

Performance Management i E-handel

Abstract: Too much attention has been given to mainstream approaches in performance management and management accounting research, without taking in to account changes in the environment with the rapid growth of online retailing. This paper evaluates how and/or if performance management differs in online contexts by using a conceptual model developed by Ferreira et al (2009). The model and its components are tested on three multichannel- and six e-commerce businesses. The result and its analysis is commented on by two e – commerce experts. The result shows that the operation method of the models twelve components do not differ in terms of work methods in online and offline contexts. However, there are differences in how you work in the individual components of the model within and between the organizations in the study. The result shows that how you treat your online business in the organization will have a major impact on how to manage your result.

Key words: Performance management; Management accounting; E-commerce; Multichannel

Författare:
Jonathan Körösi
Didrik Falkenberg

Examinator
Fredrik Lange

Handledare:
Mikael Hernant

Inlämnad
2014-05-20

Det må vara en självständig uppsats men det är många som har hjälpt och stöttat oss längs vägen

Stort Tack!

Mikael Hernant för att du funnits vid vår sida under hela processen

Kicks, Cervera, Stadium, CDON, Sportamore, InkClub, Campadre, Tretti.se & Haléns för att ni trodde på vår undersökning och för att ni ställde upp i studien

E-handelsexperterna Freddy Sobin och Jan Friedman för att ni tog er tid att kommentera våra resultat i er redan hektiska vardag

Jan Bergstrand för tips och råd om teori inom ekonomistyrning

Torkel Strömsten för hjälp med undersökningsmodellen

Våra familjer för korrekturläsning och villkorslöst stöd

Innehållsförteckning

INNEHÅLLSFÖRTECKNING	2
1.0 INLEDNING	5
1.1 BAKGRUND	5
1.2 PROBLEMATISERING	6
1.3 PROBLEMFORMULERING	6
1.4 UPPSATSENS SYFTE.....	7
1.5 AVGRÄNSNINGAR	7
1.6 UNDERSÖKNINGEN	7
1.7 UPPSATSENS DISPOSITION	7
2.0 TEROETISK REFERENSRAM.....	8
2.1 EKONOMISK STYRNING	8
2.2 PERFORMANCE MANAGEMENT	8
2.2.1 Performance management över tid.....	8
2.3 PERFORMANCE MANagements TOLV KOMPONENTER (FERREIRA ET AL, 2009).....	9
2.3.1 Vision och mission.....	9
2.3.1.1 Forskningsfråga	10
2.3.2 Nyckelfaktorer till framgång.....	10
2.3.2.1 Forskningsfråga	10
2.3.3 Organisationsstruktur.....	10
2.3.3.1 Forskningsfråga	11
2.3.4 Strategier och planer.....	11
2.3.4.1 Forskningsfråga	11
2.3.5 Nyckeltal.....	11
2.3.5.1 Forskningsfråga	12
2.3.6 Att sätta mål - Måltal	12
2.3.6.1 Forskningsfråga	12
2.3.7 Prestationsutvärdering.....	12
2.3.7.1 Forskningsfråga	13
2.3.8 Belöningssystem.....	13
2.3.8.1 Forskningsfråga	13
2.3.9 Informationsflöden, system och nätverk.....	13
2.3.9.1 Forskningsfråga	14
2.3.10 Prestationshanterings användning	14
2.3.10.1 Forskningsfråga	14
2.3.11 Prestationshantering vid förändring.....	15
2.3.11.1 Forskningsfråga	15
2.3.12 Styrkan och konsekvensen.....	15
2.3.12.1 Forskningsfråga	15
2.4 SAMMANFATTNING AV TEORIKAPITLET.....	16
3.0 METOD	16
3.1 VAL AV ÄMNE OCH PROBLEMSTÄLLNINGEN	16
3.2 UNDERSÖKNINGENS UTFORMNING OCH VAL AV METOD	16
3.2.1 Intensivt angreppssätt.....	17
3.2.2 Små n-studier	17
3.2.3 Kvalitativ metod.....	17
3.3 INSAMLING AV DATA	17
3.3.1 Induktion, deduktion och abduktion.....	18
3.4 INFORMATIONINSAMLING	18
3.4.1 Studiens design.....	18
3.4.2 Insamlingsmetod.....	18
3.5 UNDERSÖKNINGENS TILLVÄGAGÅNGSSÄTT	19
3.5.1 Val av studieobjekt, uppgiftslämnare och urval	19
3.6 ANALYSERING AV DATA	20
3.6.1 Beskrivning.....	20
3.6.2 Kategorisering	20
3.6.3 Kombination.....	20
3.7 STUDIENS TILLFÖRLITLIGHET	21
3.7.1 Studiens utformning och resultat.....	21
3.7.2 Validering och kritik av kategoriseringen	21

3.7.3 Har vi funnit de rätta källorna	21
4.0 RESULTAT	22
4.1 VISION OCH MÅL	22
4.1.1 Multikanalsföretag	22
4.1.1.1 Hur visioner och mål förmedlas	22
4.1.1.2 Varför e-handel	23
4.1.2 E-handelsföretag	23
4.1.2.1 Hur visioner och mål förmedlas	23
4.2 NYCKELFAKTORER TILL FÖRETAGETS FRAMGÅNG	23
4.2.1 Multikanalsföretag	23
4.2.1.1 Viktiga nyckelfaktorer och hur de kommuniceras	23
4.2.2 E-handelsföretag	24
4.2.2.1 Viktiga nyckelfaktorer och hur de kommuniceras	24
4.3 ORGANISATIONSSTRUKTUR	24
4.3.1 Multikanalsföretag	24
4.3.1.1 Organisationens utseende	24
4.3.1.2 E-handels placering i multikanalsföretag	24
4.3.2 E-handelsföretag	25
4.3.2.1 Organisationens utseende	25
4.3.2.2 E-handels placering i multikanalsföretag	25
4.4 STRATEGI	25
4.4.1 Multikanalsföretag	25
4.4.1.1 Strategiarbetet	25
4.4.1.2 Strategi för uppföljning	25
4.4.2 E-handelsföretag	26
4.4.2.1 Strategiarbetet	26
4.4.2.2 Strategi för uppföljning	26
4.5 NYCKELTAL	26
4.5.1 Multikanalsföretag	26
4.5.1.1 Nyckeltalsarbetet	26
4.5.1.2 Brister i nyckeltalshanteringen	27
4.5.2 E-handelsföretag	27
4.5.2.1 Nyckeltalsarbetet	27
4.5.2.2 Brister i nyckeltalshanteringen	28
4.6 MÅLTAL	28
4.6.1 Multikanalsföretag	28
4.6.1.1 Beslut om lämpliga prestationsmål	28
4.6.2 E-handelsföretag	28
4.6.2.1 Beslut om lämpliga prestationsmål	28
4.7 PRESTATIONSUTVÄRDERINGSPROCESSEN	29
4.7.1 Multikanalsföretag	29
4.7.1.1 Utvärderingsprocesser	29
4.7.1.2 Kommunikation och prestationsbedömning	29
4.7.2 E-handelsföretag	29
4.7.2.1 Utvärderingsprocesser	29
4.7.2.2 Kommunikation och prestationsbedömning	30
4.8 BELÖNINGAR	30
4.8.1 Multikanalsföretag	30
4.8.1.1 Belöningar och incitament	30
4.8.2 E-handelsföretag	30
4.8.2.1 Belöningar och incitament	30
4.9 INFORMATIONSFLODEN	30
4.9.1 Multikanalsföretag	30
4.9.1.1 Kommunikationskanal	30
4.9.2 E-handelsföretag	31
4.9.2.1 Kommunikationskanal	31
4.10 PERFORMANCE MANAGEMENTS ANVÄNDNING OCH KONTROLLER	31
4.10.1 Multikanalsföretag	31
4.10.1.1 Information och kontroller	31
4.10.2 E-handelsföretag	31
4.10.2.1 Information och kontroller	31
4.11 PERFORMANCE MANAGEMENTS UTVECKLING I FÖRETAGEN	32
4.11.1 Multikanalsföretag	32
4.11.1.1 Förändringar i performance management	32

4.11.2 E-handelsföretag	32
4.11.2.1 Förändringar i performance management	32
4.12 STYRKAN I FÖRETAGENS PERFORMANCE MANAGEMENT	33
4.12.1 Multikanalsföretag	33
4.12.1.1 Styrkan i performance management	33
4.12.2 E-handelsföretag	33
4.12.2.1 Styrkan i performance management	33
5.0 DISKUSSION.....	34
5.1 VISION OCH MÅL.....	34
5.1.1 E-handelsexperternas kommentar	35
5.2 NYCKELFAKTORER TILL FRAMGÅNG.....	35
5.2.1 E-handelsexperternas kommentar	36
5.3 ORGANISATIONSSTRUKTUR	36
5.3.1 E-handelsexperternas kommentar	37
5.4 STRATEGIER	37
5.4.1 E-handelsexperternas kommentar	38
5.5 NYCKELTAL	38
5.5.1 E-handelsexperternas kommentar	39
5.6 MÅLTAL	39
5.6.1 E-handelsexperternas kommentar	40
5.7 PRESTATIONSUTVÄRDERINGSPROCESSEN.....	40
5.7.1 E-handelsexperternas kommentar	40
5.8 BELÖNINGAR.....	41
5.8.1 E-handelsexperternas kommentar	41
5.9 INFORMATIONSFLÖDEN.....	41
5.9.1 E-handelsexperternas kommentar	42
5.10 PERFORMANCE MANAGERINGS ANVÄNDNING OCH KONTROLLER	42
5.10.1 E-handelsexperternas kommentar	43
5.11 PERFORMANCE MANAGERINGS UTVECKLING I FÖRETAGEN.....	43
5.11.1 E-handelsexperternas kommentar	44
5.12 STYRKAN OCH KONSEKVENSEN I FÖRETAGS PERFORMANCE MANAGEMENT.....	44
5.12.1 E-handelsexperternas kommentar	45
6.0 SLUTSATS.....	46
7.0 IMPLIKATIONER	47
7.1 ORGANISATIONSSTRUKTUR	47
7.2 KOMMUNIKATION	47
7.3 FÖRANKRING AV MÅL OCH VISIONER.....	48
7.4 UPPFÖLJNING	48
8.0 BEGRÄNSNINGAR OCH FÖRSLAG TILL FORTSATT FORSKNING.....	49
8.1 BEGRÄNSNINGAR OCH FÖRSLAG INOM METOD.....	49
8.2 BEGRÄNSNINGAR OCH FÖRSLAG TILL STUDIEOBJEKT	49
9.0 REFERENSLISTA	50
9.1 MUNTliga KÄLLOR.....	50
9.2 TRYCKTA KÄLLOR	50
9.3 ELEKTRONISKA KÄLLOR.....	53
10.0 BILAGOR	54
10.1 INTERVJUGUIDE.....	54
10.2 NYCKELTAL	56
ILLUSTRATIONER	
FIGUR 2.1 PERFORMANCE MANAGEMENT SYSTEMS (FERREIRA ET AL, 2009).....	9
FIGUR 2.2 FORSKNINGSFRÅGOR	16
FIGUR 3.1 E-HANDELSFOKUS (STRAUSS & FROST, 2014).....	19
FIGUR 3.2 STUDIENS UNDERSÖKNINGSGRUPPER	19
FIGUR 4.1 PERFORMANCE MANAGEMENT SYSTEMS (FERREIRA ET AL, 2009).....	22
FIGUR 5.1 ORGANISATIONSSTRUKTUREN	37
FIGUR 7.1 E-HANDELNS PLACERING I ORGANISATIONEN	47

1.0 Inledning

I undersökningens första kapitel kommer vi introducera och diskutera det som ligger till grund för den här studien. Vi kommer att gå igenom bakgrund, problematisering, problemformulering, syfte, avgränsningar och undersökningen, innan vi avslutar kapitlet med att kort beskriva hur resterande del av uppsatsens disposition ser ut.

1.1 Bakgrund

E-handeln är idag den snabbast växande kanalen inom handeln, med en tillväxt på 17 % år 2013 och en fortsatt stark utveckling under början av 2014. E-handeln är en av de hetaste frågorna som Svensk Handels parter idag diskuterar. Diskussionerna handlar framförallt om hur man ska skapa lönsamhet online och hur man ska integrera en e-handelsverksamhet med en fysisk verksamhet (E-barometern, 2013; Svensk Digital Handel, 2014-05-02)

Konsumenter handlar idag i allt större omfattning via internet och således växer även antalet e-handelsföretag (Accenture, 2014). I takt med att antalet e-handelsföretag växer, börjar även allt fler fysiska aktörer introducera en e-handel till den befintliga fysiska verksamheten och blir således multikanalsföretag (Deloitte, 2012; Accenture, 2014; Wells, 2009). Trots att allt fler väljer att introducera en e-handelskanal, saknas digital kompetens i många företags bolagsledningar och styrelser. Det är ett stort problem (E-barometern 2013). Företag står idag inför en stor utmaning och ovisshet gällande hur en multikanalsorganisation ska styras och hur en kanalintegration bör hanteras (Svensk Handels årsstämma, 2014-05-12).

Ekonomistyrning är till skillnad från e-handeln inget nytt fenomen, utan har funnits under lång tid och har genomgått förändringar (Cokins, 2011; Harris and Durden, 2012; Kaplan, 1984). Dagens ekonomistyrning handlar inte enbart om de traditionella metoderna som exempelvis budgetering och produktkalkylering (Hopwood, 2008). Performance management (IoMA, 2008; Ferreira et al; 2009; Otley, 1999) och balanserat styrkort är några av de senaste verktygen för att möta mer moderna krav (Strauss & Frost, 2014; Johnsons et al 2014; Ax et al, 2001; Bergstrand, 2010; Ferreira et al, 2009; Garrison, 2011). Mot bakgrund av e-handelns framfart är det därför anmärkningsvärt att det inte finns någon erkänd forskning kring hur och om ekonomisk styrning bör se annorlunda ut i e-handelsverksamheter jämfört med fysiska verksamheter (Jan Bergstrand, 2014-02-13). Det är således av stor vikt att utveckling sker, då en undersökning av Deloitte (2012) visar att etableringar av nya fysiska butiker spås avta i framtiden och att det därmed är avgörande för detaljhandelsföretags framtida överlevnad att en kanalintegration implementeras.

Ekonomisk styrning kommer därför att bli än viktigare, då fel och brister i ett företags ekonomistyrning kan leda till ekonomiska förluster, dåligt rykte och i värsta fall konkurs (Merchant & Van der Stede, 2007).

Det behöver ske en utveckling i hur man styr sin e-handelsverksamhet, eftersom företags ekonomistyrning måste vara anpassad till att främja företagets handlande, dess strategi samt kontext (Johanson and Kaplan 1987; Hopwood, 2008). Istället för att betrakta förändrande marknader som hot, bör man se möjligheter att undersöka nya områden, skaffa sig nya insikter och nya kunskaper som finns inom, men även utanför den traditionella teorin (Hopwood, 2008).

1.2 Problematisering

Enligt Hopwood (2008) är det främst traditionell ekonomistyrning som forskning och företag utgått från. Det har dock utvecklats nya grenar inom ekonomistyrningen, bland andra performance management (Ax et al, 2001; Otley, 1999; Ferreira et al 2009). Davis & Albright (2004) menar att performance management är allt mer rekommenderat som uppföljningsverktyg. Performance management handlar om hur man kan förbättra organisationers prestationer och få dessa prestationer att ligga till grund för beslut och rutiner (Nielsen, 2014). Ferreira et al (2009) menar att performance management representerar ett skifte från traditionella approacher i hur man kontrollerar sin organisations resultat, till att inkludera ett bredare perspektiv för att se hur ens prestationshantering hänger samman med viktiga processer inom organisationen. Performance management skulle därför kunna ses som en modern utveckling av ekonomistyrning. Frågan är dock obesvarad hur performance management ser ut i nya kontexter såsom e-handeln, vilket är viktigt att besvara då performance management och ekonomistyrningssystem bör vara anpassade efter företagets kontext (Hopwood, 2008; Broadbent et al, 2009).

Tidigare studier inom ekonomistyrning och e-handel har fokuserat kring nyckeltal och hur man kan anpassa det balanserade styrkortet till e-handelsmiljön (Strauss & Frost, 2014). I övrigt är forskningen begränsad och e-handeln är ett fortsatt relativt ungt område. Det finns ingen erkänd forskning, där man specifikt ser hur ekonomisk styrning och performance management bör se ut i e-handeln (Bergstrand intervju, 2014-02-13). Detta är oroväckande med tanke på att rapporter under de senaste åren betonar vikten av att fysiska företag även inkluderar virtuella kanaler för att kunna överleva på sikt (Deloitte, 2012; Accenture, 2014; Wells, 2009). Detta ger således upphov till vidare studier inom området.

Kompetensen som krävs i internetbaserade företag är annorlunda än den som krävs för fysiska butiker. Detta medför att de två verksamheterna inte bör skötas som en enhet (Johnson et al, 2014). Framförallt saknas kompetens hos företagsledningar och styrelser om digitala kanaler och hur man ska bedriva sin verksamhet när det kommer till andra försäljningskanaler (E-barometern 2013). Det är trots det, allt fler fysiska aktörer som väljer att starta en e-handel och på så vis blir multikanalsföretag. Multikanalsföretag idag har generellt inte kunskapen att möta kunders behov på internet, veta hur kunderna beter sig och om efterfrågan ser olika ut (Thomas Axén, 2014-03-20). Det skapar problem om man ser till performance management då planer, strategier, mål och hur man organiserar och strukturerar sin verksamhet, kommer att påverka hur man följer upp och hanterar sina resultat (Ferreira et al, 2009). Att multikanalsföretag därför saknar kunskap om e-handeln, medför att de inte vet om deras e-handelsverksamhet styrs på ett bra sätt. Det innebär att företagens ekonomistyrning fokuserar för mycket på traditionella metoder utan att vara uppmärksam på att verkligheten runt omkring förändras (Hopwood, 2008).

1.3 Problemformulering

Mot bakgrund av ovan problematisering har följande problemformulering valts:

”Hur skiljer sig performance management åt mellan renodlade e-handelsföretag och multikanalsföretag?”

1.4 Uppsatsens syfte

Syftet med denna uppsats är att beskriva hur multikanalsföretag och e-handelsföretag skiljer sig vad avser performance management i e-handelsverksamheten.

Denna studie ämnar beskriva hur e-handelsföretag och multikanalsorganisationer idag arbetar med ekonomisk styrning och performance management i deras e-handelsverksamheter. Genom att se till skillnader i hur olika aktörer valt att styra e-handelsverksamheten och med hjälp av styrningsteori, ämnar vi mot bakgrund av resultatet presentera implikationer för praktiker och forskare. Således avser denna rapport med hjälp av några av Sveriges största e-handelsföretag, multikanalsföretag och mest framstående e-handelsexpert, att bidra till såväl praktiker som till forskare i hur e-handel kan bedrivas.

Uppsats ämnar primärt ge ett bidrag till befintliga multikanalsföretagare och till fysiska aktörer som önskar bli en multikanalsaktör, men även till befintliga e-handelsaktörer samt till forskare inom performance management och ekonomisk styrning.

1.5 Avgränsningar

Ekonomisk styrning är ett mycket stort och brett ämne, vilket innebär att det måste snävas för att på ett ändamålsenligt sätt kunna belysa ett specifikt problem och ämne. Uppsatsen kommer därför att avgränsas till hur multikanalsföretag och e-handelsföretag använder performance management. Avgränsningar har således gjorts gällande vilken typ av verksamheter som ska undersökas. Vad avser virtuella försäljnings- och marknadskanaler har en avgränsning gjorts till e-handeln. I multikanalsföretag har avgränsningar gjorts gällande vilka kanaler som undersöks, där de två försäljningskanalerna fysisk handel och e-handel, har valts att jämföras. Vi har även valt att avgränsa oss till svenska detaljhandelsföretag.

1.6 Undersökningen

Undersökningen genomfördes genom individuella intervjuer med personer med kunskap som vi anser vara relevant för att kunna få svar på vår problemformulering. En intervjumall skapades efter en grundlig teorigenomgång, där vi efter diskussion med Professor Jan Bergstrand och Docent Torkel Strömsten, kom fram till att den modell som vi hittat av Ferreira et al (2009) var en lämplig grundmodell och ett bra ramverk för studien. Modellen innehåller tolv komponenter som fungerar som frågor, då modellen är anpassad till att användas i undersökningar. Denna modell har vi sedan testat empiriskt på tre multikanalsföretag och sex renodlade e-handelsföretag. Vidare valde vi även att få kommentarer på våra resultat av två e-handelsexpert som är personer med mångårig erfarenhet och med framträdande uppdrag inom e-handeln.

1.7 Uppsatsens disposition

Uppsatsen består av åtta kapitel exkluderat referenser och bilagor. I uppsatsens första kapitel introducerar vi det som kommer att ligga till grund för undersökningen. I kapitel 2 presenterar vi den teoretiska referensramen och dess komponenter, för att sedan i kapitel 3 djupare gå in på undersökningsmetoden och vilka implikationer den medför. I kapitel 4 presenteras det empiriska resultatet i en uppdelning av de tolv komponenter som grundmodellen utgörs av. Därefter kommer en diskussion i kapitel 5 som återkopplar till det resultat vi fått fram i respektive fråga. Kapitel 6 behandlar slutsatser av studien och i kapitel 7 diskuteras implikationer för praktiker. Slutligen kommer begränsningar och framtida forskning att diskuteras i kapitel 8.

2.0 Teroetisk referensram

Vi kommer inleda teorin med att gå in på ekonomistyrning som begrepp och performance managements roll i ekonomistyrning. Därefter kommer vi gå in mer specifikt på performance management, vad det är, hur det utvecklats över tid och varför vi valt den modell som vi gjort. Det landar sedan i att studiens grundmodell diskuteras där vi under varje delkomponent formulerat en forskningsfråga som hänger samman med problemformuleringen. Kapitlet avslutas med en kort sammanfattning av modellen samt de forskningsfrågor vi tagit fram i anslutning till modellens olika komponenter.

