors Matter? A Missing Link Between Competitive Strategies–Dynamic Capabilities Alignment and e-Business Value. *Strategic Change: Briefings in Entrepreneurial Finance*. 23: 81–92.
- Rolland, E., Patterson, R.A., Ward, K.F. 2009. Dynamic Capabilities and e-Service. *Canadian Journal of Administrative Sciences*. 26:301–315
- Saini, A., Johnson, J.L. 2005. Organizational Capabilities in E-Commerce: An Empirical Investigation of E-Brokerage Service Providers. *Journal of the Academy of Marketing science*. 33:360-375.
- Wernerfelt, B. 1984. A Resource-Based View of the Firm. *Strategic Management Journal*. 5: 171-180.
- Williamson, O. 1991. Strategizing, economizing and economic organization. *Strategic Management Journal*. 12: 75-94.
- Winter, S.G. 2003. Understanding Dynamic Capabilities. *Strategic Management Journal*. 24: 991-995.
- Zhu, K. 2004 The complementarity of Information Technology Infrastructure and E-commerce capability: A resource based assessment of their business value. *Journal of Management Information Systems*. 21:167-202.
- Zhu K., Kraemer L. 2005. Post-Adoption Variations in Usage and Value of E-Business by Organizations: Cross-Country Evidence from the Retail Industry. *Information systems research:rch, California*. 16: 61-84.
- Zhu Z., Zhao J., Tang X., Zhang Y. 2014. Leveraging e-business process for business value: A layered structure perspective. *Elsevier*. 52:679-691.
- Zhuang Y., Lederer A.L. 2004. A resource-based view of electronic commerce. *Elsevier*. 351-361.

Yin R.K. 2008. Case Study Research- Design and methods. *Sage Publications Inc.* 4th Ed

Internetbaserade källor

Aktiellt, om placeringar från Swedbank. 2015-03-27. http://swedbank-aktiellt.se/2015/mars/e-handel_dramatiskt_skifte_for_butikssverige.csp Hämtad: 2016-05-26.

Investopedia. 2016. Ex-Ante. <http://www.investopedia.com/terms/e/exante.asp>. Hämtad: 2016-04-28.

Investopedia. 2016. Ex-Post. <http://www.investopedia.com/terms/e/expost.asp>. Hämtad: 2016-04-28.

Investopedia. 2016. White label <http://www.investopedia.com/terms/w/white-label-product.asp?o=40186&l=dir&qsrc=999&qo=investopediaSiteSearch>. Hämtad: 2016-05-29

Miksen, C. n.d. What Is the Difference Between Efficiency and Effectiveness in Business? *Chron*. <http://smallbusiness.chron.com/difference-between-efficiency-effectiveness-business-26009.html>. Hämtad: 2016-04-25.

BILAGOR

INTERVJUGUIDE

Företaget

- När grundades företaget?
- Vad är företagets affärsidé?
- Hur ser styrningen av företaget ut? Av vem/vilka styrs företaget?
- Hur många anställda har företaget (2015)?
- Har ni några interna utbildningar för era anställda?
- Om ja på ovanstående fråga, inom vilka områden och hur ofta sker utbildningarna?
- Vart har ni ert/era kontor?
- Vart har ni ert lager?
- Vad hade företaget för omsättning år 2015?
- Vilka är era kunder?
- Vart finns era kunder?

Personrelaterade frågor

- Hur gammal är du?
- Vad har du för roll på företaget?
- Hur länge har du arbetet på företaget?
- Hur stor delaktighet har du vid beslutsfattande? Inom vilka områden?

Processer upstream

- Vilka är era leverantörer och vart finns dem? Finns leverantörerna i Sverige, Norden eller hela världen?
- Varför har ni valt de leverantörer som ni har idag? Hur gick beslutsprocessen till då ni valde dessa?
- Hur fungerar beställningsprocessen mellan er och era leverantörer? (Ge gärna ett exempel)
- Vilka processer är rutinerade inom företaget? Och i så fall, till vilken grad är dessa rutinerade?
- Vilka delar av verksamheten sker in-house och vilka delar outsourcas?
- Vilka processer mellan företaget och era leverantörer anser ni vara de viktigaste?
- Vilka resurser krävs för att dessa processer ska fungera?
- Finns det några processer gentemot leverantörer som inte skulle fungera utan specifika resurser?
- Till vilken grad kan processerna förändras? Är dessa processer enkla att förändra?
- Finns det någon process gentemot leverantörer som ni konkret vill förändra?
- Hur har processerna mellan företaget och leverantörer förändrats sedan företaget startades?

Processer downstream

- Vilka kanaler använder ni för att nå ut till era kunder?
- Hur fungerar beställningsprocessen mellan kunden och företaget?
- Hur ser betalningsalternativen ut?
- Vem sköter distributionsprocessen till kunden?
- Hur fungerar returprocessen och återbetalning till kund?
- Hur lång är den generella leveranstiden till kund?
- Hur ser paketeringsprocessen ut?
- Vilka processer anser ni vara viktigast för att skapa kundvärde?
- Vilka resurser krävs för att ni ska kunna skapa kundvärde?
- Hur nöjda tror ni att era kunder är?
- Hur mäter ni kundnöjdhet?
- Vilka processer gentemot kunden anser ni att ni i dagsläget bör förbättra?
- Hur har processerna mellan företaget och kunden förändrats sedan företaget startades?
- Hur tror ni att processerna kommer se ut om fem år jämfört med idag?

Viktiga processer

Basprocesser

- Vilka är era basprocesser?
- Vilka IT-resurser använder ni er av och hur anser ni att ni utnyttjar dessa?
- Anpassar ni er efter teknologiska innovationer? I så fall, hur anpassar ni er? (t.ex. utveckling av applikationer och dylikt)

Tillväxtprocesser

- Vilka processer anser ni vara viktiga för att kunna växa och utvecklas i en dynamisk miljö?
- Hur har företagets strategiska beslutsfattande ändrats sedan starten?
- Tror ni att det strategiska beslutsfattandet & strategin kommer att behövas ändras/utvecklas i framtiden?
- Utvecklar/erbjuder ni komplementära produkter?
- Erbjuder ni någon form av komplementär service? I så fall, vilken typ av service?

**Värdeskapande
(benefit-cost)**

- *Skapar ni värde genom att reducera era kostnader eller genom att öka kundvärde?*

Framtid

- *Vad har ni för mål och visioner för företaget inom de närmsta fem åren?*
- *Hur ska ni använda era processer och resurser för att nå målen?*
- *Finns det planer på att starta fysiska butiker?*
- *Finns det planer på att expandera utanför de nuvarande gränserna? (t.ex. länder eller marknadssegment)*