

Produktivitet inom e-handel

Vilka kritiska resurser krävs för att driva e-handel och hur kan output definieras?

This paper discusses how productivity can be measured in an e-commerce context. Most productivity research in the past has been from a brick and mortar perspective, and has taken resources such as store space, capital and work hours in to consideration. Through qualitative interviews, this paper examines what critical resources are appropriate to account for as input, and what can be considered output. Inspired by the strategic resource management model, a new framework is developed for e-commerce. In addition to a new framework for measuring productivity, the discussion on critical resources and output in an e-commerce organization gives insight into how e-commerce business are managed.

Keywords: Productivity, e-commerce, retail, strategic resource management model (SRM)

Författare:
Tove Annerstedt 50280

Examinator:
Sara Rosengren

Handledare:
Mikael Hernant

Inlämning:
23 maj, 2016

Handelshögskolan i
Stockholm
Center for Retailing
Kandidatuppsats, VT 2016

TACK TILL

Respondenterna

Mikael Hernant

Karl, Gunilla och Anders Wirfelt

Julia Rubin & Hanna Schiller

Innehållsförteckning

1. Inledning	3
1.1 Bakgrund.....	3
1.2 Problemområde	4
1.3 Problemformulering.....	6
1.3 Syfte	6
1.4 Avgränsningar och perspektiv	7
1.5 Beskrivning av den empiriska studien	7
2. Teoretisk referensram	7
2.1 Produktivitet och detaljhandeln	7
2.2 Vilka resurser skall mätas och hur definieras output?	10
2.3 SRM-Modellen – hur produktivitet kan mätas	13
2.4 Produktivitet inom e-handel.....	14
2.5 Sammanfattning av teorikapitlet.....	20
3. Metod	21
3.1 Explorativ problemställning.....	21
3.2 Intensiv undersökningsutformning	21
3.3 Val av kvalitativ metod.....	22
3.4 Insamlingsmetod för data.....	22
3.5 Val av undersökningsenheter.....	24
3.6 Analysmetod	25
3.7 Studiens tillförlitlighet	26
4. Resultat och diskussion.....	27
4.1 Vad följs upp i dagsläget?.....	27
4.2 Kundanskaffning.....	28
4.3 Webbplats & IT.....	31
4.4. Supply Chain.....	33
4.5 Kundkontakt.....	36
5. Slutsats	38
5.1 Vilka kritiska resurser är relevanta att mäta?.....	38
5.2 Hur kan output definieras?.....	39
5.3 Hur kan produktiviteten mätas?.....	39
6. Praktiska implikationer	42
7. Begränsningar och förslag till fortsatta studier	43
8. Referenser	44
Bilaga 1 - Intervjumall.....	49
Intro.....	49
Del 1 - Uppföljning i dagsläget.....	49
Del 2 - Input.....	49
Del 3 - Output	50
Bilaga 2 – Sammanfattning av intervjuer	51

1. Inledning

1.1 Bakgrund

Denna uppsats handlar om produktivitet inom e-handel. Hur man definierar och mäter produktivitet inom detaljhandeln har fått mycket uppmärksamhet av teoretiker. Cox (1948) är en tidig studie som ofta citeras, Cox påpekar redan då utmaningen i att definiera begreppet produktivitet, genom att öppna med meningen:

*“No SINGLE meaning can be attached to the term "productivity".
Definitions must vary according to the purposes to be served”
(Cox 1948 s.433)*

En definition av produktivitet som har fått spridning är Bucklins (1978), även upprepade av Ingene (1982) och Reardon (1996):

*"Total factor productivity is the ratio of all outputs to all inputs. Partial
input productivity is the ratio of all outputs to a single
(Ingene, 1982 s.76)*

Denna uppsats definierar produktivitet enligt Achabal et al (1984), som ett förhållande mellan input och output. Achabal skiljer detta från inre effektivitet (*efficiency*) som handlar om hur man allokerar resurser mellan flera användningsområden. Inre effektivitet handlar alltså inte om hur effektivt man utnyttjar en resurs, utan hur effektivt man utnyttjat flera resurser i kombination. Yttre effektivitet (*effectiveness*), menar Achabal, handlar om att allokera resurser som maximerar långsiktig lönsamhet (*ROI*).

Produktivitet visar hur effektivt butiker använder olika resurser. För att exemplifiera kan man tänka sig ett bageri. För att kunna producera bröd behövs tid från bagarens anställda. Alltså är input i detta fall arbetstimmar, output är antalet bröd som produceras. För att bli mer produktiv, kan bagaren antingen försöka producera samma mängd bröd med färre arbetstimmar, t ex genom att pussla med sin schemaläggning. Det andra alternativet är att försöka att producera fler bröd med samma antal timmar. Detta kan åstadkommas t ex genom att bättre motivera medarbetare, investeringar i olika maskiner som gör arbetet enklare, eller nya processer som gör att jobbet går fortare.

Hur effektiv en butik är att hushålla med sina resurser får direkta konsekvenser för det ekonomiska resultatet och i slutändan lönsamheten (Hernant, 2009). Därför är det av intresse för praktiker att ha kunskap kring hur man kan mäta produktiviteten i sin verksamhet. Ur ett samhällsekonomiskt perspektiv är fenomenet också intressant då detaljhandeln i Sverige omsätter ca 610 miljarder kronor och sysselsätter ca 246 000 personer (Svenskarna och Internet 2015). Denna uppsats perspektiv är att mäta produktiviteten på butiksnivå snarare än makronivå.

Ett centralt teoretiskt problem är att definiera "output" för detaljhandeln. I exemplet med bageriet ovan är det enkelt att mäta "output" i form av antal bröd som bakas. Huruvida bagaren sedan säljer bröden ändrar inte hur produktiva de varit. Försäljningen av bröd kan påverkas av faktorer så som vad brödet kostar, eller om bageriet ligger i ett sådant läge så många kunder går förbi. I en detaljhandelskontext är detta problematiskt, då man inte producerar en produkt. Ett vanligt mått på "output" är försäljning. Detta har uppenbara brister då det till stor grad påverkas av andra faktorer så som lokala marknadsvillkor eller pris.

För att mäta produktiviteten behövs ett resonemang kring vilka resurser som skall mätas. I en studie 2013 sammanställde Mishra och Ansari hur "input" och "output" definierats i tidigare studier som fokuserat på produktivitet i detaljhandeln. Försäljning, eller "value added" var de vanligaste förekommande måtten på "output". "Value added" definieras som försäljning efter avdrag för kostnaden av sålda varor. Vanliga mått på input var kapital, arbetstid, och yta.

En modell som har fått praktisk tillämpning för att mäta och utvärdera produktivitet i butiker är "*The strategic resource management model*" (SRM-modellen) utvecklad av Lusch (1986) och vidareutvecklad av Ring, Tigert och Serpkenci 2002. Lusch definierar tre kritiska resursområden: varulager, yta och personal. Lusch argumenterar för att just dessa tre resurser är viktiga att följa upp, då de utgör konkurrensmedel. De utgör även stora kostnadsposter. Varulagret (sortimentet) utgör ett viktigt konkurrensmedel på grund av möjligheten att differentiera sig gentemot sina konkurrenter genom exempelvis sortimentets bredd, djup eller annorlunda sammansättning. Ytan utgör ett konkurrensmedel eftersom den kan ha många alternativa användningsområden, och marknaden sätter pris på ytan utifrån dess attraktivitet. Kostnaden för yta i ett attraktivt område blir ofta dyrare och kräver att detaljisten presterar bättre än i ett mindre attraktivt område. Yta är alltså kopplat till konkurrensmedlet läge. Konkurrens kring arbetskraft uppstår när utbudet av duktig personal är begränsat.

SRM modellen ställer dessa tre kritiska resurser i förhållande till försäljning och bruttomarginal och skapar därmed några nyckeltal som påvisar produktiviteten och hur de olika nyckeltalen påverkar varandra. Modellen används i företagsekonomiska kurser på t ex Handelshögskolan i Stockholm.

Förutom de konkurrensmedel som tas upp i SRM-modellen har även butiksatmosfär stor betydelse (Ailawadi & Keller 2004). Detaljister skapar med hjälp av inredning, belysning och butikslayout en attraktiv atmosfär som differentierar dem mot konkurrenterna. Detta kräver resurser i form av anläggningstillgångar och likvida medel.

1.2 Problemområde

Samtliga studier i Mishra & Ansari (2013) sammanställning av forskning inom produktivitet i detaljhandeln utgår från fysisk butik. I och med att den digitala kanalen blir mer betydelsefull finns anledning att ifrågasätta detta. År 2015 stod e-handeln för totalt 6.9% av handelns totala omsättning, och hade en tillväxt på 19% (E-barometern 2015). I en digital butik är vissa

grundläggande förutsättningar förändrade, vilket leder till att man konkurrerar med andra parametrar och kräver därför annorlunda resurser.

Ett exempel på ändrade förutsättningar är yta. I en fysisk butiksmiljö är ytan en begränsad resurs som måste hushållas med (Lusch 1986). Ytan driver kostnader i form av hyra, och den behöver allokeras, eller delas upp mellan olika kategorier och produkter i sortimentet. Hur effektivt man som butikschef allokerar yta till sitt sortiment får konsekvenser för försäljningen. I en e-handelskontext är ytan inte en begränsad resurs, det går inte att självklart definiera vad yta betyder i en e-handelskontext överhuvudtaget. Man kan hur som helst konstatera att ytan inte är samma begränsande faktor för sortimentet som i en fysisk butik. En annan avgörande skillnad är att kostnaden för yta i en traditionell butik, beror på läget. Ett centralt läge där många människor passerar är dyrt, men det finns större chans att locka in kunder i butiken. På nätet fungerar det annorlunda, kunden söker aktivt upp butiken, exempelvis via en sökmotor. Alternativt har detaljisten lockat kunden med betalda trafikdrivande åtgärder.

Varulagret utgör en strategisk resurs i en fysisk butik eftersom det påverkar sortimentet, sortimentet är ett viktigt konkurrensmedel som dessutom binder kapital (Ring et al 2002). Här finns en avgörande skillnad gentemot e-handeln. Som beskrevs i tidigare stycke så sätter inte ytan begränsningar för sortimentet. En annan skillnad är fördröjningen mellan köp och leverans. Detta möjliggör att inte alla varor behöver finnas i det egna lagret utan kan beställas vid behov. I en fysisk butik påverkar också varulagret atmosfären i den fysiska butiken, hyllorna får inte upplevas som tomma, denna risk finns inte inom e-handeln där man endast visar bilder på produkterna. E-handeln har däremot en annan utmaning då de konkurrerar med vem som kan erbjuda den snabbaste och billigaste leveransen.

Arbetsproduktiviteten i den fysiska butiken är kopplad till konkurrensmedlet service och personal (Lusch, 1986). Personalen är viktig då de står för kundbemötandet. I en e-handel är det inte personalen som står för bemötandet i butiken, kunden möter istället webbplatsen. Alltså behövs kompetens att utveckla och driva en webbplats som tar emot kunden väl, dessutom behövs en kundtjänst som kan assistera och svara på frågor vid behov.

Anläggningstillgångar är viktigt i en fysisk butik då de skapar en butiksatmosfär som påverkar hur kunderna uppfattar butiken, hurvida de vill komma tillbaka, och hur mycket pengar de spenderar (Bellizzi, Crowley, & Hasty 1983; Eroglu & Machleit 1990; Grewal, Barker, Levy, & Voss 2003; Milliman 1982). Motsvarigheten till detta är möjligtvis upplevelsen av själva webbplatsen. Om så är fallet, behöver webbplatsen dels ersätta det personliga mötet i butiken och butiksatmosfären. Vilka resurser krävs för att åstadkomma detta?

I SRM modellen mäts "output" i form av försäljning, vilket som tidigare nämns har uppenbara brister. I en digital värld där man i högre utsträckning kan mäta trafik, kundernas beteende och effekten av förändringar - finns det andra, mer passande mått för att mäta "output"?

Utifrån denna kontext skall denna rapport undersöka hur produktivitet kan definieras och mätas för e-handel. För att göra detta behövs ett resonemang kring vilka input variabler som driver produktiviteten, samt om output måttet kan identifieras på samma sätt som för fysisk butik. Detta görs genom intervjuer med ett antal detaljister eller experter med erfarenhet av att driva e-handel.

Ett angränsande område är omnikanal, dvs hur man kan koppla ihop kundupplevelsen i olika kanaler (fysisk butik, e-handel, app, etc). Verhoef definierar omnikanal:

“We define omni-channel management as the synergetic management of the numerous available channels and customer touch points, in such a way that the customer experience across channels and the performance over channels is optimized” Verhoef et al (2015, s176)

Vad betyder detta för hur man mäter produktivitet inom e-handel? Det skulle kunna tolkas som att det överordnade målet är kundens totala upplevelse, mer än försäljning eller lönsamhet i en viss kanal. I ett sådant sammanhang skulle möjligen output kunna definieras annorlunda. Även om en detaljist har en omnikanalstrategi finns det anledning att kontrollera så de enskilda kanalerna bedriver verksamhet på ett effektivt sätt. De verktyg som (med SRM modellen som exempel) finns tillgängliga för fysisk verksamhet är då inte tillämpbara för de digitala kanalerna. Om man endast vill mäta helheten finns det risk att som detaljist med bakgrund inom fysisk handel sätta för mycket fokus på den fysiska verksamheten, eller att man som detaljist med bakgrund inom det digitala sätter för mycket fokus på den digitala verksamheten. Att förstå vilka kritiska resurser som krävs för hur man bedriver verksamheten och hur deras produktivitet mäts bör alltså vara relevant även utifrån en omnikanalstrategi.

1.3 Problemformulering

Utifrån bakgrunden och problematiseringen ovan har följande frågeställning identifierats:

Hur kan produktivitet i nätbutiker mätas?

För att kunna svara på problemformuleringen krävs att den adresseras utifrån några olika utgångspunkter. Som framgår av tidigare kapitel behöver vi å ena sidan adressera resursproblematiken. Därför blir en första underfråga: *Vilka kritiska resurser (inputvariabler) är relevanta att mäta?* Vi behöver även hitta ett relevant mått som mäter resultatet av arbetet (output). Därför blir en andra underfråga: *Hur kan output definieras?*

1.3 Syfte

Syftet med denna uppsats och de undersökningar som ligger till grund för uppsatsen är att beskriva hur produktivitet kan mätas. Studien ämnar att bidra till teorin genom att belysa fenomenet produktivitet från ett e-handelsperspektiv, att skapa förståelse för vilka resurser som är kritiska för e-handeln och hur output kan definieras. Genom att skapa en uppsättning

nyckeltal som kan mäta produktiviteten, är ambitionen att bidra med ett verktyg för analys och uppföljning som kan få praktisk tillämpning.

1.4 Avgränsningar och perspektiv

Perspektivet för studien ligger på den enskilda butikens produktivitet, till skillnad från studier som har ett makroperspektiv, exempelvis branschens samlade produktivitet. Tidigare studier har fokuserat på att hitta nya statistiska metoder för att mäta totalfaktorproduktivitet (TFP), det faller utanför ramen för denna rapport. Att utgå från den enskilda butikens perspektiv innebär också att en avgränsning dras mot hur e-handeln påverkar den fysiska butikens produktivitet eller vice versa. Fokus för studien ligger på hur man mäter produktivitet för e-handeln, som enskild verksamhet eller som del av en större verksamhet.

Denna studie fokuserar på nätbutiker i Sverige som säljer till konsument (B2C), till skillnad från företag som säljer till andra företag (B2B) då det kräver andra typer av resurser. En avgränsning har också gjorts för digitala marknadsplatser vars affärsmodell bygger på att ta en kommission på försäljningen men lämnar själva leveransen av produkten till detaljist eller producent, alternativt säljer detta som en tjänst.

1.5 Beskrivning av den empiriska studien

Kvalitativa intervjuer genomfördes med en grupp på sju företag för att kartlägga vilka nyckeltal som används för uppföljning av verksamheten idag samt vilka huvudsakliga resurser som påverkar produktiviteten. Intervjuerna analyserades för att identifiera vilka nyckeltal och inputvariabler som anses vara mest intressanta och en hypotes kring en ny produktivetsmodell tas fram.

2. Teoretisk referensram

I detta avsnitt ges en överblick av den teoretiska referensram som ligger till grund för undersökningen. I avsnitt 2.1 ges överblick av hur produktivitet inom detaljhandel har behandlats i tidigare forskning. Avsnitt 2.2 redovisar vad som tidigare har definierats som input och output. Avsnitt 2.3 presenterar SRM-modellen som har används för att presentera samband mellan olika produktivetsmått. Slutligen avslutas kapitlet med en sektion kring produktivitet och e-handel.

