

Handelshögskolan i Stockholm

Retail Management – Center for Retailing

Kandidatuppsats, VT 2016

Fenomenal på digital?

En studie om hur möjligheterna och utmaningarna med Big data, digital mätning och analys.

Författare:

Ellen Ahlström, 50281

Melina Gustafsson, 50292

Handledare:

Per Andersson

Inlämning

November 2016

12:00

Tack till!

Alexandra Wahlqvist, Odd Molly.

Linn Svingstedt, Odd Molly.

Erik Samsson, Odd Molly.

Elvira Eriksson, Mockberg.

Daniel Eriksson, Mockberg.

Per Andersson, handledare.

Innehåll

1. Inledning.....	4
1.1 Bakgrund	4
1.2 Problemområde	5
1.3 Syfte och frågeställning.....	5
1.4 Definitioner	6
1.5 Avgränsningar.....	7
1.6 Förväntat kunskapsbidrag.....	7
1.7 Uppsatsens disposition	8
2. Metod	8
2.1 Val av ämne	8
2.2 Val av metod	9
2.2.2 Val av litteratur	10
2.3 Tillvägagångssätt	10
2.3.1 Val av data	10
2.3.2 Urval	10
2.3.3. Intervjumetod	10
2.4 Studiens tillförlitlighet.....	11
2.4.1 Kritik mot studien.....	12
3. Teoretisk referensram	12
3.1 Big data.....	12
3.2 Möjligheterna med digital mätning och analys	13
3.3 Vad är förutsättningarna för att lyckas med big data?	15
3.4 Sociala medier	18
3.5 Utmaningar med Big data.....	19
3.6 Sammanfattning av teoretisk referensram.....	22
4. Empiri	24
4.1 Introduktion	24

4.2 Bakgrund	24
4.3 Organisationen för digital mätning och analys.....	25
4.4 Vad mäter man?	26
4.5 Mål för mätning.....	27
4.6 Lärdomar av digital mätning och analys	28
4.7 Processen för mätning och analys	29
4.8 Sammanfattning av Empiri.....	31
5. Resultat och analys	32
5.1 Vad är Big Data?.....	33
5.2 Varför ska företag utnyttja Big data?.....	34
5.3 Utmaningarna med Big Data.....	35
5.4 Odd Molly och Mockberg	37
5.4.1 Digitala mål	38
5.4.2 Förmågan att skapa en helhetsbild av digital data	39
5.4.3 Förmågan att analysera digital data.....	40
5.4.4 Förmågan att optimera beslutsfattande utifrån digital data	41
6. Slutsats.....	44
6.1 Vad är big data, varför är det viktigt och vilka är de största utmaningarna?.....	44
6.2 Hur mäter och analyserar Odd Molly och Mockberg sina digitala kanaler?.....	45
7. Avslutning	46
7.1 Sammanfattning av studien	46
7.2 Praktiska implikationer.....	47
7.3 Förslag på framtida studier.....	48
Källförteckning.....	49

1. Inledning

1.1 Bakgrund

Den senaste tidens explosion av digital data har skapat möjligheter för organisationer att mäta och därmed veta radikalt mer om sin verksamhet och omsätta kunskapen i förbättrad beslutsfattande och prestanda. Idag kan detaljhandelsföretag som bedriver e-handel spåra vad kunderna köper, vad de tittade på, vart de klickade, hur de kom dit och hur mycket de påverkades av kampanjer och annonser. De företag som är födda i den digitala eran är ledande inom att förstå vikten av digital data och att fatta datadrivna beslut. Men det är inte bara för dessa företag som potentialen att vinna konkurrensfördelar är stor. Trots att det är en stor utmaning så är det viktigt att företag förstår möjligheterna med att skapa förutsättningar för att fatta evidensbaserade beslut (McAfee & Brynjolfsson, 2012).

I digitala kanaler är individers beteenden spårbara och företag kan ta vara på den information man samlar om sina kunder via sociala kanaler för att identifiera och förstå sin målgrupp, testa vilka budskap som fungerar och bevaka sin digitala omvärld enligt Ström & Vendel (2015). De menar att det finns stora vinster för företag att hämta genom att samla in, kritiskt granska och analysera digital data. Davenport & Patil (2012) menar att det hetaste yrket inom de närmaste 10 åren är dataanalytiker som har kunskapen och förmågan att mäta och förstå data ur ett affärsmässigt perspektiv. Trots att utvecklingen av digitala analysverktyg går framåt och blir allt mer avancerade så innebär det inte att behovet av mänskliga insikter och kunskaper försvinner.

Barwise (2010) visar i sin studie att digital mätning och analys kan skapa förutsättningar för lärande om man använder informationen på ett meningsfullt sätt. I en studie av Barton & Court (2012) framgår det att det krävs tre faktorer för att lyckas med mätning och analys av digital data: förmåga att hantera data från många olika källor, förmåga att analysera data samt skapa en organisation som främjar datadrivna beslut. Det sistnämnda kräver i sin tur en tydlig strategi för digital mätning, analys och beslutsfattande.

1.2 Problemområde

Detaljerad information om företagets kunder, behov, beteenden och attityder innebär stora möjligheter för företag att öka värdet av sitt erbjudande. Den snabba digitala utvecklingen har inneburit ett organisatoriskt paradigmskifte som skapat osäkerhet kring hur man ska mäta sina prestationer i digitala kanaler (Ström & Vendel, 2015).

Användningen av digitala och sociala medier har skapat förutsättningar för ökad kunskap om sina kunder och marknaden. Detta framgår i en undersökning av Harvard Business Review där 29 % av de undersökta företagen svarade att de ser möjligheter med att samla in och analysera data om kunderna i sociala medier,

Acando Digital presenterar årligen en studie som innefattar 200 svenska företag och deras digitala mognad. I studien listar Acando de digitala utmaningar som företag står inför varav bristen på en tydlig målbild är den som skapar mest oro. Undersökningarna visar att nästan alla företag i Sverige anser att digitala initiativ är viktiga, 74 % har formulerat en vision för sin digitala prestation men enbart 49 % styr arbetet efter tydliga och mätbara mål. Vidare menar Acando att rätt fokus skapar framgång och det finns oändliga möjligheter inom det digitala då allt går att mäta men att utmaningen ligger i att hantera detta. Undersökningen visar att knappt hälften gör digitala mätningar av kundbeteendet i digitala kanaler och än mer förvånande att 60 % av dessa inte anpassar sig efter de insikter de samlat in.

Vi kan alltså identifiera möjligheter till nya kunskaper via analys och mätning av digitala kanaler men det finns en osäkerhet kring hur man kan använda digital data för att lära sig mer om sina kunder och omsätta kunskapen i förbättrat beslutsfattande och prestation.

1.3 Syfte och frågeställning

Denna studie utgår från två delsyften. Det första syftet är att göra en litteraturstudie där vi kombinerar artiklar, studier och litteratur för att få en övergripande förståelse av begreppet big data och hur företag bör hantera och analysera denna data för att tillägna sig viktiga insikter om sin verksamhet och sina kunder samt vilka utmaningar som detta innebär. Det andra

delsyftet är att göra en empirisk studie för att fördjupa och underbygga litteraturstudien genom att undersöka hur två detaljhandelsföretag arbetar med big data idag och fördelarna samt utmaningarna som det för med sig. Vi vill undersöka hur processen för mätning och analys ser ut, om de sätter konkreta och mätbara mål, vad de väljer att mäta, hur de analyserar information samt vilka kunskaper och insikter detta genererar.

Detta syfte mynnar ut i följande frågeställningar?

- Vad är big data, vad är fördelarna med att hantera och analysera datan och vilka utmaningar innebär det?
- Hur arbetar två svenska detaljhandelsföretag, Odd Molly och Mockberg, med att samla in och analysera big data från digitala kanaler? Vilka är utmaningarna?

Vår första frågeställning är teoretiskt rundad och baseras på det framväxande området inom big data. Vår andra frågeställning är empiriskt grundad där vi undersöker hur två företag arbetar med big data för att fördjupa den teoretiska studien med en inblick i hur det kan se ut i faktiskt kan se hur i två olika företag idag.

1.4 Definitioner

Big data - Den stora mängd data som genereras via digitala kanaler kallas big data och genereras från ett ökande antal källor inklusive internet klick, mobila transaktioner, användargenererat innehåll och sociala medier (Ström & Vendel, 2015).

Digitala kanaler - Webbplatser som kan göras tillgängliga via internet och mobilen, applikationer och sociala medier (Ström & Vendel, 2015).

KPI – I digitala kanaler kan man mäta en rad olika digitala nyckeltal vilka några av de vanligaste är unika besökare, besökstid på sidan, sökmotorrankning, klickfrekvens, sidvisningar, återkommande besökare, andel mobilanvändare, konverteringsgrad, CTR (click through rate, vart på sidan kunderna klickar) och trafikällor (Expandtalk.se).

Sociala medier är en webb eller mobilbaserad tjänst som innehar flera sociala funktioner som tillåter användare att skapa och dela innehåll, konversera och bygga upp ett personligt nätverk. Förutom att mäta hur ett socialt medium driver trafik till en webbplats så mäter man ofta i termer av räckvidd, vilket innebär hur många man når via kanalen. Man kan även mäta engagemang och lojalitet vilket främst handlar om likes, kommentarer, delningar och antalet följare (Ström & Vendel, 2015).

Cookie är en liten datafil som vissa webbplatser placerar på besökarnas hårddisk när man besöker dem och som kan innehålla information om till exempel vilka sidor man tidigare har besökt (Odd Molly.se).

1.5 Avgränsningar

Vi har valt att avgränsa vår empiriska studie till intervjuer på två företag inom detaljhandelsbranschen: Odd Molly och Mockberg. Anledningen till att vi valde dessa företag är för att de båda är detaljhandelsföretag vilket faller inom ramen för vår utbildning och är den typen av organisation vi är mest nyfikna på att studera då det är oerhört viktigt att förstå sina kunders behov, önskemål och beteenden. Detta för att skapa en djupare förståelse kring det vi valt att undersöka (Yin, 2007).

Vi har valt att avgränsa området för digital mätning och analys till företagens egna digitala kanaler vilket är webbplatsen, där de bedriver e-handel, och sociala medier. Vi har valt en kvalitativ ansats då det enligt Jacobsen (2002) är den undersökningsmetod som bör väljas när man vill tolka och förstå en specifik situation. Vi har vi valt att avgränsa oss till kvalitativa undersökningsmetoder i form av intervjuer eftersom det är den metod som är mest effektiv för att hitta nyanser i dialogen mellan intervjuare och respondent (Jacobsen, 2002).

