

E-handelschefen

En chef, maskinist, och analytiker i ständig förändring



Författare:
Christian Fuentes
Kristina Bäckström
Patrik Stoopendahl
Gabriella Wulff

Forskningsrapport 2026:2

Förord

Denna rapport presenterar resultaten från forskningsprojektet *E-handelschefer och deras arbete: att förstå en ny marknadsaktör*, finansierat av Handelsrådet. Projektet har genomförts i samarbete mellan Lunds universitet och Högskolan i Borås.

E-handeln har på kort tid förändrat detaljhandeln i grunden. Nya digitala kanaler, tekniska plattformar och sätt att möta kunder har vuxit fram, vilket också har skapat nya yrkesroller. En av de mest centrala är e-handelschefen – den person som ansvarar för att driva, utveckla och samordna företagets digitala affärer. Trots e-handelns snabba tillväxt har vi hittills vetat förvånansvärt lite om vilka dessa personer är, hur deras arbete ser ut i praktiken och vilka kompetenser som krävs för att lyckas.

Syftet med projektet har därför varit att öka förståelsen för e-handelschefens roll och vardag, och att belysa hur arbetet formas i skärningspunkten mellan teknik, marknadsföring och ledarskap. Resultaten visar att e-handelschefen har blivit en nyckelperson i den moderna handeln – en mångsysslare som kombinerar affärsmässigt tänkande med tekniskt kunnande och analytisk förmåga.

Vi vill rikta ett varmt tack till vår referensgrupp som har bidragit med värdefull feedback under projektets gång. Stort tack också till de företag som bidragit både som industripartners till projektet och med input under workshop. Sist men inte minst ett stort tack till alla de e-handelschefer som ställt upp med sin tid och delat med sig av sina erfarenheter och sin vardag under intervjuer, skuggningar och i enkäten.

Slutligen vill vi tacka Handelsrådet för finansiering och stöd, som gjort denna studie möjlig och bidragit till att öka kunskapen om en yrkesroll i snabb förändring.



Lund och Borås, januari 2026

Christian Fuentes, Kristina Bäckström, Patrik Stoopendahl och Gabriella Wulff

Sammanfattning

Rapporten undersöker hur rollen som e-handelschef formas och utövas i den digitaliserade detaljhandeln. Studien bygger på enkäter, intervjuer, observationer och en workshop och syftar till att besvara tre frågor: vem e-handelschefen är, hur arbetet går till i praktiken samt vilken kompetens och vilka resurser som krävs.

Resultaten visar att e-handelschefen är en mångfacetterad och heterogen yrkesgrupp utan enhetlig definition. Titlar, ansvarsområden och organisatoriska positioner varierar kraftigt – från e-commerce manager till vd. Rollen återfinns i företag av alla storlekar och branscher, både i renodlade e-handelsaktörer och i omnikanalbolag. De flesta chefer har ett till tolv års erfarenhet, ofta med bakgrund inom handel, marknadsföring, logistik eller it. Formell utbildning är mindre avgörande än praktisk erfarenhet, och många har arbetat sig upp inom handeln.



Arbetet är komplext och tvärfunktionellt. E-handelschefen kombinerar kommersiella, tekniska och analytiska uppgifter: att optimera webbplatsen, samordna marknadsföring och försäljning, analysera data, säkerställa drift och koordinera interna och externa aktörer. Rollen kräver både strategiskt tänkande och operativt handlag, och cheferna fungerar ofta som ”spindeln i nätet” mellan it, marknadsföring, logistik och ledning.

E-handelschefen är den person som ansvarar för att driva, utveckla och samordna företagets digitala affärer.

Studien visar vidare att e-handelsarbetet bygger på en distribuerad kompetensförsörjning, där nödvändiga kunskaper hämtas från både interna resurser och externa konsulter, leverantörer och tekniska system. Detta nätverksbaserade arbetssätt möjliggör flexibilitet men skapar också sårbarhet och hög arbetsbelastning.

Sammantaget framträder e-handelschefen som en central aktör i den digitala handeln – en hybrid mellan chef, tekniker och analytiker – vars yrkesroll ännu inte är fullt institutionaliserad men vars betydelse för detaljhandelns framtida utveckling är påtaglig.

Rapportens huvudsakliga resultat i punktform

- **Mångfacetterad och otydligt definierad roll**

Det finns ingen enhetlig definition av vad en e-handelschef är eller gör; titlar, ansvar och organisatorisk position varierar kraftigt.

- **Erfaren men praktiskt skolad yrkesgrupp**

De flesta har ett till tolv års erfarenhet av e-handel och bakgrund inom handel, marknadsföring, logistik eller it. Formell utbildning spelar mindre roll än praktisk erfarenhet.

- **Hybridfunktion**

E-handelschefen förenar tekniskt, kommersiellt, analytiskt och strategiskt arbete – en kombination av chef, maskinist och analytiker.

- **Tvärfunktionellt nav**

Rollen innebär omfattande samarbete med it, marknadsföring, logistik, ledning och externa aktörer – e-handelschefen fungerar som ”spindeln i nätet”.

- **Resultat- och teknikdrivet arbete**

Fokus ligger på försäljning, konvertering och kundupplevelse; mätning av nyckeltal är central, medan hållbarhetsmått sällan används.

- **Distribuerad kompetensförsörjning**

Organisationer kombinerar interna och externa resurser, såsom konsulter, leverantörer och tekniska system, för att tillgodose kompetensbehov.

- **Hög arbetsbelastning och fragmenterat ansvar**

Många arbetar långt över heltid; prioriteringar krockar ofta med praktiska krav och tekniska utmaningar.

- **Yrkesrollen under institutionalisering**

E-handelschefen har blivit en nyckelperson i detaljhandeln men saknar ännu tydliga yrkesstandarder, utbildningsvägar och etablerade strukturer.

Innehåll

1. Inledning	7
2. Teoretisk bakgrund	8
2.1 E-handel som forskningsfält	8
2.2 E-handelschefers arbete som praktiker	9
3. Metod och material: enkäter, intervjuer, skuggning och workshop	10
3.1 Enkätundersökning av e-handelsansvariga	10
3.2 Intervjuer och skuggning	12
3.3 Workshop med intressenter	14
4. Resultat och analys	15
4.1 Vem är e-handelschefen?	15
4.2 Vad gör e-handelschefen på jobbet?	26
5. Diskussion och slutsatser	34
5.1 E-handelschefens roll – framväxandet av en hybridroll	34
5.2 E-handelschefens arbete i praktiken	36
5.3 En distribuerad modell för kompetensförsörjning	37
5.4 Sammanfattande slutsatser och bidrag	39
6. Praktiska implikationer: e-handelschefen	40
6.1 Chefen: Den tvärfunktionella ledaren och förändringsagenten	40
6.2 Maskinisten: Den datadrivna och tekniska strategen	40
6.3 Analytikern: Den affärsdrivna och kundfokuserade innovatören	41
Referenser	42

Inledning

1

Vår ambition i detta projekt har varit att förstå e-handelschefer och deras arbete. Framväxten av digital teknik har fört med sig nya detaljhandelskanaler, nya sätt att sälja och marknadsföra varor samt nya sätt att få konsumentinsikter (Hagberg och Fuentes, 2018; Hagberg, Sundström och Egels-Zandén, 2016; Pantano, 2019; Stoopendahl, 2024).

Digitaliseringen har alltså förändrat både hur detaljhandelsmarknaderna är uppbyggda och hur detaljhandlarna utför sina arbetsuppgifter. Denna omstrukturering av marknader och yrkesutövares arbete har konsekvenser för detaljhandlare, vad de kan göra och vad de behöver kunna för att vara kompetenta aktörer i detta digitaliserade landskap.



Den ökade digitaliseringen har bland annat inneburit att e-handeln har blivit allt viktigare och att e-handelscheferna har blivit betydelsefulla medarbetare i det moderna digitala handelsföretaget. I en tid där e-handeln har vuxit och uppskattas uppgå till cirka etthundrasextio miljarder i omsättning år 2024 (Svensk Handel) har e-handelschefer blivit nyckelpersoner i detaljhandelsorganisationer.

Men trots denna ökade betydelse vet vi från tidigare forskning väldigt lite om e-handelschefer, deras bakgrund, vad de gör eller deras position i organisationer. Även om e-handelsansvariga ofta är de som betraktas som intressenter och avsedda mottagare av de forskningsinsikter som produceras i studier av e-handel, är det få forskare som har undersökt deras faktiska arbete.

För att komma till rätta med denna brist har detta projekt därför inriktats på att utforska och förstå det arbete som utförs av e-handelschefer. Syftet är att kartlägga, undersöka och förstå e-handelscheferna och deras arbete. Projektet och rapporten har ämnat svara på tre huvudsakliga frågor: Vilka är e-handelscheferna? Hur går e-handelsarbete till i praktiken? Vilken kompetens och vilka resurser behövs för att utföra arbetet? Genom att besvara dessa frågor hoppas vi kunna förstå vilka dessa aktörer är, vilka problem de möter i sitt arbete och på vilka sätt de skapar värde. Projektet ämnar således ge en djupare förståelse av både e-handelschefer och deras arbete. Den här förståelsen förväntas vara till nytta för både forskare och praktiker och understödja utformandet av yrkesrollen, rekryteringsprocesser samt kompetensutvecklingsplaner.

2

Teoretisk bakgrund

2.1 E-handel som forskningsfält

Det finns en stor mängd forskning om e-handel, och den växer kontinuerligt. Som man kan förvänta sig har e-handel varit i fokus under de senaste tjugo åren (se till exempel Grewal och Levy, 2009; Wrigley, Lowe och Currah, 2002). Detta omfattande forskningsfält utforskar ett antal ämnen, såsom konsumenters köpintention och shoppingupplevelser online (Trevinal och Stenger, 2014), e-tillfredsställelse (Griva, 2022), vad som får konsumenter att börja handla online (Droogenbroeck och Hove, 2020) eller, omvänt, varför konsumenter inte anammar e-handel (Mainardes, Souza och Correia, 2020).

Andra studier diskuterar huruvida ett företags införande av e-handel förbättrar försäljning och lönsamhet (Macchion med flera, 2017) eller hur e-butiker bör utformas för att vara mest effektiva, och berör frågor som spelifiering (Insley och Nunan, 2014), webbplatsens personlighet (Shobeiri, Laroche och Mazaheri, 2013) eller interaktivitetens roll (Yoo, Lee och Park, 2010).

Forskning om e-handel har också inriktats på att undersöka vad som påverkar e-handeln, till exempel vilken roll online-recensioner spelar för online-shopping (Kaushik, Mishra, Rana och Dwivedi, 2018), hur streamers och influencers formar e-handeln (Guo, Zhang och Wang, 2022) och nyligen hur covid-19-pandemin har påverkat online-shopping (Fuentes, Samsioe och Östrup Backe, 2022).

Men medan mycket uppmärksamhet har ägnats åt att studera vad som får konsumenter att handla på nätet (eller inte), hur e-handelssajter bör utformas för att underlätta nät-handeln eller att undersöka hur påverkare eller kritiska situationer formar e-handeln, har det funnits mindre intresse för att utforska marknadsföringsarbetet bakom e-handeln. Det vill säga, arbetet bakom e-handels-sajter, deras design och strategier, har fått lite uppmärksamhet. När chefer inkluderas i studierna är det oftast som informationskällor om vad de anser vara kritiska framgångsfaktorer för e-handel (Colla och Lapoule, 2012).



Även om detta är värdefull forskning ger den inte mycket insikter om de faktiska marknadsföringstekniker som e-handelscheferna använder sig av. Vad e-handelschefer gör i sitt dagliga arbete, vilka kompetenser de använder sig av, hur de förstår marknader och konsumenter och vad som motiverar dem är fortfarande till stor del outforskat inom detta forskningsområde. Detta gap speglar ett större problem inom marknadsföringsforskningen som vi nu ska ta upp.

2.2 E-handelschefers arbete som praktiker

I det här projektet använder vi oss av praktikteori för att förstå e-handelschefers arbete som en typ av organisatoriskt marknadsföringsarbete med fokus på att främja digital handel.

Praktikteori menar att praktiker (snarare än attityder, värderingar, diskurser eller interaktioner) bör vara den centrala analysenheten. Den har sedan början av tvåtusen-talet fått stor spridning inom samhällsvetenskaperna, bland annat inom organisationsstudier och marknadsföring. Utifrån en praktikteoretisk ansats är praktiker den lins genom vilken det sociala och dess många produktioner ska betraktas.

Vad är då en praktik? Det finns många definitioner, men en av de mest använda kommer från Reckwitz, som definierar en praktik som:

... a routinized type of behavior which consists of several elements, interconnected to one another: forms of bodily activities, forms of mental activities, "things" and their use, a background knowledge in the form of understanding, know-how, states of emotion and motivational knowledge. (Reckwitz, 2002, s. 250)

Som framgår av den här definitionen är praktiker komplexa enheter, bestående av flera element som är sammanlänkade i och genom praktiker. För att förtydliga analysen grupperar praktikteorier ofta de element som ingår i och möjliggör praktiker i mening (till exempel varför en praktik utförs, ideal, normer), kompetenser (till exempel kunskap och bakgrundsförståelse) och material (till exempel verktyg, infrastrukturer, materiella förutsättningar) (Shove, Pantzar och Watson, 2012). En praktikteoretisk analys innebär därför ofta att man undersöker de inblandade elementen och hur de är sammanlänkade i och genom praktiken.