2.1 Produktivitet och detaljhandeln

Produktivitet som begrepp har diskuterats akademiskt i decennier, forskare har lagt fram olika förslag på hur produktivitet kan definieras (Achabal et al 1984, Lusch 1986). Nationalekonomer talar ofta om produktivitet i termer av en produktionsfunktion, där produktiviteten är ett förhållande mellan input och output (Bucklin 1978, Ingene 1982). Definitionen av produktivitet i denna studie utgår från Achabal et al (1984), vilken går i linje med Bucklin (1978) och Ingene's (1982). De definierar produktivitet som ett förhållande

mellan input och output. Som nämns i kapitel 1 skiljs detta från intern effektivitet (*efficiency*) och extern effektivitet (*effectiveness*). Achabal handlar produktiviteten om ett förhållande mellan output och *en* resurs:

“to this point the discussion has not mentioned the words “efficiency” or “effectiveness”. The reason is that productivity measurements are resource specific and must be addressed prior to addressing these questions”
(Achabal et al 1984, s.111)

Inre effektivitet (*efficiency*) som handlar om hur man allokerar resurser mellan flera användningsområden. Inre effektivitet handlar om hur effektivt man utnyttjat *flera* resurser i kombination. Yttre effektivitet (*effectiveness*) menar Achabal handlar om att allokera resurser som maximerar långsiktig lönsamhet (ROI).

2013 gjordes en omfattande genomgång av hur produktivitet inom detaljhandeln har behandlats teoretiskt av Ashis Mishra och Javeed Ansari. Tabell 1-3 ger en överblick av några av de viktigaste studierna i ämnet, baserat på Mishra och Ansaris sammanställning. Studierna är grupperade efter deras huvudsakliga fokus.

Författarna i den första gruppen bidrar med en grundläggande förståelse för ämnet produktivitet inom detaljhandel, varför detta är intressant att mäta och vilka faktorer som bidrar till produktiviteten. Flera av de tidiga författarna (Cox, Ingene och Bucklin), var verksamma inom marknadsföringsområdet, medan Achabal var verksam inom Retail Management. De första studierna motiverar varför ämnet förtjänar teoretisk uppmärksamhet. Dessa författare tar också de första stegen till hur produktiviteten skall mätas. Achabal et al (1984) problematiserar begreppet inom en detaljhandelskontext och skiljer produktivitet från inre och yttre effektivitet. Se tabell 1 nedan.

Under 90-talet görs tekniska framsteg som möjliggör nya sätt att mäta produktiviteten. Många studier handlar om att utveckla metoder för att mäta produktiviteten samt utvärderar olika mått på resurser. Användningen av IT inom detaljhandeln gjorde stora framsteg under denna period, vilket fick teoretiskt uppmärksamhet. Reardon et al (1996) finner att användningen av IT påverkar produktiviteten positivt, och argumenterar för att denna resurs underutnyttjas. Se tabell 2 nedan.

Under 2000-talet har ämnet utvecklats ytterligare för att kunna se trender, korrelationer mellan olika resultatmått och vad som bygger upp produktiviteten. Se tabell 3 nedan för ett urval av studier. Två av dessa är fokuserade på metodik, Keh & Chu (2003) samt Yu och Ramathan(2009). Griffith och Harmgart (2005) och Reynolds (2005) har ett makroperspektiv och tittar på produktiviteten inom detaljhandeln i Storbritannien. Hernant et al (2007) har butiksperspektivet och korrelerar produktiviteten med butikens resultat eller olika butiksformat.

Tabell 1

Författare	År	Bidrag
Cox	1948	Överväger anledningar att mäta produktivitet inom distribution och diskuterar tillvägagångssätt.
Bucklin	1978	Behandlar produktivitet inom marknadsföring och jämför med utvecklingen inom tillverkningsindustrin
Ingene	1982, 1984	En första förståelse för vilka faktorer som påverkar produktivitet inom detaljhandel
Achabal et al	1984	Förtydligar begrepp och definitioner samt problematiserar output

Tabell 2

Författare	År	Bidrag
Betancourt & Gautschi	1993	Utvecklar ett nytt ekonomiskt ramverk för att analysera marginaler inom detaljhandeln. Formulerar en teori kring output som en samling distributionstjänster.
Kamakuura et al	1996	Utvärderar en ny metod (clusterwise) för att jämföra produktivitet mellan olika bank kontor. Utgår från att kunden är resurs som bidrar till produktiviteten.
Reardon et al	1996	Undersöker huruvida IT bidrar till produktivitet inom detaljhandel. Finner att IT är en produktiv resurs, och underutnyttjas.
Reardon & Vida	1998	Undersöker monetära vs fysiska mått på input vid användande av Cobb-Douglas produktionsfunktion.
Dubelaar	2002	Bidrar genom att utveckla och testa en sammansättning av mått för produktivitet inom detaljhandel som inkluderar externa faktorer.

Tabell 3

Författare	År	Bidrag
Keh & Chu	2003	Använder DEA metoden för att utvärdera inre effektivitet. Hittar skalfördelar.
Griffith and Harmgart	2005	Diskuterar de huvudsakliga problem som finns då man ska mäta produktivitet, och presenterar hur dessa problem kan hanteras.
Reynolds et al	2005	Försöker identifiera hur produktiviteten i detaljhandeln i UK kan jämföras med Globala konkurrenter. Söker konsensus kring vilka faktorer som ska bidra till produktiviteten.
Hernant et al	2007	Korrelerar produktivitet med butikens ekonomiska resultat, och diskuterar signifikansen av olika produktiviteten (yta, lager, arbetstid etc)
Yu and Ramanathan	2009	Använder tre olika metoder för att mäta intern effektivitet för 41 detaljhandlare i UK
Panigyrakis and Theodoridis	2009	Definierar och bestämmer olika partiella produktiviteten

2.2 Vilka resurser skall mätas och hur definieras output?

En viktig utgångspunkt när det kommer till att mäta produktivitet är att definiera vilka resurser som skall mätas, och hur resultatet av arbetet skall kvantifieras. För att kunna besvara frågeställningen hur detta skall göras för e-handeln, är det relevant att titta på hur det har behandlats teoretiskt. Mishra & Ansari (2013) har i sin studie en sammanställning av hur input och output har behandlats av olika författare. Tabell 4 bygger på denna sammanställning men har grupperats utifrån olika mått på output.

Resurser förekommer i samtliga grupper är arbetstid, kapital och butiksyta eller antal butiker. Få empiriska studier har gjorts för att komma fram till dessa variabler. Det vanliga är att de är implicita eller tagna för givet av författarna (Mishra & Ansari 2013). Vissa studier tar även med miljö och kundfaktorer (Donthu & Yoo 1998) (Kamakura et al 1996). Kamakura argumenterar för att kunden är en del av produktionsprocessen inom detaljhandeln, och därför bör kunden tas upp som en del av de kritiska resurserna. Om kundens egenskaper skiljer mellan marknader så är det orättvist att mäta output om denna faktor inte har tagits om hand. Mishra och Ansari (2013) försöker empiriskt definiera inputvariabler och landar i sex stycken: 1. Arbete, 2. Kapital, 3. Butiksinredning 4.Sortiment, 5.System & Processer 6.IT /Point of Sales.

Hur skall då "output" definieras? Ingene (1982) och Achabal et al (1984) tar båda upp vikten av att skilja produktivitet från efterfrågan:

"It is important to note that the output variable measures the capability of the organization to meet demand as a function of resource use i, e. the firms capability to make sales, rather than the sales themselves."
Achabal et al (1984, s.109)

Output skall alltså mäta organisationens förmåga att hushålla med sina resurser på ett effektivt sätt, för att bemöta efterfrågan. Trots de teoretiska invändningarna är försäljning ett vanligt mått på output, som kan avläsas av tabell 4 nedan så använder 4 av 19 genomgångna studier försäljning som output. Som tidigare konstaterats är detta problematiskt på grund av att försäljning kan påverkas av så många andra faktorer utöver produktivitet, t ex de lokala marknadsförutsättningarna. Hernant och Boström (2010) påpekar att det är enkelt att öka försäljningen, t ex genom att sänka priserna. Alltså måste man ta fler nyckeltal i beaktande.

Ett sätt att ta bort effekten av eventuella prisskillnader är att i stället mäta vad som blir över efter att kostanden för sålda varor har tagits bort. Ett vanligt begrepp för detta är "Value Added", vilket definieras som: försäljning efter kostnad sålda varor har subtraherats. Value added, bruttovinst eller bruttomarginal används som mått på av studierna i grupp 2, tabell 4. Att använda bruttovinst tar bort möjligheten att öka output genom att sänka priser, men Ingene (1982) hävdar att det finns svagheter, då bruttovinst påverkas av andra faktorer. Försäljning är till viss del ett resultat av marknadsvillkoren, och kostnader för varorna kan vara satta centralt.

Dubelaar et al (2002) undersöker i vilken grad externa faktorer påverkar produktiviteten och visar att dessa spelar så signifikant roll att man inte kan exkludera dessa om man ska mäta produktiviteten. Denna studie och tre till lägger ihop flera aspekter av butikens resultat till ett sammanfattat mått på ”*performance*” och använder detta som output, se grupp 3 i tabell 4.

Reardon och Vida (1998) undersöker skillnader i att mäta input och output som fysiska enheter (t ex arbetstimmar, kvadratmeter) och monetära mått. De menar att det finns två huvudsakliga problem med båda två – monetära mått påverkas av externa faktorer, men fysiska mått kan ge en förenklad bild av verkligheten. Ska exempelvis en arbetstimme från en butikschef likställas med en arbetstimme från butikspersonal? Några studier som t ex Kamakura et al (1996) använder klusteranalys för att hitta mått på input och output.

Vissa studier har hittat något som är helt skilt från försäljningen och ekonomiskt resultat, däribland Mishra & Ansari (2013). De föreslår istället att output mäts i form av tillgänglighet av service eller produkter i hyllan. Service bryts ner i en rad underkategorier som mäts på butiksnivå via enkäter. Nackdelen med denna metod är bland annat arbetet med att samla in all information som krävs.

Viktigt att notera är att många av studierna i tabellen försöker mäta en total produktivitet, *total factor productivity* (TFP). Detta innebär att output måttet är ett resultat av flera inputs. Samtliga studier har ett perspektiv som utgår från fysisk butik. Alltså har input-faktorer inte utvärderats utifrån ett digitalt perspektiv. I de generella sökningar som gjordes kring produktivitet i detaljhandeln under förarbetet till denna uppsats, saknades e-handelsperspektivet helt och hållet.

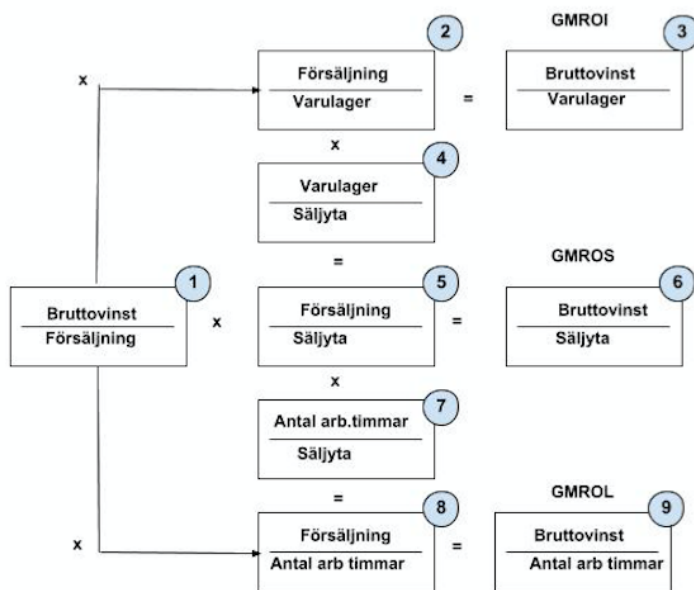
Tabell 4

År	Författare	Output = Försäljning	Resurser	Perspektiv
1977	Takeuchi och Bucklin	Försäljning	1. Antal butiker 2. Antal anställda	Census data USA & Japan
1982	Ingene	Försäljning	Antal anställda	Census data
1982	Noteboom	Försäljning	1. Antal anställda 2. Arbetstimmar	Detaljhandelskedja
2003	Keh and Chu	Försäljning	Kapital och arbete, service	Paneldata, detaljhandel i USA
År	Författare	Output = Value added	Resurser	Perspektiv
1975	Arndt och Olsen	Bruttovinst	1. Antal anställda 2. Butiksyta	Diversehandel Norge
1984	Ingene	Bruttomarginal	Arbetstimme	Census data
1984	Good	"Value added"	Arbetstimmar, yta	Detaljhandeln i USA & Kan.
1985	Ratchford och Brown	"Value added"	1. Arbetstid 2. Kapital	Detaljhandelskedja
1984	Lusch & Moon Soo Young	"Value added"	Antal anställda	Järnhandel
1996	Reardon, Hasty, och Coe	"Value added"	Arbete, Kapital, IT-komponenter	521 detaljhandlare i Dallas
År	Författare	Output = Performance	Input	Utgångspunkt
2002	Dubelaar, Bhargava och Ferrarin	Försäljning, transaktioner, brutto vinst	En kombination av resultat, arbete, yta, efterfrågan, och konkurrensparametrar	Apotek i Nya Zeeland & Australien (690st)
2006	Sellers-Rubio och Mas-Ruiz	Försäljning, vinst, volym	Antal anställda, antal butiker, kapital	100 detaljhandelskedjor
1998	Donthu and Yoo	Försäljning, vinst, "value added"	Miljö, kundfaktorer, chefen, faktorer hos anställda	24 snabbmatsbutiker
2008	Yu och Ramanathan	Omsättning, vinst	Totala tillgångar, aktiekapital och antal anställda	Detaljhandelsbutiker i UK
År	Författare	Output = Flera variabler	Input	Perspektiv
1996	Kamakura och Lenartowicz	Depositioner, tjänstearvoden, betalningsmedel i transit	Arbete, yta i kvm	188 bankkontor
2005	Reynolds, Howard, Dragun, Rosewell och Ormerod	Försäljning, produktbredd, servicenivåer, tillgänglighet etc	Arbete, yta, kapital	Branschdata UK
1998	Reardon and Vida	"Value added" och fysiska enheter	Arbete, yta (sq feet)	521 detaljhandlare i Dallas
År	Författare	Output = ej försäljning	Resurser	Perspektiv
1984	Achabal, Heineke och McIntyre	Förmåga till försäljning	N/A	Djupintervjuer
1988	Ratchford och Stoops	Krav på arbetstimmar	1. Antal sålda varor 2. Hyllmeter 3. Tid nedlagd på kundb	9 butiker i en kedja
2013	Mishra & Ansari	Tillgänglighet av sortiment & service	1. Arbete, 2. Kapital, 3. Butiksinredning, 4. Sortiment, 5. System & Processer, 6. IT&POS	Mellanstora klädbutiker i Indien

2.3 SRM-Modellen – hur produktivitet kan mätas

SRM Modellen (Lusch 1986) kan användas som ett verktyg för att analysera relationer mellan olika produktivitetsmått. Ring, Tigert och Serpkenci (2002) vidareutvecklade modellen för att även inkludera kostnader och nettovinst per strategisk resurs. Hernant & Boström 2010 och Hernant 2016 tar upp modellen som inkluderas i undervisningen för kandidatprogram på Handelshögskolan i Stockholm samt Högskolan i Skövde.

Modellen utgår från två outputmått, försäljning och bruttomarginal. Den inkluderar tre kritiska resurser – lager, yta, och arbetskraft och presenterar utifrån dessa en uppsättning nyckeltal. Lusch menar att prissättningen är en fjärde övergripande kritisk resurs. Bruttomarginalen (box 1) är produktivitetsmodellens utgångspunkt. Modellen fortsätter sedan att genom multiplikation och division visa samband mellan de olika nyckeltalen. Genom att sätta försäljning i förhållande till kronor investerade i lager kan man mäta lagerproduktiviteten (box 2). Genom att multiplicera med bruttomarginal skapas GMROI – gross margin return on inventory (box nr 3). Samma princip används för yta och arbetstimmar för att skapa GMROS (box 6) och GMROL (box 9).



Modellen är användbar för praktiker, eftersom den kan appliceras på flera nivåer i organisationen, både på kategori-nivå, produkt-nivå, eller på SKU-nivå (Ring et al 2002).

Lusch motiverar valet av resurser baserat på att de utgör konkurrensmedel för butikerna. Ring och Tigert (2002) visar också hur dessa tre resurser tar upp större delen av resultat och balansräkningar för en detaljhandel.

Valet av resurser och output i SRM modellen liknar många av de studier som gåtts igenom i sektion 2.3. Ungefär hälften av studierna använder försäljning eller bruttomarginal som mått på output, precis som Lusch. När det kommer till kritiska resurser hör yta och arbete till de vanligen förekommande, de återkommer även här. Lagerkronor isoleras inte av några av de andra studierna, däremot förekommer kapital som ett vanligt input. En aspekt som saknas i SRM-modellen men som förekommer i flera av de mer nutida studierna är IT-investeringar.