2.1 Ekonomisk styrning

Gemensamt för de flesta definitioner är att ekonomisk styrning handlar om att uppnå mål som man satt upp för sin verksamhet (ex. Bergstrand, 2010; Ax et al, 2001, Ferreira, 2009). Ekonomistyrning används av företagets ledning för att planera, utvärdera och kontrollera organisationer, samt för att säkerställa att resurser används på bästa sätt (IoMA, 2008). Ekonomistyrningens uppgift är att hantera risk och implementera strategier genom planering, budgetering, prognoser och beslutsunderlag. En senare definition av begreppet ekonomistyrning beskriver samarbetet mellan beslutstagandet, performance management, finansiell- och ekonomisk expertis samt en kontrollfunktion för att kunna assistera i framförallt implementeringen av en organisations strategi (IoMA, 2008). Ekonomisk styrning ska således inte längre enbart ses som ett sätt att införskaffa information inför ett beslut, utan bör ses som en strategisk partner där bland andra performance management och planering bör inrymmas.

2.2 Performance management

Utan en väl fungerande styrning blir det svårt att lyckas oavsett vilka mål som har satts upp (Ax et al 2001). Nyckeln till bra ekonomisk styrning är att få managers att fokusera på det fundamentala inom sin organisation (Horngren 2004). Det styrverktyg som ligger till grund för denna undersökning, är en av de senare grenarna som skapats inom den ekonomiska styrningen, nämligen Performance Management (IoMA, 2008; Otley, 1999; Franco di Santos, 2012; Ferreira, 2009). Forskare menar att användningen av performance management rekommenderas för att kunna facilitera och implementera sin strategi samt även förbättra organisationens prestationer (Davis & Albright, 2004). Anledningen till varför performance management kommit att bli så viktig, är att prestationsmått och dess hantering har en inverkan på tre centrala delar inom företag: människors beteende, organisationens förmågor och de konsekvenser som följer på prestationen (Franco–Santos et al, 2012).

2.2.1 Performance management över tid

Att mäta prestationer i en organisation har länge varit viktigt för både managers och för dem som undersöker området ekonomistyrning (Otley, 1999). Litteraturen inom performance management har tidigare varit förenklad och fokuserad på enskilda företagsdelar inom ett komplext område (Ferreira et al, 2009). Många ramverk har utvecklats genom åren där Otley (1999) menar att Anthony (1965) var en av de första som beaktade olika kontrollsystém. Otley (1980) menar dock att de modeller och teorier som tidigare hade utvecklats, var otillräckliga och omoderna. Genom åren har performance management kommit att utvecklas än mer, där moderna forskare inom ämnet har skapat ramverk kring performance management (Otley, 1999; Ferreira, 2002, 2009)

Tidigare studier och ramverk har främst fokuserat på ekonomiska mått inom enbart vissa typer av företag, vilket ej längre är ändamålsenligt menar Otley (1999). Företag utvecklas och det är

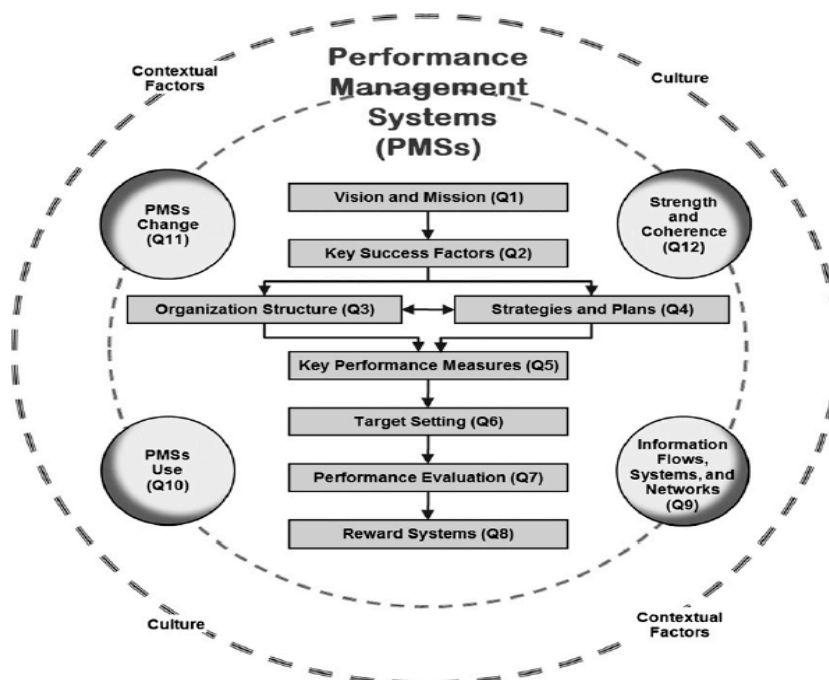
därför viktigt att börja beakta de delar som forskning och praktiker tidigare missat. Fitzegerald and Moon (1996) samt Otleys tidigare undersökning (1987), är exempel på liknande studier som legat till grund för framtagandet av modellen som togs fram 1999.

Otley's (1999) ramverk har en del brister då den exempelvis inte beaktar visioner och missioner, vilket även Ferreira et al (2009) kommenterar. Det tidigare ramverket behandlar inte heller hur ekonomiska mått och kontrollinformation används i organisationen, eller hur olika typer av förändringar påverkar företag (Ferreira et al, 2009).

Artikel och modellen av Ferreira et al (2009) utvecklar Otley's (1999) och Simmons (1995) ramverk. Ferreira et als (2009) modell är därför bäst lämpad för denna studie, då den är mer modern och heltäckande än tidigare ramverk. Modellen ger en snabb inblick i de viktigaste delarna i performance management utan att förlora djupet i ämnet. Den är dessutom skapad för att kunna användas i undersökningssammanhang och för att göra analyser av organisationers prestationer. Det utökade ramverket som presenteras vill visa en bred bild av huvudaspekterna i performance management och skapa ett verktyg för att utvärdera företag (Ferreira et al, 2009).

2.3 Performance managements tolv komponenter (Ferreira et al, 2009)

Det finns en rad olika modeller och forskare inom performance management. Efter en del avvägningar valdes den senaste modellen av Ferreira et al (2009), vilken är illustrerad nedan i figur 2.1. Modellens tolv komponenter kommer i följande avsnitt ingående diskuteras ur ett teoretiskt perspektiv, vilket krävs för att få en förståelse för de tolv komponenterna samt deras påverkan på ett företags uppföljning och performance management.



Figur 2.1 Performance management systems, Ferreira et al 2009

2.3.1 Vision och mission

Visioner och missioner är en organisations långsiktiga mål, där företag dock använder mer kortsiktiga mått i den dagliga verksamheten för att uppnå de långsiktiga (Johnson et al, 2014). Prestationshantering börjar med visionen och missionen, då det viktigaste när det kommer till kontroll är att ha mål som kan användas för att utvärdera prestationer (Otley & Berry, 1980; Ax

et al, 2001; Bergstrand, 2010). Visionen och missionen kommer att ligga till grund för organisationers förändringsarbete och vilka aktiviteter som behöver upprättas i ljuset av den förändringen (Collin and Porras, 1996). Företag behöver dock inte nödvändigtvis ha en konsekvent vision och mission (Ferreira et al, 2009).

En vision eller mission bör inte enbart kommuniceras formellt, utan det behövs även informell kommunikation. Dessutom kommer det att skilja sig mellan olika delar av företaget hur man prioriterar visionen och missionen. Med föränderliga miljöer kommer visionen och missionen att behöva anpassas (Ferreira et al, 2009). Det är därför troligt att de värden som uttrycks i organisationen, kommer att prioriteras annorlunda i de olika försäljnings- och marknadskanalerna som finns i företaget.

2.3.1.1 Forskningsfråga

Q1: Har multikanalsföretag likadana visioner och mål i företagets olika kanaler?

2.3.2 Nyckelfaktorer till framgång

Nyckelfaktorer till ett företags framgång är de aktiviteter, attribut, kompetenser och förmågor som ses som ett krav för att man ska nå framgång i en organisation (Sousa de Vasconcellos e Sá & Hambrick, 1989; Thompson & Strickland, 2003; Ref. Ferreira et al, 2009). Dessa nyckelfaktorer bör identifieras, övervakas och uppnås för att en organisation ska kunna nå den vision och de strategiska mål som satts upp. Det är därför viktigt att prestationsmått och nyckelfaktorer stämmer överens med en organisations strategier och långsiktiga mål (Rockart, 1979; Rangone, 1997).

Det är viktigt att endast inkludera de viktigaste nyckelfaktorerna, då man annars riskerar att förlora fokus på det som måste uppnås för att säkerställa långsiktig framgång (Thompson och Strickland, 2003; Ref Ferreira et al, 2009). Nyckelfaktorerna är inte i sig ett mål. Dessa kan istället sägas vara en komprimerad kodifiering av visionen och missionen, som framhåller att kontroller måste genomföras rutinmässigt (Ferreira et al, 2009). Skulle exempelvis ett multikanalsföretag ha visionen att bli den ledande inom sin industri, bör de fokusera mer på sin e-handel och således ha det som en nyckelfaktor till framgång (Deloitte, 2012; Accenture, 2014; Wells, 2009). Deloitte (2012) menar att det är av vikt för fysiska aktörer att man integrerar virtuella kanaler för att på sikt överleva.

2.3.2.1 Forskningsfråga

Q2: Hur ser multikanalsföretags och e-handelsföretags nyckelfaktorer ut och har multikanalsföretag nyckelfaktorer som handlar om att lyckas med sin e-handelssatsning och kanalintegration?

2.3.3 Organisationsstruktur

Organisationsstrukturer varierar och handlar i många fall främst om val såsom decentralisering/centralisering, differentiering/standardisering och graden av formalisering av regler och procedurer. Organisationsstrukturen bestämmer ansvarsfördelning och definierar aktiviteterna som de olika rollerna i företaget ska fokusera, respektive inte fokusera på (Johnson et al, 2005; Ref. Ferreira et al, 2009; Johnson et al, 2014). Organisationsstrukturens uppbyggnad har alltså en stark påverkan på hur man följer upp verksamheter (Ferreira et al, 2009), men även på effektiviteten i arbetet, på motivationen hos medarbetare, på informationsflöden samt på de kontrollsystem som hjälper till att skapa framtiden i organisationen (Chenhall 2003).

Om ens kritiska framgångsfaktorer förändras, måste även förändringar ske i organisationsstrukturen genom att exempelvis decentralisera delar av organisationen (Johnson, et al 2005; Ref Ferreira et al, 2009). Det är därför viktigt att företag ser till att organisationsstrukturen är utformad så att respektive kanal får det fokus som krävs. Johnson et al (2014) menar att de förmågor som krävs i den virtuella kanalen skiljer sig avsevärt från den fysiska, varför det bör vara två separata enheter. Detta innebär att ett företags prestationshantering är starkt influerad av vilken typ av struktur man har (Ferreira, 2009). Har man exempelvis börjat som en fysisk aktör är det troligt att det kommer att påverka hur man följer upp sin verksamhet. Vissa företag är dessutom en del av ett större nätverk vilket kommer att påverka hur deras styrning och uppföljning ser ut (Ferreira, 2009).

2.3.3.1 Forskningsfråga

Q3: Hur ser organisationsstrukturen ut i multikanalsföretag och i e-handelsföretag?

2.3.4 Strategier och planer

Strategi kan beskrivas på olika sätt, men de flesta forskare är överens om att strategi är sättet man uppnår ett mål (Strauss & Frost, 2014). Ax et al (2001) menar att ekonomistyrning har till uppgift att hjälpa till i arbetet att nå mål, varför utgångspunkten för ekonomisk styrning är ens strategi. Litteraturen inom strategi säger att en organisation måste utveckla styrkor som överensstämmer med nyckelfaktorerna, för att uppnå önskad framgång. Vidare krävs en strategisk passform mellan organisationens mål, kapaciteter och föränderliga marknadsmöjligheter, vilket visar på sambandet mellan strategi och mål (Ansoff 1965; Ref Ferreira et al, 2009; Porter, 1980; Ref Ferreira et al, 2009; Sous de Vasconcellos e Sá and Hambrick, 1989).

Det slutgiltiga steget i att bestämma om en strategis framgång kräver att resultat mäts, då strategier handlar om vad man slutligen vill uppnå. Därmed bör prestationsmått och nyckeltal definieras tillsammans med strategiformuleringen, så att hela organisationen får information om vad som bidrar till företagets framgång (Strauss & Frost, 2014; Slack & Lewis, 2011, Ferreira et al, 2009). Ett misslyckande att kommunicera strategier och planer till organisations medlemmar kan resultera i en sämre förståelse för hur individer påverkar och bidrar (Ferreira et al, 2009). Därför krävs en tydlig riktning i vad företaget vill ha för strategi (Merchant & Van der Stede, 2007).

”Många e-handelsföretag har idag svårt att nå lönsamhet” säger PostNords VD Håkan Ericsson, vilket gör att det ibland kan ifrågasättas om aktörer som startar e-handel har en specifik plan. Organisationer bör fråga sig om e-handelns effekt och potential uttryckligen genomsyrar organisationens alla delar. Ferreira et al (2009) menar att man måste beakta hela organisationen när beslut fattas gällande strategi. Det är av särskild vikt när det kommer till performance management, då olika planer och strategier kräver att man anpassar sina kontrollfunktioner (Ferreira et al, 2009).

2.3.4.1 Forskningsfråga

Q4: Har multikanalsföretag och e-handelsföretag strategier som utgår från företagets nyckelfaktorer?

2.3.5 Nyckeltal

Nyckeltal skapar en snabbdiagnos då man i sin verksamhet kan vilja mäta olika utfall med en rad enklare mått (Bergstrand 2010). Nyckeltal är mått som är antingen av finansiell eller icke–

finansiell karaktär och används för att utvärdera hur framgångsrik man är i att uppnå sina uppsatta mål och strategier (Ferreira et al, 2009). Det är däremot inte självklart vilka nyckeltal man bör arbeta med, då det både inom fysiska kanaler och inte minst inom e-handeln, finns många nyckeltal att arbeta med (Bergstrand, 2010; Strauss & Frost, 2014).

E-handlare har tusentals olika nyckeltal till sitt förfogande. Det gör att e-handelsverksamheter kan förlora sig själva i ett hav av data, då samtliga nyckeltal inte är viktiga när beslut ska fattas (Strauss & Frost, 2014). Att använda för många mått kommer därmed att reducera de olika nyckeltalens individuella påverkan (Ferreira et al, 2009). Strauss & Frost (2014) menar att måtten som företag bör använda sig av måste vara tillgängliga och tillräckligt enkla att förstå för ens anställda. Organisationer måste fokusera på de nyckeltal som mäter de viktigaste målen (Slack & Lewis, 2011), de mått man kan agera utifrån.

Prestationsmåtten bör växa fram utifrån en organisations mål, nyckelfaktorer till framgång, strategier och planer (Johnson et al, 2005; Ref Ferreira et al, 2009; Strauss & Frost, 2014). Det finns forskning som visar att kopplingen mellan prestationsmått och ens strategi påverkar prestationen (Van der Stede et al, 2006). Ittner & Larcker (2001) menar att valet av prestationsmått är en avspeglning av hur organisationens konkurrensmiljö ser ut. Då ett intåg på e-handeln innebär en allt mer konkurrensutsatt miljö, bör multikanalsföretag fokusera på nya nyckeltal (Ferreira et al, 2009).

Traditionella nyckeltal kräver idag en vidareutveckling (Bergstrand, 2010). Det har utvecklats kritik mot den traditionella styrningen, varför det är viktigt att man utöver den traditionella styrningen med finansiell information använder andra meningsfulla nyckeltal som till exempel kunder, processer, utveckling av system, produkter och medarbetare. Detta är något som framförallt är aktuellt inom e-handeln, där man genom teknologiska fördelar kan integrera en rad olika system och effektivisera, men även följa kunder i real tid på ett mer effektivt sätt än i fysiska kanaler (Laudon & Traver, 2012; Chaffey, 2009).

2.3.5.1 Forskningsfråga

Q5: Skiljer sig synen åt mellan multikanalsföretag och e-handelsföretag avseende vilka nyckeltal som anses vara de viktigaste?

2.3.6 Att sätta mål - Måltal

Att sätta upp olika former av mål är av yttersta vikt när det kommer till prestationshantering och dess uppföljning (Ittner & Larcker, 2001; Otley 1999; Stringer, 2007). Processen av att sätta ett mål är minst lika viktig som själva utfallet av just det målet (Emmanuel et al, 1990, Ref. Ferreira et al, 2009). Litteraturen diskuterar även behovet av att inte sätta för höga mål, då målet kommer att ha en stark påverkan på ens prestation (Fischer et al, 2003). Ferreira et al (2009) menar att måltal bör baseras på företagets viktigaste nyckeltal.

2.3.6.1 Forskningsfråga

Q6: Har multikanalsföretag och e-handelsföretag måltal baserade på företagets nyckeltal?

2.3.7 Prestationsutvärdering

Att utvärdera prestationer är en viktig del i ett företags uppföljnings- och kontrollarbete. Det är viktigt att se till både det som är objektivt och subjektivt. Speciellt viktigt är det att skilja mellan prestationsutvärderingsrutiner och det som faktiskt görs. Det som upplevs vara av betydelse kan således vara viktigare än det objektiva (Gibbs et al, 2004). Forskning visar även att om man

mäter på företagsnivå snarare än på avdelningsnivå finns en högre grad av samarbete mellan chefer (Ackelsberg & Yuki, 1979; Ref Ferreira et al, 2009).

Resultatutvärdering kan vara av subjektiv eller objektiv karaktär. Att använda sig av en subjektiv utvärderingsmetod har viktiga fördelar då det tillåter den som utvärderar att justera defekter som kan lokaliseras i måttet. Däremot ger det upphov till att den som bedömer är partisk. Den objektiva synen är inte partisk då bedömningen sker baserat på de faktiska resultat som man får fram och därmed tillåts inga justeringar (Gibbs et al, 2004).

Det som mäts och utvärderas är det som ska anses vara viktigt för organisationen (Ferreira et al, 2009). E-handeln står idag för en liten del av multikanalföretags omsättning, vilket gör att ett företags fokus i uppföljningen naturligt ligger på den fysiska verksamheten. Tidigare studier visar att företag fokuserar mest på den kanal som är mest lönsam och försöker dessutom styra sina kunder mot den kanalen (Avery, 2012). Det föreligger därmed en risk att multikanalsföretag inte mäter det som kan behövas för att utvecklas. Det kan bero på att managers påverkas av vad de som är överordnade signalerar som det viktigaste (Ferreira et al, 2009).

2.3.7.1 Forskningsfråga

Q7: Hur ser prestationshanteringen ut i ett multikanalsföretag och i ett e-handelsföretag?

2.3.8 Belöningssystem

Belöningssystem kan vara av såväl finansiell som icke-finansiell karaktär (Ferreira et al, 2009). Relationen mellan motivation, belöningar och prestation är komplex, men belöningssystem har länge använts för att motivera medarbetare och för att integrera individers mål med organisationens övergripande mål (Hopwood 1972). Det beteende som inte belönas tenderar att hamna i skymundan (Kerr, 1975). De delar av organisationen som inte ser till e-handeln kommer därför troligtvis att inte bry sig om e-handeln, trots att det är ett multikanalsföretag. Det finns en risk att fokus ligger mer på det fysiska eller den aggregerade nivån, snarare än att man ser till hur den enskilda avdelningen utvecklas. Det som belönas får fokus och kommer att utföras (Ferreira et al, 2009).

2.3.8.1 Forskningsfråga

Q8: Har multikanalsföretag och e-handelsföretag incitament och belöningar för att uppmuntra medarbetare att arbeta mot företagets uppsatta mål?

2.3.9 Informationsflöden, system och nätverk

Informationsflöden, system och nätverk är viktiga delar vid prestationshantering (Otley, 1999), där systemen används för att organisera kontrollinformationen (Chapman, 2005). Informationssystem och nätverk fungerar likt nervsystemet i den mänskliga kroppen, där systemen skapar en plattform för att dela med sig av kontrollinformationen. Hur dessa system därefter är utformade kommer att påverka hur flödet av kontroller ser ut (Ferreira et al, 2009).

Det råder konsensus bland forskare och praktiker att organisationer använder både formell och informell information. Den formella informationen kännetecknas av att kommunikationen är spridd så att den blir enhetlig i hela organisationen (Johnson et al, 1994). Den formella strukturen anses vara resultat av beslut och av hur organisationen är uppbyggd, medan den informella strukturen utvecklas genom det dagliga arbetet och interaktionen mellan medarbetare i organisationen (Olaf, 2008).

Ett attraktivt kommunikationsklimat kan starkt bidra till den långsiktiga framgången i ett företag (Smitds et al, 2001). Renodlade e-handelsföretag har en mer utvecklad infrastruktur, där teknik och IT är en del av hur de konkurrerar med andra på marknaden (Laudon & Traver, 2012; Chaffey, 2009). Relationen mellan IT och ekonomisk information är viktig då de är beroende av varandra (Dechow et al 2007), vilket ger e-handelsverksamheter ett teknologiskt försprång gentemot fysiska verksamheter.

Andra aspekter som måste beaktas vad gäller karaktären hos informationsflödet i ens performance management, inkluderar informationens bredd, tidsram, aggregering och integration (Chenhall and Morris, 1986). Det handlar om nivån av detaljer, relevans, selektivitet och orientering (Amigoni, 1978). Mot bakgrund av att Strauss & Frost (2014) menar att en e-handelsverksamhet badar i nyckeltal, kommer e-handlares mer moderna system att tillåta en snabbare och mer detaljerad uppföljning som dessutom kan föras vidare mer effektivt (Laudon & Traver, 2012; Chaffey, 2009).

2.3.9.1 Forskningsfråga

Q9: Hur ser informationshanteringen ut i multikanalsföretag och i e-handelsföretag?

2.3.10 Prestationshanterings användning

Informationsanvändning och kontroller i ett företag är en av hörnstenarna i performance management. Tidigare studier har visat att användningen av kontrollinformation kan vara viktigare än den formella designen av kontrollsystemen (Ferreira, 2002: Ref. Ferreira et al, 2009). Prestationshanterings användning kan summeras till att det både finns ett diagnostiskt och ett interaktivt syfte (Simmons, 1995).

Broadbent & Laughlin (2007) menar att det finns ett transaktionellt och relationellt sätt att använda sig av performance management. Det transaktionella perspektivet har en hög grad av specifikation när det kommer till vad man ska uppnå med ens mål och nyckeltal. Det är även generellt utstakat hur dessa mål ska uppnås. Det relationella perspektivet är mindre specifikt och menar att hur mål uppnås kommer att bero på hur den som utformat performance management-uppföljningen vill att det ska se ut. Strategi kommer dock att vara en viktig del när det kommer till hur performance management ser ut och används.