I linje med detta använder vi en praktikteoretisk ansats för att förstå vilka praktiker e-handelschefer utför som en del av sitt arbete och vad som ingår i dessa praktiker i form av mening, kompetenser och material.

Det finns en stor mängd forskning om e-handel, och den växer kontinuerligt. Men det har funnits mindre intresse för att utforska marknadsföringsarbetet bakom e-handeln.

3

Metod och material: enkäter, intervjuer, skuggning och workshop

Vårt mål med studien har varit att förstå e-handelschefers arbete. Vi var intresserade av e-handelschefernas dagliga arbete, deras ansvarsområden – såsom onlineförsäljning och generering av försäljning online – samt den roll de har inom detaljhandelsorganisationer och de kunskaper, kompetenser, materiella enheter och infrastrukturer som deras arbete involverar.

För att uppnå vårt övergripande mål var vår studie utformad för att:

1. Kartlägga e-handelschefernas arbete och ansvarsområden för att få en bättre förståelse för deras dagliga och strategiska arbete.
2. Utforska de specifika arbetspraktikerna för ett fåtal e-handelsansvariga inom ett företag och i samband med detta undersöka hur detta arbete kopplas till andra delar av organisationen.
3. Diskutera vilka konsekvenser e-handelschefernas arbete har internt på företagets organisation och externt, direkt och indirekt, på hur marknader formas.

Vi använde flera metoder för datainsamling: en enkät, observationer och intervjuer samt en workshop med branschaktörer.

3.1 Enkätundersökning av e-handelsansvariga

För att kartlägga e-handelsansvarigas arbetsuppgifter och ansvarsområden genomfördes en enkätundersökning. Sjuttio respondenter som identifierade sig som e-handelschefer fyllde i enkäten. De kriterier vi ställde upp vid rekrytering var följande: ”Med e-handelschef avses här personer som arbetar med eller ansvarar för organisationens e-handel – aktuella yrkestitlar är exempelvis e-handelschef, e-commerce manager, head of e-commerce, e-commerce team manager, e-commerce sales manager och liknande.” Därutöver ville vi få in en viss variation i fråga om bransch, storlek på företag samt geografiskt läge. För att operationalisera målgruppen inkluderades respondenter som vid enkätens början bekräftade att de antingen innehade den formella titeln ”e-handelschef” eller primärt arbetade med ”e-handelsrelaterade arbetsuppgifter”. Denna initiala själv-identifiering kompletterades med en öppen fråga där respondenterna med egna ord fick beskriva sin yrkesroll, vilket möjliggjorde en kategorisering av rollens mångfald.

Enkätinstrumentet utvecklades iterativt genom samarbete inom forskargruppen. Frågebatterierna täckte respondenternas arbetsinnehåll, specifika uppgifter, organisatorisk roll, huvudsakliga utmaningar, arbetsvillkor, utbildningsbakgrund, tidigare yrkeserfarenheter och professionella mål. Utformningen av enkäten baserades delvis på tematiska områden från en tidigare genomförd intervjustudie, vilket möjliggjorde en framtida jämförelse av resultat mellan de kvantitativa och kvalitativa datainsamlingarna för att identifiera eventuella mönster gällande exempelvis ansvarsfördelning, prioriteringar och arbetsmoment.

Innan den slutgiltiga distributionen granskades enkäten av en extern referensgrupp, vars återkoppling implementerades. Därefter genomfördes ett pilottest av enkäten med utvalda medlemmar ur referensgruppen för att förbättra dess validitet samt för att uppskatta tidsåtgången för besvarande.

*Vi använde flera metoder för datainsamling:
en enkät, observationer och intervjuer samt
en workshop med branschaktörer.*

Respondentrekryteringen genomfördes via tre strategier:

1. **Identifiering via företagslistor:** Initialt användes offentligt tillgängliga listor (till exempel via LinkedIn) över svenska detaljhandelsföretag. Ett strategiskt urval gjordes för att uppnå variation gällande företagsstorlek, typ av e-handel (renodlad e-handel, hybrid) och produktkategorier (till exempel mode, livsmedel, möbler). Även informanter från den tidigare intervjustudien inbjöds att delta.
2. **Rekrytering vid branschevenemang:** Forskargruppen närvarade vid D-Congress 2023, ett centralt årligt evenemang för e-handelsbranschen i Sverige. Informationsblad med en QR-kod till enkäten distribuerades (cirka tvåhundra exemplar).
3. **Anlitande av marknadsundersökningsföretag:** För att säkerställa tillräckligt antal respondenter anlitas marknadsundersökningsföretaget ProActive Research. Företaget, med dokumenterad erfarenhet av kvantitativa studier och panelrekrytering, gav tillgång till en respondentpanel där specifika urvalskriterier för e-handelsansvariga kunde appliceras.

Enkäten administrerades digitalt via två plattformar: Sunet Survey (för respondenter rekryterade direkt av forskargruppen) och ProActive Researchs system (för panelrespondenter). Enkäten bestod huvudsakligen av frågor med fasta svarsalternativ rörande e-handelsansvarigas dagliga arbete, men inkluderade även ett fåtal öppna frågor, såsom "Vilken är din formella titel?" och "Vilka är dina huvudsakliga arbetsuppgifter?". Insamlade data sammanställdes i ett Excel-kalkylblad för efterföljande analys.

3.2 Intervjuer och skuggning

Data samlades också in genom etnografiska intervjuer och observationer. Denna del av studien fokuserade på en utvald grupp av e-handelschefer från 21 företag i Sverige, främst i Stockholm, Malmö, Borås och Göteborg.

Intervjuguiden utformades av forskargruppen för att fånga praktiker och det dagliga arbetet. Kärnan i intervjuguiden var därför ämnen som nuvarande arbetsroll, en dag på jobbet, utmaningar i det dagliga arbetet, ansvar och beslutsfattande samt förutsättningar för att utföra arbetet. Dessutom ställdes mer formella frågor om utbildningsbakgrund och arbetslivserfarenhet samt typ av företag. Det senare bidrog till en bredare förståelse för likheter och skillnader mellan de olika typerna av e-handelschefer och hur de utförde och definierade sina roller. Intervjuguiden presenterades för referensgruppen, som gav synpunkter som inarbetades i den slutliga versionen. Detta tillvägagångssätt gjorde det möjligt att i detalj få tillgång till hur forskningsdeltagarna förstod och utförde sitt dagliga arbete.

Undersökningens deltagare omfattade företag inom fyra detaljhandelssektorer:

1. **Mode och sport:** återförsäljare av kläder och accessoarer.
2. **Hem:** företag som specialiserat sig på inredningsdesign och möbler.
3. **Verktyg:** återförsäljare av biltillbehör, trädgårdsutrustning och gör-det-själv-produkter.
4. **Livsmedel:** dagligvaruhandlare.

Detaljhandelsföretagen som intervjuades och skuggades uppvisade en betydande variation i fråga om ekonomisk storlek, med en årlig omsättning på mellan 100 miljoner SEK och 50 miljarder SEK. Majoriteten av de undersökta organisationerna tillhörde dock mellanklasskategorin och genererade årliga intäkter på mellan tre till fem miljarder SEK. Detta mångsidiga men ändå fokuserade urval gav en heltäckande bild av detaljhandelsverksamheten i olika marknadssegment och organisatoriska skalor.

Vi identifierade deltagare i tre steg. Vi började med att kartlägga möjliga detaljhandelsföretag som skulle kunna delta i studien. Därefter diskuterade vi inom forskargruppen vilka företag som var relevanta att kontakta och kontaktade dem via e-post, den sociala nätverksplattformen LinkedIn eller personligen under branschevenemang för detaljhandeln. Vi rekryterade personer som själva identifierade sig som e-handelschefer och använde titeln, samt personer som arbetade i liknande positioner men under andra titlar (till exempel marknadschef i ett renodlat aktörsbolag) (se tabell 2 för information om deltagarna). Dessutom rekryterade vi informanter med lång erfarenhet av rollen och arbetet, men som för närvarande hade en annan position, till exempel en interim e-handelschef, en konsult och en vd för ett teknikföretag, vilket gav branschen kompetens inom e-handel. Detta möjliggjorde en bredare förståelse för rollen, hur den hade förändrats genom åren och rollens status. Genom mångfalden av respondenter kunde vi därför bättre fånga variationen i rollen och dess utveckling över tid.

Fältningsarbetet utfördes mellan oktober 2023 och april 2024. Även om det finns en variation i urvalet – många branscher är representerade, inklusive hem, sport, fritid, trädgård och verktyg – finns det också en viss koncentration av modeföretag. E-handelscheferna i urvalet varierar också när det gäller ansvarsområden. Medan vissa e-handelschefer i vår studie är en del av företagets ledningsgrupp och främst har ett strategiskt perspektiv, är andra praktiskt inriktade på det dagliga operativa arbetet med begränsad tillgång till strategiska samtal eller projekt inom sina respektive företag.

Informant	Titel	Kön	Intervju	Skuggning
Johan	Vd för e-handelskonsultföretag	Man	•	
Anders	Interim e-handelschef	Man	•	
Lars	E-handelskonsult	Man	•	
Dennis	E-handelskonsult	Man	•	
Linda	E-handelschef	Kvinna	•	
Petter	E-handelschef	Man	•	•
Jesper	E-handelschef	Man	•	
Rikard	E-handelschef	Man	•	
Lena	Global chef för e-handel	Kvinna	•	
Adam	E-handelschef	Man	•	
Frida	E-handelschef	Kvinna	•	
Caroline	E-handelschef	Kvinna	•	
Sofia	E-handelschef	Kvinna	•	
Camilla	Marknadschef	Kvinna	•	•
Cornelia	E-handelschef	Kvinna	•	
David	E-handelschef	Man	•	•
Maria	E-handelschef	Kvinna	•	
Elna	E-handelschef	Kvinna	•	
Alexander	E-handelschef	Man	•	
Astrid	E-handelschef	Kvinna	•	
Leif	Chef för digital verksamhet	Man	•	•
Mikael	Digital försäljningschef	Man		•
Hugo	Kanalchef/e-handelschef	Man		•
William	E-handelschef	Man		•

Tabell 1. Deltagare i studien, intervjuer och skuggning.

Vi genomförde 21 etnografiska intervjuer med hjälp av en intervjuguide med tematiskt organiserade frågor. Genom att följa denna guide utforskade vi systematiskt teman som arbetsuppgifter, rutiner, de datasystem som användes, utmaningar i arbetet och andra teman som organisationsstruktur, dagliga arbetsuppgifter, tidsdimensioner, synen på framtiden och hur arbetsrelaterade problem löses under dagen. De etnografiska intervjuerna gjorde det möjligt för oss att samla in rika kvalitativa data som bestod av både redogörelser för e-handelschefernas arbete och redogörelser för hur dessa praktiker gjordes meningsfulla av deltagarna (Spradley, 1979). Intervjuerna ägde rum via videolänk och varade i genomsnitt en timme. Intervjuerna transkriberades i sin helhet.

Utöver de semistrukturerade intervjuerna skuggade vi sju e-handelschefer när de utförde sina dagliga arbetsuppgifter (majoriteten av dessa, fyra, intervjuades också men vid ett separat tillfälle). Skuggning, en specifik observationsteknik som fokuserar på att följa ett fåtal nyckelinformanter under en tidsperiod, gjorde det möjligt för oss att fördjupa oss i deltagarnas dagliga rutiner och observera deras yrkespraktiker, interaktioner och överväganden (Czarniawska, 2007). Detta skedde under en hel arbetsdag, från det att personen anlände till sitt arbete till dess att hen lämnade. Målet var att undersöka deras arbete med särskilt fokus på vilka aktiviteter som utfördes samt vilka verktyg och digitala plattformar som användes i arbetet. Vi förde omfattande anteckningar med hjälp av en mall som fokuserade på aktiviteter, aktörer, mål med mera, och ibland tog vi fotografier för att dokumentera deras miljö och datorskrmar. Skuggningen gav insikter utöver intervjuerna, särskilt om sociala interaktioner, utrymmen, föremål och perifera aktörer, vilket berikade vår förståelse av organisatoriska processer.

Vi har använt pseudonymer för deltagarna, hållit deras titlar allmänna och undvikit associationer till någon specifik bransch, på grund av den relativt lilla detaljhandelsbranschen i Sverige och risken att avslöja enskilda informanter. Information om forskningsprojektet delades ut till forskningsdeltagarna och informerades samtyckesformulär samlades in från e-handelscheferna i enlighet med etiska standarder och regler i Sverige.