2.4 Produktivitet inom e-handel

Som nämns i sektion 2.2 är det inte enkelt att hitta studier på produktivitet som utgår från ett e-handelsperspektiv. Samtliga studier som hittills presenterats är utförda i fysisk butik. I förarbetet till denna uppsats har sökningar gjorts i relevanta databaser (ABI Inform, Scopus) för att hitta studier som definierar produktivitet i en e-handelsorganisation, men utan framgång. I dessa sökningar framkom heller inte någon modell som likt SRM-modellen skulle kunna användas för att analysera en nätbutiks produktivitet. Bristen på studier med vetenskaplig grund är däremot något som påpekats i flera publikationer. I introduktionen till Journal of Business Researchs specialutgåva kring "Marketing Productivity" (2002) skriver Bush et al:

"Presently, there appears to be a dearth of published research on marketing productivity. This is particularly surprising given the fact that many experts proclaim that we are in an era where marketing costs have been rising as other costs have fallen." (Bush et al 2002, s.343)

Zhang et al (2010) påpekar bristen på uppföljning av multikanalstrategier, och att de vanliga resultatmått inte längre är applicerbara:

"To make things more complicated, some of the well-accepted performance measures - such as same store sales ("comps"), sales and gross margin per square foot (for brick and mortar stores) and sales and gross margin per square inch (for catalogs) do not apply to the emerging Internet channel." (Zhang et al 2010, s173)

Bristen på studier inom produktivitet för e-handeln gör att den teoretiska basen för denna undersökning får grunda sig till delvis på teori baserad på fysisk butiksverksamhet, samt teori från angränsande områden.

Ett angränsande område som har fått teoretisk uppmärksamhet är hur IT-investeringar påverkar produktiviteten (Reardon 1996) (Zhu 2004). Dessa studier har haft en fysisk detaljhandel som utgångspunkt, och IT-investeringarna har syftat till att effektivisera den verksamheten. Reardon (1996) visade att dessa investeringar ökade produktiviteten. Dessa studier kan ger insikt i hur IT-resursen påverkar produktiviteten, men har inte e-handelsperspektivet.

Det finns även studier som fokuserar på hur webbplatsens utformning påverkar affärsvärdet. Jungaphil Hahns undersöker detta i sin avhandling från 2003. Hahns syfte är att mäta *"the effectiveness of e-commerce website design and it's impact on business value"*. Författaren utvecklas en metod för att mäta och jämföra design statistiskt, för att avgöra vilken som bäst driver konvertering Detta handlar alltså om att mäta designen av webbplatsen, en form av designproduktivitet. Hahn tar inte hänsyn till tid eller kostnad för designen.

För att besvara underfrågorna (vad som krävs för kritiska resurser för att bedriva e-handel samt hur output kan definieras) är även litteratur som berör hur man operativt bedriver e-

handelsverksamhet relevant. Denna litteratur skiljer sig från sektion 2.2 och 2.3 på så sätt att studierna i den förra sektionen vilade på samma teoretiska grund. I denna sektion lyfts litteratur fram som i vissa fall inte skapats inom ramen för produktivitetsforskning, utan som vägledande böcker för praktiker, alltså är inte samtlig litteratur skriven med en vetenskaplig ansats.

Kritiska resurser för e-handeln

För att besvara frågeställningen hur produktivitet kan definieras och mätas behövs ett resonemang kring vilka resurser som är kritiska för verksamheten. Da Silveira (2003) undersökte vilka distinkta kompetensområden som finns inom e-handel, genom fallstudier av fem e-handelsföretag i Argentina. Da Silveira (2003) identifierade en rad särskiljande kompetenser som kategoriseras inom tre områden: uppströmskompetenser, nedströmskompetenser och strukturella kompetenser.

Med uppströmskompetenser avses sådana aktiviteter som sker innan produkten når fokusföretaget: lagerhantering, och databashantering. Lagerhantering menar Da Silveira (2003) är viktigt då det medför möjligheten att konkurrera genom ett stort sortiment, men har utmaningar då det innebär större investeringar i lager. Med databashantering avses sådana kompetenser som krävs för att underhålla databaser med produkt och kundinformation samt att tillgängliggöra denna information på ett användbart sätt. Detta är viktigt då det innebär en möjlighet att konkurrera genom att erbjuda mycket information kring produkten, och personalisera den kring kunden.

Nedströmskompetenser rör aktiviteter och processer mellan fokusföretaget och ut till kunden. Här lyfter Da Silveira (2003) fram "online access", orderhantering och produktdistribution. Med "online access" avses den virtuella motsvarigheten till yta och läge för en fysisk butik. Da Silveira (2003) kopplar detta främst till utmaningar när det kommer till internetpenetration på den argentinska marknaden (2003). Med orderhantering avses kompetens som är nödvändig för att skapa möjligheten för kunderna att betala med flera olika betalningssätt på ett säkert sätt. Produktdistribution rör förmågan att snabbt och billigt leverera produkten till kunden. Da Silveira (2003) lyfter även fram strukturella kompetenser som rör hur man bygger och formar en grund för e-handelsverksamheten som supportar uppströms- och nedströmskompetenserna.

Da Silveira (2003) delar upp strukturella kompetenser i arbetskraft och organisation, IT och fysiska faciliteter. Med arbetskraft och organisation avses de medarbetare som krävs för att bedriva e-handel. Da Silveira (2003) menar att det behövs kreativa, tekniska, och agila personer. IT krävs för att underhålla både uppströms- och nerströmskompetenser. Det krävdes av IT systemen att de var säkra, pålitliga, flexibla och kostnadseffektiva. Fysiska faciliteter behövs i form av lager och distributionscentral. Produkttransport var i Da Silveiras (2013) studie oftast hanterad av leverantörer.

Vissa marknadsfaktorer har förändrats sedan Da Silveiras (2003) fallstudie. Ett sådant exempel är internetpenetrationen. Idag uppskattas det att endast ca 650 000 svenskar saknar tillgång till internet (Svenskarna och internet 2015). Det har också skett tekniska framsteg sedan 2003, till exempel har aktörer som Klarna och andra liknande tjänster gjort det enklare att erbjuda olika typer av betalningslösningar. Da Silveira (2003) har som syfte att kartlägga och kategorisera kompetenser, och har därför inte kvantifierat dessa i form av timmar, kronor eller ören. Författaren resonerar kring varför dessa kompetenser är viktiga, och vilka utmaningar som finns, men sätter inte något specifikt mått på output.

Vid en jämförelse mellan dessa resurser, och de vanligaste inputkällorna i fysisk butik så har de vid första anblick inte så mycket gemensamt. I den fysiska butiken fanns inga resurser som benämndes vid namn så som uppström, nedström eller struktur. Å andra sidan har många studier som gjorts i fysisk butik väldigt generella termer, så som "arbete" "kapital" eller "yta". Det är möjligt att gruppera om Da Silveiras (2003) kategorier dessa generella termer, men frågan är om det blir en meningsfull analys av e-handeln.

Dave Chaffey är en auktoritet när det kommer till digital marknadsföring och digitala affärsmodeller (Balan 2014). Chaffey återkommer i flera böcker till en bild av vilka resurser som krävs för att bedriva en e-handelsverksamhet (2006, 2009). Denna "bruttolista" av 45 kompetenser är skapad baserat på undersökningar gjorda av E-Consultancy (2005) och används av Chaffey (2009) för att betona många traditionella företags behov av ökad intern kompetens inom områden där de inte är verksamma idag. För att gruppera kompetensområden så använder sig Chaffey (2009) av kategorierna: "kundanskaffning", "konvertering och utveckling", "kundbearbetning" och "operations". Om Da Silveiras (2003) kategorisering ser ut att utgå från hur produkter reser genom organisationen, så utgår Chaffey (2009) snarare från kundens resa.

Under kategorin kundanskaffning sorteras kompetenser som har att göra med locka kunder, antingen via direktanskaffning eller via partner. Exempel på kompetenser som krävs för direktanskaffning är sökmotorspecialister, specialister på annonser, och specialister för köpta sökord. Via partner är exempel på kompetenser "affiliate specialist". Affiliate är en typ av partnerwebbplats som driver trafik från sin egen webbplats, och tar en kommission på försäljning till den genererade trafiken.

Kategorin "konvertering och utveckling" utgörs av planering av utveckling, implementering och innehållshantering. Exempel på kompetenser som krävs inom detta område är kravinsamling, informationsarkitektur, användbarhetsspecialist, webbdesign, webbutvecklare, översättare, webcopy etc. Chaffey (2009) saknar text som förklarar bakgrunden till denna indelning men dessa kompetenser verkar avse att ta hand om kunden när de kommer till själva webbplatsen. Genom hur Chaffey (2009) rubriksätter dessa kompetenser kan man avläsa att syftet med detta arbete är att konvertera kunden.

Chaffeys (2009) tredje kompetenskategori, kundbearbetning (retention), innehåller kompetenser som rör försäljningsanalys och uppföljning av kunden och kampanjer. Detta kopplar Chaffey (2009) till *Customer Relationship Management (CRM)*.

Slutligen grupperar Chaffey (2009) kompetenser som rör IT, drift, infrastruktur, analys och rapportering samt kundtjänst under rubriken ”operations”. Dessa kompetenser är tillsynes relativt väsensskilda, IT och drift av själva webbplatsen har exempelvis inte så mycket gemensamt med kundtjänst. Denna kategori kan möjligen jämföras med Da Silveiras (2003) ”strukturella kompetenser”.

I Chaffeys (2009) sammanställning så saknas kompetenser som rör logistiken och själva flödet av varor. Detta är intressant givet att det framstår att vara utgångspunkten i Da Silveiras (2003) sammanställning. Kanske beror detta på att Chaffeys (2009) sammanställning syftar till att ge exempel på hur en e-handelsavdelning kan byggas upp i en större organisation, och utgår implicit från att det redan finns en fysisk verksamhet med dessa resurser. I detta fall är det ännu mer påfallande hur lite Chaffeys (2009) sammanställning av kompetenser matchat mot de kritiska resurser som listas i sektion 2.2 för fysisk butik.

På den svenska marknaden har Daniel Lantz skrivit om hur man utvecklar och driver e-handel. Boken *E-handel: Så driver du och utvecklar den* har getts ut i två upplagor (2014). Denna källa är relevant utifrån att den är mer nutida, utgår från den svenska marknaden, och tar ett helhetsperspektiv på e-handeln. Lantz (2014) identifierar tio nyckelområden för att driva en framgångsrik e-handel. Perspektivet är alltså snarare en praktisk lärobok än ett produktivitetsperspektiv. Valet av nyckelområden kan dock ge en hänvisning om vad som kan anses vara kritiska resurser och kompetenser för att bedriva e-handel.

Det första nyckelområdet anser Lantz (2014) är ”e-handelssystem”, det vill säga den tekniska plattformen. Lantz (2014) menar att detta är navet i e-handeln. Valet av system är ett avgörande beslut på grund av att det är något man arbetar med dagligen samt att det sätter tekniska förutsättningar för både webbplatsens utformning och hur den skall administreras. E-handelssystemet är inte något som Chaffey (2009) eller Da Silveira (2003) specifikt har pekat ut som en viktig resurs.

Det andra nyckelområdet som Lantz (2014) tar upp är betalning och logistik, hur kunderna betalar och får varorna till sin dörr. Här grupperar Lantz (2014) olika betalningsmöjligheter med leverans, alltså motsvarar detta Da Silveiras (2003) nedströmskompetenser.

”Användbarhet på webbplatsen” utgör det tredje nyckelområdet, där betonar Lantz vikten av att ha en webbplats som är enkel att använda. Användbarhet är inte något Da Silveira (2003) tar upp, men som Chaffey (2009) har som en av flera kompetenser i den gruppen ”utveckling och konvertering”.

”Varumärke” tas upp som ett nyckelområde i Lantz (2014) sammanställning med argumentet att det är viktigt att ha ett varumärke som kunden attraheras av. Kompetensen att bygga starka

varumärken tas inte upp av Chaffey (2009) eller Da Silveira (2003). Möjligen har detta att göra med att deras perspektiv inte är lika breda som Lantz (2014). Da Silveira (2003) fokuserar inte på kompetenser som krävs för att få kunder in i butiken utöver den blotta närvaron online. Chaffey (2009) däremot har många kompetenser som rör hur man lockar kunder till butiken, men varumärke eller brandig förekommer inte. Lantz (2014) tar även upp ”marknadsföring” och ”försäljning” som separata nyckelområden utöver varumärket. ”Marknadsföring” handlar om att driva trafik till butiken genom att synas på olika platser, vilket liknar hur Chaffey (2009) beskriver ”kundanskaffning”. ”Försäljning” handlar om vad som händer på webbplatsen, likt hur Chaffey (2009) beskriver ”konvertering”, och berör också olika möjligheter till medförsäljning på webbplatsen.

”Mobil e-handel” är en resurs som Lantz (2014) är ensam om att ta upp som en nyckelkompetens. En möjlig förklaring till detta kan vara att Chaffey (2009) och Da Silveiras (2003) studier är gjorda tidigare än Lantz (2014), internetanvändning via mobilen har växt betydligt under senare år (Svenskarna och Internet 2015) och därmed blivit en allt viktigare faktor för e-handel.

Lantz (2014) kombinerar ”CRM och sociala medier” till ett nyckelområde som rör hur man kommunicerar med kund. ”CRM” är något som har täckts av både Da Silveira (2003) och Chaffey (2009) i form av ”databashantering” och ”kundbearbetning”. Kompetens inom sociala medier pekades inte ut av någon utöver Lantz (2014), en förklaring till detta kan vara att sociala mediers betydelse också har växt under de senaste åren. Trots att även ”kundtjänst” rör kommunikationen med kund är detta utpekat som ett eget område. Lantz (2014) menar att kundtjänsten har stor påverkan på den långsiktiga relationen till kunden.

Lantz (2014) tar upp ”Business to Business” (B2B) som ett eget nyckelområde och avhandlar de speciella förutsättningar som råder om man säljer direkt till företag. Detta är ingen nyckelresurs för alla e-handlare, utan snarare ett nyckelområde för e-handeln i stort.

En kombinerad gruppering av resurser

Da Silveira (2003), Chaffeys (2009) och Lantz (2014) utgår, som framkommit hittills, ifrån olika perspektiv, och skiljer sig i hur de identifierar och grupperar sina kompetenser. Följande avsnitt sammanfattar likheterna och formar nya resursområden som kommer användas som utgångspunkt för den empiriska undersökningen. Uppdelningen syns även i tabell 5 nedan.

Kundanskaffning och trafikdrivande åtgärder tar Chaffey (2009) upp som ett kompetensområde där man fokuserar på olika metoder att locka kunden till butik. Lantz (2014) tar upp detta under rubrikerna ”varumärke” och ”marknadsföring”. Eftersom dessa aktiviteter har för avsikt att driva trafik och kunder, återanvänds Chaffeys (2009) gruppering i detta fall och sammanfattas som Resursområde : Kundanskaffning.

Både Da Silveira (2003), Chaffey (2009) och Lantz (2014) poängterar aspekter som rör IT och systemstöd. Hos Da Silveira (2003) talas det om ”strukturell kompetens”, hos Lantz (2014) om ”e-handelssystemet” som är grunden för e-handeln. Både Lantz (2014) och

Chaffey (2009) tar upp kompetenser som rör hur väl sajten fungerar utifrån ett användbarhetsperspektiv, och hur duktig man är på att konvertera besökare till kunder. Här inkluderar även Chaffey (2009) innehållsarbete. Hos Chaffey (2009) motsvaras detta av rubrikerna ”konvertering och utveckling”, hos Lantz (2014) under rubrikerna ”användbarhet” och ”försäljning”. Da Silveira (2003) diskuterar de kompetenser behövs inom rubriken ”arbetskraft och organisation”. Allt detta rör på något sätt själva webbplatsen, dels systemen som bygger upp det och arbetskraften som krävs för att underhålla och vidareutveckla den. Detta kommer kallas för Resursområde – Webbplats & IT.

Kundkontakt nämns i olika former. I Da Silveiras (2003) fall nämns detta i form av databashantering som möjliggör kontakt med kunderna. Medan Lantz (2014) och Chaffey (2009) talar om det i bredare termer i form av ett arbetssätt eller kontakt i flera olika kanaler (e-post, sociala medier etc). Detta sammanfattas under Resursområde – Kundkontakt.

Da Silveira (2003) & Lantz (2014) har gemensamt att man poängterar betalning och logistik som nyckelområden inom e-handeln, dessa aspekter tar inte Chaffey (2009) med i sin sammanställning. Då syftet med denna uppsats är definiera produktivitet utifrån hela e-handelsperspektivet, och inte bara fram till köpet tar vi upp logistik och supply chain som ett eget resursområde, Resursområde – Supply Chain.