Kopplingen mellan den strategiska intentionen och strategiska aktionen kommer inte att finnas i lika hög grad när det kommer till mer dynamiska miljöer, vilket innebär att en strategisk dissonans kommer att uppstå (Burgelman & Grove, 1996). Det går därför att argumentera för att e-handeln, som en modernare och mer dynamisk miljö, kommer att ha svårt att finna en strategisk intention som sammanfogas med den strategiska aktionen. Hur performance management används påverkas av ett företags strategi, varför det är viktigt att man har strategiska kontroller som följer upp och motverkar att man misslyckas med sin strategi (Mintzberg, 1978). Burgelman & Grove (1996) menar att performance management och den kontrollinformation som används, skiljer sig i olika kontexter.

2.3.10.1 Forskningsfråga

Q10: Hur ser användningen av performance management ut i multikanalsföretag och i e-handelsföretag?

2.3.11 Prestationshantering vid förändring

Marknaden och organisationer förändras vilket påverkar hur man hanterar prestationer samt vilka förändringar som behöver göras för att ens performance management fortsatt ska vara användbart (Ferreira et al, 2009). Dessa förändringar gäller både hur ens prestationshantering är designad, vilka kontrollprocesser man ska ha och nyckeltal som bör användas. Förändringarna i marknaden och organisationer påverkar även vilken typ av performance management-information man bör dela i företaget (Ferreira et al, 2009). Graden av förändringar ökar varför det är viktigt att beakta förändringar i sin design av prestationshanteringen (Ferreira et al, 2009). Det är därför troligt att resultatuppföljning i multikanalsföretag kommer att förändras till följd av e-handeln, då e-handelsverksamheten kommer att bli en allt viktigare del i framtiden (Deloitte, 2012; Accenture, 2014; Wells, 2009).

Förändringar i marknaden leder till att performance management måste beakta strategiska förändringar. Strategier är en av kärnkomponenterna i ens performance management. Vilka strategier som man tar sig an kommer därför att påverka och ifrågasätta ens nuvarande prestationsuppföljning (Chenhall, 2003). För att möta den allt hårdare konkurrensen, väljer allt fler fysiska aktörer att bli multikanalsorganisationer (Deloitte, 2012; Accenture, 2014; Wells, 2009). Att ta sig an e-handeln kan således framöver beskrivas som en hygienfaktor.

2.3.11.1 Forskningsfråga

Q11: Har multikanalsföretags och e-handelsföretags performance management förändrats, till följd av förändringar i marknaden och organisationen?

2.3.12 Styrkan och konsekvensen

Prestationshanteringsens olika komponenter är starkare tillsammans än vad de är individuellt. Det finns således ett behov av en koppling mellan de olika komponenterna för att hela systemet ska leverera på ett effektivt sätt (Ferreira, 2002; Ref Ferreira et al, 2009). För att utvärdera om prestationshanteringen är stark och konsekvent, görs bedömningar om kontrollsystemet beaktar multipla intressenter, mäter effektivitet, fångar upp finansiella och icke-finansiella utfall samt se att nyckeltalen hänger samman med företagets strategier, nyckelfaktorer och övergripande mål. Vidare är det även viktigt att se hur informationsdelningen i organisationen fungerar vad avser externa förändringar (Chenhall, 2003). Jazayeri och Scapens (2008) belyser vikten av att översätta organisationers värden till konsekventa prestationsmått och att det måste vara konsekvent mellan olika perspektiv när det kommer till prestationer. Det är samtidigt viktigt att det finns en koppling mellan vad man vill uppnå och vad man vill mäta (Kaplan och Norton, 1996).

Det är även viktigt att man ser till relationen mellan designen och användningen av performance management. Informationsflödet, systemen, nätverken och teknikerna som används måste vara baserade på de övergripande målen i företaget. Ett multikanalföretag måste således anpassa sin uppföljning till det större målet om att vara en multikanal och där ta in nya aspekter i sin uppföljning, från exempelvis e-handeln (Ferreira et al, 2009).

2.3.12.1 Forskningsfråga

Q12: Har multikanalsföretag och e-handelsföretag förankrat sina nyckeltal i företagets övergripande mål, strategier och visioner?

2.4 Sammanfattning av teorikapitlet

Teorikapitlet utgör den modell som Ferreira et al (2009) presenterar, vilken innehåller tolv komponenter som ovan beskrivits. Modellen är skapad för att i underökningssammanhang utröna och förstå hur ett företags performance management ser ut samt se om det finns skillnader inom och mellan företag. Modellen börjar i vision och mission för att sedan gå igenom de steg som ovan beskrivits. Slutligen diskuteras styrkan och konsekvensen i det undersökta företags performance management. Det finns en tydlig koppling mellan de tolv komponenterna i grundmodellen. Varje fråga och del ämnar bygga på information om företags performance management-arbete. Under varje del av modellen har vi formulerat en forskningsfråga, vilka är sammanställda nedan i figur 2.2.

Q1: Har multikanalsföretag likadana visioner och mål i företagets olika kanaler?	Q7: Hur ser prestationshanteringen ut i ett multikanalsföretag och i e-handelsföretag?
Q2: Hur ser multikanalsföretags och e-handelsföretags nyckelfaktorer ut och har multikanalsföretag nyckelfaktorer som handlar om att lyckas med sin e-handelssatsning och kanalintegration?	Q8: Har multikanalsföretag och e-handelsföretag incitament och belöningar för att uppmuntra medarbetare att arbeta mot företagets uppsatta mål?
Q3: Hur ser organisationsstrukturen ut i multikanalsföretag och i e-handelsföretag?	Q9: Hur ser informationshanteringen ut i multikanalsföretag och i e-handelsföretag?
Q4: Har multikanalsföretag och e-handelsföretag strategier som utgår från företagets nyckelfaktorer?	Q10: Hur ser användningen av performance management ut i multikanalsföretag och i e-handelsföretag?
Q5: Skiljer sig synen mellan multikanalsföretag och e-handelsföretag i vilka nyckeltal som anses vara de viktigaste?	Q11: Har multikanalsföretags och e-handelsföretags performance management förändrats, till följd av förändringar i marknaden och organisationen?
Q6: Har multikanalsföretag och e-handelsföretag måltal baserade på företagets nyckeltal?	Q12: Har multikanalsföretag och e-handelsföretag förankrat sina nyckeltal i företagets övergripande mål, strategier och visioner?

Figur 2.2 Forskningsfrågor

3.0 Metod

Modellen av Ferreira et al (2009) som vi beskrev i kapitel två har varit ett avgörande verktyg i den metod som vi använt för denna undersökning. Metoden kommer att presenteras mer utförligt i detta kapitel. I avsnitten nedan kommer vi att presentera vilka val vi har gjort och med ett argumenterande förhållningssätt diskutera varför vi valt de metoderna som vi gjort för undersökningen.

3.1 Val av ämne och problemställningen

Vi har valt att undersöka hur performance management ser ut när fysiska verksamheter väljer att introducera en e-handelsverksamhet. Vi undersöker även vad som skiljer multikanalsföretag och e-handelsföretag åt. Fel och brister i ekonomisk styrning kan vara ett av skälen till varför företag har lönsamhetsproblem (Merchant & Van der Stede, 2007). Det saknas även erkänd forskning, som tidigare nämnts kring hur e-handelsföretag bör arbeta med performance management och ekonomisk styrning. Mot bakgrund av det ställer vi oss följande problemformulering:

”Hur skiljer sig performance management åt mellan renodlade e-handelsföretag och multikanalsföretag?”

3.2 Undersökningens utformning och val av metod

Problemformuleringen kommer att få implikationer för hur undersökningen utformas och valet av metod (Jacobsen, 2002). Vi kommer därför att presentera det angreppssätt vi använt i vår

undersökning och hur vi valt att samla in informationen, för att slutligen diskutera valet av metod.

3.2.1 Intensivt angreppssätt

Problemformuleringen vi ställer är av oklar karaktär då det saknas erkänd forskning kring hur eller om performance management ser annorlunda ut i virtuella kanaler. Problemformuleringen är dessutom av beskrivande karaktär, då vi inte kommer kunna uttala oss om ett samband mellan orsak och verkan. Det medför att vi inte kommer att kunna avgöra vad som är best practice. Dock ger metoden en möjlighet att indikera hur det bör se ut (Jacobsen 2011). Baserat på Jacobsens (2011) två dimensioner intensiv- (djup) och extensiv- (bred) undersökningsmetodik, har vi valt den intensiva undersökningsmetoden. En oklar problemformulering menar Jacobsen (2002) indikerar att ett intensivt förhållningssätt är att föredra och det ger en djupare förståelse för vårt problem, vilket är nödvändigt då det finns begränsad tidigare forskning. Det intensiva undersökningsupplägget innebär färre undersökningsenheter och att en generalisering av resultatet ej kan göras. Istället uppnås en hög intern reliabilitet som kan sprida nytt ljus på performance management-forskningen.

3.2.2 Små n-studier

Det intensiva förhållningssättet innebär två alternativ i hur man kan gå tillväga med studien, vilka är antingen fallstudier eller små n-studier (Jacobsen, 2002). Fallstudier är en empirisk undersökning som ämnar undersöka fenomen inom dess verkliga kontext (Brownwell, 1985, Ref: Ferreira et al, 2005). Små-n studier är mer kvantifierad än fallstudier och är lämplig vid undersökning om ett specifikt fenomen (Jacobsen, 2011). Tidigare undersökningar med performance management-modeller, exempelvis Ferreira et al (2005), har använt små n-studier. För Ferreira et al (2005) var det likt vårt fall, ett område som tidigare undersökts begränsat. Genom att använda små n-studier och därmed flera enheter, kan vi göra analyser av vilka skillnader som finns mellan olika företag. Valet föll därför på små n-studier som i enlighet med Ferreira et al (2005) är en gängse metod att använda vid undersökningar av ekonomistyrning. De som utför en fallstudie bör vara en del av enheten under en längre tidsperiod för att fånga upp olika nyanser (Erik Ahlenius, 2014-02-17). En fallstudie är mer tidskrävande, vilket ej denna undersökning tillåter.

3.2.3 Kvalitativ metod

Det valda undersökningsområdet har en begränsad forskning, vilket innebär att verkligheten samt hur olika företag agerar, behöver beskrivas. Det innebär att vi som undersökare är öppna för vilken typ av information som vi kan tänka oss få in. Det finns dessutom ett samband mellan det intensiva förhållningssättet och att använda sig av en kvalitativ metod (Jacobsen, 2002), varför valet föll sig naturligt på den kvalitativa metoden. Den stora nackdelen med kvalitativa metoden är att vi får problem med en resultatgeneralisering och med representativiteten hos dem vi frågar (Jacobsen, 2002). Vi anser dock att den kvalitativa metoden är lämplig, då vi vill skapa större klarhet och en nyanserad bild inom ett ämne som idag är oklart.

3.3 Insamling av data

Det tidigare avsnittet presenterade undersökningens utformning och val av metod. Vi kommer i detta avsnitt diskutera hur det kommit att påverka vilket förhållningssätt vi använt oss av för att samla in data.

3.3.1 Induktion, deduktion och abduktion

Kvalitativa studier enligt Jacobsen (2002) är förenligt med ett induktivt förhållningssätt där man samlar in empirin före teorin. Det deduktiva förhållningssättet är det motsatta. Vi fattade beslutet att först grundligt göra en teorigenomgång för att kunna gå in i våra intervjuer med goda förkunskaper. I takt med att informationen vi samlat in blev mer omfattande, utökades teorikapitlet. I vår kvalitativa studie har vi därför valt att använda oss av en blandning av det induktiva och deduktiva förhållningssättet, vilket enligt Alvesson & Sköldberg (1994) kallas för ett abduktivt förhållningssätt och används vanligen vid denna typ av studie. Valet baseras på att vi under undersökningens gång velat ha en växelverkan mellan teori och empiri.

3.4 Informationsinsamling

I detta avsnitt kommer vi diskutera vår informationsinsamling och vi kommer här prata om studiens design samt vilken insamlingsmetod vi använt oss av.

3.4.1 Studiens design

I samband med vår litteraturgenomgång, valdes en modell som kom att ligga till grund för den kvalitativa studien. Modellen är framtagen av Ferreira et al (2009) och fångar in de viktigaste delarna man måste ha med när det kommer till att undersöka performance management. Under modellens tolv komponenter har vi skapat följdfrågor som vi anser är relevanta för vårt problem (se bilaga 10.1). De tolv delarna har vi sedan testat och diskuterat med Professor Jan Bergstrand (Ekonomistyrning) och Docent Torkel Strömsten (Redovisning) på Handelshögskolan i Stockholm. Mot bakgrund av vår problemformulering kom vi därefter fram till att modellen lämpar sig väl för att undersöka området performance management.

3.4.2 Insamlingsmetod

Vi har använt oss av den öppna individuella intervjun, vilket är ett samtal med en uppgiftslämnare vars svar vi registrerat med anteckningar samt röstinspelning. Vi gjorde således en bedömning att det är mer intressant att jämföra individuella svar än grupper. På så sätt undviks även att respondenter påverkas av andras svar. Intervjutiderna bokades med god framförhållning och samtliga respondenter fick en likadan standardiserad beskrivning om studien. Intervjuguiden valde vi att inte skicka i förväg, för att undvika att respondenter skulle tala med andra inom företaget om frågorna. Vi ville ha så spontana svar som möjligt, då det enligt Jacobsen (2002) är de spontana svaren som speglar verkligheten bäst. Vi kan därmed anta att det respondenterna svarar, är så de arbetar.

Vidare har vi valt en personlig öppen intervju, då det i telefon och e-post är svårare att avläsa hur respondenten svarar, såsom exempelvis kroppsspråket. Intervjuerna har varit öppna men strukturerade, så kallade semistrukturerade intervjuer (Jacobsen, 2002). Det har gjorts för att undvika att enbart få de svar vi förväntar oss. Genom att använda en intervjuguide uppnås balans mellan struktur och öppenhet (Jacobsen, 2002). Platsen för de inbokade intervjuerna har vi valt att placera i vad Jacobsen (2002) kallar för naturliga miljöer. Det har inneburit respondenternas arbetsplats. Vi valde naturliga miljöer eftersom det leder till de mest naturliga svaren, då det annars finns en risk att underökningsenheten anpassar sina svar efter miljön (Jacobsen, 2002).

Då kvaliteten på svaren beror på hur duktig man är som intervjuare, valde vi att intervjua personer med kunskap inom kvalitativ undersökningsmetodik, innan studien genomfördes.

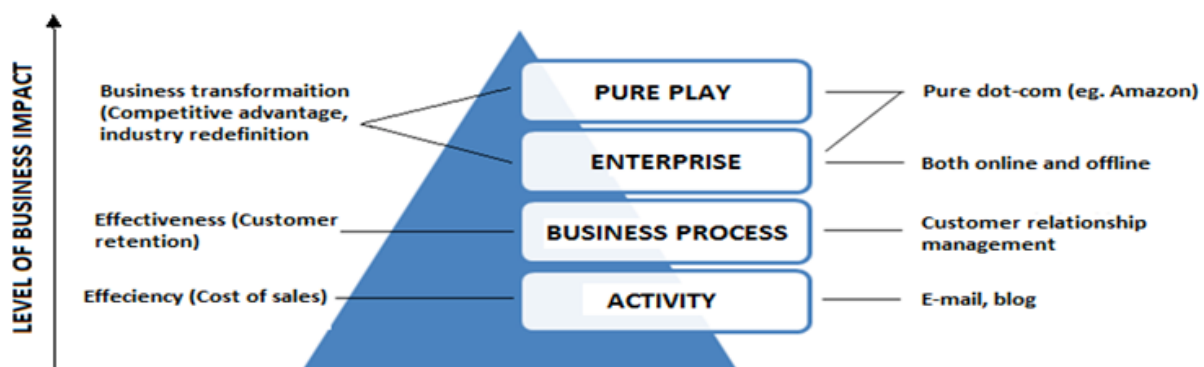
Kommunicera AB, med legitimerade psykologer som dagligen arbetar med kvalitativa intervjuer, samt doktorand Erik Allenius på Handelshögskolan i Stockholm intervjuades. Vi har därigenom lärt oss, tillsammans med det Jacobsen (2002) beskriver, vilka fällor man bör undvika, samt vilken ordning och hur frågor bör ställas. Ferreira et als (2009) modell börjar väldigt brett med frågor om företaget i stort för att sedan gå in djupare på performance management. Modellen vi valt är därför väl anpassad till det som Jacobsen (2002) menar att man måste tänka på vid användandet av kvalitativa metoder och intervjuer.

3.5 Undersökningens tillvägagångssätt

I föregående avsnitt beskrev vi hur vi valt att samla in informationen. I detta avsnitt diskuterar vi hur vi valde att gå tillväga genom att presentera val av studieobjekt och de uppgiftslämnare som ligger till grund för studien.

3.5.1 Val av studieobjekt, uppgiftslämnare och urval

Det är inte enbart renodlade e-handelsaktörer som idag använder e-handeln som kanal, varför det finns många som skulle kunna inbegripas av denna studie. Enligt Strauss & Frost (2014) går det att skilja på fyra olika nivåer när det kommer till vilken typ av e-handelsfokus som ett företag har. Vi har valt att avgränsa oss till rena aktörer och multikanalsföretag, då de är företag som har transaktioner och ekonomi att redovisa kopplat till e-handeln. De två översta nivåerna i figuren nedan (figur 3.1) är därmed de företag som är av intresse för denna studie.



Figur 3.1 E-handelsfokus (Strauss & Frost, 2014)

Baserat på Frost & Strauss modell (2014), har vi valt att dela in våra undersökningsobjekt i tre grupper som kan ses av figuren nedan.



Figur 3.2 Studiens undersökningsgrupper

Den första studien vi genomförde var med tre multikanalsföretag som har både fysiska och virtuella försäljningskanaler. De tre multikanalsföretagen som varit en del av studien är Kicks (Axtores), Stadium och Cervera (ICA Gruppen AB). Den andra studien genomfördes med sex renodlade e-handelsföretag för att kunna jämföra och se hur performance management ter sig inom olika företagskonstellationer. De sex e-handelsföretagen är CDON, Sportamore, Haléns (CFG), InkClub (ICA Gruppen AB), Tretti (CDON Group) och Campadre. Samtliga företag är dock anonymiserade i studiens resultat, på begäran av företagen och på grund av börsregler. Därför heter multikanalsföretagen X, Y och Z i resultatet och e-handelsföretagen heter A, B, C,

D, E och F. Baserat på de svar vi fått fram från de två första studierna, genomfördes två intervjuer med personer som har mångårig erfarenhet inom flera e-handelsföretag i olika branscher. Det gjordes för att kunna se hur resultatet och våra analyser stämmer överens med deras professionella åsikt. Att få sina resultat granskade av praktiker och professionella är även ett sätt att validera sina resultat enligt Jacobsen (2002). De e-handelsexperterna vi intervjuat är Jan Friedman och Freddy Sobin.

Totalt har sju personer för de tre multikanalföretagen intervjuats och åtta personer för de sex e-handelsföretagen, vilket har gett en djupare bild av företagen och vi har ingen anledning att tro att informationen som delgivits inte varit sanningsenlig.

Anledningen varför fler e-handelsföretag har undersökts än multikanalsföretag, trots att vi främst riktar oss till multikanalsföretag, är för att kunna lämna implikationer baserade på hur e-handelsverksamheter idag framgångsrikt bedrivs. Genom att få en mångfacetterad och bred bild av hur framgångsrika e-handlare idag arbetar, kan vi med högre intern giltighet jämföra de olika företagsformernas e-handel. Därigenom förutsätts att e-handelsföretagen och e-handelsexperterna har mer kunskap om hur e-handel bör bedrivas än vad multikanalsföretag har.

3.6 Analysering av data

Vid analysering av data är det viktigt att man använder ett strukturerat förhållningssätt (Jacobsen, 2002). Vi kommer därför i detta avsnitt beskriva hur vi gick tillväga när vi analyserade de data som samlats in. Analysering av data utgår ifrån den modell vi grundar studien på i kombination med de tre block som nedan beskrivs av Jacobsen (2002).

3.6.1 Beskrivning

Direkt efter att intervjuerna var genomförda transkriberades materialet för att undvika att förlora information. Vi kommenterade därefter de olika uppgiftslämnarnas utsagor för att kunna jämföra dem med teori. Detta gjorde att vi under arbetets gång kunnat komplettera teoriavsnittet i efterhand. Slutligen annotera vi de transkriberade intervjuerna, vilket i enlighet med vad Jacobsen (2002) menar är att skriva ned; vem som intervjuades, vad man pratade om och vilka svar som var mest intressanta i de olika intervjuerna. Genom att annotera intervjuerna hittade vi citat som ger oss belägg för det vi skriver i resultatet och diskussionen.

3.6.2 Kategorisering

Allt eftersom vi gick igenom beskrivningen började vi kategorisera informationen vi fått in. Det första steget var att skapa kategorier och underkategorier baserat på den modell vi använt oss av för undersökningen. Detta gjordes då det är viktigt att begrepp man ställer upp hänger samman med den teori man samlat in (Jacobsen, 2002). Vi kopplade sedan de olika kategorierna till uppgiftslämnarna och kunde på så vis skapa en bas för jämförelse mellan olika personer inom och mellan företagen.

3.6.3 Kombination

Till sist letade vi efter samband mellan de olika kategorier som ställts upp. Det gjorde vi för att se hur olika svar hänger ihop med varandra och försöka få en förståelse för det vi vill få fram. Här har analysen mellan de olika svaren inom och mellan företagen vägts samman. Modellens tolv komponenter har varit utgångspunkten, då svaren på hur man arbetar i någon av modellens tolv delar kommer att få implikationer för andra delar i modellen.

3.7 Studiens tillförlitlighet

I metodkapitlets sista avsnitt granskar vi kritiskt några av de val vi gjort, samt ser till vilka implikationer det får för resultat vi presenterar i kapitel 4.

3.7.1 Studiens utformning och resultat

Metoden vi använder i studien är en gängse metod att använda vid undersökningar av performance management. Däremot medför den begränsningar. Små n-studier involverar färre intervjuobjekt än fallstudier och innebär mindre spenderad tid på företagen. Vi använder fler företag men intervjuar färre personer på chefspositioner. Våra resultat uppmärksammar många viktiga delar, men det finns ett behov av att se hur de lägre nivåerna i företaget arbetar och tar del av information, vilket denna studie ej omfattar.