Skuggning, en specifik observationsteknik som fokuserar på att följa ett fåtal nyckelinformanter under en tidsperiod, gjorde det möjligt för oss att fördjupa oss i deltagarnas dagliga rutiner.

3.3 Workshop med intressenter

För det tredje och sista steget, för att diskutera och reflektera över konsekvenserna av resultaten, anordnades en workshop med intressenter där de preliminära resultaten från del ett och två utgjorde grunden för diskussionen. Syftet med workshopen var att skapa en dialog med utgångspunkt i resultaten från de föregående faserna, med målet att undersöka e-handelschefens roll inom detaljhandeln samt att identifiera nuvarande och framtida behov och utmaningar. Workshopen genomfördes i form av fokusgruppsamtal och syftade till att fånga upp olika perspektiv och argument från deltagarna.

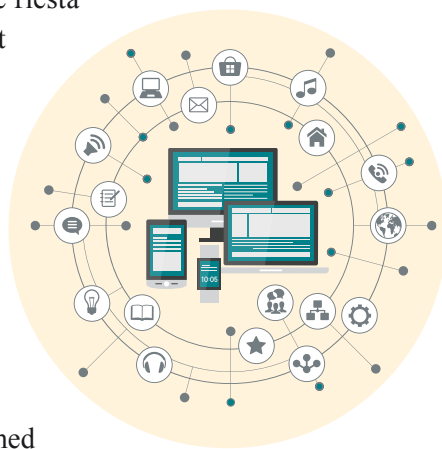
Resultat och analys

Nedan diskuterar vi våra resultat och analys. Avsnitten behandlar våra tre huvudsakliga frågor: Vilka är e-handelscheferna? Hur går e-handelsarbete till i praktiken? Vilken kompetens och vilka resurser behövs för att utföra arbetet? För att besvara den första frågan använder vi framför allt enkätresultaten, medan den andra och tredje frågan besvaras främst med stöd av intervjuerna och skuggningarna. Resultaten från workshopen med intressenter används i huvudsak för att diskutera de praktiska implikationerna i ett senare avsnitt.

4.1 Vem är e-handelschefen?

Det finns ingen enhetlig definition av e-handelschefsrollen

Det finns inget enda eller enkelt svar på frågan om vem e-handelschefen är. I det här avsnittet kommer vi att försöka ge en inblick i vem e-handelschefen är. I projektet har vi fokuserat på ett ”inifrånperspektiv” på e-handelscheferna. På så sätt har vi valt respondenter baserat på om personen identifierade sig som e-handelschef eller inte. Detta resulterade i en mängd olika titlar bland informanterna. De flesta informanter identifierade sig som e-handelschefer, men det fanns också de som hade en liknande titel, till exempel ”global head of e-commerce”, ”chief marketing officer”, ”head of digital business” och ”digital sales manager”. De hade dock alla ansvar för e-handelsarbetet, antingen ensamma eller genom ett delat ansvar med kollegor. Några av informanterna var inte bara e-handelschef utan även vd för företaget.



När vi frågade efter titel i enkäten identifierade sig vissa som e-handelschefer, medan andra uppgav att de arbetade med ”e-handelsrelaterade uppgifter”. Analysen visar dock stor variation i titlarna inom båda grupperna. Många hade ledningsansvar, såsom commercial manager, marketing manager eller marketing and digital director, och en respondent angav ”it-, logistik- och e-handelschef”. Bland dem som inte kallade sig e-handelschefer fanns titlar som varumärkeschef, CTO, mjukvaruutvecklare och webbkchef.

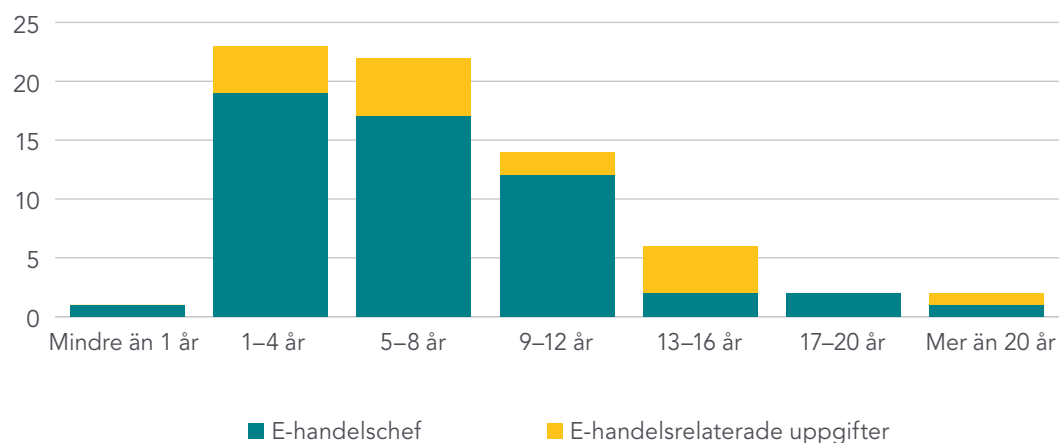
Bredden i svaren visar att e-handelschefen inte bara är en enda roll eller ett enda begrepp. Det visar också att det inte finns några tydliga gränser mellan de olika titlarna eller rollerna. En ”marketing and digital director” kanske identifierar sig som e-handelschef medan en ”marketing manager” inte gör det. Därför var det viktigt att inkludera svaren från dem som också arbetar med e-handelsrelaterade uppgifter, för att förstå det arbete som måste utföras inom ramen för e-handel.

Skillnaden i svaren visar också på bristen på definition och förståelse för vad rollen omfattar. Det finns i dag ingen enhetlig syn på vad en e-handelsansvarig är och vad de ska göra inom ramen för sin arbetsroll.

E-handelscheferna är erfarna men inte gråhåriga

Vi ville också undersöka e-handelschefernas erfarenhet – om det är en nybörjarroll eller om den kräver tidigare yrkeserfarenhet. Med undantag för en respondent med mindre än ett års erfarenhet hade de flesta arbetat inom e-handel i ett till tolv år, några längre och endast två i över 20 år. Övervikten av chefer med ett till åtta års erfarenhet speglar e-handels tillväxt och ökade krav på kompetens. Rollen är med andra ord sällan ett första jobb, utan kräver tidigare relevant erfarenhet.

Hur länge har du arbetat inom e-handel?



Figur 1. E-handelschefen erfarenhet av e-handel.

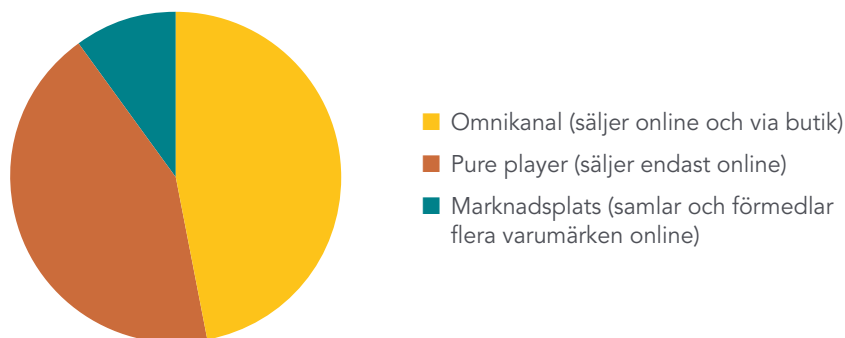
Att det är få som har över tolv års erfarenhet av rollen kan förklaras av framväxten av e-handel och rollen under det senaste decenniet. På sikt ser vi att den puckel som finns runt ett till åtta års erfarenhet kommer att flytta sig framåt, men att det även kommer att finnas behov av att fylla på med yngre förmågor i takt med att e-handeln växer.

E-handelschefer finns i alla typer av företag

Var hittar vi e-handelscheferna? Överallt! Det är det enkla svaret. Det här avsnittet kommer att ge en inblick i vilken typ av organisationer de arbetar i, oavsett om det är marknadsplatser, omnikanal eller renodlade e-handelsaktörer (i enkäten refererat till som ”pure player”), samt lite information om storleken på de företag som ingår i undersökningen.

Bland de svarande arbetade de flesta för ett företag som bedrev omnikanal (47 procent) eller som renodlad e-handelsaktör (43 procent). Endast en liten del av de tillfrågade arbetade på ett företag som fungerade som marknadsplats (10 procent).

Är bolaget du arbetar i... (Välj det alternativ som stämmer bäst)

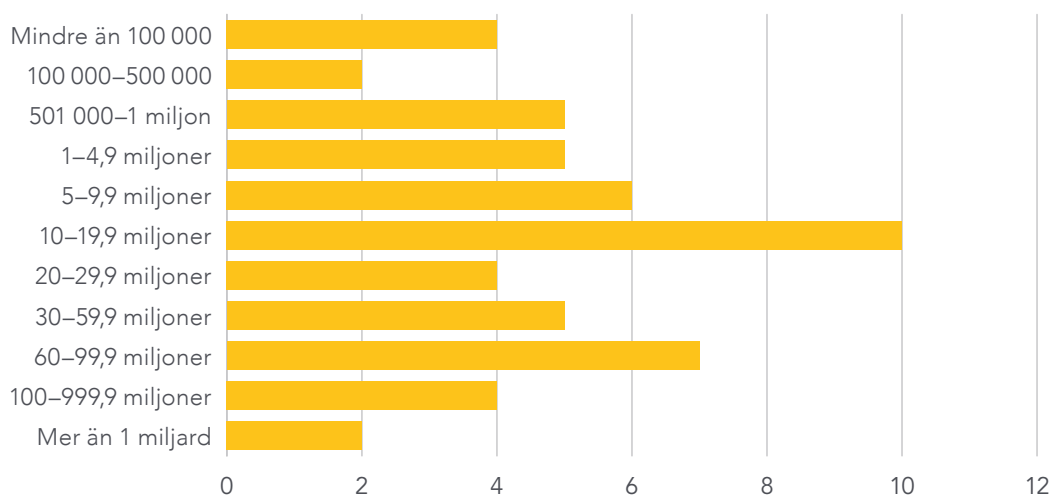


Figur 2. Typ av bolag: Omnikanal, pure player eller marknadsplats.

Vi frågade också om e-handels primära målgrupp. 70 procent arbetade mot B2C, 20 procent mot B2B och 10 procent med en kombination. Bland de senare varierade fördelningen mellan 15 och 70 procent B2C, vilket visar stor variation. Majoriteten arbetade dock mot slutkund, vilket är relevant för tolkningen av resultaten.

När det gäller storleken på företaget fanns det en stor spridning bland enkätrespondenterna. De flesta respondenterna arbetade för ett företag med en omsättning på tio till 19,9 miljoner kronor. Dock ingick både mindre företag (mindre än 100 000 kronor i omsättning) och större företag (mer än en miljard kronor) i materialet. Variationen i svaren vad gäller företagsstorlek gjorde det därför möjligt för oss att även undersöka eventuella samband mellan företagsstorlek och andra svar, som till exempel arbetsuppgifter.

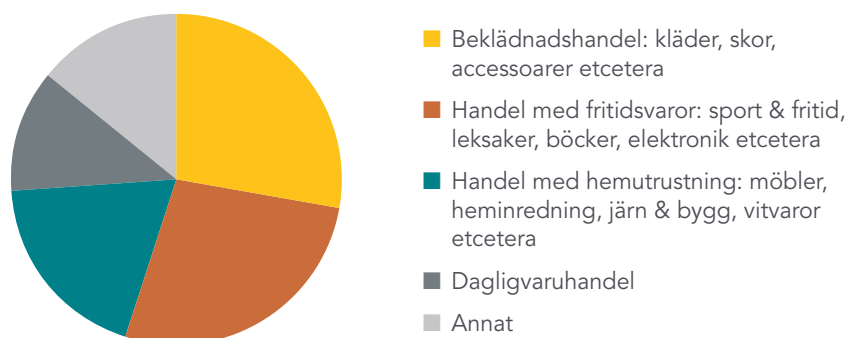
Hur mycket omsätter bolaget?



Figur 3. Typ av bolag: Omsättning.

När det gäller bransch arbetade flest inom klädhandel (28 procent) och fritidsvaror (27 procent), följt av hemutrustning (19 procent) och dagligvaror (12 procent). Några uppgav även andra områden, som apotek, bilvård, kontorsprodukter och digitala tjänster.

Vilken bransch verkar företaget inom? (Välj det/de som passar bäst)



Figur 4. Typ av bolag: Inom vilken bransch som företaget verkar.

Sammanfattningsvis kan vi konstatera att e-handelschefens rollen inte är begränsad till vare sig en viss typ eller storlek på företag eller en specifik bransch. Snarare tvärtom, då den finns både hos de som enbart jobbar med e-handel och hos de företag som jobbar med e-handel som en del av sitt totala utbud; bland mindre företag med begränsad omsättning och hos de med omsättning i miljardklassen; i alla sorters branscher och bland de som jobbar både direkt mot slutkund och de som jobbar mot företag. Det finns alltså en mångfald i typen av företag som har en e-handelschef, något som också speglas i hur rollen senare utförs.