Tabell 5

	Da Silveira (2003)	Chaffey (2009)	Lantz (2014)
Kundanskaffning	Online access	Direktanskaffning	Varumärke
		Anskaffning genom parter	Marknadsföring
Webbplats & IT	Databashantering	Kravhantering, Arkitektur	E-handelssystem
		Implementation	Användbarhet
		Innehållshantering	Mobil e-handel
		Analys & Rapportering	Försäljning
	IT	IT	
Kundkontakt	Databashantering	CRM hantering	CRM & Sociala Medier
		Kundtjänst	Kundtjänst
		E-postmarknadsföring	
Supply Chain	Lagerhantering		Betalning och logistik
	Orderhantering		
	Produktdistribution		
Ej kategoriserat (allmängiltigt)	Fysiska faciliteter		B2B
	Arbetskraft		

Kvantifiering av input och output

Chaffey (2009), Da Silveira (2003) och Lantz (2014) har inte haft ett syfte att mäta produktiviteten i de resurser de har ställt upp, och har alltså inte kvantifierat resurserna (som input) eller resultatet av arbetet (output).

Reardon (1996) utvärderade hur IT påverkade produktivitet inom detaljhandeln använde och value added eller bruttovinst som output. IT är kvantifierat både monetärt (hur mycket som investerats i IT) samt i fysiska enheter eller variabler för att representera existensen av olika typer av system (POS, e-post, QR, EDI, etc). Hahn (2003) som undersöker hur webbplatsens design påverkar affärsvärdet, kvantifierar input genom olika ansträngningar kunden har utfört på sajten. Exempelvis antal sidvisningar, hur mycket man använt navigationen, sökt etc. Output menar Hahn ”describe the transaction” och ger exempel på detta genom antal varor i varukorgen, monetärt värde på varukorgen etc.

Trots att de författare som berört kritiska resurser inom e-handeln inte har artikulert något specifikt mått på output, finns resonemang om vad målet med handeln är och hur man mäter framgång. Lantz (2014) resonerar kring detta:

”Handel är i grund och botten transaktioner, det vill säga affärsval eller uppgörelser mellan två parter vilket är det som alla företag vill uppnå. Oavsett om man säljer varor eller tjänster vill företag med sin internetnärvaro attrahera besökare till sin webbplats och där omvandla dem till kunder eller prospekt. ” (Lantz 2014, s.19)

Om man utgår från att målet är att skapa transaktioner (försäljning), blir en logisk målkedja dit att först hitta kunder. I en digital värld kvantifieras det genom trafik till webbplatsen. Webbplatsen behöver sedan konvertera trafiken till kunder, som handlar. Detta stämmer även överens med Chaffeys (2009) organisationsindelning. Chaffey (2009) hade även med kategorin ”retention”, eller kund som kopplades till kompetensområden som CRM och e-post. Ett naturligt mått på detta skulle kunna vara återköp.



Dessa mått på framgång är de som tydligast framkommer ur genomgången av teorin, det är utifrån denna utgångspunkt som den empiriska undersökningen får ta vid.

2.5 Sammanfattning av teorikapitlet

I sektion 2.1 ges en bakgrund kring hur produktivitet tolkas inom detaljhandels området och hur detta har växt fram. Det konstateras att den definition som är vanligast förekommande och denna uppsats utgår ifrån är Achabal et al (1984) där produktivitet definieras som ett förhållande mellan input och output som kan uttryckas på flera sätt. I sektion 2.2 diskuteras

vilka kritiska resurser som vanligen har förekommit som input. Det konstateras att dessa inputkällor sällan har etablerats empiriskt men att de vanligast förekommande är arbetstid, kapital och butiksyta. Output är omdiskuterat, men de vanligaste måtten på detta är försäljning eller bruttovinst. Ett exempel på hur man kan analysera en butiks olika produktivetsmått i en sammanhängande modell är SRM modellen som går igenom i sektion 2.3. Den använder varulagrets värde, butiksyta och arbetstimmar som mått på input, och försäljning och bruttovinst som mått på output.

I sektion 2.4 konstateras att utgångspunkten för forskning på produktivitet i detaljhandel har mestadels varit fysisk butik. Det finns studier på relaterade områden som t ex IT-resursens bidrag till produktivitet eller webbplatsdesignens påverkan på affärsvärde, men det är svårt att hitta samma diskussion kring vilka grundläggande input och output mått som är av betydelse i den fysiska världen. Genom att gå igenom litteratur relaterad till hur e-handelsverksamheter drivs, och vilka kritiska resurser som finns inom e-handeln, konstateras fyra huvudsakliga resursområden: 1. Kundanskaffning, 2. Webbplats och IT, 3. Kundkontakt, 4. Supply Chain.

Litteraturen ger vag vägledning till vad som kan vara output, men genom att tolka vad målet verkar vara med olika delar av verksamheten kan man avläsa en målkedja som börjar med att driva trafik till webbplatsen, att konvertera besökaren till kund på webbplatsen för att skapa försäljning. När kunden har genomfört köpet är det önskvärt att den kommer tillbaka och gör det igen, därför följer man upp kunden genom olika aktiviteter.

3. Metod

I föregående kapitel beskrevs en teoretisk grund för hur produktivitet har behandlats inom detaljhandeln i tidigare studier, samt ett resonemang kring vad som anses vara kritiska resurser och output för en e-handel. I detta kapitel beskrivs hur studien är utförd samt motiveringen bakom detta val baserat på Jacobsens metodval (2002). Påståenden kring metodteori i stycket nedan refererar till Jacobsen om inget annat anges.

3.1 Explorativ problemställning

Problemställningen har prägel av en öppen fråga utan klara hypoteser. Frågeställningen går ut på att undersöka hur produktivitet skall mätas och vilka variabler som är relevanta att ta i beaktande som input och output. Väl utarbetad teori finns för produktivitet inom detaljhandel, men inte för e-handels specifika förutsättningar som förklarades i inledningen. Alltså är frågeställningen oklar och beskrivande i sin natur, vilket utgör en explorativ problemställning. Vid denna nivå av visshet angående fenomenet är ambitionen inte att generalisera några slutsatser.

3.2 Intensiv undersökningsutformning

I detta avsnitt beskrivs hur undersökningen har utformats och varför denna metod är bäst lämpad att belysa problemformuleringen. En intensiv undersökningsmodell har valts. Denna

metod är bäst lämpad eftersom syftet är att hitta vilka input och outputvariabler som är lämpliga, och få en helhetsbild av en e-handels produktivitet. Alltså behövs en diskussion kring olika resurser, och hur dessa kan kvantifieras för att få en nyanserad bild av verkligheten hos detaljisterna. Syftet är att få en helhetsbild av produktivitet inom e-handel för att se så många nyanser som möjligt av fenomenet och hur detta kan tolkas. Därför är det inte satt i någon specifik kontext, t ex omnikanal eller en viss kategori av e-handlare. Det är svårt att besvara frågeställningen genom att strukturera ett frågeformulär som kan gå på bredden. Därför har ett extensivt upplägg uteslutits.

Inom ramen för intensiva undersökningsutformningar finns två typer, fallstudier och små n-studier. För att belysa fenomenet produktivitet inom e-handel från flera utgångspunkter väljs metoden små n-studier. Detta ger möjligheten att gå på djupet, genom att ta in fler perspektiv än bara ett företags, eller en enhet. Små n-studier väljs framför fallstudier då det också ger möjlighet att samla in information från e-handlare inom olika kategorier, för att se om det går att hitta gemensamma nämnare mellan dessa.

3.3 Val av kvalitativ metod

Som nämns i stycke 3.1 är frågeställningen kring hur produktivitet kan behandlas inom e-handeln oklar, och denna studie ämnar skapa mer klarhet i fenomenet produktivitet i e-handel. Enligt Jacobsen (2002) är därför är en kvalitativ metod mer lämplig i dessa fall, då det ger större möjlighet till öppna samtal och en flexibilitet i problemställning och utformning. En kvalitativ ansats är ofta resurskrävande, detta är en ytterligare anledning till att undersökningen blir intensiv (se stycke ovan). Detta medför ett generaliseringsproblem då studien endast kommer täcka några få respondenter. Kvalitativ ansats medför också en risk för närheten till respondenterna gör att analysen inte blir tillräckligt distanserad. Detta är viktigt att ha i beaktande under genomförandet av undersökningen. Tidsbegränsningen gör det svårt att triangulera och kombinera olika ansatser i denna studie, dock kan studien agera som en grund till andra kvantitativa studier i framtiden.

3.4 Insamlingsmetod för data

Inom ramen för den kvalitativa ansatsen ryms flera metoder för datainsamling: den individuella, öppna intervjun, gruppintervju, observation samt dokumentundersökning. Den metod som har valts är individuella, öppna intervjuer. Gruppintervjuer valdes bort främst av anledningen att uppgiftslämnarnas tid var knapp, och det var enklare för undersökaren att anpassa sig efter uppgiftslämnarens schema, än att försöka anordna gemensamma träffar med flera uppgiftslämnare. Det var av intresse att se hur de olika uppgiftslämnarna tolkade frågeställningen i den individuella intervjun, utan att bli påverkade av vad andra i gruppen svarade. Då frågeställningen är mer teoretisk och inte handlar om ett beteende blir observationer det irrelevanta. Dokumentundersökning användes i en mindre utsträckning, granskning av uppgiftslämnarens webbplats användes som bakgrund till intervju. Samtliga uppgiftslämnare tillfrågades om de kunde dela med sig av uppföljningsrapporter och mallar, en uppgiftslämnare gjorde detta.

Intervjuerna skedde ansikte mot ansikte, på uppgiftslämnarens kontor. Telefonintervjuer valdes bort då det enligt Jacobsen (2002) kan upplevas som enklare att ha ett givande, öppet samtal i ett personligt möte. Det var önskvärt att uppgiftslämnarna svarade utifrån sin egen situation, här bedömdes kontoret påminna mest om den egna verksamheten och valdes för att ge en optimal kontext. I samtliga fall genomfördes intervjuerna i mötesrum för att aktiviteter i omgivningen inte skulle störa.

Intervjuerna bokades och genomfördes i samarbete med två medstudenter, som skrev en uppsats om ett relaterat tema – konkurrensmedel inom e-handel. Då ämnena är nära besläktade var hela intervjun relevant för undersökningen, men tiden delades mellan de två undersökningarna. En eller båda medstudenterna från den andra gruppen var medverkande i samtliga intervjuer, och författaren till denna undersökning var med i samtliga intervjuer. Att vara flera undersökare närvarande vid intervjuerna underlättade vid själva intervjutillfället, genom att flera personer kunde lyssna och ställa följdfrågor. Det underlättade också vid transkribering och analys att kunna diskutera och bekräfta att de hade uppfattat respondenten på ett liknande sätt.

Intervjuerna var schemalagda mellan 60-90 minuter baserat på respondentens tillgänglighet. Samtalen spelades in för att senare kunna transkriberas. Anteckningar fördes även under samtalets gång, dels för dokumentation men också för att understryka att undersökaren lyssnar på vad uppgiftslämnaren berättar, både för egen del och för att uppmuntra respondenten.

Intervjupersonerna informerades i förhand i grova drag vad samtalet skulle röra sig kring, för att de skulle ha en grundläggande förståelse av produktivitet som begrepp, men de fick inte i förväg se de definierade områdena.

Intervjuerna präglades av en relativt låg grad av strukturering. En intervjuguide fanns som baserats på den teoretiska grunden. Undersökaren hade i förväg identifierat ett antal teman och en ordningsföljd, svaren hölls helt öppna.

Intervjuguiden

Samtalen började öppna i enlighet med Jacobsens (2002) rekommendation. Uppgiftslämnarna uppmanades till en början att svara på vilka nyckeltal de reflekterade över om de skulle utvärdera verksamheten. Denna fråga syftade till att ge ett underlag både för lämpliga mått på output samt vilka kritiska resurser som är relevanta att mäta. Efter den inledande frågan kring vilka nyckeltal som följs upp ställdes en rad frågor kring resurser. Här användes de resursområden som identifierades i sektion 2.4 (se tabell 5) som en checklista för genomgång av hur de bedrev arbetet, vikten av de olika kompetensområdena och hur dessa kunde kvantifieras. Intervjun avslutades med en diskussion kring output. Vid detta tillfälle diskuterades generella mått på output (med referens till de nyckeltal de själva nämnt i början av intervjun) samt output i förhållande till de resursområden som diskuterats i intervjun. Se bilaga 1 för intervjuguide.

3.5 Val av undersökningsenheter

Den svenska e-handelsmarkanden är som tidigare nämnts av betydande storlek, 2015 omsatte den 50,1 miljarder SEK (E-barometern 2015). Den totala populationen, dvs antalet detaljister på marknaden, är okänd, men man kan med säkerhet anta att det inte är möjligt att intervjua alla aktörer på marknaden som underlag för undersökningen. Alltså måste ett urval göras. En avgränsning är tidsaspekten, eftersom de flesta studier på produktivitet inom detaljhandeln ligger några år tillbaka i tiden görs ett val att endast ta med aktörer som är aktiva på marknaden idag för att få en så komplett bild av nuläget som möjligt. Enligt Jacobsens (2002) rekommendation delades populationen in i undergrupper. Grupperna baserades på E-barometerns (2015) lista över branscher med störst omsättning: Böcker/media, kläder/skor, hemelektronik, skönhet/hälsa, sport/fritid, barnartiklar/leksaker, inredning/möbler, bil- båt ,mc-tillbehör, klockor/smycken och dagligvaruhandel. Ansträngningar gjordes för att hitta uppgiftslämnare inom samtliga branscher, men hemelektronik, bygghandel och inredning svarade aldrig på förfrågan eller tackade nej.

Urvalet inom branscherna gjordes med en ambition att få med viss bredd och variation. Med bredd och variation avses i detta fall bolagets storlek, det var önskvärt att få med både större och mindre aktörer. För att få en så nyanserad bild som möjligt gjordes även ansträngningar att få med aktörer som har olika förhållanden till den fysiska detaljhandeln. Utöver kategori, företagets storlek och förhållande till fysisk butik vägdes också uppgiftslämnarens erfarenhet av e-handel in i urvalet. Uppgiftslämnarens erfarenhet av området ansågs vittna om deras trovärdighet och förmåga att lämna bra information till undersökningen.

Beskrivning av undersökningsenheter

Nedan följer en beskrivning av de uppgiftslämnare som har intervjuats som en del av undersökningen. Då vissa av uppgiftslämnarna önskar vara anonyma benämns alla med deras kategori-namn och beskrivs kortfattat nedan.

Bokhandeln

Hos detta företag var uppgiftslämnaren ansvarig för digital marknadsföring. Företaget är en stor aktör på marknaden med ca 200 anställda, den huvudsakliga verksamheten är online.

Dagligvarukedjan

Hos dagligvarukedjan intervjuades onlinechefen. Kedjan är en större aktör (över 200 anställda) med både fysisk och onlineförsäljning.

Zoobutiken

Hos Zoobutiken intervjuades VD. Detta är mindre aktör med renodlad e-handel, ca 5 anställda.

E-handelskonsult

För att få med modeperspektivet intervjuades en konsult inom e-handel som också har drivit flera e-handelsbutiker själv. Denna person har varit med och byggt egna varumärken som sålts online, och drivit renodlade återförsäljare.

”Apoteketskedjan”

Denna aktör kallas för ”apoteket” då det är ett apotek, men detta avser inte Aktiebolaget Apoteket AB. Hos ”apoteket” intervjuades chefen för e-handel och digitala kanaler. Detta är en större kedja med många fysiska butiker och över 1000 anställda, den digitala kanalen är relativt ny.

Skönhetsbutiken

Hos denna aktör intervjuades VD. Aktören är specialiserad på hud och hårvård och är en mellanstor aktör med ca 100 anställda inom online. Aktören driver även en fysisk butikskedja.

Barnklädesbutiken

Barnklädesbutiken är en mindre aktör som designar och säljer barnkläder. Denna aktör säljer sina produkter hos andra återförsäljare och även i egen e-handel. Barnklädesbutiken är en mindre aktör med ca 5 anställda.

3.6 Analyismetod

Analys av information som framkom av intervjuerna genomfördes enligt Jacobsens (2002) rekommendation enligt ett strukturellt förhållningssätt. Nedan följer en beskrivning hur intervjumaterialet behandlades under analysen.

Beskrivning

Efter genomförda intervjuer transkriberades de i sin helhet och anteckningar från intervjuerna renskrevs. Informationen kommenterades sedan av undersökaren och intervjun annoterades enligt Jacobsens rekommendation för att skapa en sammanfattning av de mest intressanta aspekterna av intervjun.