Intervjuguiden är utformad efter en tydlig mall, då modellen vi baserar undersökningen på är utformad så att dess tolv komponenter ska fungera som frågor i ett undersökningssammanhang. Frågorna är därför teoretiskt grundade, däremot har frågor tillkommit för att kunna besvara frågeställningen. Hela intervjuguiden är granskad av Professor Jan Bergstrand (Ekonomisk styrning) vid Handelshögskolan i Stockholm och bedömd som god.

För att säkerställa att samtliga intervjuer genomförs på ett standardiserat sätt, förs samtliga intervjuer av samma person, medan den andra för anteckningar. Detta gjordes för att undvika att vi ska ställa frågorna på olika sätt. Vidare spelas samtliga intervjuer in och transkriberas, varför inga egna tolkningar eller selektiva minnesbilder inkluderas i resultatet. Då ett flertal kunniga praktiker kommenterar rapporten, bedömer vi att studiens resultat är reellt. Dessa praktiker är e-handelsexperterna Freddy Sobin och Jan Friedman, vilka har lång erfarenhet av att grunda, driva och leda renodlade e-handelsföretag och e-handelskoncerner. Dessa två intervjuer presenteras under diskussionen som kommentarer till det vi kommer fram till.

3.7.2 Validering och kritik av kategoriseringen

Vi har valt att kategorisera företagen efter hur de själva ser på sin verksamhet och utifrån tre olika kategorier; Multikanalsföretag, E-handelsföretag och E-handelsexperter. E-handelsexperterna är en mer subjektiv bedömning av såväl medias beskrivning av de två experterna, som av oss uppsatsförfattare efter en genomgång av deras erfarenhet och bakgrund.

Beslutskriterierna för multikanalsföretagen är: storlek (minst 500 miljoner kronor i omsättning), agera inom olika branscher, ha varit verksamma med en e-handel olika lång tid, samt att de ska ha kommit olika långt i arbetet med implementeringen av e-handeln till den ursprungliga fysiska verksamheten. Beslutskriterierna för e-handelsföretagen är: storlek (minst 50 miljoner kronor i omsättning), agera inom olika branscher samt att de minst ska ha varit verksamma i tre år.

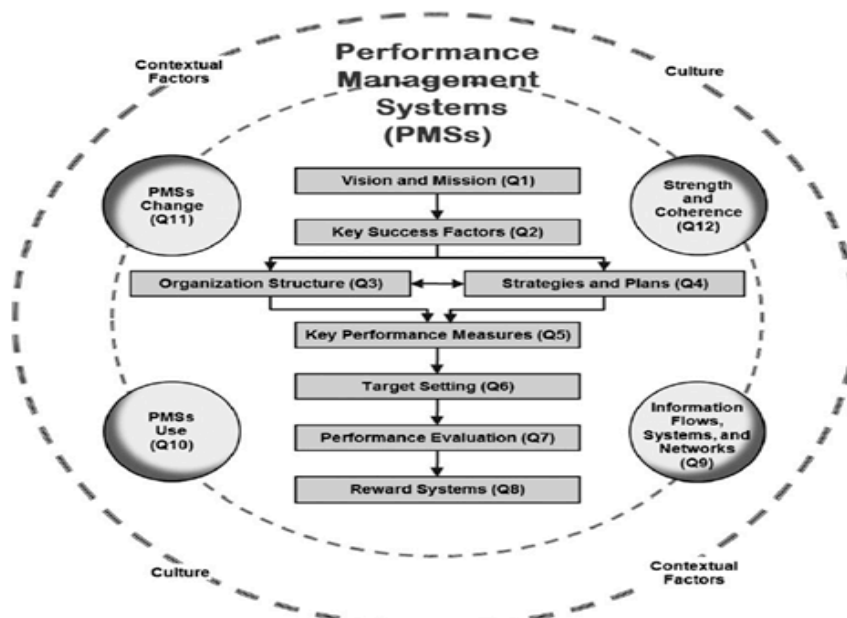
3.7.3 Har vi funnit de rätta källorna

Vår förhoppning var att intervjuar minst två personer i varje multikanalsföretag och minst en person i e-handelsföretagen. Vi önskade att intervjuar VD:n, CFO:n och e-handelschefen på samtliga multikanalföretag och CFO:n eller VD:n på samtliga e-handelsföretag. Vad avser e-handelsföretagen har antingen CFO:n eller VD:n intervjuats i samtliga bolag, däremot har vår önskan ej infriats i multikanalsföretagen. I ett av multikanalföretagen intervjuades koncernchefen, VD:n, CFO:n och e-handelschefen, i ett annat multikanalsföretag har samtal förts med affärsutvecklingschefen och e-handelschefen, medan i det tredje multikanalsföretaget intervjuades enbart e-handelschefen. I de sista två företagen har samtal förts med en representant

från ägaren respektive VD:n i det sistnämnda företaget. Dock har ej en intervju utesluten en intervjuguide kunnat genomföras. En konsekvens av att vi ej fått träffa alla de representanter vi velat i samtliga företag, är att en direkt jämförelse mellan de olika positionerna i de olika företagen ej kunnat göras. Därför måste resultaten ses i detta sammanhang. Dock har vi gjort bedömningen att vi fått fram den information som vi anser att vi behövt för att kunna förstå, jämföra och analysera hur multikanalsföretag och e-handelsföretag styr sin e-handel genom performance management. Den bedömningen gjordes då uppsatsens fokus ligger på företaget i sig, snarare än en specifik avdelning. Vidare har vi i samtliga multikanalsföretag intervjuat e-handelschefen, vilket vi anser är viktigast då e-handeln är det vi undersöker. I samtliga bolag har någon från företagets ledning intervjuats.

4.0 Resultat

I uppsatsens tredje kapitel återgavs den metod som legat till grund för studien. I kapitel fyra kommer vi nu att presentera de svar vi fått fram i undersökningen. Resultatet presenteras i den ordning grundmodellen (se figur 4.1) är uppbyggd, tillsammans med de underfrågor som vi skapade i den teoretiska referensramen. Multikanalsföretag och e-handelsföretag är presenterade separat i resultatet.



Figur 4.1 Performance management systems, Ferreira et al 2009

4.1 Vision och mål

I den teoretiska referensramen diskuteras Ferreira et als (2009) modell, där första delen handlar om företags vision och mål. Baserat på teorin ställer vi oss följande forskningsfråga:

Q1 Har multikanalsföretag likadana visioner och mål i företagets olika kanaler?

4.1.1 Multikanalsföretag

4.1.1.1 Hur visioner och mål förmedlas

Multikanalsföretagen anser att visioner och mål är centrala delar av en verksamhet, då de i huvudsak ska stödja det dagliga och långsiktiga beslutsfattandet. Visioner och mål förmedlas främst via formella kanaler till medarbetare. I två av tre multikanalsföretag är e-handelscheferna oeniga om hur centrala visionerna och målen är i e-handelsverksamheten. I multikanalsföretaget Y menar e-handelschefen att "företagets vision och mål är förankrade, men det är en bra bit kvar tills dess att det är tydligt vad de innebär för samtliga medarbetare". Multikanalsföretaget

X:s e-handelschef säger i sin tur att *"personalen måste ta egna initiativ och ha ett intresse för att lära sig om företagets övergripande mål och vision"*. Målen och visionerna skiljer sig mellan olika chefer, avdelningar och kanaler i samtliga multikanalsföretag.

4.1.1.2 Varför e-handel

Visionen var en viktig anledning varför multikanalsföretag valt att gå in på e-handeln, men beslutet att starta en e-handel var även en konsekvens av förändrade konsumentbehov och trender i marknaden. I multikanalsföretaget X menade e-handelschefen att: *"ett inträde till e-handeln var en hygienfaktor för företagets långsiktiga överlevnad"*. Samtidigt menade en chef från ledningsgruppen i samma företag att *"e-handeln startades primärt i syfte att öka servicegraden och tillgängligheten"*.

4.1.2 E-handelsföretag

4.1.2.1 Hur visioner och mål förmedlas

I undersökningens sex renodlade e-handelsföretag är personalen enligt cheferna väl medvetna och underrättade om företagets mål och visioner. Ansvaret att kommunicera visionerna ligger främst hos avdelningschefer och underchefer, vilket skiljer e-handelsföretagen från multikanalsföretagen. Gemensamt för fyra av de sex renodlade e-handelsföretagen är att man försökt hitta mer kreativa och informella sätt att informera om företagets kärnvärden, visioner och långsiktiga mål. Exempel på sådana lösningar är affischer på kontorsväggar, upptryckta böcker, strategiworkshops och veckofika. Företag F:s CFO menar att: *"vi arbetar med att ta fram visioner som ska förmedlas inom företaget, där sedan varje avdelning har workshops för att arbeta med att se vad just deras avdelning kan bidra med till företagets övergripande visioner och mål"*. Samtliga e-handelsföretag betonar vikten av den informella uppföljningen och kommunikationen med medarbetarna. Företag D:s VD säger att *"informellt är allt"* och företag B:s CFO menar att *"informell information och kommunikation känns mer äkta och är viktig inom e-handelsorganisationer"*.

4.2 Nyckelfaktorer till företagets framgång

Baserat på teorin ställer vi oss följande forskningsfråga:

Q2 Hur ser multikanalsföretags och e-handelsföretags nyckelfaktorer ut och har multikanalsföretag nyckelfaktorer som handlar om att lyckas med sin e-handelssatsning och kanalintegration?

4.2.1 Multikanalsföretag

4.2.1.1 Viktiga nyckelfaktorer och hur de kommuniceras

Samtliga chefer inom multikanalsföretagen lyfter fram att nyckelfaktorerna kommuniceras kontinuerligt via personliga möten, företagsmöten, intranät och e-post. Trots den kontinuerliga kommunikationen anger ingen av ledarna samma nyckelfaktorer för det egna företagets framgång. I företag X säger en av cheferna i ledningsgruppen att *"nyckelfaktorn för företagets framgång är butiksflödet"*, medan e-handelschefen menar att *"nyckelfaktorn för företagets framgång är kanalintegrationen vilket även är företagets viktigaste utmaning"*. E-handelschefen i företag Y menar att *"integrationen mellan företagets olika avdelningar och kanaler har varit en nyckelfaktor"*. Företag Z:s e-handelschef anser att *"framtidens nyckelfaktor ligger i att integrera kanalerna än mer"*.

4.2.2 E-handelsföretag

4.2.2.1 Viktiga nyckelfaktorer och hur de kommuniceras

Det är en stor spridning även i e-handelsföretagen gällande vilka nyckelfaktorer som varit viktiga. Företag A:s VD sammanfattade nyckelfaktorerna till *"Varuförsörjning, Varuförsörjning, Varuförsörjning. Det är givetvis kundnöjdhet, logistik, marknadsföring etcetera också, men allt startar och slutar vid varorna. Har man ej rätt sortiment i butik så överlever man inte."* Finanscheferna i företagen E och F menar att generella nyckelfaktorer som är viktiga för samtliga e-handelsföretag är pris, sortiment och tillgänglighet. De menar att internet är transparant, där få e-handelsföretag säljer egna varumärkesprodukter, varför det är viktigt för e-handlare att konkurrera med andra medel och ha en nära relation till sina kunder.

Fyra av sex e-handelsföretag menar att personalen varit och är en central nyckelfaktor för att lyckas som e-handlare. Avdelningschefer har ett stort ansvar när det kommer till nyckelfaktorer, att kommunicera och förmedla vad den berörda avdelningen kan göra för att bidra till företaget i stort. VD:n för e-handelsföretaget D säger *"personal, personal, personal. Det är så lätt men ändå så svårt. Man kan ta in kapital, tala strategi, jobba med system etcetera, men man måste ha någon som kan göra allt åt dig. Det kan låta klyschigt, men så är det"*.

4.3 Organisationsstruktur

Baserat på teorin om organisationsstruktur, ställer vi oss följande forskningsfråga:

Q3 Hur ser organisationsstrukturen ut i multikanalsföretag och i e-handelsföretag?

4.3.1 Multikanalsföretag

4.3.1.1 Organisationens utseende

Samtliga chefer i respektive multikanalsföretag menar att de har en platt organisationsstruktur och att den påverkar företagets uppföljning. Affärsutvecklingschefen på multikanalsföretaget X säger att *"det öppna kontorslandskapet gör att ingen strukturerad uppföljning krävs och att närheten till kollegor från olika avdelningar gör det enklare att rapportera kollegor sinsemellan, istället för att få fram informationen via hierarkiska strukturer"*. Multikanalsföretaget Y har valt att lägga över uppföljningsansvaret på underchefer, där varje underchef beslutar vilka nyckeltal de anser vara de mest relevanta att rapportera. Denna kedja går från butikschef → regionchef → landschef → marknadschef, som slutligen för vidare den aggregerade informationen till ledningsgruppen, som i sin tur förmedlar till styrelsen och ägarna. Multikanalsföretaget Z har delat in bolaget i ett antal resultatenheter med eget ansvar för sin resultaträkning som löpande rapporterar till ledningsgruppen.

4.3.1.2 E-handelsn placering i multikanalsföretag

Alla chefer inom de tre multikanalsföretagen nämnde utmaningen med var i organisationen E-handeln bör placeras. Inom de två multikanalsföretagen X och Y, där de valt att placera e-handeln i marknadsavdelningen, har e-handelsverksamheten förflyttats mellan avdelningar beroende på mognad och e-handels utveckling i organisationerna. Multikanalsföretaget Y:s VD säger att *"anledning till att vi har e-handeln under marknadsavdelningen är att den stora delen av besökarna styrs av ens marknadsåtgärder och inte utifrån läge eller trevlig personal som för en fysisk butik"*. Multikanalsföretaget X:s affärsutvecklingschef säger att *"e-handeln ligger under marknad då försäljningen har varit låg och att vi hittills sett det främst som en kommunikationskanal"*. Placeringen av e-handeln i multikanalsföretag har påverkat vilket fokus e-handeln får samt hur man följer upp verksamheten. E-handelschefen i multikanalsföretaget Y

säger att *"en placering hos marknad innebär att vi främst fokuserar på de marknadsbaserade nyckeltalen medan fokus har legat på försäljningsaktiviteter när e-handeln tidigare var placerad under försäljningsavdelningen"*.

4.3.2 E-handelsföretag

4.3.2.1 Organisationens utseende

E-handelsföretagen har en platt och traditionell organisationsstruktur och den informella kommunikationskulturen gör att hierarkin lätt suddas ut. De chefer som intervjuats i e-handelsföretagen har poängterat vikten av att vara snabb i såväl uppföljning som beslutstagandet. E-handelsföretaget E:s CFO menar att *"e-handelsorganisationer hinner inte samla hela ledningen en gång i veckan. Det krävs ofta att beslut måste fattas väldigt snabbt. Då är det bra och bekvämt att ha öppna kontorslandskap där en kundtjänstmedarbetare snabbt kan ställa en fråga till försäljnings- eller marknadschefen utan såväl fysiska som hierarkiska hinder."* E-handelsföretaget A:s VD menar att *"den e-postkultur som traditionellt finns i fysiska butikers organisationer är skadligt och försvårar effektiva beslut."*

4.3.2.2 E-handelns placering i multikanalsföretag

Sex av åtta e-handelsföretagsrepresentanter menar otvivelaktigt att e-handeln måste vara en separat funktion inom ett multikanalsföretag. *"E-handeln är så pass komplex och viktig idag att det krävs 100 % fokus, direktrapportering till VD:n och personal med kompetens och erfarenhet från olika funktioner inom e-handeln"* säger VD:n i e-handelsföretaget D. Två av åtta e-handelsföretagschefer menar att e-handeln bör kunna placeras under en försäljningsavdelning. Dock säger de två cheferna att e-handeln ej bör placeras i ett försäljnings- eller marknadsfack, samt att det idag saknas kompetens och erfarenhet hos ledare i multikanalsföretag för att kunna bedriva e-handel på ett bra sätt. Därför blir det för svårt att ha e-handelsverksamheten inkorporerad i en avdelning och den bör istället vara en egen enhet.

4.4 Strategi

Baserat på teorin om strategi i performance management ställer vi oss följande forskningsfråga:

Q4 Hur ser strategiarbetet ut i multikanalsföretag och e-handelsföretag och sätter multikanalsföretag och e-handelsföretag strategierna baserat på företagets nyckelfaktorer?

4.4.1 Multikanalsföretag

4.4.1.1 Strategiarbetet

Multikanalsföretagens chefer anser att olika strategier krävs för att nå framgång. Likheterna mellan företagen är, precis som vid frågan om nyckelfaktorer, att samtliga e-handelschefer på multikanalsföretagen menar att en viktig strategi för att nå framgång är en bra kanalintegration. Multikanalsföretaget Z:s e-handelschef säger att det är viktigt eftersom *"kunderna vill ha en likartad köpupplevelse när man kommer i kontakt med företaget oavsett om du handlar i en fysisk butik eller på nätet"*. Därmed menar de olika e-handelscheferna att deras strategier sätts upp efter vilka nyckelfaktorer de anser vara viktigast. En konsekvens av det blir att e-handeln, som är under utveckling och är verksam på en dynamisk marknad, har mer föränderliga strategier och mål.

4.4.1.2 Strategi för uppföljning

Inget av multikanalsföretagen har en explicit strategi för hur uppföljning och performance management-arbete ska gå till. I multikanalsföretaget Y är det upp till varje underchef att besluta hur denne vill följa upp resultat, medan i multikanalsföretaget X menar e-handelschefen

att *"en sådan strategi finns möjligtvis men det är inget jag känner till"*. Multikanalsföretaget Z däremot menar att *"det finns en taktikplan, men att det är upp till varje avdelnings- och underchef att besluta hur man vill följa upp"*. Resultatuppföljningen skiljer sig i huvudsak inte mellan den fysiska och den virtuella delen av multikanalsföretagen, utan företagen försöker mäta likadant. E-handelscheferna menar dock att de internt i sin avdelning behöver gå djupare och mer e-handelsspecifikt.

I två av tre multikanalsföretag sätts strategierna före målen, ett signifikativt svar gavs från en chef i multikanalsföretaget X:s ledningsgrupp som säger att *"strategierna ska sätta de nyckeltal och mål man använder"*.

4.4.2 E-handelsföretag

4.4.2.1 Strategiarbetet

Precis som i multikanalsföretag sätter e-handelsföretag upp strategier efter vilka nyckelfaktorer som anses vara viktigast. Gemensamt för de renodlade e-handelsaktörerna är dock att först sätts ett mål och därefter arbetar man fram en strategi utefter de målen. E-handelsföretaget C:s CFO säger att *"vi beslutar om vilken marknadsomspänning vi exempelvis vill ha, vi anpassar oss då till den och därefter arbetar vi fram en strategi och plan för hur vi ska nå dit"*. E-handelsföretaget A:s VD instämmer i det och ger exemplet hur deras inköpsavdelning arbetar. *"Inköpsstrategin är utformad efter att vi vet vilka varumärken vi behöver och vill ha"*. E-handelsföretag sätter upp hårda måltal och utformar därefter strategier för hur företaget tror att man billigast och bäst når dit.

4.4.2.2 Strategi för uppföljning

Vidare nämner samtliga chefer i de renodlade e-handelsföretagen att det inte finns en specifik strategi för hur man vill följa upp sin verksamhet, men att man inom e-handeln bör arbeta mer efter prognoser snarare än budget, eftersom e-handelsföretag måste vara snabbföränderliga. E-handelsföretaget A:s VD menar att *"det jag lärt mig mest av att arbeta med e-handeln är att jobba mindre med budgetar och mer med prognoser. Vi justerar prognoser hela tiden efter hur nyckeltal/budgetar presterar. Därför är det bättre att arbeta med tolv månaders prognoser än att hålla på med budgetar"*. Genom att dagligen följa upp resultat och kostnader i förhållande till prognoser, har samtliga av de undersökta e-handelsföretagen goda rutiner för att säkerställa att strategierna följs. Viktigt för bolagen är att understryka att målen ska följas och att strategierna är dess verktyg.

4.5 Nyckeltal

Baserat teorin om nyckeltal, ställer vi oss följande forskningsfråga:

Q5 Skiljer sig synen åt mellan multikanalsföretag och e-handelsföretag avseende vilka nyckeltal som anses vara de viktigaste?

4.5.1 Multikanalsföretag

4.5.1.1 Nyckeltalsarbetet

Multikanalsföretag är i huvudsak styrda av arbetet med nyckeltal. Det finns nyckeltal som är gemensamma för de tre multikanalsföretagen, dock är måtten i stort baserade på verksamheternas karaktär, varför en jämförelse mellan de olika företagens nyckeltal är svår. De nyckeltal cheferna ansåg vara viktigast återfinns i bilaga 10.2.

De flesta av de intervjuade inom samma företag, nämner liknande mått, däremot återges fler kundspecifika och marknadsspecifika mått av e-handelscheferna. Exempelvis säger e-handelschefen på multikanalsföretaget Y att: *"våra viktigaste nyckeltal är konverteringsgrad per trafikälla, tid på dygnet kunder är hos oss, var på sidan man besöker och var man hoppar av. Dessutom är öppningsgraden och försäljningen på våra nyhetsbrev viktiga"*. Multikanalsföretagen Y och Z har multikanalsnyckeltal. De företagen har kommit längre i sin e-handelssatsning än det tredje som saknar något multikanalsmått.

Samtliga multikanalschefer menar att nya nyckeltal har uppkommit i samband med e-handelns intåg. I multikanalsföretagen finns en strävan efter att hitta nyckeltal för hur man ska skapa en sömlös butiksupplevelse mellan de olika kanalerna. Multikanalsföretaget Y:s VD beskriver problemet med att *"vi som har en multikanal kommer att kunna hitta många olika kombinationer av nyckeltal, men det finns ej idag då det är för svårt att mäta"*. E-handelscheferna för de tre multikanalsföretagen belyser riskerna med att kunna mäta allt online och det är därför viktigt att man inte tappat fokus från det som är viktigast.

4.5.1.2 Brister i nyckeltalshanteringen

Vad avser brister i uppföljningen menar de tre multikanalsföretagen att det finns brister i hur framförallt den digitala verksamheten följs upp, då e-handelsverksamheterna inte har en lika välutvecklad och välintegrerad uppföljning som den fysiska verksamheten. Multikanalsföretagen arbetar med att enbart kommunicera nyckeltal och styrmedel till de avdelningar och den personal som är berörda av ett specifikt mått. Det innebär att marknadsavdelningen exempelvis ej behöver få informationen löpande om hur försäljningen utvecklas, utan det är något som kan rapporteras aggregerat månadsvis, alternativt på årsbasis.