Det finns alltså en mångfald i typen av företag som har en e-handelschef, något som också speglas i hur rollen senare utförs.

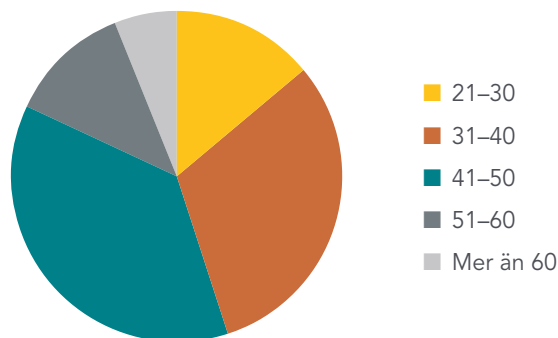
E-handelschefer har olika typer av anställning och arbetstider

Majoriteten av respondenterna hade fast anställning (79 procent). Övriga arbetade som korttidskonsulter (6 procent), interimskonsulter (3 procent), på vikariat (3 procent) eller tidsbegränsad projektanställning (1 procent). Dessutom var 5 procent ägare och 2 procent chef eller vd. Sammantaget framträder en mångfacetterad bild, men de flesta var fast anställda.

Arbetstiden varierade bland e-handelscheferna. De flesta arbetade 41–51 timmar per vecka (37 procent) eller 31–40 timmar (31 procent), medan 12 procent arbetade 51–60

timmar, 6 procent mer än 60, och 14 procent mindre än 30 timmar (troligen deltid). Sammanlagt arbetade 55 procent mer än heltid, vilket tyder på hög arbetsbelastning. Cirka en femtedel arbetade över 51 timmar, vilket kan ses som särskilt belastande. Flera informanter beskrev också svårigheter att koppla av och ett ständigt jouransvar för driften av e-handeln.

Hur många timmar i veckan arbetar du sammanlagt?

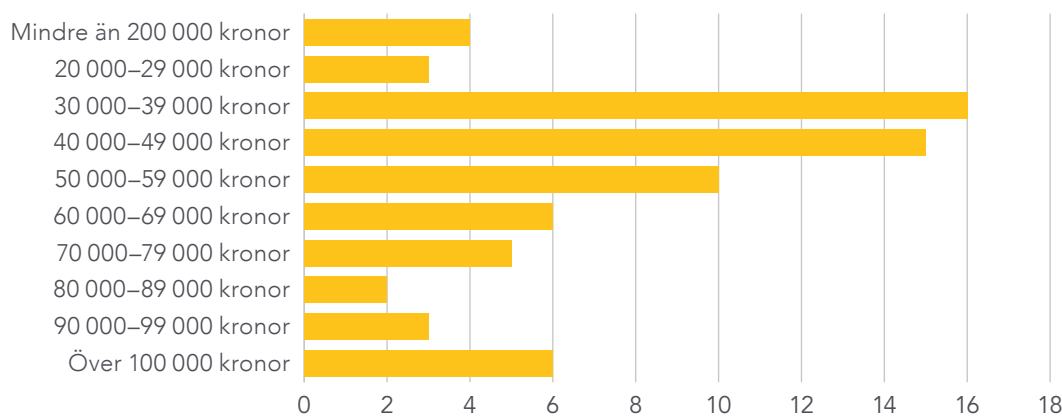


Figur 5. E-handelschefens arbetstid.

E-handelschefers lön varierar kraftigt

Även inkomsten varierande kraftigt bland våra respondenter. Några tjänade under 30 000 kronor, men de flesta låg mellan 30 000 och 59 000 kronor. I det högre segmentet återfanns grupper med 60 000–79 000 kronor samt över 100 000 kronor per månad. Skillnaderna speglar de varierande anställningsformerna och arbetstiderna – från deltidsvikariat till vd-roller – och understryker hur mångfacetterad rollen som e-handelschef är.

Ungefär hur stor, normalt sett, är din egen månadsinkomst före skatt? (Pension, studiemedel, ersättningar etcetera ska räknas in)



Figur 6. E-handelschefens inkomstnivå.

E-handelschefernas tidigare bakgrund och arbetslivserfarenhet: olika vägar in i rollen

E-handelschefernas bakgrund var varierad. Många hade en bakgrund inom handel, antingen inom butik (butikschef, säljare eller anställd), marknadsföring eller försäljning. En annan grupp hade erfarenhet av arbetet bakom, såsom i lager, logistik eller inköp. Ett fåtal uppgav att de specifikt utbildat sig inom just e-handel. Slutligen var det vissa av respondenter som hade en bakgrund inom it, såsom till exempel mjukvaruutvecklare, specialutvecklare, arbete med digitala produkter och it-tekniker. Även andra, icke relaterade bakgrunder förekom såsom sjukvårdare, student, montör eller lärare.

Erfarenheter från både handel och andra bakgrunder beskrevs som användbara för e-handelschefer. Butik gav erfarenhet av kundbemötande och försäljning, lager/logistik kunskap om leveranser, kännedom om produkter, och it- eller spelutvecklare teknisk kompetens och designförmåga. Även ordningsvakter, vårdpersonal, lärare, montörer, säljare och studenter tog med sig värdefulla ”mjuka värden” som service, social kompetens, teamwork, ledarskap och tålamod.

Det finns flera vägar till e-handelschefsrollen: vissa drar nytta av serviceerfarenhet för kundbemötande, andra av tekniska eller processrelaterade erfarenheter. Rollen nås sällan via en rak bana, och olika bakgrunder kan ge värdefulla förmågor. Ur en rekryteringssynpunkt kan det ses som en fördel, då det innebär att företag kan rekrytera med ett vidare perspektiv än att enbart efterfråga en specifik utbildning eller arbetslivserfarenhet. Om fokus i stället läggs på vilka förmågor och kompetenser som är viktiga att ha med sig in i rollen, breddas underlaget för rekryteringen. Då e-handel förväntas växa och rekrytering av e-handelschefer därmed spås öka, kan den insikten vara av värde för framtida kompetensförsörjning. Resultaten visar också på den mångfacetterade roll som e-handelschefen har, där vissa har ett större fokus på den tekniska kunskapen, medan andra värderar social kompetens och teamwork högre.

Det finns flera vägar till e-handelschefsrollen: vissa drar nytta av serviceerfarenhet för kundbemötande, andra av tekniska eller processrelaterade erfarenheter.

E-handelschefernas utbildningsbakgrund varierar

E-handelschefernas studiebakgrund varierar mycket. Av 70 respondenter har 24 procent gymnasieexamen, 23 procent kandidatexamen, 20 procent masterexamen, 19 procent fristående kurser på högskola/universitet, 13 procent annan eftergymnasial utbildning. Det innebär att e-handelschefer ligger strax över befolkningsgenomsnitt där 31 procent är högskoleutbildade (SCB)¹.

1 <https://www.scb.se/hitta-statistik/sverige-i-siffror/utbildning-jobb-och-pengar/utbildningsnivån-i-sverige/>

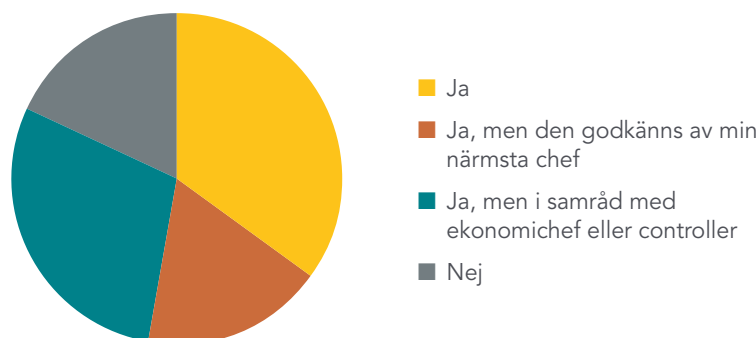
Andelen med e-handelsinriktad utbildning är högre bland de med gymnasie- eller icke-universitetsbaserad eftergymnasial utbildning, medan färre med kandidat- eller masterexamen har studerat e-handel specifikt. Respondenterna har gått allt från Grit Academy och IHM till universitet som Kungliga Tekniska Högskolan, Handelshögskolan i Stockholm och Umeå universitet, men många har kurser eller utbildningar som inte är formellt högskolebehöriga.

Sammanfattningsvis är utbildningsnivån relativt låg hos E-handelschefer. Ofta är det arbetslivserfarenhet som banat vägen in i rollen.

E-handelschef är en arbetsledande roll med budgetansvar

De flesta tillfrågade hade en arbetsledande position, där 80 procent svarade ”ja” och majoriteten av e-handelscheferna hade arbetsledande ansvar (80 procent), men färre hade formellt personalansvar (64 procent). Antalet medarbetare som rapporterade till dem varierade kraftigt, oftast 0–20 personer, med undantag för några toppar upp till 200. De rapporterade främst till närmsta chef, vd eller styrelse, ibland även till externa parter, vilket speglar variationen i organisatorisk position.

Sätter du budget självständigt?



Figur 7. Hur budget för e-handel sätts.

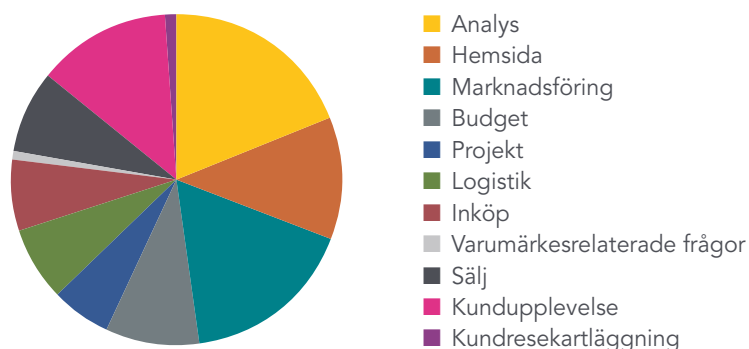
70 procent hade budgetansvar, med belopp från tiotusentals till miljarder. Budgeten sattes ofta självständigt (35 procent), i samråd med ekonomichef/controller (29 procent) eller efter godkännande från närmsta chef (18 procent), medan 18 procent inte hade inflytande. Budgetposter varierade från marknadsföring och inköp till personal och digitala tjänster.

Sammanfattningsvis har e-handelschefer ofta arbetsledande och budgetansvar, men sällan direkt personalansvar. Rollen kombinerar ledarskap och ekonomiskt ansvar och visar att e-handelschefen är en nyckelposition med betydande påverkan på resurser och verksamhetens inriktning.

E-handelschefer prioriterar vissa frågor, men arbetar med alla

I vår enkät ställde vi även frågor kring vilka prioriteringar som e-handelscheferna tyckte var viktigast i vardagen, där fyra områden stack ut som särskilt framträdande – analys (19 procent), marknadsföring (17 procent), kundupplevelsen (13 procent) och hemsida (12 procent). På motsvarande sätt fanns två områden som stack ut som nedprioriterade – varumärkesrelaterade frågor (1 procent) samt kundresekartläggning (1 procent).

**Vilka av dessa områden är viktigast för dig att prioritera i vardagen?
(Markera de tre viktigaste)**



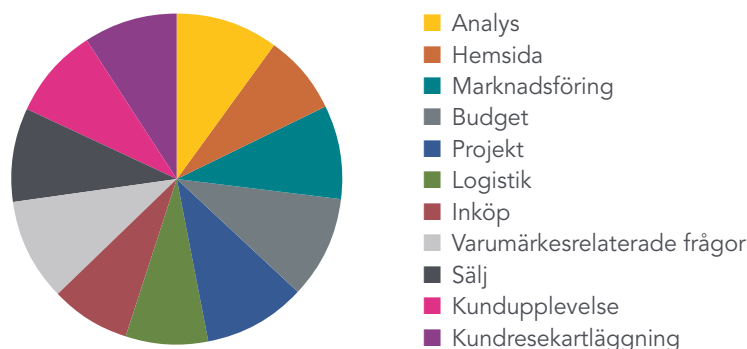
Figur 8. Prioriteringar i e-handelschefens arbete.

För att undersöka om de olika prioriteringarna också stämde överens med det faktiska arbetet ställde vi ytterligare frågor kring i vilken grad de arbetade med olika arbetsområden. I en översikt av svaren ser vi att det fanns en mycket större spridning i svar, vad gäller vad de i själva verket arbetade med.² Även här skiljde sig svaren åt mellan respektive respondent, men när vi slår samman resultaten så ser vi att svaren fördelar sig ganska jämnt mellan de olika arbetsområdena. Trots att varumärkesrelaterade frågor och kundresekartläggning ansågs som mindre prioriterade områden, verkade de e-handelsansvariga lägga lika mycket vikt vid det i sitt praktiska arbete, som till exempel analys och marknadsföring. På samma sätt verkar mindre prioriterade områden som budget, projekt och logistik vara viktiga delar av det dagliga arbetet.