Kategorisering

Efter detta steg kategoriserades informationen utifrån de resurstyper som identifierats i den teoretiska referensramen, och de teman som skapats i intervjumallen. På så sätt kunde en överblick skapas kring vad de olika respondenterna hade gett för svar under varje tema. Exempelvis var detta ett överskådligt sätt att se hur respondenterna hade besvarat frågan kring vilka deras vanligaste nyckeltal är, eller hur de arbetar med webbplats och IT.

Kombination

Dessa kombinerades därefter i syfte att hitta likheter, skillnader och samband. I bilaga 2 finnes en sammanfattning av intervjuerna utifrån varje resursområde. Inom varje resursområde användes färger för att tydliggöra teman. Med teman avses här diskussionspunkter som återkom som underkategorier till resursområde. Exempelvis

kommenterade flera respondenter på hur de arbetar med byråer, detta gavs då en liknande färg. Detta var ett verktyg för att synliggöra att vissa punkter återkom flera gånger, och alltså förtjänade en plats i resultat och diskussionsdelen.

3.7 Studiens tillförlitlighet

Jacobsen (2002) menar att studier alltid ska försöka sträva efter att minimera problem som har att göra med giltighet (validitet) och tillförlitlighet (reliabilitet). Det kommande stycket resonerar kring detta i förhållande till den genomförda studien och dess resultat.

Intern validitet

Undersökningen präglas av en hög grad av öppenhet, vilket innebär att den faller inom ramen för en deduktiv ansats. En vanlig kritik mot den deduktiva ansatsen är enligt Jacobsen (2002) att undersökarens bild av verkligheten påverkar hur frågorna ställs och i värsta fall hur uppgiftslämnarna svarar. Ett sätt att motverka detta är att sätta resultaten i relation till annan teori eller sakkunniga, vilket inte varit möjligt då specifik teori kring ämnet saknas. Däremot stämmer uppgiftslämnarens svar väl överens med den generella teori kring att driva e-handelsverksamheter som presenterats i kapitel två.

En annan viktig aspekt att ta hänsyn till, för att bedöma den interna giltigheten, är om de källor som har använts kan ge riktig information. Samtliga källor har arbetat nära det fenomen som undersökts, och haft lång erfarenhet inom e-handel. Då samtliga uppgiftslämnare har haft ledande positioner inom företagen de är verksamma, och fick inget i utbyte för att medverka, saknas anledning att tro att de har andra motiv med medverkan än att bidra till undersökningen med kunskap. Samtliga uppgiftslämnare har varit anonyma, och intervjuerna skedde i mötesrum avskilt från deras kollegor, alltså finns ingen anledning att tro att de svarade osant på några frågor i syfte att framhäva sig själva eller undvika att svara på frågor i en viss kontext. Frågorna har ställts på ett öppet sätt, för att uppmuntra spontana svar.

Extern giltighet

Syftet med är att förstå och belysa fenomenet produktivitet i e-handel, detta faller inom vad Jacobsen (2002) benämner som en mer teoretisk nivå av generalisering. Undersökningen har inte utformats på ett sådant sätt att det går att generalisera kring fenomenets frekvens i en större population.

Reliabilitet

Slutligen granskas om det är något under själva undersökningen om kan ha påverkat resultaten. Som nämns ovan finns det alltid en risk i kvalitativa metoder att undersökaren har en effekt på de svar som ges, sådan risk finns även i denna undersökning. För att undvika detta strukturerades samtalet på ett sätt där intervjupersonen fick berätta mycket fritt kring hur den egna verksamheten bedrevs. Faktumet att minst två undersökare fanns med under varje intervjutillfälle kan ha påverkat respondenten, men det gjorde också att det från

undersökarens sida fanns en större medvetenhet om risken att dras med i en ledande konversation. Samtliga intervjuer spelades in, och transkriberades ordagrant, alltså löper ingen överhängande risk för otillfredsställande registrering av data.

4. Resultat och diskussion

I detta kapitel redovisas vad de svar som framkom av intervjuerna. Kapitlet börjar med ett avsnitt kring vilka nyckeltal verksamheten följer idag och fortsätter sedan att diskutera utifrån de resursområden som definierades i kapitel 2. Under varje sektion diskuteras mått på output.

4.1 Vad följs upp i dagsläget?

Resultat

På frågan vilka företagets viktigaste nyckeltal är återkommer tre saker. Det första är trafiken till webbplatsen, det andra hur många som blir kunder (dvs konverteringsraden), det tredje är försäljning:

”Vi bryter ned det här på väldigt många olika sätt, men övergripande så pratar vi egentligen om hur bra vi är på att driva in trafik - dvs besöksantal, vi pratar om hur bra vi är på att konvertera våra besökare till kunder, konverteringsgraden”- , Skönhetsbutiken

Som citatet ovan befäster kan detta brytas ner på olika sätt, som t ex snittköp per kund eller försäljning på kategorinivå. Försäljning mot budget var också något som flera nämnde spontant.

En annan återkommande reaktion på frågan kring nyckeltal var att mätning och uppföljning är centralt inom e-handeln. En person formulerade det som:

”För mindre bolag är det centralt att kunna se vad varje enskild åtgärd presterar.” - E-handelskonsult

Detta kom också upp vid ett flertal tillfällen vid den senare frågan kring kundanskaffning.

Förutom tal som rör kunden och hur den interagerar med sajten (trafik, konverteringsgrad, snittköp) nämnde en respondent nyckeltal som rör supply chain – antal plocktimmar genom försäljning. Två respondenter nämnde spontant bruttovinst, och rörelsevinst.

Flera respondenter nämnde att olika grupper tittar på olika nyckeltal. På frågan vilka nyckeltal de oftast följer svarade skönhetsbutiken:

”Beror på om man pratar den kommersiella delen av e-handel, försäljningsdelen och sen är det klart att logistikdelen är den andra, den

sista är inköpssidan. Inom respektive segment är det olika.”
-Skönhetsbutiken

Hos apotekskedjan var det spontana svaret:

”När jag sitter med e-handelsteamet så tittar jag på trafikmål, och försäljningsmål på olika kategorier. Och sen följer vi upp vilka aktiviteter som skapade de resultaten”-Apotekskedjan

Man gick sedan vidare med att förklara att det är olika nyckeltal som används om man t ex sitter med logistikavdelningen, eller chefen som är mer intresserad av sista raden.

En VD nämnde:

”Jag följer upp noga, jag gör minibokslut varje månad för att hålla koll på kostnader och varulager. Gäller att inte dra på sig mer kostnader när man ökar omsättningen.” -Zoobutiken

Alltså fanns en stor medvetenhet kring kostnader och vilka effekter olika aktiviteter får på lönsamheten.

Diskussion

Frågan kring vilka nyckeltal som organisationen följer upp i dagsläget var menad som en öppen inledning. Det var önskvärt att få en bild av vad som var ”top of mind” för uppgiftslämnaren och ge en inblick i både output och resursproblematik. Svaren påverkades av var inom företagets organisation personen är aktiv. De respondenter som hade övergripande resultatansvar talade om det ekonomiska resultatet som helhet.

Det fanns en medvetenhet kring kostnader, specifikt för marknadsföring. Att följa upp marknadsföringsaktiviteter noggrant verkar vara något som utmärker e-handeln. Det kan tänkas ha ett samband med att kunderna i hög grad jämför priser på nätet.

Sammanfattningsvis kan konstateras att de nyckeltal man följer stämmer överens med vad som framkom i sektion 2.3, det handlar i huvudsak om trafik, konvertering, och försäljning. Intressant att notera att olika grupper tittar mer eller mindre på olika nyckeltal. Ett resonemang av vad som är de mest lämpliga måtten på input och output kommer följa under varje resursområde i följande stycken.

4.2 Kundanskaffning

Resultat

Att driva trafik till webbplatsen var något som samtliga respondenter hade mycket att berätta om. Hur man bedriver arbetet med trafikdrivande åtgärder skiljde sig mellan bolagen och dess storlek. Den större bokhandeln har ett team som arbetade med trafikdrivande åtgärder online, och ett offline. Den mindre Zoobutiken med endast 3-4 personer gör det mesta själva. Apotekskedjan driver de digitala kanalerna inom e-handelsteamet och drar även nytta av

traditionell reklam som marknadsavdelningen centralt bekostar. De digitala kanalerna verkar vara tongivande när det kommer till den köpta marknadsföringen:

”Nr ett inom e-handel - du måste få in kunderna i butiken. För att göra det så ska du nyttja alla digitala medier och alla sätt som finns”
- Apotekskedjan.

”Vi lägger ca 80% av vår marknadsföringsbudget på digitala kanaler, 20% på traditionella.” -Skönhetskedjan

Flera respondenter berättar hur trafik, konvertering och försäljning följs upp per kanalnivå på månadsbasis. Kanaler som nämndes är Google Adwords, Facebook, sociala medier, och affiliate webbplatser.

Några av respondenterna jämförde en fysisk butiks läge med olika strategier man kan ha för att driva trafik. En strategi är att arbeta med texter, innehåll och teknik för att sökmotoroptimera din webbplats. (SEO). Målet är att ligga långt upp i sökresultaten, detta kallas organisk trafik. Alternativt så kan du köpa till dig en plats för vissa sökord, här nämndes Google Adwords av samtliga uppgiftslämnare, där betalar man när kunden klickar på annonseringen. Flera respondenter kommenterade att detta kan bli dyrt då Google anpassar sina priser baserat på hur populärt nyckelordet är. En respondent berättar:

“Man har ett läge organiskt. Om du är högt upp organiskt är det det bästa du kan vara på. Sen har man ett läge i Adwords - men det kostar lite mer. Så det är ju lite som att lägga sin butik på Drottninggatan istället för Olof Palmes Gata” – Bokhandelm

Men, lyckas man använda den betalda marknadsföringen på ett effektivt sätt kan den vara lönsam. Skönhetsföretaget berättar att den trafik de får in via Adwords konverterar väl:

”Det vi ser är övergripande att vår Adwordstrafik konverterar bäst för där är vi ganska träffsäkra. De sökord vi budar på och hamnar högt på, de som klickar på dem är ganska dedikerade personer som vi konverterar.
- Skönhetsbutiken

Samma företag berättar att den organiska trafiken kan något man arbetar mer långsiktigt med. Genom relevant innehåll skapar man en relation till kunden:

”När det kommer till att skapa innehåll på sajten så är ju det egentligen bara ett annat ord för SEO. Vi ska skapa relevans på vår sajt, både textmässigt med annat innehåll som gör att det skapar en relevans hos Google och hos kunden, förmedlar ett varumärke egentligen.”
- Skönhetskedjan

Modeexperten var inne på något liknande, och påpekade skillnader i att bygga sitt eget varumärke, eller att vara en renodlad detaljist som säljer andras varumärken. Han ansåg att om man skapar ett varumärke från grunden, är det förmodligen inte lönsamt att köpa trafik. Man måste först bygga ett intresse för varumärket, här spelar sociala medier en viktig roll.

Diskussion

Som tidigare nämnts så är verksamheten som rör kundanskaffning central, den dominerade diskussionen med respondenterna. I denna diskussion kopplade flera respondenter liknelser till konkurrensmedlet läge i fysisk butik. Som påpekades i det inledande kapitlet, är avsaknaden av ett läge som naturligt lockar kunden in i butiken en avgörande skillnad mellan fysisk butik och e-handel. Läget har som tidigare nämnts representerats av resursen yta, och kvadratmeter i butiken. Inom e-handeln så investerar man inte i en yta, men man investerar i trafikdrivande åtgärder.

Från resultaten kan avläsas att trafik uppnås på olika sätt, en avvägning mellan arbete eller kapital. Detta kan ge en vägledning kring hur arbetet skall kvantifieras. Antingen man väljer att investera arbetstid, i att bygga ett varumärke i sociala medier, eller organiskt sök. Alternativt köpa annonsplats på Google, sociala medier eller andra aktörer. Alltså handlar input i detta fall om antingen tid eller pengar.

Output i detta fall är i princip implicit, trafiken till webbplatsen är ett resultat av detta arbete. I en fysisk butik är en vanlig invändning mot att använda försäljning som output att olika faktorer påverkar försäljningen. Inom e-handel är det (som respondenterna har berättat) möjligt att följa upp precis vilken trafik som har genererats av en kanal, eller till och med en kampanj. Denna tekniska möjlighet gör att i fallet betald marknadsföring, är trafik per betald krona ett rättvisande mått på kampanjens produktivitet.

Men är all trafik ”bra” trafik? Det finns självfallet en möjlighet att locka massor av besökare till webbplatsen genom attraktiva budskap, men om erbjudandet inte matchar vad som finns på sajten är detta kanske inte ett effektivt sätt att spendera pengar. Trafikens mål är att generera en order.

Alltså skulle en ytterligare nivå på output kunna vara konverteringsgrad, eller till och med försäljning. Dessa två fördjupar bilden av hur effektiv aktiviteten har varit, men det finns också en tveksamhet kring vad som faktiskt orsakade huruvida kunden konverterade eller ej. Kanske var marknadsföringsaktiviteten effektiv, men webbplatsen innehöll inte de betalningsmetoder eller leveranssätt som besökaren hade förväntat sig. Kanske är webbplatsen tvärtom effektiv och lyckas sälja mer produkter till kunden, i detta fall får försäljningen en skjuts av sajten som påverkar kundanskaffningens produktivitet positivt.

För betalda kanaler är ett givet input mått investerade kronor. I fallet där de trafikdrivande åtgärderna inte är betalda kan man resonera kring vilket mått som bör vara input. Möjliga mått är arbetstimmar, heltidsanställda, eller kr spenderade på lön till de som arbetar med aktiviteterna. Denna diskussion landar i samma slutsats som Reardon och Vida (1998) – det finns problem med båda. Ett mått som trafik per heltidsanställd har fördelen av att vara enkelt att relatera till. De flesta av våra respondenter kunde svara på hur många som arbetade med dessa aktiviteter. Nackdelen med detta är självfallet att alla resurser är inte likställda, vissa kostar förmodligen mer än andra. Möjligen kan båda måtten ge en mer nyanserad bild.

4.3 Webbplats & IT

Resultat

Strategier för att utveckla och driva själva webbplatsen skilde sig mellan respondenterna. I ena änden av spektrumet fanns en aktör som valt att utveckla en helt egen plattform (CMS, Orderhantering, Logistik) i andra ändan fanns en aktör som inte hade några egna anställda utvecklare utan outsourcat allt till byrå. En respondent med egen utveckling berättar:

”Att sitta i knät på konsulter är hemskt. I vissa lägen är konsulter bra –för sök t ex. Men IT är hjärtat i bolaget. IT är en konkurrensfördel och jag vill ha den kontrollen. Jag vet om att när det smäller här kan jag ringa Tommy” - Zoobutiken

Arbetet som ingår i denna resursgrupp var relativt varierad. Det beskrevs av apotekskedjan som flera olika parallella spår. Ett spår handlade om små ständiga förbättringar, ett annat handlade om att se till att hygienfaktorer fanns på plats, ett annat handlade om större projekt. Utvecklarna som utförde detta arbete hörde organisatoriskt till IT, men satt och arbetade med det digitala teamet på e-handeln. Zoobutiken som är en mindre aktör med endast en utvecklare tvingades att prioritera. Fokus under de senaste månaderna var webbplatsens prestanda, dvs hur snabbt sajten renderas och svarar på anrop. Bokhandeln skiljer på vad man kallar ”drift” och utveckling:

”Vi har både egenanställda och konsulter... Sen har vi förstås en driftavdelning som håller allt levande.” -Bokhandel

Driftavdelningen var även jour i detta fall. De större aktörerna som har egen kontroll över webbplatsen har även anställda med andra kompetensområden än programmering. Bokhandeln har exempelvis ett flertal personer som jobbade med kravhantering och analys, samt personer som arbetar med att leda utvecklingsarbetet. Man genomför även så kallade A/B tester för att testa vilka effekter ändringar på webbplatsen har.

A/B testning är en metod har mycket gemensamt med Hahns (2003) metod för att testa design som beskrevs i teoridelen. Bokhandeln berättade att exempel på en sådant test kunde vara att ändra i en text, eller byta färg på en knapp. Besökarna på webbplatsen slumpas in i två grupper, varav den ena får sajten med förändringen och den andra utan. Man använder sedan statistiska metoder för att testa vilken grupp som har högst konverteringsgrad.