1.6 Förväntat kunskapsbidrag

Studier visar att digital mätning och analys av big data kan bidra till ökat ekonomiskt värde för organisationer och djupgående kunskap om organisationen, kunder och partners vilket ökar konkurrenskraften och företagets prestation (McKinsey, 2011). Studier av Barwise (2010) visar att digital mätning och analys kan bidra med ökad kunskap till organisationer som bidrar till lärande och utveckling. Detta är ett relativt outforskat område vilket gör att vår studie kan bidra till underlag för framtida studier. Vår ambition är att i litteraturstudien lyfta fram och rikta blicken mot detta viktiga område, dess potentiella värden och utmaningar för att bidra till en ökad förståelse för hur viktigt detta är för företag att ha förståelse förstå och investera i. Vår empiriska studie hoppas vi kan bidra till insikter i hur två olika typer av organisationer kan uppleva olika fördelar och svårigheter med hantering och analys av big data och framförallt tror vi att studien kan främja framtida studier inom området för digital analys och mätning ur ett detaljhandelsperspektiv.

1.7 Uppsatsens disposition

Uppsatsen har 8 delar. Den första delen är en inledning som beskriver bakgrund, problemområde, syfte och frågeställning samt definitioner, avgränsningar, förväntat kunskapsbidrag och uppsatsens disposition. I den andra delen beskriver vi metoden för hur vi har valt att undersöka vår frågeställning. I del 4 behandlar vi litteratur och artiklar inom området för big data, digital mätning och analys. I del 4 presenterar vi vår empiriska studie som består av kvalitativa intervjuer med Odd Molly och Mockberg. I del 5 så utmynnar vår empiriska studie i resultat och analys. I del 6 framför vi slutsatser och i den sjunde och avslutande delen sammanfattar vi studien, framför studiens implikationer och ger förslag till framtida studier.

2. Metod

2.1 Val av ämne

Valet av ämne grundar sig i explosionen av digital data som innebär stora möjligheter men även stora utmaningar för företag idag enligt Ström och Vendel (2015). Vårt val av ämne växte fram när vi läste undersökningar som visar att många företag inte sätter mål för sina digitala kanaler, att mätning sker i begränsad utsträckning och att majoriteten som mäter inte

anpassar sig efter de insikter som genereras (Acando Digital, 2016) vilket i kombination med studier om big data, dess viktiga betydelse och stora potential till att skapa ekonomiskt värde och ökad konkurrenskraft utgjorde ett spännande och tilltalande område att fördjupa sig i. Eftersom vi studerar Retail Management och är väldigt intresserade av att studera utmaningar inom detaljhandeln så var det naturligt för oss att studera två detaljhandelsföretag.

2.2 Val av metod

Syftet med vår empiriska studie är att undersöka hur organisationen och processen för hur företagen mäter och analyserar sina digitala kanaler ser ut, vad man mäter, vilka insikter detta genererar och vilka som är de största utmaningarna de upplever med detta. För att uppnå detta syfte har vi valt en studie med en kvalitativ ansats som belyser detta specifika fenomen. Enligt Jacobsen (2002) så bör en kvalitativ ansats väljas när man vill tolka och förstå en specifik situation eller fenomen. Jacobsen (2002) beskriver den hermeneutiska attityden som att människor konstruerar verkligheten och för att studera verkligheten behöver man studera hur människor uppfattar den. Studien utgår alltså från ett hermeneutiskt synsätt då vi tolkar de empiriska resultaten för att få förståelse om det fenomen vi valt att undersöka.

Vi har valt att göra en empirisk studie på Odd Molly och Mockberg då det är företag som bedriver e-handel och marknadsför sig i digitala medier med syftet att skapa en mer djupgående och detaljerad förståelse kring hur big data används i praktiken. Vi väljer att använda oss av intervjuer då denna metod anses vara den bästa för att få fram nyanser i dialogen mellan intervjuare och respondent (Jacobsen, 2002).

2.2.1 Förståelseansats

Förståelseansatser kan vara induktiva, deduktiva eller abduktiva. Medan den induktiva ansatsen utgår från att forskaren härleder slutsatser från empiriska tolkningar så utgår den deduktiva ansatsen från att en generell regel eller teori kan förklara enskilda fall (Alvesson & Skoldberg, 2008). Vi har valt en abduktiv ansats då vi utgår från empiriska fakta, men samtidigt använder oss av tidigare teoretiska föreställningar för att dra slutsatser. I studien tolkar vi teori och empiri vilket landar i en analys där dessa två delar kombineras för att besvara våra frågeställningar.

2.2.2 Val av litteratur

För att uppnå vårt första delsyfte valde vi att läsa litteratur, artiklar och studier inom big data, digital analys och mätning. Detta för att fördjupa oss i begreppet big data, förstå dess potential och möjligheter samt vilka utmaningar det medför.

2.3 Tillvägagångssätt

2.3.1 Val av data

Data kan enligt Jacobsen (2002) antingen vara primär eller sekundär. Primärdata hämtas direkt från informationskällan via exempelvis intervjuer, observationer och frågeformulär. Sekundärdata är data som samlas in för det syfte och ändamål forskaren vill belysa. Vår empiriska studie bygger på primärdata i form av två semistrukturerade djupintervjuer som efterföljdes av mailkontakt. Vår förhoppning var att kunna ta del av sekundärdata från företagen i form av rapporter om digital mätning och analys men detta ansåg företagen var för känslig information att ge ut, därför består den empiriska studien av det som framkom i våra intervjuer.

2.3.2 Urval

Vi valde att göra semistrukturerade djupintervjuer med Elvira Eriksson, grundare av Mockberg och Alexandra Wahlqvist, ansvarig för digital utveckling på Odd Molly. Vidare fick vi möjlighet att intervjua den ansvariga för digital mätning och analys på Mockberg samt e-handelsansvariga och sociala medieansvariga på Odd Molly. Empirin bygger alltså på 5 intervjuer. Kunskapsnivån och lämpligheten för urvalet är hög och insikterna vi fick av intervjuerna nyanserade och detaljrika vilket går i linje med vad en empirisk studie kräver (Yin, 2007).

2.3.3. Intervjumetod

Vår första insamling av primärdata skedde genom semistrukturerade djupintervjuer. Att intervjuerna var semistrukturerade innebär att vi hade förberett ett antal frågor som ställdes

till båda respondenter men följdfrågor som uppkom naturligt under intervjun kom att utgöra en stor del av innehållet (Gillham, 2008). De förberedda frågorna som användes som stöd i intervjuerna utformades tillsammans med handledaren för uppsatsen. Dessa frågor var stora och öppna vilket innebär att respondenten kunde svara fritt utan givna svarsalternativ. Dessa öppna frågor gav respondenten möjlighet att svara med sina egna ord (Bryman & Bell, 2005). Vi valde att spela in våra intervjuer för att kunna få ett så tillförlitligt resultat som möjligt som inte speglades av våra subjektiva uppfattningar. En av oss antecknade även under intervjun i ett gemensamt Google docs-dokument där vi sedermera kunde ta del av och läsa ut mönster ur empirin. Vår intervju med den ansvariga för digital mätning och analys på Mockberg, e-handelsansvariga samt sociala medieansvariga för Odd Molly skedde via mail på grund av tidsbrist från företagets sida vilket inte var önskvärt då vi velat göra en fysisk intervju men det var tyvärr ingenting vi kunde påverka. Dock efterföljdes detta med mailkontakt för att säkerställa förståelse och kvalitet på svaren.

2.4 Studiens tillförlitlighet

Bryman och Bell (2005) menar att en studies tillförlitlighet bygger på två viktiga kriterier: reliabilitet och validitet. Författarna menar att reliabilitet och validitet främst kan tillämpas vid kvantitativa studier och menar att trovärdighet och äkthet är två kriterier som lämpar sig bättre vid studier av kvalitativ karaktär.

Trovärdighet kan delas upp i fyra delkriterier: tillförlitlighet, överförbarhet, pålitlighet och möjligheten att styrka resultaten. Graden av tillförlitlighet i vår studie stärks av att vi antecknat och spelat in intervjuerna vilket gjort att vi kunnat gå tillbaka och säkerställa det vi lärt oss under intervjuerna. Vi har även bifogat frågeformuläret vilket gör att någon annan part kan göra samma intervju för att säkerställa ett liknande resultat.

Tillförlitligheten stärks av det faktum att vi presenterar kritik mot studien och vad som kan tänkas påverka resultatet men är noggranna med att understryka såväl tidigare forskare och respondenters åsikter i studien vilket gör att den strävar mot objektivitet.

Äkthet kan delas in i delkriterierna om studien ger en rättvis bild av respondenternas åsikter och studiens autencitet som bygger på om studien hjälper respondenterna till ökad förståelse.

Genom att spela in våra intervjuer så kan vi både styrka och ge en så rättvis bild som möjligt av respondenternas åsikter.

2.4.1 Kritik mot studien

Yin (2007) menar att kvalitativa undersökningsmetoder har fått kritik för att metoden saknar objektivitet jämfört med kvantitativa forskningsmetoder. Denna bild har förändrats med tiden då allt fler forskare gör kvalitativa studier. Vi är dock medvetna om att det är svårt att uppnå full objektivitet när man använder sig av kvalitativa undersökningsmetoder.

Vi har också medvetna om den begränsade mängd intervjuer som vår empiriska studie består av vilket gör att den enskilt inte skapar ett forskningsunderlag, vilket gör att vår empiriska studie bör betraktas som ett komplement till litteraturstudien med syftet att fördjupa bilden och förståelsen av hur man kan mäta och analysera digital data i praktiken. Vi är också kritiska till det faktum att vi inte kunde genomföra fysiska intervjuer med 3 av respondenterna vilket var den initiala tanken.

En av orsakerna till kritik mot kvalitativa studier är komplexitet i datan då ordmängden är stor och komplex att kategorisera (Jacobsen, 2002). Det är svårt att vara helt öppen för nyanser och detaljer, vilket är anledningen till att vi valde att spela in våra fysiska intervjuer.

3. Teoretisk referensram

3.1 Big data

Big data beskrivs av McKinsey (2011) som stora datauppsättningar vars storlek är bortom förmågan hos traditionella databaser i termer av att fånga, lagra, hantera och analysera information. Företag genererar en ökad volym av transaktionsdata och information om sina kunder, leverantörer och sin egen organisation via miljoner nätverkssensorer som är inbäddade i den fysiska världen i enheter som vi använder dagligen såsom mobiltelefoner, datorer, bilar och industriella maskiner. Detta tillåter människor att bidra till den stora mängden tillgänglig data och antalet av dessa sensorer ökar med en hastighet av mer än 30 % per år. I en digitaliserad värld där konsumenter dagligen kommunicerar, surfar, köper, delar och söker digitalt så skapas spår som samlas in, lagras och används för att lära sig mer om

konsumenternas önskningar och beteenden. Digital data kan för vissa fortfarande upplevas som något för ingenjörer eller “datanördar” men det är avgörande för dagens ledare att inse vilken nytta man kan dra av big data och utveckla sin förmåga att lagra, aggregera och kombinera data för att kunna göra djupa analyser. Forskningen visar på en enorm våg av innovation, produktivitet och tillväxt samt nya former av konkurrens som uppstår ur big data och dess potential till kunskapsbyggande (McKinsey, 2011).