Om vi vänder på resonemanget, ser vi att de områden som ansågs särskilt viktiga att prioritera, såsom analys, marknadsföring, kundupplevelsen och hemsidan, inte gavs mer vikt än de andra. Det tycks som att e-handelscheferna ställs inför en splittrad vardag, där en idé av vad som bör prioriteras inte i alla fall verkar få genomslag i det praktiska arbetet.

² På frågan gällande i vilken grad respondenterna arbetade med respektive arbetsuppgift gavs en fem-gradig likertskala, där 1 motsvarade "i låg grad" och 5 "i hög grad". Ytterligare ett svarsalternativ var "inte alls" (kodades som "0").

I vilken grad arbetar du med följande?



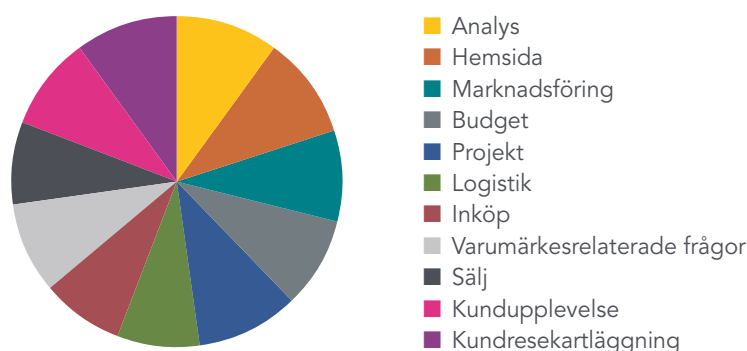
Figur 9. Arbetsområden i e-handelschefens arbete.

Vi kunde med andra ord se att det fanns en diskrepans mellan vad e-handelscheferna prioriterade och vad de faktiskt gjorde. Det tyder på att det inte är enbart e-handelschefen själv som styr sitt arbete, utan att andra viljor och behov kan spela in i det praktiska arbetet.

E-handelschefer vill veta mer om mycket

För att undersöka eventuella kunskapsluckor fick e-handelscheferna ange om de önskade mer kunskap inom olika områden³. Svaren visade en spridd bild utan något tydligt område som stack ut. I stället framträder en heterogen grupp där behovet av mer kunskap varierar mellan individer.

Inom vilka delar önskar du att du hade mer kunskap?



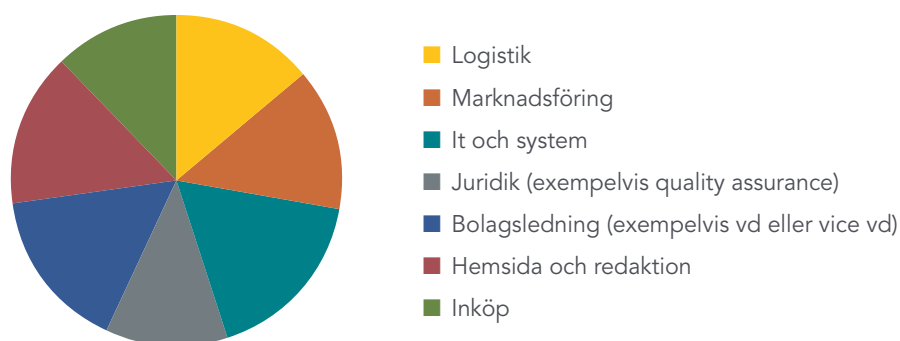
Figur 10. E-handelschefernas önskan om mer kunskap.

3 Vi konstaterar att alla svarsalternativ verkade relevanta, då de alla genererat flertalet svar. På frågan kring prioriteringar gavs även möjlighet till fritextsvar, vilket ingen respondent fyllt i, utan använt sig av de svarsalternativ som fanns.

E-handelschefen är ofta "spindeln i nätet"

För att förstå e-handelschefens interna arbete frågade vi i vilken grad de samverkade med andra funktioner. Vanligast var samarbete med it och system (17 procent) samt bolagsledning (16 procent), följt av hemsida/redaktion (15 procent), logistik (14 procent) och marknadsföring (14 procent). Minst kontakt hade de med inköp och juridik (båda 12 procent). Svaren varierade dock kraftigt mellan respondenterna, och endast fyra uppgav att de inte samarbetade med någon annan funktion. Det var således tydligt att e-handelschefer, för att kunna utföra sitt arbete, var tvungna att arbeta med och koordinera med många andra funktioner och avdelningar i företaget.

I vilken grad arbetar du ihop med andra funktioner inom bolaget?



Figur 11. E-handelschefens samverkan med andra funktioner i företaget.

Det var tydligt att e-handelschefer, för att kunna utföra sitt arbete, var tvungna att arbeta med och koordinera med många andra funktioner och avdelningar i företaget.

E-handelschefer mäter försäljning och lönsamhet

Vi undersökte vilka KPI:er e-handelscheferna arbetade med. Svaren visade stor variation, men snittordervärde stack ut som det mest använda (3,5 av 5), följt av unika besökare, konverteringsgrad, lönsamhet och customer acquisition cost (alla runt 3,3). Minst vanliga var churn (2,7), leveranstid (2,6) och koldioxidutsläpp (2,2). Sammanfattningsvis fokuserade de flesta på KPI:er kopplade till försäljning och lönsamhet, medan hållbarhetsrelaterade mått sällan användes. Med andra ord är mätning och nyckeltal viktiga för e-handelschefers arbete, men de mäter ofta olika saker.

Vilka av följande KPI:er (nyckeltal) arbetar du med?



Figur 12. Viktiga KPI:er i e-handelschefens arbete.

Sammanfattning: Vem är e-handelschefen?

E-handelschefsrollen är mångfacetterad och saknar en enhetlig definition. Titlar, ansvarsområden och organisatorisk position varierar kraftigt – från ”e-commerce manager” och ”head of digital business” till vd. Rollen återfinns i alla typer av företag, från små till stora, inom olika branscher och både bland renodlade e-handelsaktörer och omnikanalbolag.

E-handelscheferna är erfarna men relativt unga; de flesta har ett till tolv års erfarenhet, vilket speglar e-handels snabba tillväxt. De flesta är fast anställda, arbetar mer än heltid och har stor variation i lön, från under 30 000 till över 100 000 kronor per månad.

Bakgrunderna är heterogena – från handel, marknadsföring och logistik till it och helt andra områden – och formell utbildning är ofta mindre avgörande än yrkeserfarenhet. En fjärdedel har endast gymnasieutbildning, medan drygt 40 procent har kandidat- eller masterexamen.

Rollen är i regel arbetsledande med budgetansvar, men inte alltid med personalansvar. Budgetnivåerna varierar stort, och e-handelschefen fungerar ofta som ”spindeln i nätet” i samarbete med it, marknadsföring, logistik och ledning.

Prioriteringarna i arbetet kretsar främst kring analys, marknadsföring, kundupplevelse och hemsida, men i praktiken arbetar e-handelschefer med en bred palett av uppgifter där prioriteringarna inte alltid speglar vardagen. De uttrycker också behov av ökad kunskap inom flera områden.

Slutligen visar studien att e-handelschefer främst mäter nyckeltal kopplade till försäljning och lönsamhet – som snittordervärde, konverteringsgrad och kundanskaffningskostnad – medan hållbarhetsmått som koldioxidutsläpp sällan används. Rollen präglas således av bredd, högt tempo och starkt resultatfokus snarare än av tydliga strukturer och enhetliga ramar.

4.2 Vad gör e-handelschefen på jobbet?

En central aspekt i vår studie har varit att ta reda på vad e-handelschefen gör på jobbet. För att få en tydligare och detaljerad förståelse för deras arbete och den kontexten den utförs i designade vi en kvalitativ studie som kombinerade etnografiska intervjuer med skuggning (en form av observationsteknik). Nedan redogörs för de resultat som framkom i den studien.

E-handelschefer arbetar med marknadsföring och försäljning

Marknadsföring och försäljning visade sig vara kärnan i e-handelschefernas arbete. Detta tog sig uttryck i arbetet med webbplatsen – både frontend-lösningar som är synliga för kunden, men också backend-lösningar för att säkerställa ett smidigt och välfungerande system bakom webbplatsen.



En e-handelschef arbetar med både ekonomi och teknik. Mångfalden i e-handelschefens roll fångas i följande beskrivning:

Så rollen är allt från att publicera en produkt online, uppdatera startsidan, se till att allting flyter i kassan, alla integrationer ska rent tekniskt fungera, men också allt utvecklingsarbete, implementera nya system, vi vill expandera till nya marknader, all teknisk uppsättning i affärssystemet som är relaterat till e-handeln. (Informant 18)

Att arbeta med försäljning och marknadsföring i e-handelschefernas fall visade sig därför också vara en mycket teknisk roll. När den tekniska sidan inte levde upp till

förväntningarna kunde det innebära en risk att förlora kunden, som en annan informant beskrev det:

Men för e-handel, om det går långsamt och sidan inte fungerar, det är inte okej för då tappar man försäljningen. Då går de någon annanstans och handlar. Så det är ett vanligt teknikproblem, just det här med prestanda eller att saker inte funkar. (Informant 4)

För att arbeta som e-handelsansvarig krävs således både affärsförståelse och tekniskt kunnande, såsom funktion och integration av tekniska system (till exempel betalningsmetoder, order- och leveranssystem och CRM).

E-handelschefer både använder och utvecklar tekniska affärssystem

E-handelschefen var inte bara användare av dessa system, utan ibland också utvecklare av dem. Som en del av detta arbete ingick att lösa tekniska problem som uppstod vid användandet av systemet, såsom felsökning och att hitta lösningar på problemet. Om problemet inte kunde lösas av den e-handelsansvarige själv krävdes att interna eller externa samarbetspartners involverades. En av informanterna rapporterade om processen och hur lösningarna varierade i svårighetsgrad:

Oförutsedda saker verkar alltid hända ... Man stöter på problem som man aldrig har sett förut, och då måste man ha ett tekniskt sinne, tror jag, för att räkna ut vad tusan det handlar om och var felkällan finns. Ibland kan det gå väldigt fort att komma på något och ibland måste man hålla på i ett par dagar innan man får reda på vad som är fel. Men eftersom det är så många olika system inblandade och som kommunicerar med varandra så är det naturligt att det blir fel. (Informant 6)

Problemen var med andra ord svåra att förutse och ofta förenade med en hög grad av osäkerhet, eftersom det inte gick att veta i förväg hur lång tid det skulle ta att lösa problemet.

Att arbeta med de tekniska delarna av e-handeln var inte ett mål i sig, utan styrdes av ambitionen att generera och optimera försäljningen, vilket beskrivs av en av informanterna:

Och sen jobbar jag även med optimering av sajten där jag också har en person vid sidan av mig som jag samarbetar tajt med. Men skapar allt innehåll på sajt ... alltså se till att alla produkt, texter, bilder, all information är up to date, bygga kampanjsidor. Så det vardagliga arbetet för att driva och optimera försäljningen helt enkelt. (Informant 13)

Att skapa innehållet på webbplatsen, som nämnts ovan, var också nära kopplat till en annan praktik i arbetet med e-handelsplatsen, nämligen sortiment. Medan beslut om vilka produkter

som skulle säljas och i vilka kvantiteter ofta låg utanför e-handelschefens roll, arbetade e-handelschefen med hur produkterna marknadsfördes och presenterades på webbplatsen.

En viktig aspekt av arbetet som e-handelschef är således att ”bygga”, underhålla och utveckla e-handelssystemet. Själva ”maskineriet” som utför e-handel. Det är ett system av sammankopplade verktyg och processer som driver e-handeln – och där e-handelschefen tar rollen som ”maskinist”. Det här kräver inte bara teknisk expertis utan även processtänkande och samordningsförmåga. Som vi diskuterar mer i detalj nedan så ansvarar e-handelschefer för att samordna team, fastställa prioriteringar och se till att olika system – som CRM-, PIM- och analysplattformar – fungerar i harmoni. Dessutom måste de kontinuerligt anpassa sig till förändrade marknadsförhållanden och teknisk utveckling, vilket förstärker behovet av flexibilitet och inlärningsorientering.

E-handelschefer ser till att det finns innehåll på webbplatsen

Presentationen av produkterna online skedde genom att skapa innehåll på webbplatsen, både i form av bilder för att visualisera produkterna och i form av att skriva texter som var attraktiva för kunderna:

Sen är det en del content. Alltså man sätter upp text och bild och [hör inte 0:11:04]. Vi har en marknadsavdelning som är superduktig på att producera. Vi producerar allt material själva inhouse. Det gör jag tillsammans med marknad. Och jag står i regel för den tekniska implementationen utav det som de tar fram, text, bild och film och så här. (Informant 6)

Även om e-handelschefen har det yttersta ansvaret för webbplatsens innehåll sker arbetet vanligtvis i samarbete med andra. I det observerade fallet fanns ett särskilt rum där varorna fotograferades och redigerades internt. Eftersom nätkunder inte kan känna eller uppleva produkterna försvåras försäljningen. Exempelvis krävde doftljus i sortimentet att doften beskrevs så autentiskt och lockande som möjligt. Till skillnad från butikens fokus på vägledning handlade försäljning online därför om att skapa beskrivningar och innehåll som gör produkterna attraktiva.