Diskussionen rörde till största del utvecklingskompetenser, samt analys. På frågan hur man arbetar med de mer kreativa delarna (interaktionsdesign, grafisk design) nämnde vissa att man gjorde detta ”själva”, alternativt anlätade konsulter. De uppgiftslämnare som hade arbetet helt outsourcat till byrå eller annan avdelning internt ansåg fortfarande att arbetet med webbplatsen var av stor vikt:

”Det är otroligt viktigt, men vi köper ju den tjänsten av systemägaren som är it.” - Dagligvarukedja

”Ibland spelar det ingen roll hur mkt pengar man har, man måste säkra de resurser och de utvecklingstimmar man behöver för att göra jobbet”
Skönhetsbutik

En aspekt av arbetet med webbplatsen och IT-strukturen är hur mycket man valt att investera i olika licensierade tredjepartsprodukter jämfört med att bygga egna system. De mindre aktörer vi träffade hade valt att bygga egna CMS (*Content Management System*). Detta val hade även den större bokhandeln gjort och berättade att det var väldigt mycket arbete som krävdes föra att underhålla detta. Det samma gäller ordersystem.

Da Silveira (2003) & Lantz (2014) påpekade båda svårigheten med att implementera olika betalningslösningar. Betalningslösningar kom upp i flera intervjuer, flera aktörer nämnde att de arbetade med tredjepartstjänster för detta, så kallade PSP (*Payment Service Providers*, t ex Klarna) vilket gjorde att de inte behövde ha denna kompetens internt.

Lantz (2014) påpekade mobil anpassning som ett eget nyckelområde. Mobilt stöd nämndes i förbifarten av flera respondenter, men verkade snarare ses som en naturlig och självklar del av arbetet med webbplatsen.

Vid frågan på vad som skulle kunna vara ett mått på arbetet med webbplatsen tog responderna upp konvertering:

” ... utvecklingen ska ju leda till att oavsett var man landar på sajten så ska vi kunna konvertera dem. Det kan vara att vi behöver utveckla vår checkout för att vi ser att bounce rate är väldigt höga där, eller att vi ser att vår förstasida, att KPIerna för den försämrats plötsligt och då behöver vi göra en utveckling för den delen som gör att den konverterar bättre”
- Skönhetsbutiken

Diskussion

Uppgiftslämnarnas variation när det kommer till storlek gör att arbetet med webbplats och IT strukturer hanterades på olika sätt. Finns det något gemenast sätt att kvantifiera det? Precis som med de trafikdrivande åtgärderna verkar det vara en avvägning kring tid eller kapital. Detta gäller både den löpande delen av arbetet med webbplatsen, och det initiala beslutet att bygga en egen plattform eller köpa en färdig produkt. Input kan alltså även här kvantifieras som antingen arbetstid eller ett monetärt mått.

Är det arbete man gör löpande på webbplatsen så väsenslikt att det borde separeras från arbetet som ibland kallas för ”drift” eller IT? Det finns visst stöd för det. I bokhandels-exemplet är detta två olika team, ett som arbetar med ”drift” och ett som arbetar med annan utveckling. Apoteksaktören talade om att det är samma team, men att man arbetar med olika delprojekt. De mindre aktörerna såg ingen anledning att dela upp det, utan såg allt arbete som ”utveckling”. Kanske är detta något som man måste kunna titta på, på en djupare nivå om

behov finns. Precis som man följer upp trafik och försäljning som tillägnas olika kanaler skulle produktiviteten för detta resursområde kunna delas upp på ”plattform” eller ”webbplats”.

Output i detta fall är inte lika självklart som för arbetet som driver trafik. En output som flera uppgiftslämnare tog upp var webbplatsens prestanda. Detta har dock två problem, för det första var arbetet kring webbplatsen så som respondenterna beskrev det väldigt varierad. Att förbättra prestandan var bara en del av uppgiften, andra kunde vara att exempelvis åtgärda fel eller utveckla nya funktioner på sajten. Det andra problemet är hur prestanda ska kvantifieras, möjligen kan detta genomföras med hjälp av en tredjepartstjänst, eller så kan webbplatsen själva utveckla ett ”betygssystem” som väger in parametrar som responstid, tillgänglighet, responsivitet etc.

Det gemensamma som kan avläsas från alla dessa åtgärder är att de syftar till att konvertera besökaren till en kund, vilket också nämdes av respondenterna. Konverteringen är inte oproblematisk då det kan finnas andra faktorer som påverkar om kunderna konverterar. Exempelvis webbplatsens utbud, eller priskampanjer. Men det huvudsakliga målet med det arbete som man gör för webbplatsen är att kunna skapa konverteringar.

4.4. Supply Chain

Resultat

Denna del av verksamheten framstår, att döma av respondenterna, som en del av verksamheten där man arbetar aktivt för att öka produktivitet och effektiviteten. Hanteringen av varor är en stor del av samtliga e-handlares verksamheter, men utmaningen ser annorlunda ut beroende på vilken typ av produkt som säljs. För Zoobutiken är det exempelvis viktigt att skicka varorna hem till kunden, så kunden inte behöver hämta tung hundmat på ett utlämningsställe. Det ska gå snabbt och lådorna ska vara snyggt förpackade:

“Paketen går samma dag som de går in och kommer fram snabbt till kunden. De är välpackade i snygga lådor.” -Zoobutiken

För bokhandeln handlade det om att hålla den tiden man lovade, och även erbjuda gratis frakt. Snabbare frakt var något som man kan lägga till, man hade även övervägt att kunden skulle kunna välja utlämningsställe:

”Dels tiden man kan utlova och att man håller den också. Det är inte bra att man blir känd som någon som inte håller sina tider. Sen har vi ju detta med gratis frakt. Vi har gratis frakt för över 99 kr om du vill, sen går det att ta snabbfrakt. Det finns två alternativ.” -Bokhandlaren

För dagligvarukedjan är utmaningen ännu mer komplex eftersom kunden väljer specifika leveranstider när maten ska levereras till dörren. Barnklädesmärket berättade att kunderna uppskattade att möjligheten att kunna hämta upp kläderna i deras kombinerade kontor och lager.

Resurskategorin ”Supply Chain” är bred och består av flera olika delar. Från kundens perspektiv handlar det om vilka leveransalternativ som erbjuds och hur snabbt det går att få hem varan, men för e-handlaren är leveransen bara en del av kedjan. Skönhetsbutiken sammanfattar de olika delarna:

”Även där går vi ned på väldigt mycket detaljer när vi optimerar emballage och material, vad kostnaden är all in för alla paket. En stor del av försäljningskostnaden är att packa och få iväg alla paket. Sen transportkostnaden per paket. Plock och pack och transport är de övergripande viktigaste delarna.”

-Skönhetsbutiken

Detta rimmar väl med vad som har återkommit i intervjuerna, de flesta nyckeltal som har nämnts har rört plock och pack. Nyckeltal nämnades så som antal paket per arbetad timme, pris per plock, etc. Dagligvarukedjan följer upp plock ner på individnivå i lagret. Helheten mäts i nyckeltal så som kostnad per snittorder.

”Största insatsen i arbetade timmar är att packa paket. Vi mäter hur många arbetstimmar har vi nyttjat under dagen i relation till antal paket.”

-Skönhetsbutiken

En annan aspekt som återkom i denna diskussion var returer. Detta var något som samtliga aktörer behövde ta ställning till, men ingen talade om det som något speciellt problematiskt. Även om det inte upplevdes som problematiskt hade samtliga en organisation för att hantera det. Bokhandeln hade en egen returavdelning, och dagligvarukedjan följde upp reklamationer på individnivå. Zoobutiken upplevde inte att problemet med returer var mycket litet, det samma gällde Barnbutiken. Barnbutiken erbjöd heller inte fria returer.

Även när det kommer till varuförsörjning finns det alternativ att ha lager i eget regi, eller externt. Men även de respondenter som hade externt lager följde noga upp verksamheten. Försäljningsansvarig hos Barnbutiken berättar om denna avvägning:

”Vi har pratat om att flytta lagret externt för att man växer och lagret blir större. Det handlar verkligen om att ha koll på kronor och ören.”

-Barnbutiken

Citatet ovan leder även in på faktumet att samtliga e-handlare var väldigt medvetna om kostnaden för lagret och hur detta binder kapital. En respondent berättar hur pass mycket man har optimerat:

”Vi omsätter 50 mkr och vi har ett varulager på 2.5 mkr, sedan snurrar det 24 ggr på ett år. Det är jättemycket. Om vi lägger beställning till leverantör innan kl 12, så har vi i 9 av 10 fall grejorna dagen efter. Om vi säger leverans 1-3 dagar till kunden, och jag inte har den på lager så hinner jag få in den och skicka den. Så en stor del av vårt varulager ligger egentligen på lastbilar på väg in till lagret.” - Zoobutiken

Detta gällde även bokhandeln, där en stor del av sortimentet inte fanns i eget lager utan beställdes, efter lagd order, från distributörer i eller utanför Sverige. Zoobutikens beskrivning uppmärksammar även att detta resursområde är tätt ihopkopplat med sortiment och inköp.

Inköpsprocessen påverkades starkt av huruvida e-handeln var en kanal i en större kedja av fysiska butiker, eller om omsättningen var huvudsakligen driven av e-handeln. I de företag där e-handeln var en kanal i en större kedja drevs inköp mycket från de fysiska butikerna och e-handelns sortiment var det samma. Dock kunde man tydligt se skillnader och variationer i vad som sålde online och i butik. Apotekskedjan gav senap som exempel, det säljer bra i butik kring jul men inte alls via deras e-handel. Tre respondenter nämnde spontant att det främsta syftet med inköps arbete var att öka bruttomarginalen. Skönhetsbutiken berättar:

Vi har ett väldigt stort artikelregister och stor produktportfölj, närmare 40,000 artiklar online idag. Därför jobbar inköpsteamet med en tight uppföljning på sig där det handlar om att maximera bruttomarginalen både över varumärken och över kategorier och sen ned på artikelnivå. Där följer vi upp hur genomsnittspriset utvecklas över tid.
-Skönhetsbutiken

Flera respondenter nämnde att det är problematiskt att pris har varit ett så tongivande konkurrensmedel inom e-handeln, och att de sökte sätt att komma bort från detta. Barnbutiken som bygger ett eget varumärke är exempelvis väldigt försiktiga med kampanjer och rea då de inte ville konkurrera med pris. Detta kan dock vara mer problematiskt för de rena återförsäljarna. Modeexperten berättar:

”Pris är ett konkurrensmedel tyvärr- vet man att det finns 10 återförsäljare blir priset en avgörande faktor. Har lett branschen till att bli kampanjorienterad. Men det räcker inte utan man måste samtidigt ha de mest generösa leveransvillkoren eller returen.”
- Modeexpert

Diskussion

Som framkommer av svaren ovan är detta resursområde egentligen ett samlingsnamn för flera olika resurser och kompetenser. De konkurrensmedel som utkommer ur denna kategori är: sortiment, pris och leverans. Dessa konkurrensmedel skapas av en rad aktiviteter som rör inköp, lagerhållning, plock och pack och transport.

Diskussionen kring input kan här vara färgad till högre grad än tidigare av aktiviteter i fysisk butik, då sortiment och pris är viktiga konkurrensmedel även i fysisk butik.

Lager anses vara en kritisk resurs i SRM-modellen, där det kvantifieras som summan investerat i lager. Produktiviteten mäts som försäljningen genom varulager. Som påpekades i resultatsektionen har man möjlighet inom e-handeln att arbeta ännu mer effektivt för att undvika att binda kapital i lagret genom att göra beställningar efter att kunden har lagt ordern,

denna möjlighet gör att man kan förvänta sig högre lagerproduktivitet från e-handeln men förändrar inte nödvändigtvis sättet att mäta på.

I fysisk butik saknas dock behovet av ”plock och pack” och transporten ut till kund. Däremot finns butikspersonal som behöver plocka upp varorna i butiken, och ge service till kunderna. Denna arbetskraft representeras av den tredje kritiska resursen i SRM-modellen. Från resultaten och vad butikerna mäter i dagsläget kan möjliga inputs vara arbetstid per order, eller kostnad per order. På samma sätt som i tidigare avsnitt skulle detta kunna bli mer granulärt, för att titta på exempelvis plocktid per order, transportkostnad per order etc.

Diskussionen kring supply chain kom även att handla om hur man arbetar med inköp och sortimentet, detta påverkar i sin tur priset. Lusch hanterar pris som ett övergripande konkurrensmedel som påverkar alla andra. Flera respondenter menade att bruttomarginalen var ett bra mått på inköpsavdelningens arbete, men de är inte ensamma om att bidra. Inköp må ha störst möjlighet att påverka kostnaderna, men försäljningen är som tidigare diskuterats ett resultat av hur mycket trafik man lyckats få till webbplatsen och hur väl webbplatsen har lyckats konvertera besökarna till kunder. ”Value added”, dvs bruttovinst var det vanligaste mått på output som framkom i de genomgångna studierna för fysisk butik, detta bör kunna återanvändas även för e-handel.

4.5 Kundkontakt

Resultat

Resursområdet kundkontakt bestod i teorin av olika sätt att kommunicera med kunden, och systemstöd som krävdes för att göra detta. Den resurs som kom att präglade diskussionen med samtliga respondenter var kundtjänst. VD för skönhetsföretaget sammanfattar hur detta är ett viktigt konkurrensmedel:

”Det som alla e-handlare vill göra är att förkroppsliga verksamheten, du får aldrig den här personliga kontakten med dina kunder genom en ren e-handel, det finns begränsningar med det. Det är klart att vi ser ju kundtjänst som en ren resurs, att lösa problem, men de är även viktiga ur ett säljperspektiv.”
-Skönhetsbutiken

Med kundtjänst avses personer som svarar på kunders mail och telefonsamtal. Resursområdet ”Kundkontakt” i teoridelen är dock bredare än så, för att inkludera andra typer av kontakter med kunder.

Kompetens inom databas och CRM påpekade Chaffey (2009) och Da Silveira (2014) är viktigt. CRM var något som nämndes av flera respondenter med koppling till den data man behåller om kunden i syfte att skicka mer riktade erbjudanden. Zoobutiken hade exempelvis

möjlighet att påminna hundägare att köpa nytt hundfoder vid rätt tidpunkter eftersom de kunde uppskatta hur lång tid det tar för kunden att konsumera maten. De större butikskedjorna hade lojalitetsprogram i fysisk butik, men uttryckte båda att detta inte utnyttjas till fullo på nätet. Andra aktörer uttryckte sig mer skeptiskt till personalisering, då det är både tekniskt komplext och riskerar att bli fel:

”Det har mycket att göra med den kommunikation man bedriver mot kunden, att man ska kunna sammanställa allting. Mycket är väldigt komplext. Kanske inte går ihop rent tekniskt med de system man har. Man sitter ofta med ett affärssystem, ett logistiksystem, markandsföringsverktyg. Alla system måste kommunicera och det ska blir rätt.”

-Barnbutiken

Sociala medier är ett annat resursområde med koppling tillkundkontakt. Här hade framförallt en aktör en utarbetad strategi att koppla ihop kundtjänst med sociala medier. I övrigt nämndes inte sociala medier som ett verktyg för kundtjänst spontant, utan snarare som ett verktyg att bygga varumärke. Barnklädeskedjan berättar hur de ser på denna koppling:

”Så att nu är det ju kundtjänst som sociala medier är kopplat till. Så att om man skriver på Facebook får man svar från samma person. Den är upptaggad så. Där kan man också knyta ihop kommentarer gentemot den kunden så att man får en helhetsbild.”

-Barnbutiken

Samtliga uppgiftslämnare följer upp kundtjänstens arbete. En vanlig metod för uppföljning var att ställa ärenden i förhållande till tid. Flera hade även interna riktlinjer kring hur länge kunden ska behöva vänta på ett svar. Några respondenter gör även undersökningar på kundnöjdhet. Endast en aktör hade outsourcat kundtjänsten, resten skötte detta i egen regi.

Diskussion

Som framgår av diskussionen ovan är detta arbete framförallt kopplat till kundtjänsten. I de fall kundtjänst också hanterar sociala medier, verkar detta snarare vara en kanal utöver telefon och mail. CRM, lojalitetsprogram och andra kundkontakter som sker för att uppmuntra återkommande köp verkar vara relativt separerat från denna verksamhet och snarare kopplat till försäljning. Detta var inte heller något som dominerade diskussionerna i någon högre grad, kanske för att våra respondenter inte var direkt involverade i det arbetet.

När det kommer till kundtjänst verkar kvantifieringen av input vara arbetstid hos de flesta av våra respondenter. Output i detta fall är antal besvarade ärenden. Det kan också tänkas att ett mer långsiktigt mål är nöjdare kunder eller ökad försäljning.

Det framkom knapphändigt med information kring hur man arbetar med CRM och systemstöd för personalisering för att kunna resonera kring produktiviteten här.

5. Slutsats

Detta kapitel ämnar att svara på frågan hur produktivitet kan mätas i nätbutiker. Först redovisas slutsatser för de två underfrågorna för att sedan gå vidare till huvudfrågan.

5.1 Vilka kritiska resurser är relevanta att mäta?

Denna sektion utgår från de resursområden som definierades i teorin och redovisar de slutsatser som dras utifrån genomförd undersökning.