Boyd et al (2014) skriver i sin artikel att tiden präglad av big data bara har börjat. Datatekniker, fysiker, ekonomer, matematiker, statsvetare, sociologer och andra forskare törstar efter tillgång till de stora mängder information som produceras av och om människor, produkter och interaktioner dagligen. Boyd et al (2014) definierar big data som en kulturell, teknisk och vetenskapligt fenomen som vilar på 1) samspelet mellan teknik som kan samla in, länka och jämföra stora datamängder, 2) analys som bygger på stora datamängder för att identifiera mönster samt 3) mytologi vilket är den utbredda uppfattningen om att stora datamängder ger högre form av intelligens och kunskap som kan generera insikter som tidigare var omöjliga att fånga med samma mått av sanning, objektivitet och noggrannhet. Gandomi et al (2014) belyser det faktum att storleken bara är en dimension av big data, och att andra dimensioner såsom hastighet och aktualitet är minst lika viktiga.

3.2 Möjligheterna med digital mätning och analys

McKinseys forskning konstaterar att data kan skapa betydande värde för världsekonomin, öka produktiviteten och konkurrenskraften hos företag samt skapa betydande ekonomiskt överskott för konsumenterna då man kan använda big data för att driva effektivitet och kvalitet (McKinsey, 2011). Den stora datamängden till följd av digitaliseringen kan med hjälp av verktyg, system och mänskliga insikter användas för att avslöja tendenser och mönster inom och mellan dessa extremt data-uppsättningar. Nya insikter kan utläsas från denna information och vara ett mycket meningsfullt komplement till officiell statistik, undersökningar och arkivdatakällor. Marknaden blir gradvis allt mer beroende av exakt och aktuell information i takt med att enorma mängder användargenererad data överförs och analyseras (Haas & Pentland, 2014). Vidare är det viktigt att kunna kombinera data från olika

digitala kanaler för att se mönster hur kunderna rör sig, trafikkällor, konverteringsgrad, köphistorik, köpbeteenden och engagemang (Ström & Vendel, 2015).

De företag som har förmåga att lagra stora mängder data och som tar deras arbete ett steg längre samt ger en konkurrensfördel på marknaden är exempelvis Google, Amazon, Facebook, Youtube och eBay. Dessa företag har förmågan att lagra stora mängder data men de är också duktiga på databehandling och på att sätta datan i bruk (Olezkoleze et al, 2015).

Den stora ökningen av digital data har skapat möjlighet för organisationer att lära sig mer om sin verksamhet och direkt omsätta kunskapen i förbättrad beslutsfattande. När shoppingen förflyttades till nätet har det ökat förståelsen för kunderna och webbutiker kan spåra vad som köps, vad de tittade på, vart de klickade, hur de kom dit och hur mycket de påverkades av kampanjer och annonser (McAfee & Brynjolfsson, 2012).

Dagens konsumenter lämnar spår av sina köpbeteenden och preferenser dagligen vilket öppnar upp för stora möjligheter för detaljister. Idag kan man inte bara få information om faktiska köp utan även om bl.a sök på produkter, recensioner på sociala plattformar och vilka produkter som läggs i varukorgen men aldrig leder till köp. Återförsäljare bör agera snabbt och vända sin uppmärksamhet mot denna mängd data. Den digitala detaljhandeln var länge en fråga om att nå så många kunder som möjligt men med dagens rika insikter tillåter de verksamheter att på ett exakt sätt skapa skräddarsydda erbjudanden för sin målgrupp. Återförsäljare kan nu använda nya sätt att bearbeta potentiella kunder långt innan deras första inköp. Andra viktiga värden som kan genereras ur användandet av big data är kundkorgsanalys, datadriven analys av efterfrågan, kampanjverktyg för att analysera tidigare resultat och optimera frekvensen, modellering av mediamixen för att optimera budgetfördelningen mellan kanalerna samt få större inblick i hela kundlivscykeln. Även ledande detaljister kämpar med big data, digital mätning och analys då det finns ett gap mellan avancerad analys och den dagliga verksamheten. Även om man har bra verktyg på plats så har ofta kommersiella chefer inte kompetens eller tid att utnyttja det ordentligt (McKinsey, 2012).

3.3 Vad är förutsättningarna för att lyckas med big data?

En datadriven strategi kan bidra till viktiga konkurrensfördelar och företag som fokuserar på big data insamling och analys ökar sin produktivitet och lönsamhet med 5-6 % (McAfee & Brynjolfsson, 2012). Trots detta fann Barton & Court (2012) i sin studie om företag inom sex data-intensiva branscher att majoriteten av företagen är osäkra på hur man ska gå till väga och många chefer är ovilliga att investera i mätning och analys av digital data då de anser att företaget inte är redo. Vidare är det många företag som inte förstår den information som de har tillgång till eller samlar in fel typ av data som inte leder till affärsdrivna beslut.

I studien fann man att det krävs tre faktorer för att lyckas med mätning och analys av big data: 1) Företag måste kunna identifiera, kombinera och hantera data från många olika källor, 2) företag måste skapa modeller och system för att analysera data och optimera beslutsfattande. Insamling av data är viktigt men meningslöst om man inte förbättrar prestationen och skapar konkurrensfördelar genom kritisk analys av den insamlade informationen, 3) organisationen måste transformeras så att insikterna som genereras faktiskt leder till bättre beslut vilket i sin tur kräver en tydlig strategi för mätning, analys och beslutsfattande.

Accenture (2014) beskriver big data som ett fenomen som slår sig fram i rasande takt. Av de företag som deltog i en studie som Accenture gjort så uppger 92 %, som har avslutat ett big data projekt nöjda med med affärsresultaten. Studien visar att ju större organisationen är desto bättre blir resultaten av att arbeta med big data. Det visar sig också mer framgångsrikt att arbeta med riktade insatser snarare än att göra allt på en gång. Studien visar också att hjälp behövs för när det kommer till big data så är talang en bristvara. Det är också tydligt att denna transformation kan upplevas som störande till en början men är mycket viktig då den potentiellt kan revolutionera verksamheten.

För att få ut det mesta möjliga av big data bör organisationer tänka på att utforska hela ekosystemet av datakällor och tekniska plattformar. Det handlar om att utforska all tillgänglig data och ett brett spektrum av tekniska lösningar när man utvecklar en big data strategi. Man bör koncentrera sina resurser till ett område inom verksamheten för att bevisa värdet av investeringen och bygga konsensus internt. Att vara flexibel och anpassningsbar samt att

fokusera på att bygga intern kompetens lyfts också fram som avgörande faktorer (Accenture, 2014).

Wegener och Sinha (Bain brief company, 2015) tillfrågade chefer på mer än 400 företag runt om i världen, de flesta med en omsättning på mer än 1 miljard dollar, kring deras uppgifter och analysfunktioner samt om deras beslutsfattningshastighet och effektivitet. Resultaten var överraskande då endast 4 % av företagen ansåg sig vara riktigt bra på analys och hade kompetens, verktyg och fokus på detta. Dessa företag använder insikterna från analysen för att förändra sitt sätt att bedriva verksamhet och förbättra sina produkter och tjänster.

Genom att analysera dessa företag kunde man fram till att för att uppnå kompetens inom Big data krävs en tredelad process som består av en ambition att bygga upp analyskapacitet, en process där man bygger upp denna kapacitet samt en ledare som använder big data för att driva verksamheten framåt.

För att bygga upp analyskapacitet behöver man investera i fyra saker: datakunniga människor, datakvalitet, verktyg och processer samt incitament som stödjer analytiskt beslutsfattande. Ungefär en tredjedel av företagen gör något av detta väl men utmärker sig enbart inom ett eller två områden. För att bli högpresterande inom analys behöver man klara alla fyra bra. För att hantera data behöver företagen en strategisk plan för att plocka in och organisera data som går i linje med affärsstrategin för att datan kan användas för att skapa värde. I undersökningen hade enbart 56% av företagen rätt system för att samla in data och 66% saknade rätt teknik för att lagra och hantera data. En kritisk aspekt av datastrategin är att fokusera på att identifiera relevanta datakällor. Avancerad analys och big data verktyg utvecklas snabbt och har potential till att generera insikter och statistisk som inte var möjligt förr. Verktyg och plattformar utvecklas ständigt men endast 38% av företagen använde någon av de mer avancerade verktygen (Wegener & Sinha, 2013)

Många chefer är idag exalterade över big data och dess möjligheter till avancerad analys. Människor i organisationer måste ta tusentals beslut varje dag, allt från stora strategiska val till vardagliga beslut som bygger värde över tid. Mellan dessa ytterligheter finns alla beslut som marknadsförare och andra specialister måste göra varje dag. Företag som tar bättre beslut är snabbare och mer effektiva än sina konkurrenter. Inte överraskande så är företag som

använder sig av avancerad analys bättre på beslutsfattande och genomförande, och besluten från analysen kan skapa verkligt värde för kunden på kort tid.

Mankins och Sherer (Bain Brief Company, 2015) undersöker man hur organisationer använder verktyg för analys för att förbättra sina beslut och därmed deras prestanda. Det första verktyget är att identifiera de beslut som har störst nytta av analys. I mitten av det spektra av beslut som tidigare nämnts så finns relativt frekventa och individuellt viktiga beslut som kräver omdöme och erfarenhet vilket utgör en potentiell guldgruva för företag som vill utveckla sin analytiska förmåga. Detta kommer förändra beslutsprocesserna både i form av den tekniska kapacitet som krävs men även den mänskliga kompetensen som kan hantera de nya verktygen. De tekniska verktygen automatiserar en stor del av de beslutsfattandet som tidigare krävt mänskligt arbete och gör besluten mer exakta. Det leder till snabbare, mer välgrundade beslut till betydligt lägre kostnader. Den nya arbetsprocessen för beslutsfattande innebär alltså att mjukvaror hjälper till med insamling och analys av viktig information vilket eliminerar uppgifter som tidigare har gjorts av människor, men mänskliga insikter är fortfarande mycket viktiga för att tolka och förstå datan samt kunna kommunicera den på rätt sätt. Denna utveckling innebär krav på människor med utbildning inom detta område som kan hantera verktygen och tolka datan. Användningen av analys kan förbättra kvalitet på besluten och förbättra effektiviteten i beslutsprocesserna med 25%. Men analytiker och verktyg räcker inte, beslutsprocesserna behöver förändras, med nya roller och strukturer. En omvandling som både är tekniska och strukturella är mer omfattande än vad många företag kan föreställa sig. Ofta stöter man på problem med människors naturliga motvilja att anta nya sätt att göra saker på.