E-handelschefer följer upp försäljningssiffror och kanaler

Förutom att sköta webbplatsen och hantera relaterade frågor var en annan daglig rutin att följa upp försäljningssiffror och kanaler. En av informanterna beskrev denna process på följande sätt:

Vi följer upp så mycket, vet du, hur ...? Vad tittar kunderna på i sociala medier? Vad tittar de på på sajten? Vad sparar de för favoriter? Vad börjar de lägga i sina varukorgar? Vad tog slut jättesnabbt? Vilket nyhetsbrev gick jättebra? Eftersom vi tittar på det hela tiden, så lär vi oss ganska bra. Och ganska bra tilltro till vad vi också tror på framåt. (Informant 9)

Informationen användes därför för framtida beslutsfattande om hur man skulle gå vidare. Sammantaget gav informationen företagen insikter om hur de kunde öka försäljningen och bli ännu mer relevanta för kunden. Ett annat exempel var att fokusera på kundrecensioner som en informationskälla:

Vi har ett möte varannan vecka med kundservice och sitter och går igenom alla kundomdömen. Det är väldigt viktigt att ta in kundernas åsikter. Det är från Trustpilot, det är från Google, det är från Reko, det är från olika delar. (Informant 14)

Företaget använde sig sedan av recensionerna för att få insikter i sin strategi. Ett tredje exempel var ett fokus på befintliga och nya kundgrupper för att få dem att bli lojala kunder:

Vi försöker jobba effektivt med vår kundbas egentligen, och knyta upp de nya kunderna så att de blir återkommande kunder. (Informant 16)

E-handelsformatet gjorde det alltså möjligt för företagen att samla in mycket data om kunden, på ett sätt som inte skulle vara möjligt i butiken. Köpbeteendet och köpmönstren online var mer synliga än det som sker i fysiska butikerna. Som nämnts ovan kunde företagen både spåra engagemang i sociala medier, observera kundernas beteende när de besökte webbplatsen, analysera konverteringsgrader och följa upp försäljningssiffror, för att bara nämna några exempel.

Den stora tillgången till data innebar samtidigt en risk för informationsöverflöde och utmaningar i att omvandla data till faktisk nytta. För att skapa värde krävdes förmåga att analysera och tolka informationen, vilket gjorde marknadsanalys till en central del av e-handelschefens arbete. Rollen innebar därmed att använda avancerade analysverktyg och data från flera källor för att fatta välgrundade beslut och utveckla verksamheten.

Vilka är e-handelscheferna? Hur går e-handelsarbete till i praktiken? Vilken kompetens och vilka resurser behövs för att utföra arbetet?

E-handelschefer säkerställer att rätt kompetens finns tillgänglig

En annan viktig aspekt av e-handelschefer arbete var att se till att organisationen hade den kompetensen som behövs för att utföra den nödvändiga marknadsföring och försäljningsarbete som beskrivits ovan. I avsnitten nedan går vi närmare in på vad detta innebär för organisationerna, genom att belysa vilka olika kompetenser som behövs för att utföra e-handelsarbete samt hur man arbetar för att säkerställa att de kompetenser som är nödvändiga finns tillgängliga.

Ett mångfacetterat kompetensbehov

Våra studier visar att en bred uppsättning av kompetenser krävs för att utföra e-handelsarbete. Detta involverar marknadsförings- och affärskompetens, digital kompetens såväl som mer kreativa förmågor.

Jag jobbar mycket med både det kommersiella, det vill säga vårt kunderbjudande, hur ser vår online-affär ut i form av både kampanj, och aktivitet, och produkt, och sortiment? (...) Och sen har jag en sida som är ... ett arbetsområde som är mer tekniskt, det vill säga att utveckla den digitala affären, titta på nya lösningar, nya digitala projekt som vi behöver driva. (...) Sen lägger jag ganska mycket tid på stora projekt som returhantering, eftersom det här är en viktig punkt att lösa för vår affär, för att bli lönsamma. Och så jobbar jag så klart mot logistik och kundtjänst också. Men jag skulle säga att det är två sidor. En som är lite mer teknisk och driver den digitala utvecklingen, den digitala affären, och sen så handlar det om kunderbjudande och det kommersiella. (Informant 9)

Som framgår av citatet ovan handlar e-handelschefens roll till stor del om att koordinera och leda arbetet. Flera beskriver e-handelschefen som ”spindeln i nätet” – där en central uppgift handlar om att skapa översyn och förståelse för olika delar av arbetet, för att utifrån detta kunna leda arbetet och se till att huvudsakliga mål uppnås.

Ja, men mitt jobb består mycket av workshops och möten. Att samla information, att samla team. Utredda och gräva i problemställningar och hitta lösningar, det är min typiska vardag [skratt]. Att prata om problem, och hur löser vi de här. Facilitera mycket, facilitera diskussioner och komma med ... (...) Så man blir mycket spindel i nätet hela dagarna. Så nätverkande är en viktig roll, eller del av min vardag. Att upprätthålla nätverket med alla olika kontakter jag behöver känna till. (Informant 4)

En viktig del av e-handelschefens uppdrag handlar därmed om att skapa insikt kring vilka kompetenser som behövs för att utföra arbetet och säkerställa att dessa kompetenser finns tillgängliga.

Strategier för kompetensförsörjning

Vårt material visar att organisationerna använder sig av tre huvudsakliga strategier för att säkra organisationens kompetensförsörjning. De kunskaper som är nödvändiga för att genomföra e-handelsarbete erhålls och utvecklas genom *kultivering*, *rekrytering* och *delegering* av kompetenser.

Kultivering kan dels handla om att utveckla medarbetarnas färdigheter men inbegriper också utveckling av teknologiska system som tillhandahålla kunskap. Sådan kultivering

sker på olika vis i organisationerna, exempelvis genom formell utbildning, medarbetarens egna initiativ (exempelvis delta vid seminarium, läsa litteratur eller lyssna på poddar), genom nätverkande (exempelvis möte med kollegor, leverantörer, andra kontaktnät), eller genom att interagera med teknologiska system (exempelvis ta del av information om produkter, lagersaldo, insikter från marknadsanalyser).

Jag har gått en hel ... eller en hel del, en del kurser, framför allt när jag jobbade som affärsutvecklare, för att ja, men egentligen hänga med. (...) Mycket handlar om tekniken bakom. Hur ska man få det? Vilka funktioner behövs? Hur ska man jobba med datainsamling? (...) Så mycket handlar om att förstå sig på vad som kommer, både lagkrav och regler, men också följa trenderna och förstå logiken bakom. (Informant 7)

Kultivering av kompetens bidrar till att möjliggöra arbetet (exempelvis genom att förse deltagarna med information som de behöver för att kunna utföra sina uppgifter), men också till kontinuerlig utveckling av arbetet – exempelvis genom att tillföra specialistkunskap eller förbättra teknologiska system:

En av de andra delarna, det är tech-sidan. Det är att se till att ja, men allting funkar, alla flöden är på plats. Integrationerna som vi har mot affärssystem, pim-system och alla de rullar. Vi lyfter över rätt data, vi samlar in rätt data som går åt andra hållet. Och sen även nyutveckling. Vad kan vi göra för att förbättra siten? Vad behöver vi göra för att konvertera bättre? Är det några lösningar vi behöver titta på? (Informant 7)

Rekrytering av kompetens innefattar dels rekrytering av ny personal med erfarenhet och/eller expertis som behövs eller genom investering i teknologisk utrustning som kan förse organisationen med vissa färdigheter. Vårt material visar att rekrytering kan vara en långvarig såväl som utmanande process, där centrala delar handlar om att identifiera vilken typ av kompetens som behövs och undersöka hur dessa behov kan tillgodoses, men också att säkerställa att nya rekryteringar (vare sig det gäller en ny medarbetare eller ett nytt system) implementeras och supporteras på ett bra sätt.

Det finns inte idag men vi håller på att rekrytera faktiskt här och nu, så det kommer bli en person till för att vi märker att vi verkligen ... Det är en så himla viktig del med lagerlogistik, som inte ryms inom tiden och ramen för den bemanningen ... eller resurserna vi har i dag. Så det kommer bli en ny tjänst som ska tillsättas här under våren faktiskt, så det kommer bli ytterligare en person då. (Informant 13)

Vårt material visade vidare att organisationerna – för att erhålla de olika former av kompetens som krävs – också använder resurser från externa parter. Delegering av

kompetens innebär att organisationen använder aktörer utanför den egna organisationen för att säkerställa sin kompetensförsörjning. Deltagarnas berättelser visar att delegering av kompetens är vanligt förekommande, men också att det görs i varierande utsträckning och på många olika sätt. Det kan handla om att man anlitar en konsult för vissa tjänster (exempelvis genomförande av marknadsföringskampanjer, marknadsundersökning, juridisk rådgivning) eller använder sig av en extern leverantör för att få tillgång till en viss infrastruktur (exempelvis en teknologisk plattform eller system). Majoriteten av våra deltagare använde sig exempelvis av externa leverantörer för utvecklande och/eller drift av sin e-handelsplattform:

Man kan hyra sin e-handelssajt av någon annan. Jag tror att jag nämnde de här Askås, och det finns många såna, som Shopify Global till exempel, och så där man kan säga vi betalar per månad så får ni sköta min teknik. Det är ett sätt att göra det på, och går det sönder så får man ringa till dem och säga hallå där, nu är hemsidan nere. Men man kan också välja att bygga allting själv, och då har man kanske bättre kontroll på tekniken. Ta Amazon till exempel, de har tusentals utvecklare och bygger sin egen teknik i stor utsträckning. Och det kanske man kan om man är så stor, och man har behov av den här kontrollen. De allra största aktörerna är i stor utsträckning, har eget ansvar för sin teknik, även om man anlitar andra för att lösa vissa saker. (Informant 4)

Förutom att låta externa konsulter sköta tekniken kunde även leverantörer stötta i avgränsade uppgifter inom marknadsföring, exempelvis copy uppdrag som behövde lösas snabbt.

Utvecklaren är konsult, så han fakturerar oss på timme efter våra projekt. Men vi jobbar med ett antal olika byråer när det gäller marknadsföringen. De är också konsulter på det sättet. Men sen kan det vara vad som helst egentligen. Det var en period när vi inte hade någon copy på plats, då fick jag ta in en konsult som skrev copy. Det kan vara lite så här puckar som man behöver lösa snabbt bara, så då tar man in någon. Det kan handla om lite allt möjligt, faktiskt. (Informant 16)

Som framgår ovan använder organisationerna flera olika strategier för att samla de olika kompetenser som behövs i arbetet. Det innebär i praktiken att de olika strategierna – kultivering, rekrytering och delegering – kombineras för att tillsammans utgöra organisationens kompetensförsörjning. Vår analys visar härigenom att organisationerna använder sig av en distribuerad modell för kompetensförsörjning som bygger på att flera olika aktörer är delaktiga och tillsammans bidrar till organisationens kompetensförsörjning. I avsnittet nedan går vi närmare in på vad detta förhållningssätt innebär i praktiken och hur det bidrar till att forma e-handelsarbete.

Ett nätverksbaserat förhållningssätt till kompetensförsörjning

Våra studier visar att e-handelsarbete till stor del bygger på en distribuerad kompetensförsörjning där de kompetenser som krävs inte nödvändigtvis behöver vara en del av organisationen utan också kan inhämtas från annat håll – exempelvis externa leverantörer, konsulter och/eller experter. Vårt material betonar också att kompetenser inte bara finns i individer utan också i teknologiska plattformar och system – så som e-handelsplattformen, system för hantering av betalning, logistik, och marknadsanalys. För att e-handelsarbete ska fungera behövs ett brett nätverk av aktörer, bestående av människor såväl som teknik, och av resurser både inom och utanför den egna organisationen.

En distribuerad kompetensförsörjning innefattar möjligheter ur organisationens perspektiv, eftersom det skapar tillgång till kompetenser som inte finns internt. Det betyder exempelvis, att krav på nya digitala kompetenser inte behöver utgöra ett problem för organisationen. Men ett sådant perspektiv innefattar också betydande risker och utmaningar. Vårt material visar att en distribuerad kompetensförsörjning får konsekvenser för hur arbetet kan utföras i praktiken, exempelvis genom att försvåra eller förhindra utförandet av vissa praktiker. Deltagarnas berättelser visar att en distribuerad kompetensförsörjning innefattar omfattande krav vad gäller planering och koordinering av samverkansprojekt – exempelvis i form av noggrann kravställning och planering, frekventa möten för avstämning och uppföljning – och därmed får stor betydelse för hur arbetet kan organiseras. Deltagarnas berättelser visar också att när kompetens fås genom samverkan, snarare än genom interna resurser, har de begränsad kontroll på hur och när arbetsuppgifter kan utföras.