Kundanskaffning

Kundanskaffning framkom som en tydligt område som krävde mycket resurser och kompetens för respondenterna. Utan trafik till webbplatsen har man ingen möjlighet att skapa försäljning.

Denna input kan kvantifieras som:

- Kronor investerade i trafikdrivande åtgärder (löner + investeringar i marknadsföring)
- Antal heltidsanställda som arbetar med trafikdrivande åtgärder

Webbplats & IT

Webbplatsen och IT-strukturens roll som ett viktigt konkurrensmedel och något som respondenterna lägger mycket resurser på bekräftades genom undersökningen.

Denna input kvantifieras som:

- Kronor investerade i webbplats & IT (löner + licenser och andra systemkostnader)
- Antal heltidsanställda som arbetar med Webb & IT åtgärder

Supply Chain

Resursområdet Supply Chain konstateras vara en kritisk resurs som bidrar till konkurrensmedel som sortiment och leverans. Detta resursområde består av arbete kring, lagerhållning, plock och pack samt transport.

Denna input kvantifieras som:

- Arbetet med lager kvantifieras genom investeringar i lager
- Arbetet med plock och pack kvantifieras genom arbetstimmar
- Arbetet med transport kvantifieras med kostnad

Kundkontakt > Kundtjänst

Resursområdet kundkontakt resulterade i nästan uteslutande diskussioner kring kundtjänst under intervjuerna. Därför döps denna kategori om för att bli mer specifik. Kundtjänstens betydelse som konkurrensmedel bekräftades av respondenterna.

Hur kvantifieras denna input?

- Denna input kvantifieras som arbetstimmar

5.2 Hur kan output definieras?

Tre nyckeltal återkom i resultatet,: trafik, antal order i förhållande till trafik (konvertering) och försäljning. Slutsatsen dras att definitionen på output för e-handel är trafik, antal order och försäljning. Bruttovinst tillkommer, för att fånga upp konkurrensmedlet pris.

Detta kan kvantifieras som:

Trafik - antal besökare till webbplatsen

Antal order – de besökare som ”konverterats” på webbplatsen har köpt något, och där med lagt en order. En order likställs också med ett ”paket” som skickas till kund.

Försäljning – de intäkter butiken får av kunder som handlar i butiken

Bruttovinst - skillnaden mellan försäljningsintäkter och varukostnad

Vissa av dessa mått är mer relevanta för vissa resursområden, ett resonemang kring detta återfinns i stycke 5.4.

I resultaten nämndes även mått på output som endast är aktuella för vissa resursområden:

Kundtjänstären - antal ärenden som har hanterats av kundtjänst

5.3 Hur kan produktiviteten mätas?

I slutsatsens två inledande stycken redovisades ett antal förslag på vilka kritiska resurser som bör mätas, hur dessa kan kvantifieras och hur output definieras. Baserat på dessa har en modell med ett antal nyckeltal skapats för att visa hur produktivitet kan mätas inom e-handel.

I modellen visas generella mått på output på x-axeln, och resurser på Y-axeln. För att få tal som är mer intuitiva så består modellen av två delar. I spalterna till höger är produktiviteten hög om talet är lågt. Exempelvis kundanskaffningskrona per besökare. Blir detta arbete mer produktivt blir siffran högre. I de två vänstra spalterna är förhållandet omvänt, om produktiviteten blir högre skall försäljningen i förhållande till hur mycket man investerat i kundanskaffning öka.

Som tidigare etablerats är trafik, antal order, försäljning och bruttovinst mått på output för hela e-handeln. Däremot bidrar vissa resurser mer aktivt till några nyckeltal än andra. Kundanskaffningsarbetet skall primärt resultera i trafik. Web och IT arbetet skall primärt resultera i en konvertering. Kostnaden för lager och kundtjänst skall vara låg per order.

Övergripande modell

	Trafik	Order / Konvertering	Försäljning	Bruttovinst
Kundanskaffning	Kundanskaffningskostnad per besökare	Kundanskaffningskostnad per konvertering	Försäljning per kundanskaffningskrona	Bruttovinst per kundanskaffningskrona
Webb & IT	Webb och IT kostnad per besökare	Webb och IT kostnad per konvertering	Försäljning per webb & IT krona	Bruttovinst per webb & IT krona
Supply Chain	Lager och transportkostnad per besökare	Lager och transportkostnad per order	Försäljning per lager och transportkrona	Bruttovinst per lager och transportkrona
Kundtjänst	Kundtjänsttimme per besökare	Kundtjänsttimme per order	Försäljning per kundtjänsttimme	Bruttovinst per kundtjänsttimme

Denna modell ett urval av produktivetsmått baserat på vad som ger bäst överblick. Baserat på resultaten kan man också göra mer specifika produktivetsmått för varje resursområde dessa modeller redovisas också nedan.

För kundanskaffning kan det exempelvis vara aktuellt att titta på produktiviteten på en mer förfinad nivå. På så sätt kan man analysera kanaler, eller specifika kampanjer och se hur produktiva de har varit i att driva trafik, och försäljning. Beroende på om man tittar på organisk trafik eller betald trafik kan det vara mer lämpligt att titta på monetära mått eller antal anställda. Organisk trafik som är mestadels arbetskrävande kan vara lämplig att titta på antal anställda, medan för den betalda är det mer relevant med investerade kronor.

Kundanskaffning

	Trafik	Konvertering	Försäljning	Bruttovinst
Total	Kundanskaffningskostnad per besökare	Kundanskaffningskostnad per order	Försäljning per kundanskaffningskrona	Bruttovinst per kundanskaffningskrona
Organisk (FTE=heltidsanställd)	Besökare per FTE	Konvertering per FTE	Försäljning per FTE	Bruttovinst per FTE
Kanal X - t ex Adwords, display	Kostnad per besökare	Kostnad per konvertering	Försäljning per investerad krona	Bruttovinst per investerad krona
Kampanj X - t ex "Sommarkampanj"	Kostnad per besökare	Konvertering per investerad krona	Försäljning per investerad krona	Bruttovinst per investerad krona

Inom webb & IT är det aktuellt att analysera exempelvis investeringar i plattformar och produktiviteten utifrån antal anställda:

Webb & IT

	Trafik	Konvertering	Försäljning	Bruttovinst
Total	Web och IT kostnad per besökare	Webb och IT kostnad per konvertering	Försäljning per webb & IT krona	Bruttovinst per webb & IT krona
Utveckling (FTE= Heltidsanställd)	Trafik per FTE	Konvertering per FTE	Försäljning per FTE	Bruttovinst per FTE
Plattform	Plattformskostnad per besökare	Plattformskostnad per order	Försäljning per investerad krona	Bruttovinst per investerad krona

Arbetet inom supply chain består av flera olika delar. Denna grupps produktivitet utgår främst ifrån tiden eller pengar som har spenderats per order. Här kan det även vara av intresse att mäta returer.

Supply Chain

	Trafik	Order	Försäljning	Bruttovinst
Total	Lager och transportkostnad per besökare	Lager och transportkostnad per order	Försäljning per lager och transportkrona	Bruttovinst per lager och transportkrona
Lager	Lagerkostnad per besökare	Lagerkostnad per order	Försäljning per lagerkrona	Bruttovinst per lagerkrona krona
Plock och pack	Besökare per plock och pack timme	Order per plock och pack timme	Försäljning per plock och pack timme	Bruttovinst plock och packtimme
Transport	Transportkostnad per besökare	Transportkostnad per order	Försäljning per transportkrona	Bruttovinst per transportkrona
Returer	Besökare per retur	Order per retur	Försäljning per retur	Bruttovinst per retur

För kundtjänst tillkommer ett mått på output: ärenden. Detta är det primära produktivetsmåttet för denna grupp:

Kundtjänst

	Ärenden	Trafik	Order	Försäljning	Bruttovinst
Kundtjänst	Ärenden per kundtjänsttimme	Trafik per kundtjänsttimme	Order per kundtjänsttimme	Ärenden per kundtjänsttimme	Bruttovinst per kundtjänsttimme

6. Praktiska implikationer

I detta stycke redovisas hur och om de slutsatser som fattats får praktiska implikationer. Av undersökningen framgår att e-handelsbranschen i hög grad präglas av mätning och uppföljning. Flera nyckeltal som presenteras under slutsatsen används av respondenterna i nuläget. Det ramverk som presenteras kan förhoppningsvis fungera som ett komplement till den nuvarande uppföljningen, och bidra till att skapa en helhetsbild av den operationella verksamheten. Genom att använda verktyget kan man utvärdera hur produktiva olika gruppen inom verksamheten är, och följa denna utveckling över tid.

Nedan följer ett fiktivt exempel på hur butiken kan använda sig av verktyget. Den fiktiva e-handels siffror till höger har implementerats i verktyget genom att dividera – exempelvis kundanskaffningskostnad per besökare $700\,000 / 1\,300\,000 = 0.54$.

	Trafik	Konvertering / Order	Försäljning	Bruttovinst
Kundanskaffning	0.54	35	11.43	4
Webb & IT	0.36	23.25	17.20	6.02
Supply Chain	1.08	70.5	0.92	1.99
Kundtjänsttimmar	0.00	0	16000	5600.00

Även för resursområden där detta redan görs i idag utsträckning kan verktyget presentera informationen på ett nytt, och mer övergripande sätt.

Ett exempel är trafikdrivande åtgärder. Där följer respondenterna i dagsläget hur trafiken fluktuerar, hur olika kanaler presterar och effekten av olika kampanjer. Med detta verktyg kan man avläsa den samlade produktiviteten för både betald och organisk trafik. Om man exempelvis tog in en konsult en månad för att driva upp den organiska trafiken, kan detta ha en positiv effekt på produktiviteten om det har effekten att driva mycket trafik. Om det däremot bara uppstår en kostnad och ingen trafikförbättring, uppnås skulle produktiviteten sjunka. Om man endast tittar å ena sidan på trafiksiffror, och å andra sidan på en resultaträkning kan detta samband vara enkelt att se förbi.

Kundanskaffning

Betald marknadsföring	500 000
Löner	200 000
Summa	700 000

Webb och IT

Licenser	50 000
Hosting / drift	15 000
Byråarvoden	100 000
Löner	300 000
Summa	465 000

Supply Chain

Lagerhyra	60 000
Löner plock och pack	200 000
Frakt	1 000 000
Emballage	150 000
Summa	1 410 000

Kundtjänst

Timmar	500
--------	-----

Output

Antal besökare	1 300 000
Antal order	20 000
Försäljning	8 000 000
Bruttovinst	2 800 000
Bruttomarginal	35%

7. Begränsningar och förslag till fortsatta studier

I detta stycke presenteras möjliga begränsningar och kritik till den utförda studien. Några reflektioner kring riktningar för fortsatta studier tas också upp.

Kvalitativa studier har den uppenbara begränsningen att inte kunna generalisera resultaten till en större population. Framöver vore det önskvärt med studier på större populationer, men innan det kan göras vore det också intressant att se fallstudier som studerar detta fenomen djupare på färre aktörer. Denna studie designades för att få en förståelse för produktivitetsbegreppet utifrån olika kategorier och storlekar på e-handlare. Denna bredd gjorde att det inte fanns tid eller möjlighet att träffa flera olika personer hos varje e-handlare. Några djupare fallstudier på ”typiska” e-handelsbolag skulle kunna bidra till att bekräfta eller förkasta några av slutsatserna i denna rapport.

En annan vanlig kritik med intervjuer är att personen som utför intervjuerna avsiktligt kan påverka intervjun på olika sätt. Intervjumallen utformades för att undvika detta, och hänsyn togs även under intervjuerna, men det går självfallet inte att garantera att detta. Då undersökaren själv har arbetat med webbutveckling finns viss risk att ”läsa mellan raderna”.

Viss kritik kan riktas mot urvalet, då det inte var möjligt att nå samtliga branscher som ursprungligen sattes upp. De respondenter som slutligen ställde upp var dock väldigt kunniga och bolagen representerar en bredd i form av storlek och bransch. Som tidigare nämnts hade det varit önskvärt att träffa fler personer från varje företag för att få en mer nyanserad bild.

En tendens som kunde utläsas av intervjuerna men som låg utanför fokus för denna uppsats var företagens organisation och bakgrund. Undersökarens uppfattning var att detta påverkade hur frågorna besvarades. De e-handlare som var ”födda digitala” och sedan öppnat fysisk butik hade en bredare förståelse för hela verksamheten och svarade bekvämt de flesta frågor. Här påverkade även organisationens storlek. De respondenter som hade fysiska butiker innan e-handeln var också betydligt större organisationen och hade därför en mer komplex struktur. Ett intressant område för fortsatta studier skulle alltså vara att titta på skillnader i organisation och uppföljning mellan bolag som gått från fysisk butik till online.

Ett annat tema som kunde avläsas var att när flera butiker (virtuella och fysiska) delar på resurser blir uppföljning mer komplex. Det vore intressant att studera närmare på hur större företag har organiserat sig för att bemöta den utmaningen.

8. Referenser

Achabel, D.D., Heineke, J.M. & McIntyre, S.H. 1984, "Issues and Perspectives on Retail Productivity", *Journal of Retailing*, vol. 60, no. 3, pp. 107.

Ailawadi, K.L. & Kevin Lane Keller 2004, "Understanding retail branding: conceptual insights and research priorities", *Journal of Retailing*, vol. 80, no. 4, pp. 331-342.

Arndt, J. & Olsen, L. 1975, "A Research Note on Economies of Sale in Retailing", *Swedish Journal of Economics*, vol. 77, no. 1, pp. 207.

Balan, C. 2014, "Dave CHAFFEY, Digital Business and E-commerce Management: Strategy, Implementation and Practice", *Management & Marketing*, vol. 9, no. 3, pp. 379-381.

Bellizzi, J.A., Crowley, A.E. & Hasty, R.W. 1983, "The Effects of Color in Store Design", *Journal of Retailing*, vol. 59, no. 1, pp. 21.

Betancourt, R.R. & Gautschi, D.A. 1993, "The outputs of retail activities: Concepts, measurement and evidence from U.S. census data", *The review of economics and statistics*, vol. 75, no. 2, pp. 294.

Betancourt, R. & Gautschi, D. 1988, "The Economics of Retail Firms", *Managerial and Decision Economics (1986-1998)*, vol. 9, no. 2, pp. 133.

Bond, J. 2015, *What's in store for e-commerce operations*, Peerless Media, Framingham, United States, Framingham.

Bort, J. 2004, "HALLMARKS of the 'digital organization'", *Network World*, vol. 21, no. 46, pp. 72.

Brynjolfsson, E. & Saunders, A. 2009, *Wired for Innovation : How Information Technology Is Reshaping the Economy*, MIT Press, Cambridge, MA, USA.

Bucklin, L.P. 1978, *Productivity in Marketing* American Marketing Association, Chicago, IL.

Bush, A.J., Smart, D. & Nichols Jr., E.L. 2002, "Pursuing the concept of marketing productivity: introduction to the JBR Special Issue on Marketing Productivity", *Journal of Business Research*, vol. 55, no. 5, pp. 343-347.

Bush, A.J., Smart, D. & Nichols, E.L. 2002, "Pursuing the concept of marketing productivity Introduction to the JBR Special Issues on Marketing Productivity", *Journal of Business Research*, vol. 55, no. 5, pp. 343-347.

- Cao, Q. & Schniederjans, M.J. 2004, "Empirical study of the relationship between operations strategy and information systems strategic orientation in an e-commerce environment", *International Journal of Production Research*, vol. 42, no. 15, pp. 2915-2939.
- Chaffey, D. 2009, *E-business and e-commerce management : strategy, implementation and practice*, 4. ed. edn, Prentice Hall, Harlow ; New York.
- Chaffey, D. 2006, *Internet marketing : strategy, implementation and practice*, 3. ed. edn, Financial Times Prentice Hall, Harlow.
- Cox, R. 1948, "The Meaning and Measurement of Productivity in Distribution", *Journal of Marketing*, vol. 12, no. 4, pp. 433-441.
- Donthu, N. & Yoo, B. 1998, "Retail productivity assessment using data envelopment analysis", *Journal of Retailing*, vol. 74, no. 1, pp. 89-105.
- Dubelaar, C., Bhargava, M. & Ferrarin, D. 2002, "Measuring retail productivity What really matters?", *Journal of Business Research*, vol. 55, no. 5, pp. 417-426.
- Eroglu, S.A. & Machleit, K.A. 1990, "An Empirical Study of Retail Crowding: Antecedents and Consequences", *Journal of Retailing*, vol. 66, no. 2, pp. 201.
- Evans, J.R. 2011, "Retailing in perspective: the past is a prologue to the future", *The International Review of Retail, Distribution and Consumer Research*, vol. 21, no. 1, pp. 1.
- Findahl, O. & Davidsson, P. 2015, *Svenskarna och Internet*, Internetstiftelsen i Sverige, IIS, Sweden.
- Giovani J C da Silveira 2003, "Towards a framework for operations management in e-commerce", *International Journal of Operations & Production Management*, vol. 23, no. 2, pp. 200-212.
- Good, W.S. 1984, "Productivity in the Retail Grocery Trade", *Journal of Retailing*, vol. 60, no. 3, pp. 81.
- Grewal, D., Baker, J., Levy, M. & Voss, G.B. 2003, "The effects of wait expectations and store atmosphere evaluations on patronage intentions in service-intensive retail stores", *Journal of Retailing*, vol. 79, no. 4, pp. 259-268.
- Griffith, R. & Harmgart, H. 2005, "Retail Productivity", *The International Review of Retail, Distribution and Consumer Research*, vol. 15, no. 3, pp. 281-290.
- Hahn, J. 2003, *Measuring the effectiveness of e-commerce website design and its impact on business value*, University of Minnesota.