Erevelles et al (2014) lyfter i sin artikel fram att vissa företag misslyckas med att optimera big data och för att underlätta för företag att utnyttja fördelarna med big data har de skapat ett teoretiskt ramverk som utforskar när och hur big data leder till en hållbar konkurrensfördel. Först och främst så kan fysiskt, mänskligt och organisatoriskt kapital delas in i följande tre processer: 1) arbetet med att samla in och lagra information om sina konsumenter via big data, 2) processen att utvinna insikter från big data, och 3) processen att utnyttja insikter för att förbättra dynamisk/adaptiv förmåga. Den tredje processen kräver kreativ intensitet och

inneboende organisatoriska resurser. Särskilda resurskrav som är unikt för big data är avgörande för att främja FoU.

3.4 Sociala medier

Det är av stor vikt att tydligt klargöra vilka mål man vill uppnå med sina digitala kanaler och hur man vill mäta detta. För att effektivt kunna mäta sina mål och således se hur man uppfyller dessa behöver man fastställa lämpliga KPI:er (Ström & Vendel, 2015). I artikeln ”Social media metrics” av David Stuart (2009) behandlas målformulering och strategi i sociala medier. Han menar att det är viktigt att identifiera ett tydligt syfte för olika sociala medier samt sätta upp individuella, specifika och mätbara mål för de olika kanalerna. För att mäta de mål man sätter upp är det även viktigt att definiera vilka mätinstrument som ska användas och vilka verktyg som passar för de olika kanalerna. Vidare är det viktigt att utvärdera målen regelbundet för att analysera om målen behöver omformuleras och om man är på rätt spår i sin strategi.

Ett flertal källor menar att viktiga kunskaper och insikter kommer från att mäta och analysera kvalitativt i termer av beteende, engagemang och attityder. Carlsson (2009) är kritisk till att enbart använda finansiella avkastningsmått när man mäter prestationen i sociala medier då hon menar att det är svårt att mäta vilka försäljningsresultat en enskild kampanj i sociala medier genererar. Hon menar istället att man ska använda ”Return on Engagement” som mäter engagemanget hos befintliga och potentiella kunder i sociala medier. Denna åsikt delas av Stuart (2009) som menar att det finns en risk med att mäta exempelvis räckvidd och antal följare utan att ta hänsyn till beteenden och attityder som är kopplat till detta. Det bör därför finnas en kvantitativ och en kvalitativ dimension av mätningen och analys i sociala medier,

Haven (2007) har skapat ett mått för sociala medier som både inkluderar kvantitativa och kvalitativa faktorer av engagemang.

- *Involvering* – Detta är det enklaste att mäta kvantitativt i form av antal besök, sidvisningar, klick eller spenderad tid på en sida. Trots att det är viktigt att mäta säger det lite om vilka kunder som faktiskt är värda att lägga ned tid på.

- *Interaktion* – Här tittar man på interaktion i termer av aktiva handlingar såsom att signa upp sig på en sida, lägga upp inlägg eller bilder eller genomföra ett köp.
- *Intimitet* – Detta handlar om individens åsikter och attityder gentemot företaget eller varumärket. Detta är viktigt för att förstå kundernas preferenser och attityder.
- *Influens* – Denna komponent tittar på till vilken grad individer kan påverka andra potentiella kunder och vad det kan leda till. Man tittar exempelvis på aktivitet och benägenhet att sprida och rekommendera det man gillar via sociala medier.

3.5 Utmaningar med Big data

I en artikel av Calvard (2016) skriver författaren att digital data erbjuder ett sätt att skapa nya förutsättningar för att få ny kunskap så länge man utvecklar aktiviteter för att omvandla informationen till någonting meningsfullt. Ström och Vendel (2015) menar finns det många vinster att hämta genom att utveckla arbetet med insamling och kritisk analys av informationen man samlar in från sina digitala kanaler. Den stora utmaningen är att få en helhetsbild av den digitala prestationen vilket kräver tålamod, tid, kunskap och analytisk förmåga.

Analys är viktigt för att inte hamna i fällan där man följer trenden att samla in data utan att förstå vad man ska göra med den. Många försök till att analysera digital data fallerar på grund av att den inte matchar med företagets dagliga processer och rutiner för beslutsfattande. Nyckeln är att samordna personer med tekniska kunskaper och affärsdrivet tankesätt eller anställa personer med denna kombination av kompetens (Barton & Court, 2012).

Det framväxande fenomenet big data tvingar till många förändringar i företag och organisationer. En förändring av datastrukturer och system, nya krav på ledarskap och nya sätt att hantera data skapar fler affärsprocesser. Det skapar även möjligheter att följa beteenden i realtid och genom analys tillägna sig nya värdefulla insikter om verksamheten, kunder och partners. Big data management (BDM) kräver nya färdigheter, starka team, datasystem och kunskap för att företag helt ska kunna utnyttja big data för att få ny kunskap och inte bara hantera den. Big data management är en viktig investering för företag då det leder till en rad viktiga fördelar i form av analytiska insikter som bidrar till ökat affärsvärde, förbättrad

marknadsföring och försäljning då man får en djupare kunskap om kundernas önskningar och beteenden. Den största utmaningen med Big Data Management är låg organisatoriskt mognad i förhållande till big data, svagt affärsstöd och behovet av att lära sig nya metoder. Trots fördelarna med big data så hanterar bara hälften av de tillfrågade organisationerna i undersökningen aktivt big data. Bara en fjärdedel hanterar big data från nya källor som webbservrar, sensorer, kundinteraktioner och sociala medier. Enbart en fjärdedel av företagen ligger också i framkant då de förvärvat nya plattformar för datahantering som är specialbyggda för att hantera och analysera big data. Många företag utvärderar i dagsläget en sådan investering. Att även skapa förutsättningar för hantering av big data kräver även en omskolning av befintlig personal eller rekryteringar av ny talang för att öka kompetensen inom dataanalys samt datatekniker som kan utveckla förutsättningar för hantering och analys (Russom, 2013).

Men McKinseys forskning visar att företag och beslutsfattare måste ta itu med de stora utmaningar som finns för att fånga den fulla potentialen av big data. En brist på analytisk och ledande talang som krävs för att göra det mesta av stora datamängder är en viktig och allt mer brådskande utmaning. Bristen på talang är ett problem men andra utmaningar som utforskas i rapporten är behovet av att rätt infrastruktur finns på plats och att incitament och konkurrens uppmuntrar till fortsatt innovation. Det är även viktigt att företag och konsumenter förstår de ekonomiska fördelarna med utnyttjandet av big data (McKinsey Global Institute, 2011).

I studien av McKinsey (2014) utfrågades åtta chefer från olika företag ledande inom big data analys samlades för att dela sina perspektiv på de utmaningar de står inför. Talang är en faktor som alla deltagarna lyfte fram. Det krävs inte bara talang inom IT och analys, utan den stora utmaningen ligger i att hitta "översättare" dvs människor med talanger överbryggar disciplinerna inom IT och data. Dessa personer ska sammankoppla hantering av data och analys med de affärsrättsliga perspektiven och ha en förmåga att dra värde från big data för att skapa värde i organisationen. Utan denna kompetens är ny teknik och metoder, oavsett hur avancerad den är, en bortkastad investering. Kombinationen av IT-kunskap och affärsrättslighet och strategiskt tänkande gör dom väl lämpade för att definiera data för att skapa en värdefull affärsanalys.

En annan utmaning är att skapa ett koncentrerat kompetenscentrum inom organisationen som ständigt utvecklas. Deltagarna är överens om att det är värt att bygga kompetens inom den del av företaget där dataanalys kan ha en dramatisk strategisk betydelse. För exempelvis detaljhandelsföretag är marknadsföring och försäljning de områden med viktigast strategisk betydelse. Det kan handla om att fokusera analysen till att dra kunskap ur en massiv uppsättning av grundläggande transaktionsdata. En verkställande direktör menar att om företaget bygger upp sina analytiska muskler så kommer kompetensen allt mer inriktas på långsiktiga projekt besläktade med FoU (forskning och utveckling) med en betoning på analys för att nå innovation och banbrytande insikter.

En av de största utmaningarna som McKinseys undersökning lyfter fram är att företagen helt enkelt inte investerar tillräckligt med tid och pengar för att utveckla system som automatiserar processen för hantering och enkel, repetitiv analys och utbildning som kan stödja mer komplexa analyser.

I undersökningen så svarar 56% av företagsledarna att deras företag saknar kapacitet att utveckla djupa, datadrivna insikter. De flesta är överens om att det viktiga är att identifiera och prioritera vilka typer av insikter som är mest relevanta för verksamheten. Framgångsrika analysteam bygger dessa resurser genom att mixa data, tekniska plattformar och analytisk kompetens. Kompetensen kräver datakunniga som förstår statistik, korrelationer och kvalitet, affärsanalytiker som identifierar och prioriterar vad som ska mätas och analyseras samt tekniska specialister som hanterar de hårda och mjukvarulösningar som krävs för att samla in, hantera och bearbeta data (Wegener & Sinha, 2013).

Det hetaste yrket de närmaste 10 åren är dataanalytiker. Det finns en brist på människor med kombinationen vetenskaplig bakgrund, data-expertis och analytisk förmåga. Men att vänta på att fler ska utbildas innebär problem för företag då fördelarna med att ta tillvara på big data inte verkar stanna av och försöker man vänta ut trenden riskerar man att hamna efter sina konkurrenter. Trots att utvecklingen av digitala analysverktyg går framåt och blir allt mer avancerade så kommer det inte innebära att behovet av mänskliga insikter försvinner. Det finns ett stort behov av människor med förmågan att förstå data från ett affärsmässigt perspektiv och komma till värdefulla insikter (Davenport & Patil, 2012).

En av de mest kritiska aspekterna av big data är inverkan på beslutsfattande. Förr var det naturligt att personer på högre positioner i en organisation fattade beslut utifrån information som ofta var unik, dyr att samla in och inte fanns att tillgå i digital form. Detta beslutsfattande baserades alltså inte på egna erfarenheter eller observerade mönster. I takt med att behovet av digital mätning och analys ökar så skiftar de beslutsfattande rollerna då de som är mest insatta i ett område ser de största utmaningarna och möjligheterna. En effektiv organisation lokaliserar information och relevanta beslutsrättigheter till samma plats (McAfee & Brynjolfsson, 2012).

3.6 Sammanfattning av teoretisk referensram

Big data beskrivs av McKinsey (2011) som stora datauppsättningar vars storlek är bortom förmågan hos traditionella databaser i termer av att fånga, lagra, hantera och analysera information. Boyd et al (2014) definierar big data som ett fenomen som vilar på 1) samspelet mellan teknik som kan samla in, länka och jämföra stora datamängder, 2) analys som bygger på stora datamängder för att identifiera mönster samt 3) den utbredda uppfattningen om att stora datamängder ger högre form av intelligens och kunskap. Digital mätning och analys skapar möjligheter för företag att tillägna sig kunskaper om verksamheten och sina kunder för att optimera beslutsfattande och förbättra prestationen i termer av lönsamhet och effektivitet (Ström & Vendel (2015), McAfee & Brynjolfsson (2012)). Vidare finns det förutsättningar för organisatoriskt lärande vid hantering av digital data om företagen utvecklar aktiviteter så att informationen bidrar med meningsfulla insikter (Calvard, 2016).