4.5.2 E-handelsföretag

4.5.2.1 Nyckeltalsarbetet

Samtliga e-handelsföretag i studien använder nyckeltal i stor utsträckning. Företag F:s CFO säger att *"cheferna på företaget anser att olika nyckeltal är viktigast för bolagets framgång men att det är naturligt. Det är därför viktigt att skapa en röd tråd mellan de olika avdelningarnas viktigaste nyckeltal. Det är nödvändigt för att få samtliga i bolaget att sträva mot företagets övergripande mål och strategier"*. Likt multikanalsföretagen är det en stor spridning gällande vilken typ av mått man använder i e-handelsföretag. E-handelsföretaget B:s vice VD menar att *"ett e-handelsföretag är lika mycket ett företag som en fysisk aktör och således är de mest fundamentala nyckeltalen naturligt de samma"*. De chefer i e-handelsföretagen som intervjuats, menar att dagens teknik innebär en möjlighet och risk med att kunna mäta allt. Därför är det centralt i nyckeltalsarbetet att enbart mäta det som är viktigt. Enligt E-handelsföretag B:s CFO och E-handelsföretag D:s VD, ska enbart de nyckeltal mätas som man kan agera utifrån. E-handelsföretaget D:s VD säger att *"om man inte kan vidta en åtgärd på ens nyckeltal ska de ej analyseras, mätas eller arbetas med - det får man ägna tid åt på sin fritid."*

All data och info finns elektroniskt hos e-handelsföretag vilket gör det enklare för e-handelsverksamheter att mäta och följa upp sin verksamhet. Det beror främst på att man kan gå betydligt djupare och att varje transaktion kan analyseras och följas in i minsta detalj. Enligt e-handelsföretaget F:s CFO *"känner således vi e-handelsverksamheter våra kunder bättre än fysiska verksamheter gör, trots att vi aldrig träffar våra kunder face-to-face"*. Digital mätning är precis och träffsäker, varför en del chefer i renodlade e-handelsföretag, anser att nyckeltal som

kan användas i båda fysiska och virtuella kanaler, kan betraktas som e-handelsspecifika mått. Exempel på dessa mått anser e-handelsföretaget C:s CFO är *”konverteringsgrad, snittid i butik, hur långt komna kunder är i sina köp, återköpsfrekvens, var trafiken kommer ifrån samt om kunderna generellt och marknaden”*.

I fem av sex e-handelsföretag kommuniceras de viktigaste nyckeltalen främst informellt samt via olika mötesforum. Mötesforum är främst större företagsträffar och kick – offer, men när viktiga måltal har uppfyllts skickas det även ut e-post.

4.5.2.2 Brister i nyckeltalshanteringen

Samtliga chefer inom e-handelsföretagen menar att en stor brist i uppföljningen är att de lätt blir för kortsiktiga då de hela tiden kan följa vartenda nyckeltal. Företag D:s VD menar att *”det är en fara att ha allt i realtid och blir lätt beroendeframkallande, då man hela tiden kan jämföra dagens resultat med gårdagens”*. Tre av cheferna i e-handelsföretagen menar dock att man behöver vara kortsiktig då beteenden och marknaden förändras så snabbt. Därför säger e-handelsföretag E:s CFO att *”det är bra om man har en ledning och styrelse som tar hand om långsiktiga strategier, medan övriga delar av organisationen tillåts arbeta mer kortsiktigt”*. Vidare menar hälften av de renodlade e-handelsaktörerna att man måste komma ihåg att e-handelsföretagen fortfarande är relativt unga och att en satt modell för hur man ska arbeta med nyckeltalsuppföljningen fortfarande håller på att arbetas fram.

4.6 Måltal

Baserat på teorin om måltal ställer vi oss följande forskningsfråga:

Q6 Har multikanalsföretag och e-handelsföretag mål baserade på företagets nyckeltal?

4.6.1 Multikanalsföretag

4.6.1.1 Beslut om lämpliga prestationsmål

De tre multikanalföretagen anser att de alltid sätter utmanande men nåbara prestationsmål. Prestationsmålen sätts efter budgetdirektiv, marknadsplaner eller måltal som ägare och styrelse lämnar. Vid beslut om lämpliga prestationsmål använder sig multikanalsföretagen X och Y av benchmarking, men då olika branscher skiljer sig så pass mycket åt, speciellt när det kommer till e-handeln, är det viktigt att även mäta mot egna resultat. Multikanalsföretaget Z:s e-handelschef menar dock att *”det är svårt att sätta egna måltal som nystartad e-handelsaktör, vilket gör att man måste se till vad andra presterat, men också göra en jämförelse mellan avdelningar och marknader inom företaget”*. Multikanalsföretagen X och Y menar att nyckeltal och måltal kommer såväl uppifrån som nedifrån i organisationen, dock är de mer övergripande, viktigare och större måltalen styrda från högsta ledningen i företagen.

E-handelscheferna för multikanalsföretagen X och Z menar att prestationsmålen är betydligt högre och mer utmanande för den virtuella kanalen jämfört med den fysiska. Det beror på e-handels kraftiga tillväxt och den potential som företagen ser. E-handelschefen på multikanalsföretaget X säger att *”vi sätter mer aggressiva måltal på den digitala verksamheten för att det finns störst utvecklingspotential där”*.

4.6.2 E-handelsföretag

4.6.2.1 Beslut om lämpliga prestationsmål

Precis som för multikanalsföretagen sätter alla e-handelsaktörer utmanande men nåbara mål. Samtliga renodlade e-handelsaktörer menar dock att det är viktigt att enbart sätta måltal på det

man anser vara viktigast. Vidare ser e-handelsaktörerna till budgetar, men främst prognoser vid beslut om måltal utifrån sina nyckeltal. E-handelsföretaget B:s CFO menar att *"prognoser lämpar sig bättre för e-handelsorganisationer, då marknaden och kunden är så snabbföränderlig"*.

Fyra av sex e-handelsföretag sätter prognoser efter hur de presterat tidigare, hur de tror att resultatet kommer att se ut framöver och vad man anser vara rimligt. E-handelsföretagen E och F försöker även benchmarka mot duktiga konkurrenter online för att skapa en uppfattning om vad som är rimliga prestationsmål. Som även beskrivits i fråga 4 är det vanligt bland e-handelsföretag att arbeta med prognoser i större utsträckning än budgetar.

4.7 Prestationsutvärderingsprocessen

Baserat på teorin om prestationsutvärderingar ställer vi oss följande forskningsfråga:

Q7 Hur ser prestationshanteringen ut i ett multikanalsföretag och i ett e-handelsföretag?

4.7.1 Multikanalsföretag

4.7.1.1 Utvärderingsprocesser

Multikanalsföretagen X och Z har inga processer för en löpande utvärdering av individer. Affärsutvecklingschefen på multikanalsföretaget X säger däremot att *"grupper och avdelningar utvärderas kontinuerligt för att säkerställa att de objektiva målen nås"*. Vidare menar multikanalsföretagen X och Z att de använder mystery shoppers för att utvärdera butiker, avdelningar och grupper. På så sätt utvärderar företagen även mjuka värden såsom kundupplevelse, serviceanda och ledarskapsförmåga. Multikanalsföretaget Y däremot väljer att se till den individuella medarbetaren och dennes prestation för att kunna ge en delvis rörlig ersättning.

4.7.1.2 Kommunikation och prestationsbedömning

Generellt använder samtliga företag månadsrapporter och stora företagsmöten för att kommunicera avdelningars prestationer. Multikanalsföretagen använder en blandning av informell och formell information vid prestationsuppföljning, där den formella anses vara viktigast. E-handelscheferna är överens med multikanalsföretaget Y:s e-handelschef att *"det finns en viktig mix mellan subjektiva och objektiva bedömningar av hur medarbetare och grupper presterar"*. De chefer som intervjuats med huvudsakligt ansvar för den fysiska verksamheten menar däremot att det nästan enkom är hårda tal som fastställer hur väl någon presterat.

4.7.2 E-handelsföretag

4.7.2.1 Utvärderingsprocesser

Tre av e-handelsföretagen utvärderar individer genom objektiva målbrev och personliga utvecklingssamtal. I de tre andra e-handelsföretagen finns däremot ingen generell process för hur verksamheten och individer utvärderas. Generellt arbetar samtliga företag även med subjektiva bedömningar av mjukare värden såsom ledarskap, team work och inställning. Dessa värden är minst lika viktiga för att bygga en modern och positiv företagskultur samt är centrala för att få en bra personalgrupp. Då personalen, som tidigare nämnts, ses som en nyckelfaktor för företags framgång, menar e-handelsföretaget D:s VD att *"det är även viktigt att premiera och lyfta fram personalen vid goda insatser"*.

4.7.2.2 Kommunikation och prestationsbedömning

Mål ska vara objektiva men när en anställd utvärderas, menar samtliga e-handelsföretag att utvärderingen även bör inkludera en viss subjektivitet. E-handelsföretagen är överens om att formell information är viktig för att få en strukturerad och enhetlig kommunikation av bland annat företagets performance management, men att den informella informationen generellt är mycket viktigare. E-handelsföretaget A:s VD säger att *"genom informella samtal kan man komma sina anställda närmare och statistiska rapporter går för långsamt för e-handelsverksamheter. Man ska kunna följa verksamheten direkt och inte vänta en vecka på en formell rapport eller ett möte."* Således är den informella kommunikationen viktigare när det kommer till e-handels performance management.

4.8 Belöningar

Baserat på teorin om belöningar och incitament ställer vi oss följande forskningsfråga:

Q8 Har multikanalsföretag och e-handelsföretag incitament och belöningar för att uppmuntra medarbetare att arbeta mot företagets uppsatta mål?

4.8.1 Multikanalsföretag

4.8.1.1 Belöningar och incitament

Multikanalsföretag Y och Z har såväl finansiella som icke-finansiella incitament för att uppnå satta prestationsmål. En chef från multikanalsföretaget X:s ledningsgrupp säger däremot att *"vi har enbart icke-finansiella belöningar såsom årets butik och medarbetare etcetera"*

Hos samtliga tre multikanalsföretag var belönings- och incitamentsprogram något man helst ej talade öppet om. Då multikanalsföretag i stor utsträckning inte kan utvärdera individer, blir det även svårt att belöna individuella prestationer.

4.8.2 E-handelsföretag

4.8.2.1 Belöningar och incitament

Det är endast e-handelsföretaget D som varken har finansiella eller icke-finansiella incitament. E-handelsföretaget A har inga icke-finansiella belöningar, dock finns finansiella incitamentsprogram. I övrigt har samtliga e-handelsföretag såväl utarbetade finansiella som icke-finansiella belöningar och incitament.

E-handelsföretaget B:s CFO säger att *"det är viktigt att uppmuntra, premiera och uppmärksamma individer och prestationer. Ledarna kan genom det styra medarbetares beteende och få alla att jobba mot gemensamma mål, men framförallt skapar det en god stämning i företaget"*.

4.9 Informationsflöden

Baserat på teorin om informationsflöden ställer vi oss följande forskningsfråga:

Q9 Hur ser informationshanteringen ut i multikanalsföretag och i e-handelsföretag?

4.9.1 Multikanalsföretag

4.9.1.1 Kommunikationskanal

I multikanalsföretag är det i huvudsak via formella kanaler som ledare kommunicerar och stödjer arbetet med performance management. De kanaler som används är främst intranät, månads och veckomöten, personaltidningar, VD-brev och avdelningsmöten. Vid enstaka och brådskande ärenden menar multikanalsföretaget Z:s e-handelschef att *"vi använder e-post om det är något akut"*.

Multikanalsföretaget X:s e-handelschef menar att *"företagets system är föråldrat, framförallt när det kommer till uppföljning av e-handeln där systemet inte är tillräckligt snabbt för att klara av e-handelns utmaningar"*. Multikanalsföretagen Y och Z som kommit längre i sin e-handelssatsning, menar båda att de skapat nya system för att följa upp och ge information om e-handeln. Multikanalsföretaget Y:s e-handelschef säger att *"vi har stora tavlor där live-uppdateringar visas om hur e-handeln presterar"*, något som även multikanalsföretag Z har. Dock menar multikanalsföretagen Y och Z även att e-handeln i sig behöver kunna skötas snabbare och att man behöver kunna vidta åtgärder i samtliga led i företaget snabbare än vad som görs idag.

4.9.2 E-handelsföretag

4.9.2.1 Kommunikationskanal

I renodlade e-handelsföretag är det främst informella kanaler som chefer använder för att kommunicera och stödja arbetet med performance management. Den löpande rapporteringen och uppföljningen sker via personliga samtal och via möten, dock finns även e-post och intranät som stödfunktioner. E-handelsföretaget A:s VD menar att *"det är angeläget att diskutera och behandla viktiga frågor såsom performance i plenum. Det skapar ett större utbyte mellan kollegor och det är viktigt att även lyfta svåra frågor"*. Samtliga chefer i e-handelsföretagen belyser vikten av att även använda formella kanaler och möten för att arbeta med sin prestationsuppföljning. Trots betydelsen av att informera personalen via informella kanaler, är hårda objektiva tal det viktigaste i uppföljningen och då krävs även formella kanaler.

4.10 Performance managements användning och kontroller

Baserat på teorin ställer vi oss följande forskningsfråga:

Q10 Hur ser användningen av performance management ut i multikanalsföretag och i e-handelsföretag?

4.10.1 Multikanalsföretag

4.10.1.1 Information och kontroller

Gemensamt för de tre multikanalsföretagen är att man försöker ha enhetliga informations- och kontrollfunktioner, oavsett var i den hierarkiska nivån man är i företaget. Däremot säger e-handelschefen på multikanalsföretaget Y att *"ju närmare informationen kommer ledningen desto mer aggregerad är den och kontrolleras då även hårdare mot företagets övergripande mål"*. I multikanalsföretagen X och Y är de olika avdelningarna placerade intill varandra på huvudkontoret. Chefer kan därmed enkelt gå direkt till sin chefskollega och diskutera ett aktuellt problem istället för att gå via formella kanaler, vilket idag görs längre ned i organisationen.

Samtliga multikanalsföretag har hårda och objektiv mått som ska uppnås, vilka sätts högst upp i ledningen och företaget försöker ha en enhetlig informations- och kontrollfunktion. Vidare är alla multikanalsföretag överens om att performance management-informationen huvudsakligen används för att utvärdera företagets strategier, mål och planer.

4.10.2 E-handelsföretag

4.10.2.1 Information och kontroller

Majoriteten av cheferna i e-handelsföretagen menar att det finns en skillnad och bör finnas en skillnad på vilka kontroller och vilken information som delges beroende på var man är i organisationen. E-handelsföretaget A:s VD säger att *"ju högre upp i företaget man är desto mer av ett helikopterperspektiv behöver man ha. Vidare bör mer aggregerade nyckeltal följas i*

ledningen än vad avdelningar behöver arbeta mot. Hur informationen däremot ska delas sker på liknande sätt oavsett hierarkisk nivå”.

E-handelsföretagen var överens om att en blandning av objektiva och subjektiva bedömningar krävs vid utvärdering och uppföljning. Dessutom lägger majoriteten av e-handelsföretagen ansvar hos avdelningschefer att utvärdera sina medarbetare och att främst förmedla uppföljningen informellt.

Samtliga e-handelsföretag, bortsett från företag D, nämner öppna kontorslandskap som en möjlighet att snabbt kunna ge feedback och sprida information till samtliga funktioner i företaget. Det öppna landskapets positiva inverkan på informationsspridningen, i kombination med informell kommunikation och elektronisk uppföljning, bidrar till en företagskultur som möjliggör för samtliga i organisationen att agera snabbt.

4.11 Performance managements utveckling i företagen

Baserat på teorin ställer vi oss följande forskningsfråga:

Q11 Har multikanalsföretags och e-handelsföretags performance management förändrats till följd av förändringar i marknaden och organisationen?

4.11.1 Multikanalsföretag

4.11.1.1 Förändringar i performance management

Multikanalsföretagen är överens om att förändringar i arbetet med performance management, beror på förändringar i organisationen snarare än i marknaden. Dock är de flesta förändringar i organisationen en följd av att marknaden, konsumentbeteendet och efterfrågan förändrats. E-handels intåg i multikanalsföretagen X, Y och Z har medfört en snabbare prestationsuppföljning av såväl det egna resultatet som hur kunder betar sig och vad som efterfrågas. Dessutom menar e-handelschefen i multikanalsföretaget X att *”en snabbare och bättre uppföljning av e-handeln genererar fler effekter på övriga delar av företaget än vad många kan tro. E-handeln påverkar allt från logistik till IT, ekonomi, försäljning, marknadsföring, varuförsörjning och affärsutveckling”.*

Multikanalsföretagen belyser den stora utmaningen med att integrera och skapa en sömlös lösning mellan de olika kanalerna för framförallt kunderna. Kanalintegrationen påverkar även hur multikanalsföretag följer upp och mäter verksamheten, hur kunder rör sig samt var trafiken och transaktioner kommer ifrån. E-handelschefen i multikanalsföretag Y menar att *”kanalintegrationen skapar möjlighet att kunna styra kunder till den mest lönsamma kanalen”.* I det förändringsarbete som ämnar skapa en för kunden mer sömlös lösning, finns således en utmaning att följa upp organisationens prestationer och skapa förutsättningar för en god performance management.

4.11.2 E-handelsföretag

4.11.2.1 Förändringar i performance management

Två av sex e-handelsföretag menar att förändringar i prestationshanteringen sker på grund av marknaden, där e-handelsföretaget C:s CFO säger att *”det uppkommit nya prestationsmål som är kopplade till kunderbjudanden, till följd av förändringar i marknaden”.* E-handelsföretaget A:s VD menar att *”företaget tagit större hänsyn till uppföljningen av marknadsmässiga mått”.* De övriga fyra e-handelsföretagen menar att förändringar främst skett och sker till följd av förändringar inom organisationen.

E-handelsföretags organisationsförändringar är oftast en mix av reaktivt och proaktivt agerande. E-handelsföretaget B:s CFO menar att *"vi har varit proaktiva efter att vi tvingats vara reaktiva, men det viktigaste är att kunderna har upplevt att företaget varit innovativt och proaktivt"*.

4.12 Styrkan i företagens performance management

Baserat på teorin om styrkan i ett företags uppföljning ställer vi oss följande forskningsfråga:

Q12 Har multikanalsföretag och e-handelsföretag förankrat sina nyckeltal i företagens övergripande mål, strategier och visioner?

4.12.1 Multikanalsföretag

4.12.1.1 Styrkan i uppföljningen

De olika cheferna i multikanalsföretagen har olika syn på vilka styrkor företagens uppföljning har. Exempelvis menar multikanalsföretaget X:s affärsutvecklingschef att *"styrkan i vår uppföljning ligger i att vi kontinuerligt mäter effektiviteten och inte enbart omkostnadsmått"*, medan e-handelschefen anser att styrkan ligger i att *"alla har gemensamma mål och visioner"*. Samtidigt medger samma multikanalsföretags e-handelschef att *"det går inte att sätta upp en rutin för performance management-arbetet i e-handelsverksamheten, då den ständigt förändras. Trots det måste informationen som skickas vidare i organisationen vara lättbegriplig"*. E-handelschefen i multikanalsföretaget Z, vilka har kommit längst i implementeringen av e-handeln i denna studie, anser att *"styrkan i företagens uppföljning ligger i vår snabbhet och att vi under en lång tid arbetet med kanalintegrationen. Vi har kunnat fatta snabbare beslut än tidigare och därmed fått en mer flexibel organisation"*.

Multikanalscheferna i studien nämner problematiken med att ej kunna mäta lika detaljerat och reliabelt i fysiska verksamheter som i e-handelsverksamheter. Exempelvis menar multikanalsföretaget X:s e-handelschef att *"i den fysiska butiken har du sensorer och kassor, men de är inte jätte jätte tillförlitligt precis."*

Samtliga multikanalsföretag är överens om att nyckeltalen hänger ihop och stämmer överens med företagens övergripande mål, strategi och nyckelfaktorer. Dessutom menar alla företag att nyckeltalen tar flera olika intressenter i beaktande och att huvudsakligen finansiella utfall mäts. Multikanalsföretagen X och Z belyser mystery shoppers som exempel på icke-finansiella utfall som mäts, utöver det talade samtliga företag och chefer om att varumärkes och marknadsrelaterade mått mäts, dock översiktligt.

4.12.2 E-handelsföretag

4.12.2.1 Styrkan i uppföljningen

De sex e-handelsföretagen är ense om att styrkan i deras företag ligger i såväl den snabba uppföljningen som välintegrerade och välutformade system. Dessa möjliggör den goda resultatuppföljningen och företagens performance management-arbete. Vidare överensstämmer e-handelsföretagens nyckeltal med de övergripande mål, visioner, strategier och nyckelfaktorer. VD:n för e-handelsföretaget A menar att *"hela syftet med nyckeltal är att arbetet ska sträva mot de mål och strategier som företaget i stort har satt upp"*. Dock menar e-handelsföretaget C:s CFO att det är en mycket viktig fråga och säger att *"det är ett samspel och en viktig kompromiss som måste göras mellan strategi, övergripande mål och goda marknadsmässiga nyckeltal"*.

Samtliga chefer inom de renodlade e-handelsföretagen menar att flera intressenter beaktas i företagens resultatuppföljning och såväl finansiella som icke-finansiella utfall mäts. E-

handelsföretaget B:s CFO säger att "icke-finansiella mått är viktigare för e-handelsverksamheter än fysiska verksamheter". Vidare menar e-handelsföretaget D:s VD att "för e-handelsverksamheter är det möjligt att på djupet mäta icke-finansiella mått, varför det är viktigt att göra". Personalundersökningar, mystery shopping, nöjdhetsindex och marknadsått mäts kontinuerligt i e-handelsföretag.

5.0 Diskussion

I det föregående kapitlet presenterade vi resultatet för denna studie. I undersökningens femte kapitel kommer vi nu att diskutera de resultat vi kom fram till i kapitel fyra. Vi kommer vid varje fråga först sammanfatta resultatet i punktform, för att därefter diskutera resultatet. Samtliga tolv komponenter är viktiga, dock läggs tonvikten vid 1, 3, 9 och 12. För att säkerställa att våra analyser och att resultatet är reellt och relevant har vi låtit e-handelsexperterna kommentera resultatet och diskussionen. De presenteras som en egen rubrik i slutet av varje komponent, med mestadels citat för att göra texten mer levande.