Häromveckan så kunde vissa [kunder] inte genomföra en betalning i kassan. Och det var på grund av att vi hade förändrat en titel. (...) Så då var vi tvungna att kontakta betalnings... det bolag vi använder för betalningar, men även plattformen. (...) Det är satt en rutin för det, så här: "Om det här händer, då ska de här kontaktas". Och förhoppningsvis händer det mellan åtta och sjutton på en vardag [skratt]. (...) Händer det på helgen ... När man är ett litet bolag blir det inte lika lätt att lösa, för att då är det mer beroende av att vi har en it-avdelning som kanske har en jour och kan alla de där, utan då är de externa. Och det är inte alltid att de är tillgängliga på helgen eller kvällstid, så att då är det lite mer problematiskt. (Informant 12)

En distribuerad kompetensförsörjning kan därmed, som citatet ovan visar, innebära att centrala arbetsuppgifter fördröjs eller inte kan utföras enligt plan. Sammantaget visar vårt resultat att en nätverksbaserad kompetensförsörjning kan vara ett sätt att hantera det mångfacetterade kompetensbehov som e-handelsarbete innefattar. En sådan lösning skapar dock också en sårbarhet som kan få negativa följder för hur arbetet kan genomföras. Detta ställer krav på noggrann kartläggning och kontroll av både befintliga kompetenser och framtida kompetensbehov, samt ett aktivt arbete för att upprätthålla en god balans mellan interna och externa resurser.

5

Diskussion och slutsatser

Som nämndes inledningsvis så har vår ambition i detta projekt varit att förstå e-handelschefer och deras arbete. Syftet har varit att kartlägga vad e-handelschefer gör på sitt arbete och därigenom få ökad förståelse för vilka praktiker deras arbete innefattar, hur deras arbetsroll kan beskrivas och vilka kompetenser de behöver för att utföra arbetet.

Trots att ämnet e-handel har fått mycket vetenskaplig uppmärksamhet, har det funnits förvånansvärt lite kunskap om e-handelschefer och deras arbete. Det är problematiskt, då e-handelschefer är en växande yrkeskategori med ökat inflytande över detaljhandeln. För att adressera den här kunskapsbristen inom e-handel har vi utforskat följande frågeställningar:

- Vilka är e-handelscheferna?
- Hur går e-handelsarbete till i praktiken?
- Vilken kompetens och vilka resurser behövs för att utföra arbetet?



Våra resultat ger en fördjupande bild över e-handelschefens mångfacetterade roll och det komplexa nätverk som e-handelschefen verkar inom. I studien tydliggjordes hur e-handelschefens roll sträckte sig långt bortom traditionell marknadsföring och försäljning. Rollen visade sig i stället vara en hybrid av tekniska, kommersiella, strategiska och kreativa funktioner, som krävde tvärfunktionellt samarbete, teknisk kompetens och starkt ledarskap i form av en koordinerande roll. Resultaten visade vidare att e-handelschefen, för att utföra det arbete som rollen innefattar, behöver stöd från ett brett nätverk av aktörer – mänskliga såväl som tekniska – som tillsammans bidrar med den samlade kompetensen. I de kommande avsnitten diskuterar vi resultaten vidare utifrån de frågeställningar vi initialt ställt upp.

5.1 E-handelschefens roll – framväxandet av en hybridroll

E-handelschefen har kommit att bli en nyckelperson inom organisationers digitala affärsutveckling, men utan en enhetlig yrkesidentitet. Hen kan ha många olika titlar och bakgrunder – från butikssäljare till it-specialist – och arbetar ofta i gränslandet mellan teknik, marknadsföring och försäljning. Det som förenar e-handelschefer är deras ansvar för att driva, utveckla och optimera företagets e-handel – oavsett om det

sker genom en egen webbutik, via externa marknadsplatser eller en hybrid i form av omnikanal. E-handelschefen kännetecknas ofta av bred praktisk erfarenhet snarare än formell utbildning, och rollen formas ofta utifrån företagets storlek, bransch och digitala mognad. Det är en mångfacetterad roll som kräver såväl strategiskt tänkande som operativ förmåga.

Resultaten från studien belyser en roll i förändring, där e-handelschefen framträder som en funktion snarare än en tydligt avgränsad befattning. Bristen på en enhetlig definition och de stora skillnaderna i titlar, bakgrunder och organisatoriska förankringar indikerar att e-handelschefen i praktiken utgör en mångfacetterad yrkeskategori. Denna heterogenitet speglar såväl e-handels snabba tillväxt som dess tvärfunktionella natur, där tekniska, kommersiella, strategiska och kreativa färdigheter samverkar.

Ett centralt fynd är den låga formella utbildningsnivån bland e-handelscheferna, där arbetslivserfarenhet framstår som den huvudsakliga kompetensbasen. Detta kan tolkas som en indikation på att yrkesrollen fortfarande är under institutionalisering, där praktik och nätverk spelar större roll än akademiska meriter. Därtill indikerar den höga arbetsbelastningen – med många som arbetar utanför normal arbetstid – att rollens komplexitet och strategiska betydelse inte alltid återspeglas i organisatoriska strukturer eller resurstilldelning.

Sammanfattningsvis ser vi att e-handelschefen är en hybridroll som vuxit fram i takt med e-handels utveckling – formad av behov, erfarenhet och engagemang snarare än av fasta ramar eller yrkesstandarder. Tre huvudsakliga slutsatser framträder gällande vem e-handelschefen är och hur arbetsrollen är utformad:

1. Rollen som e-handelschef är ännu inte institutionaliserad, vilket återspeglas i bristen på enhetliga yrkesbeteckningar, kompetenskrav och utbildningsvägar.
2. E-handelschefens mångfacetterade bakgrund indikerar att praktisk erfarenhet och specifika kompetenser väger tyngre än formell utbildning vid tillsättning av rollen.
3. Den utbredda höga arbetsbelastningen pekar på behov av att utveckla mer hållbara organisatoriska strukturer kring e-handelschefsrollen, särskilt i takt med dess ökande strategiska betydelse.

Vår studie bidrar härigenom med fördjupad kunskap om e-handelschefsrollen – en yrkesroll som blivit alltmer central inom handel och marknadsföring, men som fortfarande är relativt outforskad. Vi visar hur rollen formas i samspel med organisatoriska strukturer och processer, där såväl digitala element som andra mänskliga aktörer har en central inverkan på rollens utförande. Vi visar vidare att e-handelschefsrollen, snarare än att vara en tydligt avgränsad yrkesroll, framstår som en tvärgående funktion utan fasta ramar eller arbetsbeskrivningar, som både formas av och medverkar till att forma det heterogena nätverk den utgör del av (se även Fuentes och Stoopendahl, 2025).

5.2 E-handelschefens arbete i praktiken

Vårt resultat visade att e-handelsarbete innefattar en mängd olika praktiker. Bland de arbetsuppgifter som framkom ingick alltifrån aktiviteter kopplade till marknadsföring och försäljning, analys av kundbeteende, budgetering och uppföljning av finansiella resultat, till ledarskaps samt hantering och utveckling av tekniska system. Det dagliga arbetet innefattade exempelvis att övervaka det digitala skyltfönstret och att optimera kundresan. I det arbetet ingick också att generera innehåll kring företaget och dess produkter, både genom bild och text. När väl informationen fanns på plats, handlade det också om att övervaka hur kunden rörde sig mellan olika medier och på hemsidan, samt att mäta och följa upp kundens beteende i form av till exempel konvertering. Våra resultat betonar därmed att e-handelschefsrollen bör förstås som mångfacetterad och varierad. Många olika former av ansvarsområden ryms inom rollen och i sitt dagliga arbete engageras handelschefen i såväl operativa uppgifter som i ledarskap och strategiskt beslutsfattande. E-handelschefens roll beskrevs på bred front som ”tvärfunktionell”, ”spindeln i nätet” eller ”koordinator”, där en grundläggande förståelse handlar om e-handelschefen som en mångsysslare – någon som behöver kunna lite om mycket för att förstå, organisera och leda arbetet.

Många olika former av ansvarsområden ryms inom rollen och i sitt dagliga arbete engageras handelschefen i såväl operativa uppgifter som i ledarskap och strategiskt beslutsfattande.

En annan viktig insikt är betydelsen av att hantera det system av sammankopplade verktyg, människor och processer som driver e-handeln – och där e-handelschefen tar rollen som ”maskinist”. För att bygga, underhålla och justera denna ”maskin” krävs inte bara teknisk expertis utan även processtänkande och samordningsförmåga. E-handelschefer ansvarar för att samordna team, fastställa prioriteringar och se till att olika system – som CRM-, PIM- och analysplattformar – fungerar i harmoni. Dessutom måste de kontinuerligt anpassa sig till förändrade marknadsförhållanden och teknisk utveckling, vilket förstärker behovet av flexibilitet och inlärningsorientering.

Att e-handelsarbete är tvärfunktionellt och spänner över flera olika arbetsområden har betydelse för vilka kompetenser som behövs för att genomföra sådant arbete. Våra resultat visar att det krävs en bred uppsättning av kompetenser för att utföra e-handelsarbete. Utöver affärskompetens och kunskaper inom marknadsföring, innefattar arbetet också krav på tekniska färdigheter så som att underhålla back-end system, felsöka tekniska problem och säkerställa systemens driftskompatibilitet. Därtill behövs kunskap som handlar mer om arbetets kreativa sida, exempelvis i form av framtagning av bildmaterial och presentation av produkter på hemsidan och i sociala medier. Som framgår av diskussionen ovan, visar resultatet också att även om e-handelschefen inte utför alla dessa uppgifter på egen hand, så är hen genom sin roll central för samtliga.

För att kunna utföra arbetet och få maskineriet att fungera behöver e-handelschefen god kännedom om och insyn i merparten av dessa områden.

Följande slutsatser kan dras avseende vad e-handelschefer gör, vilka arbetspraktiker som deras arbete innefattar, och vilka kompetenser som behövs för att utföra dem:

1. Utifrån vår studie kan vi konstatera att e-handelschefens arbete är mångsidigt och varierande. E-handelschefen behöver i sitt dagliga arbete axla flera olika roller.
2. För att utföra e-handelsarbete krävs en bred uppsättning av kompetenser, affärsmässig och tekniskt kunnande såväl som mer kreativa förmågor.
3. E-handelschefen behöver inte vara expert inom samtliga av dessa områden. I stället betonar vår studie att viktiga egenskaper hos e-handelschefen handlar om att skapa översyn och förståelse för vilka kompetenser som behövs och utifrån sådan kunskap driva ”maskinen” och leda arbetet framåt.

Våra studier bidrar härigenom med vidare kunskap om e-handelschefsrollen genom ökad förståelse för hur rollen kommer till uttryck i det vardagliga arbetet. Våra resultat ger fördjupad förståelse för den mångfald av praktiker som rollen involverar och visar att e-handelschefen kan ses som en mångsysslare och maskinist, som navigerar mellan affärsmål, tekniska ramverk och kundupplevelse. Vi bidrar också med ny kunskap kring digitalisering av marknadsföringsarbete, genom att konceptualisera och ge ökad insyn i de komplexa processer som driften av ”marknadsföringsmaskinen” involverar i en alltmer digitaliserad verksamhet (Fuentes och Stoopendahl, 2025).

5.3 En distribuerad modell för kompetensförsörjning

Våra studier visar att e-handelsarbete ställer krav på en bred uppsättning av kompetenser, men det var också tydligt att en enskild person inte besitter och kan förväntas inneha alla kompetenser i sin unika roll. I stället var e-handelschefen till stor del beroende av ett väl fungerande omgivande nätverk, både i form av mänskliga aktörer, och i form av väl fungerande tekniska system. Kompetensen var således distribuerad inom nätverket, där e-handelschefen tog en mer koordinerande roll och ofta fungerade som spindeln i nätet. För att möjliggöra det krävdes en god förståelse och överblick över de olika delarna som behövdes för att få e-handeln att fungera på bästa sätt. I det arbetet behövde e-handelschefen både ha en teknisk kunskap, en mer affärsinriktad kunskap samt ett strategiskt tänk och utförande inom ramen för rollen.

Vårt resultat visade vidare att e-handelschefen hade det huvudsakliga ansvaret för att samla och säkerställa tillgång till de olika kompetenser som behövs för arbetets utförande. Vi kunde utröna att det här skedde på tre olika sätt: *kultivering*, *rekrytering* och *delegering* av kompetenser. Det första sättet, kultivering, handlade främst om att utveckla medarbetarnas färdigheter men också utveckling av teknologiska system.

Det andra sättet, rekrytering, handlade både om nyrekrytering av personal och investering i teknologisk utrustning som försåg organisationen med specifika färdigheter. För att kunna göra det på ett framgångsrikt sätt krävdes dels att kunna identifiera vilka kompetenser som behövdes, dels att implementera och stötta rekryteringsprocessen, vare sig det gällde personal eller nya tekniska system. Ett tredje sätt, delegering, handlade främst om att ta in konsulter och extern expertis för att därigenom tillgodose organisationens kompetensbehov. Ett vanligt handhavande var till exempel att använda sig av externa leverantörer för utvecklande och/eller drift av sin e-handelsplattform. Men delegering av kompetens skedde för en mängd olika arbetsuppgifter, alltifrån marknadsanalys och annonsering, till affärsmässig och juridisk rådgivning.