- Heaton, H. 1977, *Productivity in service organizations: organizing for people*, McGraw-Hill Book Company, University of Michigan.
- Hernant, M. 2016, *Butiken, sortimentet och kampanjerna : en bok om ekonomisk uppföljning*, 1. uppl. edn, Studentlitteratur, Lund.
- Hernant, M. 2009, *Profitability Performance of Supermarkets*, Economic Research Institute at the Stockholm School of Economics.
- Hernant, M. & Boström, M. 2010, *Lönsamhet i butik : samspelet mellan butikens marknadsföring, kundernas beteende och lokal konkurrens*, 1. uppl. edn, Liber, Malmö.
- Hernant, M., Andersson, T. & Hilmola, O. 2007, "Managing retail chain profitability based on local competitive conditions: preliminary analysis", *International Journal of Retail & Distribution Management*, vol. 35, no. 11, pp. 912-935.
- Ingene, C.A. 1984, "Productivity and Functional Shifting in Spatial Retailing: Private and Social Perspectives", *Journal of Retailing*, vol. 60, no. 3, pp. 15.
- Ingene, C.A. 1982, "Labor Productivity in Retailing", *Journal of Marketing*, vol. 46, no. 4, pp. 75.
- Jacobsen, D.I. 2002, *Vad, hur och varför : om metodval i företagsekonomi och andra samhällsvetenskapliga ämnen*, Studentlitteratur, Lund.
- Kamakura, W.A. & Lenartowicz, T. 1996, "Productivity Assessment of Multiple Retail Outlets", *Journal of Retailing*, vol. 72, no. 4, pp. 333-356.
- Keh, H.T. & Chu, S. 2003, "Retail productivity and scale economies at the firm level: A DEA approach", *Omega*, vol. 31, no. 2, pp. 75-82.
- Lantz, D. 2014, *E-handel : så driver och utvecklar du den*, 2., omarb. uppl. edn, Liber, Stockholm.
- Liu, T., Chen, J., Huang, C.C.J. & Yang, C. 2013, "E-commerce, R&D, and productivity: Firm-level evidence from Taiwan", *Information Economics and Policy*, vol. 25, no. 4, pp. 272-283.
- Lusch, F.R. 1986, "The new algebra of high performance retail management ", *Retail Control*, , no. September.
- Lusch, R.F. & Moon, S.Y. 1984, "An Exploratory Analysis of the Correlates of Labor Productivity in Retailing", *Journal of Retailing*, vol. 60, no. 3, pp. 37.

- Milliman, R.E. 1982, "Using Background Music to Affect the Behavior of Supermarket Shoppers", *Journal of Marketing*, vol. 46, no. 3, pp. 86.
- Mishra, A. & Ansari, J. 2013, "A conceptual model for retail productivity", *International Journal of Retail & Distribution Management*, vol. 41, no. 5, pp. 348-379.
- Nooteboom, B. 1983, "Productivity Growth in the Grocery Trade", *Applied Economics*, vol. 15, no. 5, pp. 649.
- Panigyrakis, G.G. & Theodoridis, P.K. 2009, "Internal marketing impact on business performance in a retail context", *International Journal of Retail & Distribution Management*, vol. 37, no. 7, pp. 600-628.
- Ratchford, B.T. & Brown, J.R. 1985, "A Study of Productivity Changes in Food Retailing", *Marketing Science*, vol. 4, no. 4, pp. 292.
- Ratchford, B.T. & Stoops, G.T. 1988, "A Model And Measurement Approach For Studying Retail Product", *Journal of Retailing*, vol. 64, no. 3, pp. 241.
- Reardon, J. & Vida, I. 1998, "Measuring retail productivity: monetary vs physical input measures", *The International Review of Retail, Distribution and Consumer Research*, vol. 8, no. 4, pp. 399.
- Reardon, J., Hasty, R. & Coe, B. 1996, "The effect of information technology on productivity in retailing", *Journal of Retailing*, vol. 72, no. 4, pp. 445-461.
- Reynolds, J., Howard, E., Dragun, D., Rosewell, B. & Ormerod, P. 2005, "Assessing the Productivity of the UK Retail Sector", *The International Review of Retail, Distribution and Consumer Research*, vol. 15, no. 3, pp. 237-280.
- Ring, L.J., Tigert, D.J. & Serpkenci, R.R. 2002, "The strategic resource management SRM model revisited", *International Journal of Retail & Distribution Management*, vol. 30, no. 11, pp. 544-561.
- Sellers-Rubio, R. & Mas-Ruiz, F. 2006, "Economic efficiency in supermarkets: evidences in Spain", *International Journal of Retail & Distribution Management*, vol. 34, no. 2/3, pp. 155-171.
- Shaw, M.J. 2015, *E-Commerce and the Digital Economy*, Routledge, Armonk, GB.
- Takeuchi, H. & Bucklin, L.P. 1977, "PRODUCTIVITY IN RETAILING - RETAIL STRUCTURE AND PUBLIC POLICY", *Journal of Retailing*, vol. 53, no. 1, pp. 35.
- Verhoef, P.C., Kannan, P.K. & Inman, J.J. 2015, "From Multi-Channel Retailing to Omni-Channel Retailing", *Journal of Retailing*, vol. 91, no. 2, pp. 174-181.

Yu, W. & Ramanathan, R. 2008, "An assessment of operational efficiencies in the UK retail sector", *International Journal of Retail & Distribution Management*, vol. 36, no. 11, pp. 861-882.

Zhang, J., Farris, P.W., Irvin, J.W., Kushwaha, T., Steenburgh, T.J. & Weitz, B.A. 2010, "Crafting Integrated Multichannel Retailing Strategies", *Journal of Interactive Marketing*, vol. 24, no. 2, pp. 168-180.

Zhu, K. 2004, "The Complementarity of Information Technology Infrastructure and E-Commerce Capability: A Resource-Based Assessment of Their Business Value", *Journal of Management Information Systems*, vol. 21, no. 1, pp. 167-202.

E-barometern helårsrapport 2015 2016, , Post Nord, Sweden.

Bilaga 1 - Intervjumall

Intro

Del 2 av intervjun kommer röra produktivitet. Med produktivitet menas olika mått som beskriver hur effektivt ett företag utnyttjar resurser i sin verksamhet.

Del 1 - Uppföljning i dagsläget

Vilka nyckeltal används för att följa upp verksamheten?

Del 2 - Input

Vad anser du är de viktigaste resurserna som krävs för att bedriva en e-handel? (utan förslag)

När man mäter produktivitet i en fysisk butiksmiljö brukar man ofta utgå från t ex butiksytta, arbetstimmar eller lagerkapital och ställa detta i förhållande till försäljning. Jag är nyfiken på vad motsvarande "nyckelresurser" är för en e-handel.

Jag har gått igenom mycket som skrivits om operations inom e-handel och försökt hitta sådant som återkommer. Jag har delat in detta i tre huvudområden, och jag kommer fråga om hur man arbetar med var och en av dessa områden samt om man följer upp dem på något sätt.

Resursområde nr 2 : Försäljning & marknadsföring

- Trafik & försäljningsdrivande åtgärder
- "Köpt" trafik
- SEO
- Div trafikdrivande åtgärder på den egna sajten?
- Annat?

Hur jobbar ni med detta? Dedikerade personer, eller konsulter?

Följs arbetet upp?

Resursområde: Webb & IT

Plattformer och IT - Tex: CMS, CRM, DAM

Vilka används? OBS - kommer inte hinna gå in djupt på hur man använder sig av olika plattformer, behöver mer prata generellt kring om detta är en strategisk resurs.

Vad driver dessa för typ av kostnader? Exempel: licenskostnader, konsultkostnader

Hur arbetar man i övrigt med sajten ?

- Konverteringsoptimering
- Förbättringsåtgärder
- Buggfix

- Tester
- etc

Har separata budgetar för detta? Följs arbetet up? Hur?

Resursområde : Logistik / Supply Chain

- Sortiment
- Lagerhantering
- Leverans till kunden

Hur arbetar ni med detta?

Vad driver kostnader?

Hur följs det upp?

Resursområde: Kontakt med kunden

- Kundtjänst
- CRM
- Sociala medier

Hur arbetar ni med detta?

Vad driver kostnader?

Hur följs det upp?

Del 3 - Output

En aspekt som har varit svår inom retailing är att sätta ett mått på output. Inom industrin är det enkelt, om man t ex ska mäta produktiviteten i en bilfabrik så kan man räkna antalet bilar som produceras vs hur mycket resurser som används för att producera dem. Detta är inte lika lätt inom detaljhandeln eftersom man inte har en fysisk produkt. Ofta har man låtit försäljning ligga som vara output-måttet. Detta är olyckligt då det ofta mäter mer än endast den interna effektiviten, försäljning kan påverkas av andra faktorer...

Vad skulle du säga är output i för enahdel?

Ser du att det finns några skillnader inom e-handeln än den fysiska handeln i den här aspekten?

FRÅGA OM DET ÄR OK ATT VI ÅTERKOMMER OM VI HAR UPPFÖLJANDE FRÅGOR

Bilaga 2 – Sammanfattning av intervjuer

Intervjuer kategoriserade efter resursområden. Färgkodade för att hitta gemensamma teman.

Uppföljning

Bokhandlare	Dagligvaror	Husdjur	Mode	Apotek	Skönhet	Barn
Försäljning	Bruttovinst	Resultaträkning	Olika från olika perspektiv	Försäljning mot budget	Försäljning	Försäljning
Försäljning (mot budget)	Snittköp	Försäljning	Inköp viktigt för en återförsäljare	Trafik	Trafik	Konverteringsgrad
Konverteringsgrad	Hur ofta kunden handlar	Övriga intäkter		Försäljning på kategorinivå	Konverteringsgrad	Uppföljning på kampanjer
Snittorder	Antal reklamationer	Kosntader		Vilka aktiviteter har gett den effekten?	Snittköp	Övregivna shoppingkorgar
Antal nya kunder	Såld volym genom plocktimmar	Konvertering				
	Antal besökare					
	Konvertering					

Kundanskaffning

Bokhandlare	Dagligvaror	Husdjur	Mode	Apotekskedja	Skönhet	Barn
Ett team som arbetar med onlie, ett offline	Sköts av mediabyrå	Följer upp ROI på samtliga kanaler i den månatliga rapporteringen	Folk gillar att söka på varumärken och produkter kopplade till varumärken > skillnad om du äger detta själv eller om du är renodlad retailer	Att driva trafik är nummer ett	Investerar mycket i SEM, är träffsäkra där (god konverteringsgrad)	Mycket nyhetsbrev, facebook, instagram
Online = SEM + Sociala Medier	Behov av kompetens inhouse	Testat mediabyrå med dåliga resultat	Affilatenätverk är hyfsat stort	Digital marknadschef ansvarar för besök på sajten. Hon har ca 8 verktyg att arbeta med (SEM; SEO etc)	Tät uppföljning mellan vad har spenderat vs konvertering.	Liten del via Adwords, hellre relevant innehåll på sidan
Har även redaktörer som arbetar med kommunikation	Behöver tydliggöra online i den befintliga kommunikationen	Ca 50% av trafiken kommer ifrån "köpt"	Retargeting	Kalenderstyrda kampanjer sköts av marknad, belastar inte e-handelns resultat	Följer upp baserat på nio olika kanaler.	Kampanjer som driver trafik, följs upp via Google Analytics

Mäter noga vilken annonsering som ger ROI	Marknadsorganisationen delad med övriga verksamheten		Ett eget varumärke måste byggas från grunden > sociala medier		80% av budgeten digitalt 20% av budgeten traditionellt (tv, radio, in store)	Trafik och output mått på om man lyckats med arbetet
					Syftet med traditionellt är att driva kännedom och varumärke	Verktyg för att se vad som har gett trafik och konverteringsgrad
					Ingen uppföljning görs i dagsläget kring kännedom	

Webbplats & IT

Bokhandlare	Dagligvaror	Husdjur	Mode	Apotekskedja	Skönhet	Barn
Utvecklingsteam	Byråer	2 utvecklare	Många mindre bygger eget	Tredjepart CMS	Input är pengar och tid	Byrå
Drift team som löser akuta ärenden och förvaltar system	AM & Drift via IT	Små eller obefintliga kostnader för licenser & hosting	Tar in konsulter för vissa delar	Team inhouse, men även vissa konsulter	Blandning mellan byrå och internt	Kostnader för konsulter och licenser
Egenbyggt CMS	EPiServer CMS	Egenbyggt CMS		Olika "spår", större projekt och hygienfaktorer		Magento CMS
Egenbyggt Orderhantering	Behov för större kompetens inhouse	Egenbyggt Orderhantering		Lista med 200 punkter, småförbättringar. Kallar detta "always on"		Får snabb respons av kunden om man gjort något fel
Licenskostnader för övriga system				IT äger utvecklingen, lyft in personer till digitala teamet		Interna användartester, eller med kompisar
Performance!		Performance!		Kvalitetsmått på sajten mäts	Konverteringsgrad viktig output	Konverteringsgrad mått på om man lyckats
				Prestandamått		

Supply Chain

Bokhandlare	Dagligvaror	Husdjur	Mode	Apotek	Skönhet	Barn
Endast lager på vissa artiklar	Unik utmaning i logistiken, delas upp på olika butiker	Omsätter lagret 24ggr om året - väldigt låga lagernivåer	Outsourca lager eller inte - fördelar / nackdelar	Eget lager	Eget lager som även servar butik	Eget lager, skall även serva butik
Det finns kategorichefer samt anställda inom inköp som påverkar sortiment	Plock följs upp på individnivå	Arbetar med kostnader för emballage	Får tydlig effekt om inte logistiken fungerar - omdömen i sociala medier	Mäter kostnad per snittorder	Följer upp plock och pack - hur många paket får vi ut per arbetad timme	Handlar om att vrida på kronor och ören
Posten / Schenker levererar	Egen transport	Posten / Schenker levererar	Bra bruttomarginal är en effekt av bra inköp	Framförallt leveransprecision som mäts	Störst möjlighet att påverkar på plock och pack	Upplever logistikföretagen bristfälliga (spårbarhet, hemleverans)
Mäter antal levererade ordrar, antal ordar i tid	Varorna levereras hela vägn till dörren	Följer upp timmar per plock, kostnad per order, hur länge en order legat i systemet	Lager binder mycket kapital, måste ut snabbt	Arbetar ständigt med att bli mer effektiva - t ex lägga en lapp i varje paket snarare än två	Output bör vara levererade paket	Viktigt för kund att ha olika alternativ
Egen returavdelning	Kunden får en tid varorna levereras hem	Viktgt att få ut varorna snabbt!				Erbjuder inte fri frakt eler fria returer
	Reklamationer följs upp, även på individnivå	Få returer				Mäter inte hur lång tid det tar och packa en order, men försöker ta alla innan man går för dagen

Kundkontakt

Bokhandlare	Dagligvaror	Husdjur	Mode-expert	Apotekskedja	Skönhet	Barn
Sitter separat från övriga teamet	Outsourcat - men dedikerade resurser	En anställd inhouse		Delas med övriga organisationen, men drivs av digitala teamet	Bedöms väldigt kritiskt	Slår ihop Sociala Medier och Kundjänst

Bedöms ha inverkan på kundnöjdheten	Bedömer att det är en kritisk resurs	Friar alltid, faller aldrig	Många har misuppfattar, bedöms vara kritiskt	CRM ingen kostnad som belastar e-handels teamet	Är överbemannade för att kunna leverera	Mäter ärenden och tidsåtgång
Uppföljning - svarade brev inom utlovad tid	Följs upp på SLA, hur många hanterade samtal	Vi har nöjda kunder!		Mäter kvalitetskrav och servicemål	Viktiga även för försäljning	Säger ja till allt! Väldigt lite reklamationer
Antal brev				80% av samtalen ska tas inom 3 min	Input tid	
NKI					Output kanske nöjd kund	
					Ingen uppföljning för nöjda kunder	