Dagens konsumenter lämnar spår av sina köpbeteenden och preferenser dagligen vilket öppnar upp för stora möjligheter för detaljister. Idag kan man inte bara få information om faktiska köp utan även om bl.a sök på produkter, recensioner på sociala plattformar och vilka produkter som läggs i varukorgen men aldrig leder till köp (McKinsey, 2012).

Erevelles et al (2014) har skapat ett teoretiskt framverk som utforskar när och hur big data leder till en hållbar konkurrensfördel, vilket bygger på tre processer: 1) arbetet med att samla in och lagra information om sina konsumenter via big data, 2) processen att utvinna insikter från big data, och 3) processen att utnyttja insikter för att förbättra dynamisk/adaptiv förmåga.

För att lyckas med digital mätning och analys krävs enligt Barton & Court (2012) förmåga att hantera information från olika källor för att skapa en helhetsbild av prestationen, förmåga att kritiskt analysera informationen samt en organisation där man använder kunskapen man tillägnar sig för att optimera beslutsfattande.

Vi kommer ta med oss detta när vi analyserar hur företagen lyckas skapa en helhetsbild av digital data från sociala medier och webbsidan, i vilken utsträckning företagen analyserar resultaten av det man mäter och hur det skapar underlag för beslut.

För att lyckas med mätningen krävs tydliga och mätbara mål, regelbunden utvärdering, analys och omvärdering av mål och strategier (Stuart, 2009). Vi kommer ta med oss detta när vi analyserar hur företagen sätter tydliga, konkreta och mätbara mål för sina digitala kanaler eftersom det är en viktig förutsättning för att lyckas med digital mätning och analys.

Vidare är det viktigt att inte bara mäta finansiella avkastningsmått utan även kvalitativt i termer av engagemang som exempelvis likes, kommentarer, delningar och följare på sociala medier (Carlsson (2009), Stuart (2009)). Engagemang kan enligt Haven (2007) mätas utifrån följande fyra dimensioner: involvering, interaktion, intimitet och influens. Vi kommer använda oss av denna modell när vi analyserar hur företagen mäter engagemang i sociala medier och vilka effekter det får.

Analys har även en stor inverkan på beslutsfattandet. Man kan se att de beslutsfattande rollerna skiftar samt att information och beslutsfattande lokaliseras till samma plats i allt större utsträckning (McAfee & Brynjolfsson, 2012). Vi kommer ta med oss det när vi tittar på hur rollfördelning och beslutsfattande sker i organisationen.

De tekniska verktygen som automatiserar en stor del av de beslutsfattandet som tidigare krävt mänskligt arbete vilket leder till snabbare, mer välgrundade beslut till betydligt lägre kostnader. Den nya arbetsprocessen för beslutsfattande innebär alltså att mjukvaror hjälper till med insamling och analys av viktig information vilket eliminerar uppgifter som tidigare har gjorts av människor, men mänskliga insikter är fortfarande mycket viktiga för att tolka och förstå datan samt kunna kommunicera den på rätt sätt (Mankins & Sherer, 2015).

Det är viktigt med teknisk kompetens och ett affärsmässigt perspektiv som kritiskt kan analysera och använda informationen i affärsdrivande syfte (Barton & Court, 2012). Därför beskrivs dataanalytiker som det viktigaste yrket inom de närmaste 10 åren (Davenport & Patil, 2012). **Att skapa förutsättningar för hantering av big data kräver utbildning av befintlig personal eller rekryteringar av ny talang för att öka kompetensen inom dataanalys samt datatekniker som kan utveckla förutsättningar för hantering och analys (Russom, 2013).**

4. Empiri

Empirin består av två djupintervjuer med Alexandra Wahlqvist, ansvarig för digital utveckling på Odd Molly och Elvira Eriksson, grundare av Mockberg samt tre intervjuer med den ansvariga för digital mätning och analys på Mockberg, sociala medieansvariga på Odd Molly och e-handelsansvariga på Odd Molly. Vi har valt att integrera och sammanställa resultatet av intervjuerna under respektive rubrik. Vi avslutar sedan den empiriska delen med en sammanfattning.

4.1 Introduktion

Odd Molly är ett svenskt modeföretag som startade 2002 och i huvudsak bedriver produktion av kläder och accessoarer för kvinnor. Företaget har återförsäljare världen över samt ett växande antal egna butiker och en webbshop. Odd Molly har 80 anställda i dagsläget med ett huvudkontor i Stockholm och ett kontor i USA.

Mockberg är ett svenskt start-up företag som säljer damklockor. Företaget grundades 2014 och har idag fysiska återförsäljare på flertalet platser runt om i Sverige samt bedriver försäljning på sin webbshop.

4.2 Bakgrund

Vid etableringen av **Odd Molly** så bedrev de enbart fysisk försäljning via återförsäljare och marknadsföring via traditionella kanaler. Alexandra, som är ansvarig för digital utveckling på Odd Molly, beskriver Odd Molly som ett relativt ungt företag men som startade i en gammal era strax innan det digitala paradigmskifte som förändrade spelplanen för detaljhandelsbranschen. Eftersom att allt var fysiskt när Odd Molly startade så har det skett ett stort skifte. Många företag som startade några år senare än Odd Molly började med att göra sin marknadsföring digitalt, men för Odd Molly innebär detta en förändring i organisationen.

Mockberg startade sin resa på sociala medier, innan de ens registrerade sig som ett bolag. På ett konto på Facebook postade de prototypbilder på klockan för att se vilket behov som fanns och upptäckte snabbt att bilderna genererade spridning och engagemang samt att deras följarskara växte i en snabb takt. Mot bakgrund av detta bestämde de sig därefter för att registrera Mockberg som ett aktiebolag och startade sin egen webbshop. Redan från start bestämde sig Mockberg för att inte ta in något utomstående kapital och valde helt bort att budgetera för marknadsföring i traditionell media. Istället valde de att växa organiskt och satsa all marknadsföring på sociala medier.

4.3 Organisationen för digital mätning och analys

Odd Molly har i dagsläget ingen som är ansvarig för mätning och analys av de digitala kanalerna. De har en e-handelsansvarig, en social medieansvarig, en webbyrå som är ansvarig för försäljning och utveckling av webbplatsen samt en person som är ansvarig för digital utveckling. De ansvariga plockar ut information och mäter valda delar av den digitala prestationen. Informationsutbytet mellan de interna rollerna sker på en anslagstavla och på veckobaserade möten. Rapporter från webbyråns mätning och analys utvärderas på månadsbasis.

På **Mockberg** arbetar Daniel med att skapa innehåll samt mäta, analysera och utvärdera den digitala prestationen på sociala medier och webbsidan. Han är inte utbildad analytiker utan har lärt sig via erfarenheter och genom att kontinuerligt sätta mål, mäta och analysera.

Elvira menar att nyfikenhet att lära sig de tekniska delarna bakom mätningen är mycket viktig. Enligt Daniel är kombinationen nyfikenhet och kunskap viktig. Om man både har

känsla för bra marknadsföring och är beredd att utmana kunskapen genom att testa sig fram och prova nya vägar så kommer man att lyckas.

4.4 Vad mäter man?

På **Odd Molly** arbetar den sociala medieansvariga med att dagligen uppdatera företagets sociala kanaler, främst Instagram och Facebook, med innehåll. Denna person mäter löpande engagemang i termer av likes, kommentarer och delningar. Man mäter även kvalitativt genom att läsa kommentarer och svara på frågor. Idag är den sociala medieansvariges uppgift att löpande posta innehåll på sociala medier men Odd Molly vill nu att han ska börja avlägga egna rapporter som ska utmana honom att analysera valda delar. I dagsläget avlägger han inte några egna rapporter utan tar del av analyser som webbyrå och e-handelsansvariga gör.

Den största marknadsföringssatsningen i sociala medier är annonsering på Facebook. Den ansvariga för sociala medier på Odd Molly har inte ansvar för detta, istället är det en extern webbyrå som har hand om annonseringen. Webbyrån ansvarar även för mätning och analys av annonserna i termer av räckvidd, engagemang och framförallt hur annonserna driver trafik till webbplatser. Anledningen till att man väljer att outsourca denna del är för att man inte anser sig ha tillräcklig kunskap in-house. Vidare har webbyrån god kunskap om e-handelsbranschen och hur man ökar försäljning på en webbplats vilket är deras huvudsakliga uppgift.

På webbplatsen mäter den e-handelsansvariga kontinuerligt via Google analytics kvantitativt i termer av intäkter, antal beställningar, antal besök, konvertering, sidvisningar och CTR, click through rate, på olika delar av webbsidan. Man tittar även på varifrån trafiken kommer. Organisk trafik och via sökmotorer är de vanligaste källorna men Facebook beskrivs också som en viktig källa. Den mer djupgående mätningen av webbsidan är det webbyrån som är ansvarig för. De samlar in information om kunderna och deras digitala beteenden genom att använda cookies. E-handelsansvariga på Odd Molly menar att man mäter för lite internt i dagsläget och att ambitionen är att kunna ta fram standardrapporter som sammanställer alla nyckeltal man mäter.

”Vi borde mäta mycket mer än vad vi gör och vårt mål just nu är att ta fram standardrapporter där vi kan titta på alla nyckeltal samtidigt och där vi enkelt kan se vad varje aktivitet har genererat. Det är super viktigt eftersom annars vet vi inte om vi använder vår marknadsföringsbudget på rätt sätt” - Linn Svingstedt, Odd Molly

Mockberg mäter främst räckvidd och engagemang på sociala medier i termer av likes, kommentarer och delningar av inlägg (både av betalda annonser och ”vanliga” inlägg) samt antal följare. De mäter även kvalitativt genom att läsa alla kommentarer och inlägg där deras hashtag förekommer. På Facebook annonserna mäter de CPM (cost per milli) vilket är kostnaden för 1000 visningar och CAC (customer aquisition cost) vilket är kostnaden för att generera en ny kund. De fokuserar främst på mätning och analys av sociala medier då det är där de annonserar för att skapa varumärkeskännedom, engagemang och driva trafik. På webbsidan mäter de konvertering, försäljning och vart trafiken kommer från. Eftersom sociala medier är den huvudsakliga trafikällan är det viktigt att mäta helheten och kundens resa mellan kanalerna för att veta vilka kanaler och vilket innehåll som leder till konvertering och köp.

I dagsläget använder Mockberg webbplattformen Tictail som är vanligt för start-ups. Elvira menar att mätverktyget för tjänsten har många begränsningar och de vill nu byta plattform för att kunna få tillgång till bättre verktyg för att mäta och analysera mer specifik information om kunderna på webbsidan. Möjligheten att placera cookies på sina besökare är också något de vill göra i framtiden för att förstå kundernas köphistorik och köpbeteende.