5.1 Vision och mål

Resultat multikanalsföretag

- Visioner och mål är välförmedlade men inte välförankrade i multikanalsföretag
- Multikanalsföretag har valt att gå in på e-handeln som ett resultat av att marknaden förändrats, men även då det kommit att bli en hygienfaktor

Resultat E-handelsföretag

- Visioner och mål är välförmedlade och välförankrade hos renodlade e-handelsaktörer
- Företagets vision och mål förmedlas öppet och informellt i e-handelsföretag

Multikanalsföretagens olika chefer är oense om vilka det egna företags mål och visioner är samt vilket värde de har vid beslutsfattande. Det kan kopplas till vad Ferreira et al (2009) skriver om att avdelningar inom företag tenderar att tolka och prioritera visioner och mål olika. Därmed strävar även medarbetare mot olika avdelningsanpassade mål, snarare än mot företagets övergripande strategi och målsättningar. Dock anser multikanalsföretagen att det finns goda rutiner för hur visionerna och värdeorden förmedlas till samtliga medarbetare. Således kan visioner och mål anses vara välförmedlade, men inte välförankrade i multikanalsföretagen. Det är svårt för en ny e-handelsavdelning att veta vilka visioner och mål man ska sträva efter, när kanalerna har olika behov och kräver olika resurser (Johnson et al 2014). Ledningen i bolagen förlorar därmed makten att styra i vilken riktning man vill att samtliga ska sträva.

Multikanalsföretagen är eniga om att e-handelsmarknaden börjat mogna och att det därmed krävs en digital närvaro, vilket styrks av Deloitte (2012) och Wells (2009). E-handeln är idag således en hygienfaktor för företags överlevnad och är en viktig del i företagets vision. Det stämmer överens med Colin & Porras (1996) synsätt om att visionen har en viktig roll för förändringsarbete. Dock är ledarna inom de olika multikanalsföretagen inte överens om hur stor del e-handeln bör vara av visionerna och målen, något vi anser att företaget behöver besluta och kommunicera.

E-handelsföretagen menar att de har välförmedlade och välförankrade visioner och mål. De menar att det är viktigt att genom informella och kreativa metoder informera samtliga medarbetare om företagets kärnvärden. Genom mer moderna informationskanaler, har

företagsledningarna valt att dela ansvaret med underchefer om att sprida företagets visioner och mål. Därmed ökar chansen att samtliga anställda blir väl införstådda med de signaler och budskap ledningen och styrelsen vill sända ut.

5.1.1 E-handelsexperternas kommentar

Jan Friedman säger att *"visioner och mål i företag är som karta och kompass. De måste vara tydliga hos samtliga medarbetare, annars är det omöjligt att styra företaget dit man vill"*. Vidare menar Freddy Sobin att han ej är förvånad över att det ser ut som det gör i multikanalsföretag. *"Det är en katastrof att medarbetare inte är överens och att avdelningar driver åt olika håll. Då har man misslyckats med visions och målarbetet."*

5.2 Nyckelfaktorer till framgång

Resultat multikanalsföretag

- Multikanalsföretagen har stor spridning vad avser vilka nyckelfaktorer chefer anser att företaget har och hur de uppkommit
- Fem av sju multikanalschefer menar att en framtida nyckelfaktor för företagets framgång är att lyckas med sin e-handelssatsning och multikanalsintegration

Resultat E-handelsföretag

- E-handelsföretagen anger alla olika nyckelfaktorer till framgång
- Fyra av sex e-handelsföretag är dock överens om att personalen har varit en avgörande nyckelfaktor för framgång

Enligt Rockart (1979) är det väntat att de olika cheferna nämner olika nyckelfaktorer till framgång, då nyckelfaktorerna baseras på målen och visionerna. Ferreira et al (2009) menar att nyckelfaktorer är komprimerade visioner och mål. De nyckelfaktorer som multikanalscheferna nämner berör främst den egna delen av verksamheten, vilket i förlängningen innebär att olika mål och visioner förmedlas till medarbetare. Därmed kommuniceras avdelningsspecifika nyckelfaktorer som hela företagets utmaning istället för att företaget enas och arbetar som ett team. Det påverkar även företagets uppföljning då nyckelfaktorerna till framgång, avgör vad man följer upp (Ferreira et al, 2009).

Nyckelfaktorer bör utgå från företagets visioner som ska beröra framtida utmaningar. Majoriteten av cheferna i multikanalsföretag ser långsiktigt på hur man ska arbeta med sin verksamhet och framförallt med e-handelssatsningen. Trots ovan oenighet är de flesta överens om att en framtida nyckelfaktor är arbetet med e-handelsintegrationen, något som även Deloitte (2012), Accenture (2014) och Wells (2009) menar är viktigt. Då nyckelfaktorer ska säkerställa ett företags långsiktiga framgång (Thompson & Strickland, 2003), är arbetet med kanalintegrationen mycket viktig.

E-handelsföretaget E:s CFO säger att *"det skiljer sig hur man jobbar med långsiktighet och visioner i e-handelsföretag och fysiska aktörer. Då marknaden och kunden är så snabbföränderlig på Internet, krävs det att alla som arbetar operativt i ett e-handelsföretag tillåts jobba kortsiktigt"*. I e-handelsföretag är det således främst styrelsen och ledningen som ska arbeta med långsiktiga strategier. Baserat på de fysiska verksamheters och e-handelsverksamheters skilda syn på omvärlden och marknadsutmaningar, finns en diskrepans idag hur man bör arbeta med sin styrning och performance management i e-handeln. Då tillväxttakten fortfarande är så pass hög och marknaden förändras från dag till dag, anser vi att e-

handlarnas syn på att även tillåta mer kortsiktighet är att föredra för att även kunna lyckas långsiktigt med sin e-handel.

5.2.1 E-handelsexperternas kommentar

Friedman och Sobin var överens om att det är kul och välkommet att multikanalsföretag ser värdet med e-handeln. Sobin säger dock *"att multikanalsföretag främst ser sina nyckelfaktorer utifrån företagets bakgrund och dagens utmaningar, innebär att de inte arbetar framåt med KPI och ekonomistyrning. Det är viktigt att ta actions, sätta mål och nå dem."*

5.3 Organisationsstruktur

Resultat multikanalsföretag

- Samtliga multikanalsföretag menar att de har en platt organisationsstruktur, vilket har lett till korta beslutsvägar och snabb prestationsuppföljning
- Multikanalsföretagen belyser att e-handels plats i organisationen är en stor utmaning. Två av tre företag har placerat e-handeln under marknadsavdelningen och det företag som har kommit längst i e-handelsintegrationen har e-handeln som en separat enhet

Resultat e-handelsföretag

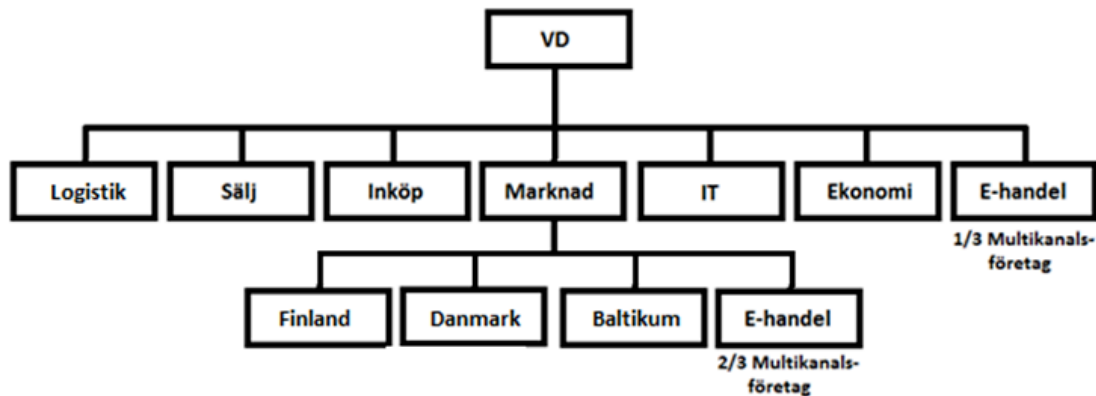
- E-handelsföretagen anser att de har en platt och traditionell organisationsstruktur, där de inte har hierarkiska organisationsstrukturer för att snabbt kunna ta beslut på samtliga nivåer i företaget
- Samtliga chefer inom e-handelsföretagen anser att multikanalsföretag bör placera e-handeln som en separat enhet och ej under någon avdelning

Samtliga multikanalsföretag belyser att en osäkerhet infunnit sig var e-handeln bör placeras. Inga tydliga direktiv har heller getts från företagsledningarna om vilken betydelse e-handeln ska ha i företaget. E-handelschefen på multikanalsföretaget Z menar att *"e-handeln bör vandra runt mellan olika avdelningar som en del i en mognadsfas och att e-handeln på så sätt tillskansar sig kunskaper från bolagets skilda enheter"*. Alla chefer i de sex e-handelsföretagen anser att e-handeln bör vara en separat del i ett multikanalsföretag med direktrapportering till VD:n. Det krävs för att kunna få de resurser, det fokus samt den kunskap som krävs för att bli framgångsrik, då organisationsstrukturens uppbyggnad har en stark påverkan på hur man följer upp verksamheten (Ferreira et al, 2009).

Majoriteten av multikanalsföretagens chefer menar att en framtida nyckelfaktor till framgång kommer att vara en bra kanalintegration. Förändringar i framgångsfaktorer kräver förändringar i organisationsstrukturen genom att exempelvis decentralisera vissa delar av organisationen (Johnson, et al 2005; Ref Ferreira et al, 2009). Vi anser likt e-handelsföretagen och teorin, att e-handeln bör behandlas som en separat enhet då verksamheterna skiljer sig så pass mycket åt i såväl den dagliga driften som i arbetet med performance management.

Då e-handeln inkluderar såväl marknad som försäljning, IT, logistik, inköp och ekonomi, blir styrningen enligt oss något snedvriden när fokus enbart ligger på en av dessa sex funktioner. Detta visar återigen varför vi anser att e-handeln bör vara en separat avdelning, där personal från samtliga sex områden är inkluderade, tillsammans med personal som har en bakgrund inom IT och e-handeln. E-handelsföretag måste ta sig an förändringar på marknaden snabbare och vara mer kortsiktiga än vad fysiska aktörer behöver vara. Att e-handeln behöver skötas separat gör sig gällande även här, då e-handeln kräver snabbare uppföljning. Samtliga e-handelsföretags chefer menar att de inte har råd att vänta på ett veckomöte för att fatta ett beslut.

Vidare menar två av tre e-handelschefer på multikanalsföretagen att e-handelns intåg i deras fysiska verksamhet, bidrar till att även den fysiska delen får en snabbare organisation där beslut kan fattas mer effektivt. Som kan ses av illustrationen nedan, figur 5.1, ges endast en översiktlig bild av e-handeln till ledningen och VD:n när e-handeln är placerad under en avdelning. Om ett multikanalsföretag vill bedriva framgångsrik handel genom båda kanalerna, visar våra resultat att e-handel kräver mer fokus och därmed bör vara en separat enhet.



Figur 5.1 Organisationsstrukturen

Multikanalsföretag och e-handelsföretag är eniga om att de har platta organisationsstrukturer som tillåter snabb uppföljning. En skillnad är dock att e-handelsföretag har en mer öppen uppföljningsstruktur, vilket innebär att medarbetare inte behöver gå via formella kanaler för att få information. Olaf (2008) poängterar fördelen med informella strukturer då det är resultatet av hur man arbetar. E-handelsföretagen är överens om att en mer informell informationsstruktur är en viktig del i att vara ett e-handelsföretag.

5.3.1 E-handelsexperternas kommentar

Jan Friedman menar att *"de multikanalsföretag som når framgång är de som effektiviserar värdekedjan bakåt, såsom ekonomi, administration, inköp och produktutveckling. När det kommer till slutfaserna mot kund, ska kanalerna gå skilda vägar"*. Freddy Sobin håller med om att e-handeln måste ha ett separat fokus och att *"e-handeln måste vara på ledningsgruppsnivå"*. Vidare säger Sobin att *"multikanalsföretag verkar se e-handeln som en marknadsfunktion och skyltfönster. De har förstått det fel, e-handeln är både marknadsföring och sälj"*.

5.4 Strategier

Resultat multikanalsföretag

- Multikanalsföretag sätter upp strategier efter de nyckelfaktorer man anser vara viktigast. Då det råder oenighet inom multikanalsföretag om vilka nyckelfaktorer företaget har, finns olika strategier
- Multikanalsföretag har ingen explicit strategi för hur man ska följa upp sin verksamhet
- Multikanalsföretag beslutar om strategier före mål

Resultat e-handelsföretag

- Strategier i e-handelsföretag sätts utifrån företagets nyckelfaktorer
- E-handelsföretag har ingen specifik strategi för hur de följer upp sin verksamhet, däremot används prognoser mer än budgetar
- E-handelsföretag sätter upp mål före att strategier beslutas

Likt frågan om nyckelfaktorer till framgång, ser cheferna inom multikanalsföretagen olika på vilka strategier som krävs för att nå framgång. Ferreira et al (2009) menar dock att ett misslyckande i kommunikationen av strategier och planer till organisationsmedlemmar, kan resultera i en sämre förståelse för hur individer kan påverka och bidra, något som visat sig i undersökningen. Trots oenigheten om vilka nyckelfaktorer som är viktiga för företaget, sätter såväl e-handelsföretag som multikanalsföretag strategier efter de nyckelfaktorer som anses vara viktiga. Det saknas dock explicita enhetliga strategier i multikanalsföretagen. Det stämmer överens med det Ansoff 1965 (Ref Ferreira et al, 2009) Porter, 1980 (Ref Ferreira et al, 2009) och Sous de Vasconcellos e Sá and Hambrick (1989) diskuterar.

Två av tre multikanalsföretag beslutar först om strategier för att därefter sätta mål, medan samtliga e-handelsföretag börjar med att sätta mål för att därefter finna strategier som är lämpliga för att nå målen. Frost & Strauss (2014) menar att målen är det man ska uppnå med strategierna, således arbetar e-handelsföretagen med tydliga riktlinjer, då de vet vilka mål de ska nå. Multikanalsföretagen har mer vaga riktlinjer, där strategierna sätts före målen. Vi anser att strategier i en e-handelsverksamhet, behöver utformas efter att tydliga mål satts upp. Om ett företags mål är att ha en viss trafik, konvertering eller bruttovinst, påverkar det vilka strategier och aktioner som behöver vidtas.

Då olika avdelningar i multikanalsföretag har olika nyckelfaktorer och därmed strategier, skapar det ett hinder om de vill uppnå en sömlös verksamhet. Avdelningar är beroende av varandra för att fastslå vilka åtgärder som är bäst vid en given situation, varför ett tätare samarbete enligt oss måste till. Multikanalsföretags föråldrade affärs- och IT-system är inte anpassade efter e-handeln, vilket är ett hinder som måste övervinnas för att lyckas med den digitala uppföljningen, då tekniken är ett viktigt konkurrensmedel för e-handelsverksamheter (Laudon & Traver, 2012).

5.4.1 E-handelsexperternas kommentar

"Att man inte har en strategi för hur man följer upp är en tydlig brist", säger Freddy Sobin. Vid frågan om strategier eller mål bör sättas först svarar Sobin att "man måste börja med att sätta mål dit man vill nå och därefter sätta en strategi för hur man ska nå dit, inte tvärtom".

5.5 Nyckeltal

Resultat multikanalsföretag

- Multikanalsföretag är nyckeltalsstyrda
- Det har uppkommit nya nyckeltal i och med e-handelsintegrationen, dock letar multikanalsföretagen fortfarande efter nyckeltal som mäter båda kanalerna i samma mått
- Samtliga multikanalsföretag menar att det finns brister i multikanalsföretagen hur man följer upp sin digitala verksamhet

Resultat e-handelsföretag

- Samtliga e-handelsföretag är nyckeltalsstyrda, men att mäta för mycket medför en risk att man förlorar fokus
- All data som finns inom ett e-handelsföretag är elektronisk, vilket gör att uppföljningen enklare kan genomföras
- Även e-handelsföretagen har brister när det kommer till performance management

Precis som Bergstrand (2010) nämner är det svårt att jämföra nyckeltal mellan olika företag, då många nyckeltal är verksamhetsspecifika. Multikanalsföretagen belyser vikten av att kunna hitta

nyckeltal som visar på synergierna och samspelet mellan de olika kanalerna. De tre multikanalsföretagen har kommit olika långt i sin integration av e-handeln, vilket även avspeglas i de nyckeltal som företagen anser vara viktigast (se bilaga 10.2).

Andra skillnader mellan de två företagsformerna är att de renodlade e-handlarna enklare snabbare, djupare och mer tillförlitligt kan följa upp verksamheten. Det resulterar i att e-handelsorganisationer kan ställa om snabbare vid behov. Det är ett förväntat resultat med tanke på att Laudon & Traver (2012) samt Chaffey (2009) menar att e-handeln har ett teknologiskt försprång. Multikanalsföretagen menar att en stor brist i deras uppföljning är den digitala uppföljningen, då de är teknologiskt underutvecklade. E-handelscheferna i såväl multikanalsföretagen som e-handelsföretagen nämner dock riskerna med för många nyckeltal och att det är viktigt att enbart fokusera på de viktigaste nyckeltalen. Därför rekommenderas företag, precis som företag D:s VD säger, samt Strauss & Frost (2014) och Slack & Lewis, (2011), att företag enkom bör mäta, analysera och följa upp nyckeltal där åtgärder kan vidtas.

Samtliga företag i studien menar att nyckeltal i stort inte skiljer sig nämnvärt mellan e-handelsverksamheter och fysiska verksamheter. E-handelsföretaget B:s vice VD menar att *"ett e-handelsföretag är lika mycket ett företag som en fysisk aktör och således är de mest fundamentala nyckeltalen naturligt de samma"*. Strauss & Frost (2014) menar att även e-handelsföretag mäter ekonomiska mått, dock skiljer det sig när det kommer till detaljnivå.

5.5.1 E-handelsexperternas kommentar

Jan Friedman poängterar att det är extremt viktigt att arbeta med nyckeltal, då *"KPI:er är ett mycket vassare analysverktyg än traditionella verktyg såsom resultaträkningar. Det svåra är dock att skapa relevanta nyckeltal som är verklighetsförankrade"*. Freddy Sobin menar att *"det är viktigt för multikanalsföretag att förstå flödet mellan de olika kanalerna. Om man inte kan klä sina siffror, är det svårt att styra. Idag är det dock svårt att mäta kanalintegration"*.

5.6 Måltal

Resultat multikanalsföretag

- Multikanalsföretag sätter utmanande men nåbara prestationsmål
- Två av tre e-handelschefer i multikanalsföretag menar att prestationsmål är betydligt högre och mer utmanande för den virtuella kanalen än vad målen är för den fysiska kanalen

Resultat e-handelsföretag

- E-handelsföretag sätter utmanande men nåbara prestationsmål, där enbart de viktigaste måltalen mäts och analyseras
- Prognoser är ett vanligare styrverktyg än budgetar i e-handelsföretag

Prestationsmål baseras i samtliga företag på nyckeltal, vilket stämmer överens med det som Ferreira et al (2009) diskuterar. Metoderna för att sätta lämpliga prestationsmål är i såväl multikanalsföretag som e-handelsföretag budgetar, prognoser och benchmarking. Då e-handelsmarknaden är snabbföränderlig och volatil är inte en fast budget anpassat för e-handelsverksamheter. Bergstrand (2010) diskuterar att prognoser är lämpliga för företag som snabbt behöver anpassa sig till verkligheten och marknaden, vilket e-handelsverksamheter behöver. Det är två av anledningarna till varför prognoser i större utsträckning rekommenderas

även i multikanalsföretags e-handelsverksamhet. Det skulle leda till en mer aktuell performance management och uppföljning.

De måltal som sätts är utmanande men nåbara, vilket även Fischer et al (2003) förespråkar. De renodlade e-handelsföretagen avråder dock multikanalsföretag från att jämföra den fysiska och virtuella verksamheten. Anledningen till det är att nyckeltalens karaktär skiljer sig så pass mycket åt att en jämförelse blir snedvriden. Exempelvis går ej konvertering och trafik att jämföra då internetbutiker till sin natur kan åstadkomma betydligt mer trafik än fysiska butiker, vilket därmed även får en negativ effekt på konverteringsgraden.

5.6.1 E-handelsexperternas kommentar

Både Friedman och Sobin menar att det är naturligt att företag säger att de har utmanande men nåbara resultat. På frågan om varför multikanalsföretags e-handelsverksamheter upplever att de har högre ställda mål än den fysiska verksamheten, kommenterar Freddy Sobin att *"multikanalsföretag har möjligtvis för högt ställda mål på e-handelsverksamheten och tror att e-handeln ska vara räddaren i nöden"*.

5.7 Prestationsutvärderingsprocessen

Resultat multikanalsföretag

- Multikanalsföretag utvärderar främst prestationer objektivt och via formella kanaler
- E-handelschefer skiljer sig från övriga chefer i multikanalsföretag, då de menar att det är viktigt att ha en mix av objektiv och subjektiv prestationsutvärdering

Resultat e-handelsföretag

- E-handelsföretagen utvärderar såväl individer som grupper genom en mix av subjektiva och objektiva bedömningar. Prestationsutvärderingen kommuniceras främst via informella kanaler
- Processer för att utvärdera grupper och avdelningar sker dagligen, men processerna för att utvärdera individer är mindre konsekventa och regelbundna

Det är olika syn i multikanalsföretagen om prestationsutvärderingar ska vara objektiva eller subjektiva. Det tyder på att e-handelsmedarbetare på multikanalsföretagen inte har hårt satta mål och objektiva bedömningar för vad som ska presteras. Det är således otydligt från ledningar i multikanalsföretag vad man förväntar sig från e-handeln. Bedömningen av e-handeln blir således som Gibbs et al (2004) beskriver, mer partisk. Det visar att företagsledningarna i multikanalsföretagen inte tydligt nog förankrat visioner och mål för sin e-handel. Avery (2012) menar att företag tenderar att fokusera på den mest lönsamma kanalen och Ferreira et al (2009) menar att man fokuserar på det som anses vara viktigast för organisationen. Då e-handeln är en betydligt mindre del än vad den fysiska verksamheten är, tror vi att det kan vara en förklaring varför det är otydligt vad multikanalsföretag förväntar sig av e-handeln.