Sammantaget visade våra studier att e-handelsverksamheten stöds genom en blandning av interna förmågor och externa partnerskap. Alla de tre strategierna – att kultivera interna färdigheter, rekrytera nya talanger och delegera uppgifter till konsulter eller systemleverantörer – utnyttjas för att möta kompetenskraven. Denna nätverksbaserade strategi erbjuder flexibilitet och tillgång till specialiserad kunskap, men medför också en typ av sårbarhet, med risker såsom förseningar i problemlösningen på grund av externa beroenden eller brist på intern teknisk kontroll.

Avseende frågan vilka olika kompetenser som krävs för att utföra e-handelsarbete och hur dessa förvärfvas kan således också följande slutsatser dras:

1. E-handelschefen bär ansvar för att samla de kompetenser som krävs för att genomföra e-handelsarbete. Här kan e-handelschefen ses som en koordinator som plockar in och tilldelar de resurser som behövs för att möjliggöra arbetets utförande.
2. Genom våra studier har vi därmed identifierat en distribuerad modell för kompetensförsörjning, där de kompetenser som krävs för e-handelsarbetets utförande sträcker sig över ett brett nätverk av aktörer – mänskliga såväl som tekniska – samt innefattar interna såväl som externa resurser.
3. Vi kan också konstatera att en sådan modell för kompetensförsörjning innefattar fördelar såväl som nackdelar: En distribuerad lösning för kompetensförsörjning ger möjlighet att säkra tillgång till specialistkunskap och kompetens som inte finns internt, men skapar också en sårbarhet och brist på kontroll som kan försvåra och ibland också förhindra arbetets utförande. Här krävs således kontinuerlig översyn kring aktuella kompetensbehov samt noggrann balansering av interna respektive externa resurser för att säkra en långsiktig och hållbar lösning för organisationens kompetensförsörjning.

Våra resultat bidrar, inte bara med en ökad förståelse för vilka kompetenser som krävs för att utföra e-handelsarbete, utan också med nya insikter kring hur kompetensförsörjningen sker i praktiken. Här ger vi fördjupad förståelse för hur e-handelsföretag – genom en distribuerad modell för kompetensförsörjning, och genom kultivering, rekrytering och delegering av kompetens – kan säkra organisationens kompetensbehov. Vi bidrar

härigenom med ökad förståelse för hur e-handelsföretag förhåller sig till och löser de nya kompetenskrav som digitaliseringen medför. Vi visar också att ökad digitalisering varken ses som ett hot eller problem i dessa organisationer, snarare ses det som en naturlig del av arbetet – en del av maskineriet, som kan lösas med interna eller externa resurser.

5.4 Sammanfattande slutsatser och bidrag

Sammanfattningsvis visar våra studier att e-handelschefsrollen ännu inte är fullt institutionaliserad. Avsaknaden av enhetliga yrkesbeteckningar, tydligt definierade kompetenskrav och standardiserade utbildningsvägar framkommer tydligt i våra resultat, som samtidigt betonar att rollen i stor utsträckning formas av kontextuella förutsättningar och behov snarare än på basis av formella strukturer och utbildningsbakgrund. Våra studier visar vidare att e-handelschefens arbete präglas av en hög grad av mångsidighet, och att rollen medför krav på tekniska, affärsmässiga såväl som kreativa förmågor. Rollen kan förstås som en form av koordinatorfunktion, där en central del handlar om att skapa god översikt, identifiera vilka kompetenser som krävs, och samordna resurser för att driva verksamheten framåt. Arbetet möjliggörs genom en distribuerad modell för kompetensförsörjning – där nödvändiga kompetenser finns utspridda över ett brett nätverk av mänskliga och tekniska aktörer, bestående av interna såväl som externa resurser. Denna modell möjliggör flexibilitet och tillgång till specialistkompetens, men medför också utmaningar i termer av sårbarhet, fragmentering och minskad kontroll. Slutligen tydliggör vår studie – och de komplexa krav som ställs på rollen – behovet av att utveckla mer hållbara och långsiktiga organisatoriska strukturer kring e-handelschefsfunktionen, som får en alltmer strategisk betydelse i dagens digitala handelslandskap.



Vår studie bidrar med fördjupad kunskap om e-handelschefsrollen – en strategiskt viktig men hittills relativt utforskad yrkesroll inom handel och marknadsföring. Genom att belysa vem e-handelschefen är, hur rollen formas i praktiken samt hur den är förankrad med organisationen i övrigt, synliggör studien rollens komplexa och gränsöverskridande karaktär. Vi visar att e-handelschefen inte verkar inom en fast definierad yrkesroll, utan snarare kan beskrivas som en mångsysslare och koordinator i ett dynamiskt nätverk av tekniska och mänskliga resurser. Studien bidrar till en mer nyanserad förståelse av hur e-handelsarbete utförs i praktiken genom att belysa den mångfald av praktiker som sådant arbete innefattar, samt de olika kompetenser som krävs för att driva den digitala marknadsföringsmaskinen. Vidare tillför vi ny kunskap om hur e-handelsföretag – genom en distribuerad kompetensförsörjning – hanterar de nya krav som digitalisering medför och visar hur digitala förändringar förstås och integreras som en naturlig del av arbetet, snarare än som ett problem eller hot.

6

Praktiska implikationer: e-handelschefen

Vår studie har visat att e-handelsrollen är komplex och framför allt mångfacetterad. E-handelschefen är en mångsysslare. En chef som måste leda arbete men också se till att rekrytera och utveckla de resurser som är nödvändiga för e-handelsarbetet, en maskinist ansvarig för e-handelsmaskineriet, och en analytiker som måste tolka och bearbeta stora mängder data.

Det här innebär att det för att framgångsrikt leda en e-handelsverksamhet krävs en e-handelschef som behärskar ett brett spektrum av kompetenser. Rollen är en hybrid som balanserar mellan teknik, strategi, ledarskap och affärsmannaskap. De följande tre teman sammanfattar de centrala förmågor och ansvarsområden som är avgörande för att driva tillväxt, lönsamhet och konkurrenskraft i dagens och morgondagens handel.



6.1 Chefen: Den tvärfunktionella ledaren och förändringsagenten

E-handelschefen är organisationens ”spindel i nätet” och måste kunna arbeta tvärfunktionellt över avdelningsgränser. Rollen handlar om att leda, samordna och driva utvecklingsarbete tillsammans med it, marknad, logistik och kundtjänst. För att lyckas krävs en djup förståelse för andra enheters logiker, förmågan att ställa krav gentemot interna team och externa leverantörer, samt modet att driva förändring i etablerade strukturer.

Den tvärfunktionella ledaren behöver kombinera teknisk och organisatorisk utvecklingsförmåga, vara förändringsbenägen och våga testa nya verktyg och metoder. Samtidigt krävs medvetenhet om teknikens begränsningar och hur nya system integreras i befintliga processer. Som förändringsagent skapar e-handelschefen samsyn och legitimitet för e-handels strategiska roll, även i tider av motstånd och osäkerhet.

6.2 Maskinisten: Den datadrivna och tekniska strategen

E-handelschefen fungerar som ”maskinist” för den digitala marknadsföringsmaskinen och behöver därför vara både tekniskt insatt och analytiskt skarp. Det innebär att förstå och kunna hantera AI-baserade beslut, snabbt tolka signaler från e-handelssystemet och omsätta stora datamängder till strategiska insikter. En framtida e-handelschef måste kunna visa samband mellan aktiviteter och resultat, välja rätt attributionsmodeller och undvika intern KPI-kannibalism.

Arbets sättet är experimentellt och datadrivet – byggt på en ”test and learn”-princip för att optimera processer, identifiera vad som fungerar och kontinuerligt förbättra både lönsamhet och kundupplevelse. Den tekniska strategen är således inte bara användare av system som PIM, CRM och analysverktyg, utan en tolk och översättare av den data dessa genererar till affärsmässig och organisatorisk förståelse.

6.3 Analytikern: Den affärsdrivna och kundfokuserade innovatören

Det tredje temat belyser e-handelschefens förmåga att kombinera affärsmannaskap, marknadsförståelse och kundinsikt. För att kunna fatta strategiska beslut på en global nivå krävs kunskap om balans- och resultaträkningar, samt förmåga att argumentera för investeringar och business cases. Den affärsdrivna e-handelschefen är också omvärldsorienterad – följer marknadstrender, konkurrenter och förändrade regelverk, särskilt EU:s krav på e-handel.

Samtidigt måste denna roll vara genuint kundfokuserad och insiktsdriven. Det innebär att kombinera kvantitativa data med kvalitativa insikter från kunddialoger, recensioner och fokusgrupper för att förstå kundernas behov och drivkrafter. Genom ett experimentellt och innovationsdrivet arbetssätt identifieras nya möjligheter, samtidigt som fokus behålls på hållbar lönsamhet och värdeskapande för både företag och kund.

Vår studie har visat att e-handelsrollen är komplex och framför allt mångfacetterad. E-handelschefen är en mångsysslare.

Referenser

- Colla, E. och Lapoule, P. (2012). E-commerce: exploring the critical success factors. *International Journal of Retail & Distribution Management*, 40(11).
- Czarniawska, B. (2007). *Shadowing and other techniques for doing fieldwork in modern societies*. Malmö: Liber – Copenhagen Business School Press –Universitetsforlaget.
- Droogenbroeck, E. V. och Hove, L. V. (2020). Triggered or evaluated? A qualitative inquiry into the decision to start using e-grocery services. *The International Review of Retail, Distribution and Consumer Research*, 30(2), 103–122.
- Fuentes, C., Samsioe, E. och Backe, J. Ö. (2022). Online food shopping reinvented: developing digitally enabled coping strategies in times of crisis. *The International Review of Retail, Distribution and Consumer Research*.
- Fuentes, C. och Stoopendahl, P. (2025). Marketing machines at work: performing e-commerce by assembling, adjusting, and maintaining a complex market device. *Journal of Marketing Management*, 1–25.
- Grewal, D. och Levy, M. (2009). Emerging Issues in Retailing Research. *Journal of Retailing*, 85(4), 522–526.
- Griva, A. (2022). “I can get no e-satisfaction”. What analytics say? Evidence using satisfaction data from e-commerce. *Journal of retail and consumer services*, 66.
- Guo, Y., Zhang, K. och Wang, C. (2022). Way to success: Understanding top streamer’s popularity and influence from the perspective of source characteristics. *Journal of Retailing and Consumer Services*, 64.
- Insley, V. och Nunan, D. (2014). Gamification and the online retail experience. *International Journal of Retail & Distribution Management*, 42(5), 340–351.
- Kaushik, K., Mishra, R., Rana, N. P. och Dwivedi, Y. K. (2018). Exploring reviews and review sequences on e-commerce platform: A study of helpful reviews on Amazon.in. *Journal of Retailing and Consumer Services*, 45, 21–32.
- Macchion, L., Moretto, A. M., Caniato, F., Caridi, M., Danese, P. och Vinelli, A. (2017). International e-commerce for fashion products: what is the relationship with performance? *International Journal of Retail & Distribution Management*, 45(9), 1011–1031.

Mainardes, E. W., Souza, I. M. D. och Correia, R. D. (2020). Antecedents and consequents of consumers not adopting e-commerce. *Journal of Retailing and Consumer Services*, 55.

Reckwitz, A. (2002). Toward a Theory of Social Practices. *European Journal of Social Theory*, 5(2), 243-263.

Shobeiri, S., Laroche, M. och Mazaheri, E. (2013). Shaping e-retailer's website personality: The importance of experiential marketing. *Journal of Retailing and Consumer Services*, 20(1), 102–110.

Shove, E., Pantzar, M. och Watson, M. (2012). *The Dynamics of Social Practice: Everyday Life and How It Changes*. Los Angeles – London – New Dehli: Sage.

Spradley, J. P. (1979). *The Ethnographic Interview*. Belmont: Wadsworth Group/Thomson Learning.

Svensk Handel (2025) *E-handelsindikatorn*. Årsrapport 2024.

Trevinal, A. I. M. och Stenger, T. (2014). Toward a conceptualization of the online shopping experience. *Journal of Retailing and Consumer Services*, 21(3), 314–326.

Wrigley, N., Lowe, M. och Currah, A. (2002). Retailing and E-tailing. *Urban Geography*, 23(2), 180–197.

Yoo, W.-S., Lee, Y. och Park, J. (2010). The role of interactivity in e-tailing: Creating value and increasing satisfaction. *Journal of Retailing and Consumer Services*, 17(2), 89–96.

Egna anteckningar

Egna anteckningar

Egna anteckningar

” Forskning för att stärka handelns
konkurrenskraft och skapa goda villkor
för branschens medarbetare.



Handelsrådet | 103 29 Stockholm
Besöksadress: Regeringsgatan 60
Telefon växel 010-471 85 80
www.handelsradet.se