4.5 Mål för mätning

Odd Molly har enligt Alexandra ett övergripande mål som är att bli mer digitala på alla plan. Odd Molly sätter enbart konkreta mål för webbplatsen i termer av försäljning och försäljningsrelaterade mål som antal betalande kunder och antal besök i webbshopen. De sätter inte upp specifika mål för sina sociala medier utan webbyrån sätter egna gränsvärden för sina digitala kampanjer. Anledningen till att de inte sätter upp egna mål för sociala medier är enligt Alexandra deras tilltro till webbyråns expertis och kunskap.

Facebook beskrivs som den viktigaste sociala-mediekanalen då den driver mest trafik till webbsidan. Eftersom Odd Molly inte sätter upp mål så är det främsta syftet med mätningen av sociala kanaler att följa trender för att se hur mycket följarantalet ökar, vilka inlägg och aktiviteter som fungerar bäst och vad som driver trafik. Att läsa kommentarer är också en viktig del av analysen för att se om attityderna är positiva eller negativa, ta del av feedback och svara på frågor.

Mockberg anser att en tydlig strategi och konkreta, mätbara mål är nyckeln för att lyckas med mätning och analys. Målen som Mockberg sätter är främst kopplade till engagemang i sociala medier exempelvis antal likes på Facebooksidan, antal likes per annons, antalet följare på Facebook och antal delningar per inlägg. Ett av de viktigaste målen för Mockberg är CPM, kostnaden per 1000 visningar för ett Facebookinlägg. Nyckeln för att kostnadsoptimera annonser ligger enligt Mockberg i att hitta rätt algoritmer som riktar annonserna till rätt personer som skapar en bas för engagemang och spridning.

4.6 Lärdomar av digital mätning och analys

De viktigaste lärdomarna anser **Odd Molly** är vilka delar och produkter på sidan som genererar mest klick och vilka produkter som säljer bäst. Genom att mäta vilka produkter som genererar mest klick och köp kan man ständigt anpassa och förbättra layouten på webbsidan, exempelvis placera bästsäljare högst upp i en kategori. Viktiga insikter får man även genom att placera cookies på besökarna på hemsidan vilket innebär att man spårar det digitala köpbeteendet och kan få information om köphistorik och köpbeteenden. På det här sättet kan man erbjuda innehåll som är anpassat efter kundens intressen och vilka delar av sidan kunden är intresserad av.

För **Mockberg** är det viktigt att lära sig vad som skapar engagemang på sociala medier då det är grunden till att driva trafik till webbplatsen och skapa varumärkeskännedom.

”Adoptionen och mognaden av sociala nätverk kan skilja sig extremt mycket mellan olika marknader och genom att analysera resultat kan man fatta rätt beslut kring vilken typ av marknadsföring som lämpar sig i vilka kanaler” – Daniel Eriksson, Mockberg.

En av de viktigaste kunskaperna som genereras är vilka sociala nätverk som lämpar sig och vilket typ av innehåll som fungerar där när man utformar sin digitala marknadsföring.

Ett exempel är Facebook annonsering som är en relativt dyr investering vilket kräver kunskap kring hur man når sina målgrupper på ett kostnadseffektivt sätt. De har kunnat skapa målgrupper via Facebooks annonsverktyg som ligger nära den målgrupp Mockberg riktar sig till och som även utmärker sig som väldigt aktiva i termer av kommentarer, delningar och likes. Denna segmentering och riktade annonsstrategi där man riktar sig till individer som aktivt delar, kommenterar och sprider innehåll har skapat en bas av engagemang som enligt Mockberg är anledningen till varför de lyckats växa så snabbt på sociala medier. På sociala medier är det också viktigt att lära sig vilka dagar och tidpunkter som är bäst att posta på för att få bäst spridning och aktivitet.

4.7 Processen för mätning och analys

På **Odd Molly** bevakar sociala medieansvariga och e-handelsansvariga löpande sina delar och tar ut information som de är intresserade av. Webbyrån samlar in information från webbplatsen för att se vad som driver trafik och försäljning samt resultaten av den digitala marknadsföringen på sociala medier. Webbyrån sammanställer varje månad en rapport med rekommendationer för hur Odd Molly bör utveckla och förbättra webbplatsen för att öka försäljningen i e-butiken. Därefter har Odd Molly ett internt möte där man diskuterar månadens rapport och tar beslut. Alla på huvudkontoret har även möte varje vecka där man presenterar relevant information angående företagets digitala kanaler vilket kan handla om affärsutveckling, försäljning på webbshopen och nya digitala samarbetspartners. De har även en anslagstavla där man kontinuerligt uppdaterar om utvecklingen på sociala kanaler.

Odd Molly mäter och analyserar väldigt lite uppger de själva. De är medvetna om att de har många siffror att tillgå men då man inte har någon webbanalytiker så tar varje intressent ut siffror från respektive avdelningar som de är intresserade av. Även om man mäter en del är det sällan man lägger ned mycket tid på att analysera de rapporter man får. Odd Molly anser

sig vara duktiga på att mäta kanalvis men helhetsbilden är svår att få tag på. E-handelsansvariga menar att bristen på ett verktyg där alla kanaler kan mätas enhetligt är en orsak till detta.

För att få en bättre helhetsbild skulle de behöva se alla digitala marknadsaktiviteter i ett analysverktyg och att samma person ansvarade för detta, menar Alexandra. Hon säger också att de skulle kunna bli bättre på att förstå kunden och fatta datadrivna beslut genom att mäta deras resa mellan kanalerna. Odd Molly anser att datadrivna beslut är mycket viktigt och att de kommer behöva anställa fler personer som kan analysera data de samlar in ur ett affärsmässigt perspektiv i framtiden. Enligt Alexandra planerar de dock inte att ta in en webbanalytiker i närliggande tid även om de förstår vikten av det.

”I dagsläget är vi bra på att fatta beslut om sortiment utifrån försäljningssiffror. Men vi skulle kunna bli mycket bättre på att få en helhetsbild av t.ex. våra marknadsaktiviteter om vi hade kunna se resultaten i samma analysverktyg och det var samma person som ansvarade för alla marknadsföringsaktiviteter. Vi skulle även kunna bli bättre att förstå kunden och fatta mer datadrivna beslut genom att mäta deras resa” – Alexandra Wahlqvist, Odd Molly

Mockberg beskriver processen för digital mätning och analys som en ständigt pågående lärandeprocess. Företagets platta struktur, öppna kommunikation och en kultur där ständigt lärande via sociala medier har varit självklar sedan start gör detta till kärnan i organisationen. Mätningen sker veckovis och man använder sig främst av verktyg som är utformade för Facebook och Instagram samt Google analytics. Varje vecka utvärderar de vad aktiviteterna i sociala medier har genererat och tar beslut därefter. Mätningen och analysen är Daniel ansvarig för, men diskussion och beslutsfattande är något som alla i beslutsfattande roller är en del av. Detta beror dels på företagets storlek men också att alla förstår vikten av att använda resultaten i affärsdrivande syfte.

4.8 Sammanfattning av Empiri

Odd Molly

Organisationen för digital analys och mätning

E-handelsansvarig, social medieansvarig, ansvarig för digital utveckling samt samarbete med webbyrå vars uppdrag är att öka försäljning och utveckla webbplatsen. Ingen ansvarig för digital analys och mätning i dagsläget utan varje part mäter och analyserar valda delar.

Vad mäter man?

Fokus ligger på att mäta prestationen på webbsidan i termer av vilka delar det klickas på och vad som säljer bäst. De samlar in information om sina kunder och deras digitala beteenden genom cookies på webbsidan. De har svårt att mäta helheten då de inte har någon ansvarig för detta.

Vilka mål sätter man upp?

Sätter inte upp konkreta mål i större utsträckning men har mål för försäljning och andra relaterade mått på webbsidan. Odd Molly sätter inte några konkreta eller mätbara mål för sina sociala kanaler i dagsläget utan tittar på generella trender i termer av ökningar/minskningar i exempelvis antal likes.

Vilka lärdomar är viktigast?

Den viktigaste kunskapen som genereras är vilket innehåll och vilka källor som driver trafik till och ökar försäljning på webbplatsen samt information om köpinformation och köphistorik för besökarna på webbsidan.

Processen för digital analys och mätning

Mätning sker löpande av de olika delarna, valfritt av de olika ansvariga. De får rapporter av webbyrån en gång i månaden. Har möten veckovis och diskuterar de digitala kanalerna. Vet att mycket siffror finns att tillgå men uppger att de är dåliga på att analysera.

Mockberg

Organisationen för digital analys och mätning

En person är ansvarig för digital analys och mätning av sociala medier och webbplatsen. Inte utbildad dataanalytiker utan har lärt sig främst genom att experimentera, prova hypoteser och dra lärdom från erfarenheter.

Vad mäter man?

De mäter främst vilket innehåll och vilka kanaler som väcker engagemang och driver trafik till webbplatsen. Mäter helheten och kundens resa mellan kanalerna. Mätning och analys av webbsidan är begränsad och de använder inte cookies.

Vilka mål sätter de upp?

För Mockberg är konkreta och mätbara mål nyckeln till att lyckas med mätningen. De sätter mål för kostnader per annons och per genererad kund.

De sätter även mål för engagemang i termer av antal likes, kommenterar och delningar som en Facebook annons ska ha.

Vilka lärdomar är viktigast?

Vilka kanaler och vilket innehåll som skapar engagemang och spridning vilket i sin tur driver trafik till webbplatsen och ökar försäljning.

Processen för digital analys och mätning

Mätningar sker löpande och analyseras på veckobasis. Analysen görs huvudsakligen av den ansvariga men alla är delaktiga i diskussion och beslutsfattande.

5. Resultat och analys

I detta avsnitt kommer vi använda oss av den kunskap vi tillägnat oss om big data, digital mätning och analys i den teoretiska referensramen för att skapa en djupare förståelse av begreppet, vilka fördelar det finns att arbeta aktivt med Big data och vilka utmaningarna är.

Vidare väljer vi att analysera vad företagen mäter i termer av finansiell avkastning och engagemang för att sedan övergå till vilka digitala mål företagen har och hur det kan påverka mätningen och analysen. Efter detta väljer vi att utifrån förutsättningarna för att lyckas med digital mätning och analys enligt litteraturen analysera hur företagen lyckas skapa en helhetsbild av digital data från olika källor, kritiskt granska informationen och använda kunskapen för att optimera beslutsfattandet.