Formell uppföljningskommunikation används i mindre utsträckning i e-handelsföretag än vad man gör i multikanalsföretag. Anledningen är att e-handelsverksamheter inte har råd att vänta på formella uppföljningar och möten, då beslut kan behöva fattas med mycket kort varsel. Således är den informella uppföljningen betydligt viktigare för att effektivt kunna arbeta med performance management i en e-handelsverksamhet, än i en fysisk verksamhet.

5.7.1 E-handelsexperternas kommentar

Jan Friedman säger att prestationsutvärderingar måste vara både objektiva och subjektiva. *"Ledarskap är artisteri och handlar inte bara om vem som har presterat bäst utifrån ett fast mål, utan det kan även exempelvis vara andra faktorer som en ledare behövt hantera."* Freddy Sobin menar att *"prestationsutvärderingen påverkas av att det är mycket snabbare inom e-handeln, något som fysiska butiker och multikanalsföretag också måste anpassa sig efter"*.

5.8 Belöningar

Resultat multikanalsföretag

- Två av tre multikanalsföretag har såväl finansiella som icke – finansiella incitament för att uppnå uppsatta prestationsmål, medan ett multikanalsföretag enkom använder icke-finansiella belöningar

Resultat e-handelsföretag

- Fyra av sex e-handelsföretag har såväl finansiella som icke-finansiella incitament för att nå uppsatta prestationsmål
- E-handelsföretag är överens om att man bör premiera individer och deras prestationer så att de strävar mot företagets gemensamma mål

Såväl finansiella som icke-finansiella belöningar finns i både multikanalsföretag och e-handelsföretag. Dock finns ett fåtal företag som valt att stå utanför finansiella incitamentsprogram som ett verktyg att uppmuntra medarbetare att nå särskilda mål.

Det är konstaterat i tidigare diskussion att det ibland är otydligt vilka multikanalsföretagens övergripande mål och visioner är. Det finns därmed en risk att man inte belönar det beteende som företaget önskar från medarbetarna. Kerr (1975) menar att det arbete som inte premieras kommer att hamna i skymundan. Samtliga företag som har finansiella belöningar poängterar att det finns objektiva måltal som måste uppfyllas, vilket tyder på att det trots allt finns gemensamma prestationsmål man vill arbeta mot. Dessa prestationsmål bör dock integreras mer med företagets övergripande mål, i enlighet med Hopwood (1972), så att incitamenten styrs mot att uppmuntra samtliga i företaget att agera utefter de strategier, visioner och mål som företaget satt upp.

5.8.1 E-handelsexperternas kommentar

Jan Friedman har sett exempel där belöningar fungerar väl, men även där det inte fungerar. *"Det fungerar dock inte som en morot på det sätt som man ofta förväntar sig"*. Freddy Sobin håller med Friedman och menar vidare att *"det handlar sällan om det monetära. Kompetensutveckling kan oftast vara mycket bättre för såväl medarbetaren som företaget"*.

5.9 Informationsflöden

Resultat multikanalsföretag

- Multikanalsföretag använder främst formella informationskanaler vid kommunikation om företagets performance management
- Hur långt man har kommit i sin e-handelssatsning påverkar hur pass uppdaterade IT-system företaget har

Resultat e-handelsföretag

- E-handelsföretag använder främst informella informationskanaler vid kommunikation gällande företagets performance management

Multikanalsföretagen använder främst formella kanaler vid informationsdelning och prestationsuppföljning. E-handelsföretagen däremot anser att informella forum är de viktigaste, men poängterar vikten av att även inkludera formella informations- och uppföljningskanaler. Båda företagsformerna använder således både informella och formella informationskanaler, vilket Olaf (2008) menar är viktigt. Däremot skiljer sig företagsformerna åt i vilket av kommunikationssätten som är viktigast. Att kommunikationen främst är formell i multikanalsföretag är naturligt då företagen eftersträvar en enhetlig uppföljning i samtliga delar av verksamheten (Johnson et al, 1994).

Samtliga multikanalsföretag medger att de är för långsamma vad avser uppföljningen av e-handelsverksamheten. Trots det används inte informella kommunikationsvägar i någon vidare utsträckning, vilket samtliga e-handelsföretag menar är ett måste för att snabbt kunna följa upp och vidta åtgärder. Smitds et al (2001) menar att attraktiviteten i informationsflöden kommer att ha en stark påverkan på den långsiktiga framgången i företaget. Relationen mellan IT och ekonomisk information är viktig då de är beroende av varandra för att motivera sin existens (Dechow et al 2007). E-handeln har ett teknologiskt försprång (Laudon & Traver, 2012; Chaffey, 2009), vilket gör att e-handelsverksamheter kan följa upp sin verksamhet mycket snabbare och mer detaljerat än fysiska verksamheter. Det är nödvändigt att även multikanalsföretag ställer om till att inkludera informell kommunikation i e-handelsverksamheten, annars förhindras utvecklingen av ett mer effektivt performance management.

5.9.1 E-handelsexperternas kommentar

Freddy Sobin säger att *"E-handlares informella kommunikationsstruktur beror troligtvis på den unga kultur som idag finns i renodlade e-handelsföretag. Det vore bra för e-handelsföretagen om de kunde bibehålla den kulturen, men det lär bli svårt när man växer och blir större."* Jan Friedman menar att *"det är viktigt med såväl informell som formell kommunikation"*.

5.10 Performance managements användning och kontroller

Resultat multikanalsföretag

- Multikanalsföretag försöker ha en enhetlig informations- och kontrollfunktion oavsett den hierarkiska nivån i företaget
- Multikanalsföretag har ett transaktionellt perspektiv när det kommer till performance management

Resultat e-handelsföretag

- Fyra av sex e-handelsföretag menar att det finns en skillnad i kontroller och information beroende på hierarkisk nivå i företaget
- E-handelsföretag har ett relationellt perspektiv i sin performance management
- Öppet kontorslandskapet gör att e-handelsföretags performance management-information snabbt kan spridas i organisationen

Enligt diskussionen i teorin om Broadbent & Laughlin (2007) syn på performance management användning, kan multikanalsföretagens objektivitet i den toppstyrda enhetligheten översättas till det transaktionella perspektivets syn på performance management. E-handelsföretagen använder mer av det relationella perspektivet. Som tidigare diskuterats finns stora fördelar att ha en mer relationell performance management, i organisationer som kräver snabb hantering och

uppföljning. E-handelsverksamheter, oavsett företagsform, rekommenderas därmed att utgå från det relationella perspektivet i uppföljningsarbetet.

Majoriteten av de renodlade e-handelsföretagen menar att det ska finnas skillnader i hur man följer upp olika delar av sin verksamhet. Samtliga multikanalsföretag anser dock att enhetliga kontroller bör göras oavsett var i organisationen den görs. Multikanalsföretagen och e-handelsföretagen var dock överens om att en mer aggregerad uppföljning bör göras och görs, ju högre upp i hierarkin nyckeltalen behandlas. Det är därför tydligt att användningen av performance management kommer att påverkas av ens strategi, där multikanalsföretagen vill följa upp sina verksamheter så likt som möjligt, något även Mintzberg (1978) nämner.

Med tanke på att Burgelman & Grove (1996) menar att performance management och den kontrollinformation man använder skiljer sig i olika kontexter, är det naturligt att det skiljer sig mellan de två företagsformerna. E-handelsföretagen menar att en ekonomiavdelning, kundtjänst och logistikfunktion naturligt inte kan ha samma typ av uppföljning och kontroller, då arbetet skiljer sig så pass mycket åt. Det är nödvändigt att e-handelsverksamheter anpassar sin styrning och sina nyckeltal. I verksamhetsanpassningen innefattas även skillnader i arbetets natur, varför samma kontroll ej föreslås genomföras i organisationens olika funktioner.

5.10.1 E-handelsexperternas kommentar

Freddy Sobin och Jan Friedman är överens om att olika avdelningar bör kontrolleras på olika sätt då arbetsuppgifternas natur skiljer sig åt. Då multikanalsföretag finns på flera olika geografiska platser menar Freddy Sobin att *"det är naturligt att multikanalsföretag vill standardisera uppföljningen. Dock är det viktigt att se till de olika kanalernas unikit, vilket multikanalsföretag inte verkar göra i tillräckligt stor utsträckning"*.

5.11 Performance managements utveckling i företagen

Resultat multikanalsföretag

- Förändringar i multikanalsföretags performance management beror på förändringar i organisationen snarare än i marknaden
- En implementering av e-handel resulterar i en snabbare resultatuppföljning för den fysiska verksamheten
- Multikanalsföretag arbetar främst proaktivt vid förändringsarbete efter att de tvingats vara reaktiva

Resultat e-handelsföretag

- Förändringar i e-handelsföretags prestationshantering sker i två av sex företag på grund av förändringar i marknaden och i fyra av sex företag på grund av förändringar i organisationen
- Förändringsarbete i e-handelsföretag är en mix av proaktiva och reaktiva åtgärder

Marknadsförändringar är en anledning varför organisationer utvecklar, eller tvingas utveckla andra metoder för att arbeta med sin performance management. Samtliga företag i studien menar att prestationsuppföljningens utveckling främst beror på förändringar i organisationen. Vår uppfattning efter samtliga intervjuer är dock att det är en konsekvens av både omställningar i organisationer och förändringar i marknaden.

Multikanalsföretag och e-handelsföretag är i stort överens vad gäller om organisationsförändringar främst är reaktiva eller proaktiva. Nästan samtliga chefer ville ge sken av att alltid vara proaktiva, men det framkom i intervjuerna att de proaktiva lösningarna tagits fram efter att företagen tvingats vara reaktiva. E-handelsföretaget B:s CFO menar dock att *"det finns en mix av reaktiva och proaktiva förändringar. Trots allt är det viktigaste hur kunder och medarbetare reagerar på förändringarna, inte om det varit reaktivt eller proaktivt."*

Multikanalsföretag har insett behovet av att skapa en sömlös lösning för de olika kanalerna samt att ändamålsenligt kunna följa upp integrationen. Deloitte (2012), Accenture (2014) samt Wells (2009) resonemang att multikanalsföretag bör ha insett vikten av att ha fler kanaler stämmer således. Vidare poängterar multikanalsföretagen de positiva effekter e-handeln har på organisationen i stort. Det är framförallt snabbheten som tas som exempel och att e-handeln påverkar fler delar av företagen än vad många tror. E-handelns intåg i multikanalsföretag har tydligt belyst fördelen med att snabbt kunna följa upp resultat.

5.11.1 E-handelsexperternas kommentar

Likt e-handelsföretagens ledare menar Friedman och Sobin att det krävs en mix av reaktivt och proaktivt förändringsarbete. Friedman betonar att *"det är mycket viktigt att ha örat mot marken och lyssna till kunder och marknaden."* Sobin instämmer med Friedman och menar att *"e-handelsföretag är av natur mer kundorienterade och ser därför mer till hur marknaden förändras."*

5.12 Styrkan och konsekvensen i företags performance management

Resultat multikanalsföretag

- Multikanalsföretag har nyckeltal som stämmer överens med företagets övergripande mål, strategier och nyckelfaktorer
- Hur långt ett multikanalsföretag har kommit med sin e-handelsintegration påverkar styrkan i uppföljningen
- Multikanalsföretag mäter främst finansiella utfall men även i viss mån icke-finansiella utfall

Resultat e-handelsföretag

- E-handelsföretags styrka i uppföljningen ligger såväl i den snabba uppföljningen som i välintegrerade system
- E-handelsföretag mäter både finansiella och icke-finansiella utfall samt beaktar fler olika intressenter vid resultatuppföljningen
- E-handelsföretag använder nyckeltal som är välförankrade i de övergripande mål, strategier och visioner som organisationen har

Multikanalsföretag och e-handelsföretag menar att en av styrkorna i uppföljningen är att de är snabba. Dock medger multikanalsföretagen tidigare i resultatet att de är för långsamma för att ha en effektiv e-handelsverksamhet. Multikanalsföretagen ger således inkonsekventa svar. Det är enligt oss tydligt att multikanalsföretag kommer att behöva arbeta än snabbare med sin uppföljning för att möta e-handelns utmaningar. Av tidigare diskussion och resultat att döma kan det exempelvis göras genom att skapa en mer informell kommunikationskultur.

Båda företagsformerna ser till multipla intressenter i uppföljningen, vilket Chenhall (2003) menar är viktigt. Såväl multikanalsföretag som e-handelsföretag mäter finansiella och icke-

finansiella utfall. Det anses dock vara viktigare i e-handelsverksamheter än i fysiska verksamheter med icke-finansiella utfall, där marknadsmässiga och kundnöjdhetsmått är exempel på vad som kontinuerligt behöver mätas. Respondenterna i studien har dock svårt att svara på varför de icke-finansiella utfallen är viktigare i e-handelsverksamheter. E-handelsverksamheter har generellt en mer modern organisationsstruktur, vilket kan vara en av orsakerna till de icke-finansiella utfallens betydelse. Det finns en relation mellan organisationsstrukturen och hur ens performance management ser ut (Ferreira et al, 2009).

E-handelscheferna i multikanalsföretagen och cheferna i e-handelsföretagen poängterar både styrkan och risken med djupet och mängden som kan mätas online. Det är en styrka att veta mycket om kundernas beteende och att kunna mäta effekter av åtgärder på ett bra sätt. Dock finns en risk som tidigare diskuterats, att tid och resurser slösas på att analysera och mäta nyckeltal som ej går att åtgärda. Det är således viktigt för e-handelsverksamheter att utnyttja möjligheten med grundlig uppföljning, men samtidigt undvika fällan att mäta saker som inte är avgörande för den dagliga driften. Ferreira et al (2009) förklarar att det är viktigt att det som mäts, hänger ihop med företagets strategier, mål och nyckelfaktorer till framgång. Därför bör dessa strategier, mål och nyckelfaktorer översättas till konsekventa prestationsmål (Jazayeri & Scapens 2008).

Styrkan och konsekvensen i uppföljningen är den viktigaste frågan i Ferreira et als (2009) modell. Denna fråga summerar de elva tidigare komponenterna samt besvarar vad företagsledare anser vara styrkan och konsekvensen i sin organisations performance management. Det finns en styrka i företagets uppföljning, då de anser att nyckeltal och nyckelfaktorer stämmer överens med företagets övergripande mål och vision. Däremot finns en stor diskrepans i multikanalsföretagen mellan de olika avdelningarnas syn på företagets övergripande mål och var fokus bör ligga. Då e-handelscheferna och cheferna för den fysiska verksamheten i multikanalsföretagen i stort är oeniga, tyder det på att en konsekvent uppföljning av verksamheten saknas. Således kan vi konstatera att den typ av kanalintegration som Deloitte (2012), Accenture (2014) och Wells (2009) diskuterar, i dagsläget inte infinner sig i studiens multikanalsföretag. Baserat på Ferreira et als (2009) artikel, är det därför troligt att interaktionen mellan de olika kanalerna i ett multikanalsföretag som idag finns, är något som tvingats fram snarare än att det varit planerat.

5.12.1 E-handelsexperternas kommentar

Jan Friedman menar *"att det är extremt viktigt att nyckeltal hänger ihop med företagets övergripande mål, nyckelfaktorer och strategier, annars blir det helt fel. Hela idén med nyckeltal som verktygslåda är att det ska vara ditt navigationsinstrument."* Både Freddy Sobin och Jan Friedman nämner vidare risken i e-handelsföretag med att mäta för mycket. *"Det är därför extremt viktigt hur man definierar sina nyckeltal"* poängterar Friedman.

6.0 Slutsats

I början av uppsatsen ställde vi problemformuleringen "Hur skiljer sig performance management åt mellan renodlade e-handelsföretag och multikanalsföretag?". Nedan kommer den besvaras genom de slutsatser vi kom fram till.

Performance management ser generellt likadan ut i en e-handelsverksamhet som i en fysisk verksamhet. Visioner, mål, strategier och nyckeltal finns oavsett företagsform, däremot skiljer sig detaljerna åt i framförallt hur man följer upp, säkerställer och mäter verksamheten. Studien visar att det är detaljerna som avgör en e-handelsverksamhets framgång, varför skillnaderna mellan verksamheterna är avgörande. Det är exempelvis helt irrelevant, enligt Företag D:s VD, att mäta omsättning eller trafik om man inte kan mäta detaljerna och de bakomliggande orsakerna till varför nyckeltalen ser ut som de gör. Då nästan allt kan mätas och följas upp har e-handelsverksamheter en stor fördel. Därför krävs av företag som ämnar ha en e-handel, att styrningen är verksamhetsanpassad och att kompetent personal tillsätts för arbetet med e-handelsuppföljningen.

Det kan finnas skäl för multikanalsföretag att enbart använda e-handeln som en marknadsföringskanal, vilket då skulle legitimera valet att ha e-handelsverksamheten under marknadsavdelningen. Vill man däremot bedriva handel genom två kanaler, måste mer fokus och uppmärksamhet tillsättas för att se till de separata kanalernas skillnader. Att skapa synergier och sömlösa lösningar är en annan fråga som är viktig. Man bör dock ej styra verksamheterna likadant då konsumentbeteendet, nyckelfaktorerna och behovet av snabbhet skiljer sig åt mellan de olika kanalerna samt att tekniken har en mer central roll i e-handeln än vad den har i fysisk handel.

Enligt Accenture (2014), Deloitte (2012) och Wells (2009) verkar framtiden gå mot att färre fysiska butiker etableras medan fler multikanalsföretag skapas. Det är ett led i att möta kunders olika behov och att tillfredsställa efterfrågan. Det kommer enligt oss leda till att multikanalsföretag i än större utsträckning kommer att behöva fokusera på vad e-handeln erbjudande ska vara. Är det service, tillgänglighet och sortiment man vill fokusera på med e-handeln, måste det beslutas. På samma sätt måste visionen och strategin formas för vilken roll den fysiska verksamheten ska ha, som exempelvis skulle kunna vara kundkontakten och en möjlighet att känna, klämma och prova produkter. Besluten som tas i vilken strategi och vision ett multikanalsföretag vill arbeta med i båda kanalerna, kommer ha en stor påverkan på resultatuppföljningen och hur verksamheterna bedrivs.

Multikanalsföretag använder idag främst ett transaktionellt perspektiv i arbetet med performance management, vilket innebär nästan enkom objektiva måltal. Resultatet visar att multikanalsföretag behöver anamma ett mer relationellt perspektiv av performance management-arbetet i e-handelsverksamheten, det vill säga att inkludera subjektiva utvärderingsbedömningar. Subjektiva och informella utvärderingsprocesser är nödvändiga för att skapa en mer konkurrenskraftig e-handelsverksamhet.

7.0 Implikationer

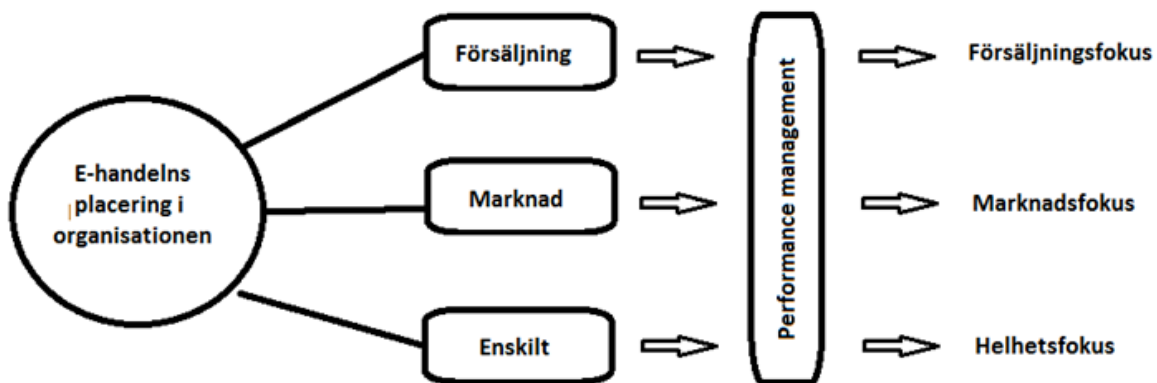
Nedan presenteras de implikationer vi identifierat för praktiker vilka är framtagna mot bakgrund av resultatet och teorin som behandlats i studien. Implikationerna berör Organisationsstruktur, Kommunikation, Förankring av visioner och mål samt Uppföljning. Vi ställer oss en fråga vid varje implikation som samtliga företagare bör ställa sig när de vill arbeta med e-handel.

7.1 Organisationsstruktur

Var i en multikanalsorganisation bör e-handeln ligga och vilken effekt får det på företagets performance management?

Av resultatet att döma är det fördelaktigt och nödvändigt att placera e-handeln som en separat enhet i organisationen. Vi har i studien sett exempel på när e-handeln placerats under såväl marknadsavdelningen som under försäljningsavdelningen. Det har medfört ett begränsat helhetsfokus och en tydlig inriktning har istället infunnit sig mot antingen sälj eller marknad, se figur 7.1. Då e-handeln inkluderar logistik, IT, ekonomi, försäljning, marknad och inköp, blir styrningen snedvriden om enbart en av dessa sex komponenter får fokus. Om man därtill beaktar att konsumentbeteende och marknadsförhållanden skiljer sig mot den fysiska handeln, krävs ett dedikerat separat helhetsfokus med särskild e-handelskompetent personal.

E-handeln bör enligt oss vara en separat funktion, med en chef som direktrapporterar till VD:n och som är en del av företagets operativa ledning.



Figur 7.1 Organisationsstrukturen

7.2 Kommunikation

Vad krävs av ett multikanalsföretags kommunikation, för att skapa förutsättningar och möjliggöra en framgångsrik e-handelsverksamhet?

För att skapa goda förutsättningar för framgång med e-handelsverksamheten behöver multikanalsorganisationer ställa om från att vara något trögrörlig och hierarkisk, till att huvudsakligen kommunicera informellt. En stor skillnad mellan fysisk och virtuell verksamhet är att den sistnämndas omvärld är mer volatil och snabbt föränderlig. Det resulterar i krav på organisationer som vill vara verksamma online att kunna fatta snabba beslut. Då snabba kommunikationsvägar krävs, är informella kanaler att föredra. Vidare är det fördelaktigt att ha en öppen kontorslandskapskultur, vilket innebär att medarbetare kan och bör adressera den berörda chefen i företaget vid problem, utan att stöta på hierarkiska hinder.

Kommunikation bör främst vara informell för att möjliggöra snabb informationsdelning, vilket krävs för att bedriva en framgångsrik e-handelsverksamhet.

7.3 Förankring av mål och visioner

Är det viktigt för ett multikanalsföretag att visioner och mål är välförankrade hos samtliga medarbetare i organisationen?

Ett multikanalsföretag behöver generellt bättre förankring vad avser visioner och mål, för att möjliggöra att samtliga medarbetare arbetar mot samma långsiktiga mål. Multikanalsorganisationer har välförmedlade visioner och mål, dock är de i stor utsträckning inte välförankrade hos medarbetarna. Det har inneburit att avdelningar strävat och arbetat mot olika målsättningar, vilket gjort att en enhetlig strategi för hela företaget ej funnits. Vi anser att avdelningar kan tillåtas ha olika arbetssätt och målsättningar, men det krävs en röd tråd i hur samtliga arbetar mot de övergripande målen, något som idag saknas.

Den största skillnaden mellan e-handelsföretag och multikanalsföretag är att e-handelsaktörerna tillåter de som arbetar operativt att arbeta kortsiktigt, vilket vi anser är nödvändigt för att kunna agera och anpassa verksamheten snabbt. Ett resultat av det har inneburit att samtliga ledare inom e-handelsföretagen föreslår att multikanalsföretag bör arbeta mer efter prognoser än mot budgetar i e-handelsfunktionen. Prognoser anses bättre då marknadens snabbriklighet och budgetars robusthet har en mindre bra passform.

Visioner och mål behöver vara välförankrade och välförmedlade för att tydligare inkludera e-handels roll i verksamheten. Vidare föreslås att multikanalsföretag tillåter e-handelsfunktionen att även arbeta kortsiktigt och med prognoser för att på ett ändamålsenligt sätt anpassa verksamheten efter vad marknaden och e-handeln kräver.

7.4 Uppföljning

Vad kan multikanalsföretag lära sig av e-handelsföretags performance management och uppföljning?

E-handelsföretag arbetar hårt med snabbhet och att se till detaljerna i uppföljningen. Då det krävs avancerade kunskaper om mätning och e-handelsuppföljning, bör multikanalsföretag arbeta mer med detaljerat nyckeltalsarbete för att få bättre helhetsfokus. Det övergripande performance management-arbetet skiljer sig ej nämnvärt, däremot är det detaljerna som avgör, vilket är det som multikanalsföretag idag har bortsett från.

Vi anser mot bakgrund av resultatet att olika kontroller och olika mål för avdelningar och funktioner troligtvis är nödvändigt. Däremot krävs att samtliga nyckeltal hänger ihop och att det finns en röd tråd mellan dessa och företagets övergripande mål. Det saknas idag en förståelse i multikanalsföretag om sambanden mellan olika avdelningar och vad medarbetares arbete bidrar till organisationen i stort. Det är troligtvis en anledning varför e-handeln inte fått det fokus den förtjänat och fått de förutsättningar som krävs för nå den fulla potentialen.

Multikanalsföretag behöver arbeta mer med detaljer i uppföljningen av e-handelsverksamheten. Då avdelningar ska tillåtas arbeta olika, krävs en tydlig röd tråd mellan olika avdelningars performance management, prestationsmål och företagets övergripande mål, vilket idag saknas i multikanalsföretag. Det skulle även leda till att e-handelsverksamheten får det fokus som krävs.

8.0 Begränsningar och förslag till fortsatt forskning

Syftet med uppsatsen var att se hur performance management ser ut när fysiska företag tar sig an nya försäljningskanaler, med fokus på e-handeln. Vi kommer i uppsatsens avslutande kapitel därför att prata om vilka begränsningar som finns med den här studien och ge förslag på vidare forskning.

8.1 Begränsningar och förslag inom metod

Små n-studier som använts i denna uppsats är enligt Ferreira et al (2005) en gängse metod för att undersöka ekonomisk styrning och performance management. Problemet med små n-studier är att den till skillnad från fallstudier inte ger en lika djup och nyanserad bild av forskningsobjektet (Jacobsen, 2002). Genom att använda fallstudier och spendera mer tid på företagen kan en djupare förståelse tillskansas för hur performance management ser ut, används och skiljer sig mellan olika kanaler. Då vi i vår studie inte använt oss av fallstudier kan vi inte exakt säga hur de arbetar i den dagliga verksamheten.

Något som vi tidigare diskuterar är att våra intervjuobjekt sitter på ledningsgruppsnivå. Det skulle vara intressant att bredda undersökningen till en fallstudie och se till fler perspektiv, även i de lägre nivåerna i företagen och genom det få en helhetsbild över hur arbetet med performance management ser ut i multikanals- och e-handelsföretag.

Vidare skulle det vara intressant att testa andra modeller inom performance management för att få andra perspektiv i frågorna. Syftet med vår undersökning är att se till de stora delarna inom performance management som Ferreira et al (2009) använder. Andra modeller som kan vara värda att testa är exempelvis Broadbent et al (2009) vars modell är mer fokuserad på de kulturella och kontextuella faktorerna inom organisationer.

8.2 Begränsningar och förslag till studieobjekt

Det finns en begränsning i studien vad avser urvalet av företag. I undersökningen fanns det till viss del problem att få tillgång till alla som önskats, varför resultatet måste ses i detta ljus. Vidare är det intressant för framtida forskning att utöka urvalet med fler företag inom olika branscher, av olika storlek och mognad. Det skulle då gå att finna än fler skillnader än vad vi kommit fram till i denna studie. Dessutom skulle fler företag göra att resultatet skulle bli än mer reellt då resultatet i denna studie framförallt har en hög intern giltighet.

9.0 Referenslista

9.1 Muntliga Källor

Intervju E-handelsexpert, Jan Friedman, 2014-05-08

Intervju E-handelsexpert, Freddy Sobin, 2014-05-12

Intervju, Thomas Axén, Koncernchef Astores 2014-03-20

Intervju om metod kvalitativa undersökningar, PhD Erik Ahlenius Handelshögskolan i Stockholm 2014-02-17

Intervju om ekonomistyrning, Professor Jan Bergstrand Handelshögskolan i Stockholm, 2014-02-13

Frågor kring undersökningsmodell, Docent Torkel Strömsten, Handelshögskolan i Stockholm 2014-02-20

Intervjuteknik, Lena Posner-Körösi, Kommuniser AB, 2014 – 02 – 19

Deltagande vid Svensk Handels stämma, 2014-05-12

9.2 Tryckta källor

Ackelsberg, R., Yukl, G., 1979. Negotiated transfer pricing and conflict resolution in organizations. Decision Sciences 10, 387–398. Ref. Ferreira et al, 2009

Alveson, Mats., Sköldberg, Kaj., 1994 Tolkning och Reflektion, Studentlitteratur, Lund

Amigoni, F., 1978. Planning management control systems. Journal of Business Finance & Accounting 5, 279–292.

Anthony, R. N., 1965. Management Planning and Control Systems: A Framework for Analysis, Harvard Business School Press.

Avery, J., Steenburgh, T. J., Deighton, J., and Caravella, M., 2012, "Adding Bricks to Clicks: Predicting the Patterns of Cross-Channel Elasticities over Time." Journal of Marketing 76, no. 3, p. 96–111

Ax et al., (2001) Den nya ekonomistyrningen. Studentlitteratur, Malmö, Liber

Broadbent, J., Laughlin, R., 2009, Performance management systems: A conceptual model, Management Accounting Research 20, p. 283-295

Burgelman, R.A., Grove, A.S., 1996. Strategic dissonance. California Management Review 38, 8–28.

Chapman, C.S., 2005. Not because they are new: developing the contribution of enterprise resource planning systems to management control research. Accounting, Organizations and Society 30, 685.

Chaffey, D., 2009, E-business and E-commerce Management: Strategy, Implementation and Practice, 4th ed., Harlow, England: Pearson Education

Chenhall, R.H., Morris, D., 1986. *The impact of structure, environment, and interdependence on the perceived usefulness of management accounting systems. The Accounting Review* 61, 16–35.

Chenhall, R.H., 2003. *Management control systems design within its organizational context: findings from contingency-based research and directions for the future. Accounting, Organizations and Society* 28, 127–168.

Cokins, Gary. *Strategic Finance*. Dec 2013, Vol. 95 Issue 12, p21-29. 9p. 4

Collins, J.C., Porras, J.I., 1996. *Building your company's vision. Harvard Business Review* 74, 65–77.

Davis, S., Albright, T., 2004. *An investigation of the effect of balanced scorecard implementation on financial performance. Management Accounting Research* 15 (2), 135–153

Dechow, N., Granlund, M., Mouritsen, J., 2007. *Management control of the complex organization: relationships between management accounting and information technology. In: Chapman, C.S., Hopwood, A.G., Shields, M.D. (Eds.), Handbook of Management Accounting Research, vol. 1. Elsevier, Oxford, UK, pp. 625–640.*

Emmanuel, C., Otley, D., Merchant, K., 1990. *Accounting for Management Control, 2nd ed. International Thomson Business Press, London. (Ref. Ferreira et al, 2009)*

Ferreira, A., Otley, D, 2009. *The design and use of performance management systems: An extended framework analysis. Management Accounting Research* 20, 263–282

Ferreira, A., 2002. *Management accounting and control systems design and use: an exploratory study in Portugal. PhD Thesis. Department of Accounting and Finance Lancaster University*

Fisher, J.G., Pfeffer, S.A., Sprinkle, G.B., 2003. *Budget-based contracts, budget levels, and group performance. Journal of Management Accounting Research* 15, 51.

Franco Santos, M., Lucianetti, L., Bourne, M., 2012 *Contemporary performance measurement systems: A review of their consequences and a framework for research, Management Accounting Research* 23, p. 79-119

Gibbs, D.M., Merchant, A.K., van-der-Stede, A.W., Vargus, E.M., 2004. *Determinants and effects of subjectivity in incentives. The Accounting Review* 79, 409.

Harris, J. and Durden, C., 2012, *Management Accounting Research: An analysis of Recent Themes and Directions for the Future, JAMAR, Vol. 10, No. 2.*

Hopwood, A.G., 1972. *An empirical study of the role of accounting data in performance evaluation. Journal of Accounting Research* 10, 156– 182

Hopwood G. Anthony., 2008, *Management Accounting Research in a Changing World, Journal of management accounting research Vol. 20, p. 3-13*

Horngren, C. T., 2004 *Management Accounting: Some comments. Journal of Management accounting research Vol. 16 Sid 207 – 211*

(IoMA) Institute of Management Accounting, 2008. Ref.
<http://www.imanet.org/PDFs/Public/Research/SMA/Definition%20of%20Management%20Accounting.pdf>

- Ittner, C.D., Larcker, D.F., 2001. *Assessing empirical research in managerial accounting: a value-based management perspective*. *Journal of Accounting and Economics* 32, 349–410.
- Jacobsen, D.I., 2002, *Vad hur och varför? Om metodval i företagsekonomi och andra samhällsvetenskapliga ämnen*, Studentlitteratur, Lund
- Jan Bergstrand, 2010, *Ekonomisk Styrning*, Studentlitteratur, Lund
- Jazayeri, M., Scapens, R.W., 2008. *The business values scorecard within BAE systems: the evolution of a performance measurement system*. *The British Accounting Review* 40, 48–70.
- Johanson and Kaplan 1987 *Relevance lost: The Rise and Fall of Management Accounting*, Harvard Business School Press, Boston, MA. Ref.
http://books.google.se/books?id=yUgXuMBxAx4C&printsec=frontcover&hl=sv&source=gbs_ge_summary_r&cad=0#v=onepage&q&f=false
- Johnson, G., Scholes, K., Whittington, R., 2005. *Exploring Corporate Strategy: Text and Cases*, 7th ed. Prentice-Hall Financial Times, Pearson Education Limited. Ref. Ferreira et al, 2009
- Johnson, G., Whittington, R., 2014, *Exploring Strategy*, 10th ed., Harlow, England: Pearson Education
- Johnson, J. David; Donohue, William A.; Atkin, Charles K.; Johnson, Sally, 1994, *Differences Between Formal and Informal Communication Channels*, *Journal of Business Communication*, Vol. 31 Issue 2, p111-122. 12p.
- Kaplan, R.S., Norton, D.P., 1996. *The Balanced Scorecard: Translating Strategy into Action*. Harvard Business School Press, Boston, MA.'
- Kaplan, R. S., 1984, *The Evolution of Management Accounting*, *The Accounting Review*, Vol. 59, No. 3. pp. 390-418
- Kerr, S., 1975. *On the folly of rewarding A, while hoping for B*. *Academy of Management Journal*, 769–783
- Laudon, C. K., Traver, G. C., *Ecommerce 2012: Business, Technology and Society*, 8th ed, Harlow, England: Pearson Education
- Mintzberg, H., 1978. *Patterns of strategy formulation*. *Management Science* 24, 934–948
- Nielsen, P.A., 2014, *Performance Management, Managerial Authority, and Public Service Performance*, *Journal of Public Administration Research & Theory*, Vol. 24 Issue 2, p431-458. 28p
- Olaf, N.R., 2008, *Formal structures and informal networks: Structural analysis in organizations*, *Scandinavian Journal of Management*, Vol. 24 p.145-161
- Otley, D., 1980. *The contingency theory of management accounting: achievement and prognosis*. *Accounting, Organizations and Society* 5, 413–428.
- Otley, D., 2008. *Did Kaplan and Johnson get it right?* *Accounting, Auditing & Accountability Journal* 21, 229–239
- Otley, D., Berry, A., 1980. *Control, organization and accounting*. *Accounting, Organizations and Society* 5, 231–244

Porter, M., 1980. *Competitive Strategy: Techniques for Analysing Industries and Competitors*. The Free Press, New York.

Rangone, A., 1997. Linking organizational effectiveness, key success factors and performance measures: an analytical framework. *Management Accounting Research* 8, 207–219.

Ray H. Garrison, et al *Managerial Accounting* 2011 Irwin/McGraw-Hill; 14 edition. Ref. http://www.amazon.com/dp/B005ORGC7E/ref=rdr_kindle_ext_tmb

Simons, R., 1995. *Levers of Control: How Managers Use Innovative Control Systems to Drive Strategic Renewal*. Harvard Business School Press, Boston, MA.

Slack, N., Lewis, M., 2011, *Operations Strategy*, 3 ed., Harlow, England: Pearson Education

Smitds, A., et al (2001) *The Impact of Employee Communication and Perceived External Prestige on Organizational Identification*, *Academy of Management Journal*, Vol. 49, No. 5. 1051-1062

Sousa de Vasconcellos e Sá, J.A., Hambrick, D.C., 1989. Key success factors: test of a general theory in the mature industrial-product sector. *Strategic Management Journal* 10, 367–382.

Strauss, J., and Frost, R., 2014, *E-marketing*, 7th ed., Boston, Pearson Education

Stringer, C., 2007. Empirical performance management research: observations from AOS and MAR. *Qualitative Research in Accounting & Management* 4, 92–114.

Thomas. H. Johnson and Robert S. Kaplan., 1991, *The relevance lost: The rise and fall of management accounting*, Harvard Business School press

Thompson Jr., A., Strickland III, A.J., 2003. *Strategic Management: Concepts and Cases*, 13th ed. McGraw-Hill Higher Education, New York.

Van der Stede, W.A., Chow, C.W., Lin, T.W., 2006. Strategy, Choice of Performance Measures, and Performance. *Behavioral Research in Accounting* 18, 185–205.

Wells, L., Brandon., 2009 *The Expansion of E-commerce: Addressing Sales Tax Complexity with Technology*, *Journal of State Taxation*, Vol. 27 Issue 6, p 33 – 36

9.3 Elektroniska källor

Accenture (2014) <https://newsroom.accenture.com/news/retailers-face-big-hurdles-in-bridging-the-omni-channel-commerce-gap-according-to-new-research-from-accenture-and-hybris.htm>

Deloitte (2012) http://www.deloitte.com/view/en_GB/uk/industries/consumer-business/28098047f3685310VgnVCM30000001c56f00aRCRD.htm

E-handelsbarometern (2013 och Q1 2014) <http://www.hui.se/statistik-rapporter/index-och-barometrar/e-barometern>

Håkan Ericsson, VD Post Nord, E-handelsbarometern, 2013

10.0 Bilagor

10.1 Intervjuguide

Inledning om intervjuobjektets bakgrund

- Berätta kort om din bakgrund
- Vad är din roll i företaget

Ferreira et al (2009) – Grundmodellens tolv komponenter/frågor

1. *Vad är organisationens mål och vision?*
 - Berätta om företaget kort – vision/mission/strategi
 - Hur lyfter man fram mål och visioner i organisationen till ens chefer och medarbetare?
 - Vilka mekanismer, processer och nätverk används för att kommunicera och informera om organisationens syfte och mål till ens medarbetare?
 - (Varför gick ert företag in på E-handeln?)
2. *Vilka nyckelfaktorer är centrala för företagets framgång?*
 - Hur lyfts dessa fram och kommuniceras till företagets medarbetare och chefer?
 - Varför anser just du att företaget varit framgångsrikt?
3. *Hur ser organisationsstrukturen ut (hierarkier) och vilken påverkan har det på utformningen av performance management, uppföljning och användning?*
 - Var i organisationen bör E-handeln ligga i ett multikanalsföretag?
 - (Styr ni de olika kanalerna/verksamheterna olika?)
4. *Vilka strategier har organisationen utvecklat utifrån er performance Management och uppföljning?*
 - Hur säkerställer ni att era strategier efterlevs och att ni lyckas med dem?
 - (Finns en skillnad i hur det hanterats i den fysiska respektive virtuella kanalen?)
5. *Vilka nyckeltal är viktiga för organisationen?*
 - Används nyckeltal och vad mäter organisationen?
 - Vilka nyckeltal är viktigast för organisationen?
 - Hur tas nyckeltal fram och har nyckeltalen förankring i de mål och strategier som tidigare nämnts?
 - Hur specificeras och kommuniceras dessa styrmedel och vilken roll spelar de i prestationsuppföljningen?
 - Ser ni några brister i er hantering och uppföljning idag?
 - Vilka e-handelsspecifika nyckeltal har ni?
 - (Har det uppkommit nya nyckeltal som är viktiga i och med E-handeln?)
6. *Baserat på föregående fråga, vilka måltal har organisationen satt upp?*
 - Hur arbetar ni med att ta fram lämpliga prestationsmål och hur utmanande är dessa mål?
7. *Vilka processer använder organisationen för att utvärdera individer, grupper och organisationsprestationer*
 - Är prestationsutvärderingen objektiv (utgå från fasta ramar/bestämda tal), subjektiv (egen uppfattning om ngt är bra eller ej) eller en mix av de båda?
 - Hur viktig är formell och informell information samt kontroller i dessa processer?

8. *Belöningar*

- Använder er organisation finansiella och icke – finansiella belöningar/incitament för att uppmuntra chefer och medarbetare att uppnå företagets mål?

9. *Informationsflöden*

- Vilka kommunikationssätt använder organisationen för att stödja arbetet med prestationer, mål och uppföljning?

10. *Kontroll och informationsflöden*

- Skiljer sig kontroller och informationsflöden i olika hierarkiska nivåer i företaget?

11. *Hur har prestationshantering/uppföljning förändrats till följd av förändringar i organisationen och marknaden?*

- Hur har det förändrats?
- Är dessa förändringar proaktiva eller reaktiva?
- Har förändringarna varit framgångsrika, i sådant fall på vilket sätt?

12. *Styrkan och konsekvensen av uppföljningen*

- Beaktar kontrollsystemet multipla intressenter?
- Mäts både finansiella och icke finansiella utfall?
- Hänger nyckeltalen samman med företagets strategier, nyckelfaktorer, och organisationens övergripande mål?
- Vad tror ni skiljer er styrning och uppföljning från en renodlad e-handelsaktör/från en multikanalsorganisation?

Avslutning

- Är det något du upplever att vi har missat eller behöva veta om företagets performance management eller arbete med ekonomisk styrning?

Stort tack för din medverkan!

10.2 Nyckeltal

Nyckeltal Multikanalsföretag	Företag X	Företag Y	Företag Z
Övriga chefer	GMROS	Omsättning	
	GMROI	Ebt	
	GMROL	Konverteringsgrad (E-handel och butik)	
	Besökare	Besökare (E-handel och butik)	
	Kunder	Sociala mått (E-handeln)	
	Konverteringsgrad	Försäljning	
	E-handelsgenererad fsg (E-handel)	Bruttovinst	
	Plock kostnader (E-handel)	Försäljning per kvadratmeter	
	Varuförsörjningseffektivitet (E-handel)	Snittpris	
		Snittkvitto (e-handel och butik)	
		Arbetade timmar i butik	
		Andel Multikanalskunder (Multikanalsmått)	
E-handelschefer	Procentuella trafik ökningar	Konverteringsgrad per trafikälla	Trafik/besökare
	Snittkvitto	Tid på dygnet kunder är hos oss	Konvertering
	Snittvarukorg	Var på sidan man besöker	Marginaler
	Konverteringsgrad	Var man hoppar av på sidan	Reklamerinran
	Kampanjutfall	Öppningsgraden på nyhetsbrev till kund	Varumärkeskänndeom
	Försäljning	Försäljning på nyhetsbrev	Bounce rate
	Trafik till butik		Trafik från desktop till butik (Multikanalsmått)
	Antal kunder		Försäljning
	Tid i butik		Omsättning
	Vart kunder tittar på sidan		
Nyckeltal E-handelsföretag	Företag A	Företag B	Företag C
	Konverteringsgrad	Konverteringsgrad	Marknadsföringskostnader
	Trafik	Lageromsättningshastighet	Lönsamhet
	Snittköp	Personaleffektivitet	Trafik
	Page views	Trafik	Nykundsintag
	Kanaltrafik	Kassaflöde	Återkommande köp
	Varuförsörjning	Distributionskostnader	Intjäning efter betald MaFö på order 1 & 2
	Företag D	Företag E	Företag F
	Cost of Sales	Lageromsättningshastighet	Trafik
	Konverteringsgrad	Kassaflöde (DPO)	Lageromsättning
	Besökare	Antal besökare	Marginaler
	Returfrekvens/Returgrad	Kostnad såld vara	Distributionskostnader
	Bruttomarginal		