5.1 Vad är Big Data?

Det är svårt att hitta en tydlig definition av begreppet Big data vilket gör det till ett intressant fenomen att studera. Det som länkar samman beskrivningen av begreppet i litteraturen är att big data är en enorm mängd data som genereras av sensorer i olika digitala kontaktpunkter som används dagligen av människor och vars omfattning inte går att jämföra med tidigare datamängder. McKinsey (2011) beskriver big data som datauppsättningar vars storlek är bortom förmågan hos traditionella databaser i termer av att fänga, lagra, hantera och analysera information. Utifrån denna beskrivning kan man få en förståelse för varför big data är en stor utmaning för företag idag att hantera både tekniskt och organisatoriskt. Man kan också förstå att värdet av att tillägna sig detaljerad kunskap om sina kunder och sin omvärld kan leda till stora konkurrensfördelar. I den digitaliserade värld vi lever i idag där konsumenter kommunicerar, surfar, köper och söker på nätet så ökar mängden tillgänglig data ständigt och de sensorer som mäter digitalt beteende ökar med en hastighet på 30 % per år.

Boyd et al (2014) beskriver big data som ett kulturellt, tekniskt och vetenskapligt fenomen som koppar samman insamling av stora datamängder, en analys av dessa datamängder och skapande av insikter utifrån dessa analyser. Denna trestegsdimension där insamling, analys och insikter ingår återkommer i litteraturen (källor) och är därmed en grund som Big data vilar på. Men Gandomi et al (2014) lyfter även fram andra viktiga dimensioner med Big data som framförallt förklarar utmaningarna med det, nämligen att det inte bara handlar om omfattningen och storleken data utom om dess aktualitet och hastighet. Det handlar alltså inte bara om en enorm mängd data som ska samlas in, hanteras, analyseras och generera insikter.

Det handlar om datamängder som ökar i storlek för varje sekund vilket kräver system och processer som kan hantera denna enorma hastighet. Dessutom måste analys och nya insikter kontinuerligt samlas in för att vara relevant och spegla marknadens efterfrågan och beteenden. Att lära sig hantera stora data är alltså inte ett jobb man gör en gång genom att etablera robusta datasystem och nya arbetsprocesser utan något som man ständigt måste arbeta med och utveckla i takt med digitaliseringen.

Vi kan alltså konstatera att Big data är en konsekvens av digitaliseringen där konsumenters beteenden lämnar spår efter sig vilket resulterar i enorma mängder data som ständigt ökar i omfattning. Detta går mycket fort och kräver både tekniska system som kan samla in all data men också sortera det på ett sätt som gör att man kan analysera och generera aktuella och relevanta insikter. Förutom teknisk kapacitet i form av plattformar och system så krävs även organisatorisk och mänsklig kunskap om hur man hanterar all data som samlas in för att faktiskt skapa värde av den data som samlas in. Detta leder oss in på vad värdet är av Big data, varför ska företag investera i system och kompetens för att samla in och hantera enorma mängder kunddata?

5.2 Varför ska företag utnyttja Big data?

Ur ett detaljhandelsperspektiv finns det enorma värden med att hantera big data på rätt sätt. De fördelar som lyfts fram är värdena av detaljerad information om sina kunder, leverantörer och det egna företaget via digitala plattformar vilket banar vägen för en våg av innovation, produktivitet och tillväxt (McKinsey, 2012). Företag som fokuserar på big data insamling och analys ökar sin produktivitet och lönsamhet (McAfee & Brynjolfsson, 2012) vilket beror på att marknaden blir gradvis allt mer beroende av exakt information vilket kräver att man analyserar användargenererad data i realtid (Haas & Pentland, 2014). Sedan shoppingen förflyttades till nätet så kan man spåra vad konsumenterna köper, tittar på, klickar, hittade dit och påverkades av kampanjer och annonser (McAfee & Brynjolfsson 2012) vilket lämnar spår om köpbeteenden och preferenser som öppnar upp för stora affärsmöjligheter. McKinsey (2014) menar att detta skapar möjligheten för detaljister att nå rätt målgrupp med rätt

erbjudanden och göra omfattande kundkorgsanalyser för att segmentera och konkretisera erbjudandet för sina kunder.

Det är tydligt att konsumenternas beteenden går att spåra på ett mer aktuellt och kundspecifikt än någonsin tidigare när detaljhandeln till stor del förflyttats online vilket skapar stora möjligheter för detaljister att skapa skräddarsydda erbjudanden för sina kunder vilket i längden krävs för att man ska vinna kunder på marknaden. Detta är något som krävs för att man ska överleva på marknaden idag vilket skapar förståelse kring varför big data inte enbart är något som berör dataanalytiker eller ingenjörer. Att förstå Big data verkar alltså inte vara ett val man gör utan något som kommer krävas för att man ska förstå kundernas önskningar och beteenden. Om konkurrenterna får övertaget i kampen om kunderna så blir det svårt för detaljister att fortsätta vara relevanta för kunderna. Att samla in data för att analysera efterfrågan på marknaden, optimera sin kommunikation, skapa en optimal mediamix och följa kunden genom hela kundlivscykeln (McKinsey, 2012) är ambitionen de flesta detaljister strävar mot idag och med alla dessa möjligheter så kan det tänkas vara en självklar del av verksamheten. Men det finns många utmaningar.

5.3 Utmaningarna med Big Data

Först och främst krävs det att förutsättningarna för att lyckas finns på plats. De faktorer som lyfts fram är den tidigare nämnda trestegsdimensionen att kombinera och hantera data från många olika källor, skapa processer och system för analys av informationen samt skapa en organisation där analys kan leda till viktiga insikter som kan driva affären framåt (Barton & Court, 2012, McKinsey, Boyd et al, Frevelles et al, Mankins & Sherer, 2015) Ström & Vendel lyfter också fram vikten av att kombinera data från olika digitala kanaler för att se hur kunderna rör sig mellan kanaler, se mönster kring köphistorik och sökbeteenden samt engagemang på olika kanaler. Tittar man på företag som lyckas med big data så kan vi även där se att den tekniska förmågan att lagra stora mängder data är viktigt, men att värdet skapas i hur man behandlar datan och förstår hur den kan bidra till nya insikter som skapar affärsvärde. Det är tydligt att förbättrad kunskap om sina kunder leder till förbättrat

beslutsfattande (Mcafee & Brynolfsson, 2012, Wegener & Sinha, 2013) vilket kräver att alla tre dimensioner (insamling, analys och insikter) finns på plats.

Ur dessa tre dimensioner så kan vi analysera viktiga utmaningar. Dels så är den tekniska transformationen i företagen en utmaning. Accenture menar att det är viktigt att utforska ett brett spektrum av tekniska lösningar och koncentrera resurser till att bygga intern konsensus kring investeringar i ny teknik så alla i organisationen är med på tåget. Denna transformation kan i sig skapa motsättningar då det stör den nuvarande verksamheten men är avgörande för den framtida prestationen. Det är också viktigt att skapa tekniska förutsättningar där man kan vara flexibel och anpassningsbar. Man bör alltså inte binda upp sig på en stor investering i ett system som om bara några månader inte anpassar sig efter datamängd, hastighet och rapporteringsförmåga. Big data management kräver stora förändringar av datastrukturer och processer vilket i sin tur ställer stora krav på ledarskapet och organisationen (Russom, 2013). Den andra dimensionen är analys vilket dels kräver teknik men också mänsklig kompetens. För att lyckas med analys krävs en mix av data, tekniska plattformar och analytisk kompetens. Bain brief menar att det är viktigt att investera i verktyg och processer som stödjer analytiskt beslutsfattande. Att ha system som samlar in och lagrar information ger inget värde i sig om den tekniska plattformen inte kan sortera ut och bygga rapporter som kan skapa underlag för relevant analys. En av de största utmaningarna för företagen är att inte tillräckligt med tid och pengar investeras för att utveckla system som automatiserar processen för hantering och analys av big data (McKinsey, 2014).

Den sista dimensionen som lyfts fram är insiktsarbetet som enbart är möjligt om de tekniska förutsättningarna finns men som inte är möjlig utan att mänsklig kompetens. Mankens och Sherer (2015) menar att den nya arbetsprocessen som krävs innebär att man implementerar mjukvaror som hjälper till med insamling och analys av viktig information vilket eliminerar mycket mänskligt arbete men som skapar nya krav på mänskliga insikter i form av hantering av verktyg och tolkning av data. Detta kräver nya roller och strukturer som är mycket omfattande vilket riskerar att väcka människors naturliga motvilja mot förändring.

Bristen på talang lyfts där inte bara talang inom IT krävs utan också för affärsförståelse som kan omvandla siffror till insikter som ger värde till verksamheten (McKinsey, 2014). Att dataanalytiker beskrivs som det hetaste yrket framöver och att det finns en brist på människor med dataexpertis och analytisk förmåga lyfts fram på flera håll (Davenport och Patil, 2012). Det spelar ingen roll om man investerar i dyra datasystem och analysverktyg om det inte finns människor som kan omvandla siffrorna till verkliga insikter som kan skapa värde för kunderbjudandet. McKinsey (2014) menar att en brist på analytisk och ledande talang är en brådskande utmaning då det utgör grunden för värdeskapande av big data. Vi kan konstatera att utbildning av befintlig personal och rekrytering av ny talang för att öka kompetensen inom detta är en viktig nyckel för att lyckas med hanteringen av big data. Annars är risken att man gör dyra tekniska investeringar utan att verkligen dra nytta från det. Med den stora datamängd som genereras så kan man inte titta på allt utan plocka ut det som är relevant och kan bidra till relevant kunskap för organisationen. Detta går i linje med Calvard (2016) som menar att digital data skapar enbart förutsättningar för värde om man utvecklar aktiviteter för att omvandla informationen till något meningsfullt. Russom (2013) menar att denna investering bidrar till ökat affärsvärde, förbättrad kommunikation och försäljning då man ökar sin förståelse för kundernas önskningar och beteenden.

5.4 Odd Molly och Mockberg

Vad företagen mäter i sina digitala kanaler skiljer sig på vissa plan då Odd Molly lägger ned mer tid och resurser på mätning och analys av webbsidan medan Mockberg lägger fokus på sociala medier. Detta kan förklaras av att den huvudsakliga källan för trafik på Mockbergs webbsida kommer från sociala medier. Odd Molly marknadsför sig på både i traditionella och digitala medier samt har en högre grad av organisk trafik.

Kritik har riktats mot företag som enbart mäter finansiell avkastning av sina annonser i sociala medier då det dels är svårt att mäta prestationen av enskilda kampanjer och det även bör finnas en kvalitativ dimension av mätningen som tar hänsyn till attityder och engagemang (Carlsson (2009), Stuart (2009)). Det faktum att Mockberg anser att engagemang är den viktigaste dimensionen när man mäter och analyserar sina sociala medier i kombination med

att de sätter specifika och mätbara mål för avkastning tyder på att de hanterar såväl den kvalitativa och kvantitativa dimensionen av mätning. Den kvantitativa dimensionen upplevs som viktigast för Odd Molly vilket kan bero på att de outsourcar annonseringen till en webbyrå och vill mäta avkastningen av investeringen.

Analyserar vi ur Havens (2007) perspektiv mäter alltså både Odd Molly och Mockberg involvering i termer av räckvidd, sidvisningar och klick. Detta ger enbart indikation om hur populär en sida eller annons är men det säger ingenting om vilka attityder och åsikter som ligger bakom antalet besökare, sidvisningar och klick.

Båda företagen mäter interaktion på sociala medier. Mockberg har över 129 000 följare på sin Facebook sida, 51 300 på Instagram och genererar ca 20 kommentarer, 5000 gillningar och 20 delningar per inlägg på Facebook. Odd Molly har 66 000 följare på Facebook och 24 600 på Instagram, ca 20 gillningar, 5 kommentarer och sällan några delningar per inlägg på Facebook. Dessa mått på interaktion är en stark indikation på engagemang och det är tydligt att Mockberg har lyckats i högre utsträckning med att väcka engagemang i sina sociala kanaler.

Att studera intimitet i termer av attityder och beteenden ger en mer djupgående inblick i graden av engagemang. Både Odd Molly och Mockberg läser kommentarer på sociala medier och på webbsidan samt bevakar diskussioner om företaget i sociala kanaler. I termer av influens så har Mockberg tagit till sig detta mått av engagemang genom att rikta sina annonser till personer som inte bara stämmer in i målgruppsprofilen utan också är aktiva och benägna att sprida och rekommendera innehåll. Detta har skapat en bas av engagemang som leder till snabb tillväxt i sociala medier vilket i sin tur driver trafik till webbplatsen. Odd Molly ger webbyrån i uppdrag att rikta annonser till personer på Facebook som stämmer in på målgruppen men den låga graden av interaktion i termer av likes, kommentarer och delningar tyder på att de inte arbetar effektivt med att rikta sina annonser.

5.4.1 Digitala mål

Stuart (2009) menar att målformulering och strategi i sociala medier är mycket viktigt såväl som att ha ett tydligt syfte för de sociala medierna och att sätta upp individuella mål för de olika kanalerna. Vidare är det viktigt att analysera och utvärdera målen på regelbunden basis. Denna åsikt delas av Ström & Vendel (2015) som menar att det är viktigt att tydligt klargöra vilka mål man har med sina sociala kanaler och hur man ska mäta dom för att skapa optimering och kostnadseffektivitet av den digitala marknadsföringen.

Mot bakgrund av detta kan bristen på konkreta och mätbara mål hos Odd Molly vara en av anledningarna till varför de inte fokuserar på analys av digital data i större utsträckning.

Även om de mäter digitala nyckeltal regelbundet så sätter de inte några specifika mål för sina sociala kanaler utan mäter enbart med syftet att identifiera trender och mönster. Mockberg har insett vikten av tydliga mål och strategier. De menar att det är nyckeln till deras framgång på sociala medier i termer av att väcka engagemang och driva trafik. Genom att sätta upp specifika mål så kan de ständigt utvärdera om de lyckas uppnå målen eller inte och sedermera omvärdera och testa nya vägar om man inte lyckats.

5.4.2 Förmågan att skapa en helhetsbild av digital data

En av faktorerna till huruvida man lyckas med digital mätning och analys är hur man identifierar, kombinerar och hanterar insamlad data (Barton & Court, 2012). Vidare beskrivs den stora utmaningen med digital mätning och analys att uppnå en helhetsbild av den digitala prestationen vilket kräver tid, kunskap och analytisk förmåga (Ström & Vendel, 2015). Odd Molly menar att deras stora utmaning i dagsläget är just att uppnå en helhetsbild då de inte har någon enskilt ansvarig för digital mätning och analys. Sociala medieansvariga och e-handelsansvariga på Odd Molly arbetar löpande med respektive kanal men det är den externa webbyrån som mäter på djupet, analyserar och kommer med förslag för att öka trafik och försäljning på webbsidan. Quinn & Cameron (1999) menar att de som arbetar med något dagligen oftast vet bäst vad som ska göras och med bakgrund av detta bör dessa roller vara mer delaktiga i mätning, analys och sedermera beslut som berör de digitala kanalerna.

I undersökningen som McKinsey Global Institute (2011) har gjort diskuteras huruvida det är viktigt att vara en ingenjör eller sitta på kunskap som så kallade ”datanördar” gör. Varken Odd

Molly eller Mockberg sitter på denna kompetens men är ändå två organisationer med ambition att ta tillvara på sin data i grundläggande utsträckning. Vi har även utifrån de intervjuer vi gjort med företagen fått veta att ingen av de som analyserar datan har någon gedigen bakgrund inom just det specifika analysområdet. Snarare fick vi känslan av att, i Mockbergs fall, egentligen vem som helst kan lära sig analysera och förstå data och att det viktiga är att använda det på korrekt sätt. Det här är något som både Odd Molly och Mockberg har insett, dvs vikten av att använda data för att lära sig mer om sin verksamhet och sina kunder. Det som däremot brister i båda företagens fall är att omsätta insikter till handling och inte bara förstå att data är viktigt utan också ha förmågan att kunna lagra samt använda data för att i slutändan kunna göra djupa analyser och tillägna sig kunskaper.

Vidare visar studier att behovet av kompetens som kombinerar mätning och analys ur ett affärsdrivande perspektiv är viktigt (Davenport & Patil, 2012) vilket är en roll som saknas hos Odd Molly och kan förklara avsaknaden av ett helhetsperspektiv. Trots att Odd Molly saknar förmågan att mäta och analysera helheten av de digitala kanalerna så planerar de inte anställa en dataanalytiker i dagsläget även om de inser värdet av det. Anledningen till detta är att organisationen inte är redo för det steget, något Davenport & Patil i sin artikel lyfter fram som riskfyllt då man riskerar att hamna efter sina konkurrenter.

5.4.3 Förmågan att analysera digital data

En annan av faktorerna för att lyckas med mätning och analys enligt Barton & Court (2012) är att skapa en organisation som kritiskt analyserar den insamlade datan. Som Wegener & Sinha (2013) uppger i sin artikel är det extremt viktigt att man har datakunnig kompetens, verktyg och processer som säkerställer datakvalitet samt incitament som stödjer analytiskt beslutsfattande. Studien visar att enbart en tredjedel av de undersökta företagen gör något av detta tillräckligt bra och att dessa enbart utmärker sig inom ett eller två områden. Odd Molly outsourcar mätning och en stor del av analysarbetet till en byrå som sitter de på alla dessa fyra viktiga delar för att kunna bli ett högpresterande företag inom analys. Frågan är bara om de verkligen tar tillvara på denna informationen som rapporterna ger tillräckligt bra för att kunna dela med sig av kunskapen internt. Det är viktigt att kunna förstå data och sprida kunskapen till alla i företaget då den bör genomsyra och vara grunden till de flesta beslut. Eftersom Odd

Molly funnits sedan innan digitaliseringen har vi fått uppfattningen av att de inte tar analysdelen på lika stort allvar som Mockberg gör som har utgått från att analysera allting de gör från dess att de startade. Detta har självklart att göra med att de grundade företaget under den tid då möjligheterna med big data blev allt större och viktigare. Mockberg har inte alla delar som Accenture belyser på plats, men strävan att nå dit finns och datadrivna analyser genomsyrar allt de gör vilket vi tror kommer bli ett framgångsrecept när företaget växer och de får möjlighet att investera i bättre verktyg och får tillgång till mer data.

Mankins och Sherer (2015) menar att man tar bättre beslut om man använder sig av avancerad analys och att dessa beslut på längre sikt kan skapa ett verkligt värde för slutkonsumenten. Det som dock kan innebära problem för Odd Molly är att implementera data i sitt beslutsfattande eftersom en stor del av analysprocessen sker externt. För Mockberg är inte problemet att de inte tar tillvara på datan utan snarare bristen på data för att kunna ge grund till alla sina viktiga beslut. Som Mankins och Sherer (2015) även nämner så stöter många organisationer på problem med människans naturliga motvilja att anta nya sätt att göra saker på. Här kan vi främst förhålla oss till Odd Molly som är en större organisation som grundades innan den digitala eran vilket gör detta till ett potentiellt problem vid en omorganisering.

5.4.4 Förmågan att optimera beslutsfattande utifrån digital data

Den tredje och sista faktorn enligt Barton & Court (2012) för att lyckas med digital mätning och analys är att använda informationen man samlar in för att optimera beslutsfattande. Digital analys är viktigt för att kunna optimera datadrivet beslutsfattande och bör matcha med företagets dagliga processer och rutiner.

Datadrivna beslut utifrån försäljning på webbplatsen är Odd Molly duktiga på och de arbetar ständigt med att uppdatera och förbättra e-handeln utifrån datadriven information om vad som säljer bäst, vart besökarna klickar och vilka produkter som fungerar ihop. Dock leder den begränsade förmågan att uppnå en helhetsbild att man inte kan följa kundens resa mellan kanalerna.

För Mockberg är konverteringen från sociala medier till webbsidan den viktigaste källan för trafik och försäljning. Mockberg har insett vikten av att förstå sambandet mellan sociala medier och webbplatsen vilket gör att de har en roll för detta som skapar samlade rapporter för hela den digitala prestationen. Men trots att Mockberg är bättre på att uppnå en helhetsbild av den digitala prestationen så är de inte lika duktiga som Odd Molly på att mäta och analysera sin webbplats.

Dels för att de upplever brister i mätverktyget och dels för att de i större utsträckning prioriterar mätning och analys av sina sociala medier. Detta innebär att de är skickliga på att väcka engagemang och driva trafik till webbplatsen men när kunden väl landat i e-butiken så är den inte kundoptimerad utifrån datadrivna beslut.

Big datas inverkan på beslutsfattande har skiftat rollerna för vilka som fattar besluten. En effektiv organisation bör lokalisera information och beslutsfattande till samma plats (McAfee & Brynjolfsson, 2012) vilket innebär att de som har tillgång till information bör ha möjlighet och beslutsrättigheter för sina ansvarsområden. I dagsläget har Odd Molly olika roller för olika delar av den digitala sfären vilket skapar en viss osäkerhet kring vem som ansvarar för vad och vem som fattar besluten. För Mockberg är det inte lika svårhanterligt dels för att de enbart har en roll som har ansvaret för digital mätning och analys men också för att organisationen för beslutsfattande är liten och därför blir det naturligt att information och beslutsfattande lokaliseras till samma plats.

Det som dock är viktigt att skilja på är att förstå vikten av att analysera och att faktiskt ta tillvara på datan och göra någonting värdefullt av den. Odd Molly är ett tydligt exempel på det då de sitter på alla förutsättningar som finns genom all den mängd data som går att ta tillvara på. Som McKinsey (2012) belyser räcker det inte att ha bra verktyg om man inte kan lära sig använda och utnyttja dem på rätt sätt.

Som Oleg et al (2015) belyser i sin artikel så är Big data viktigt att skapa för att öka produktiviteten och konkurrenskraften hos företagen samt skapa ett betydande ekonomiskt överskott för konsumenterna då man kan utnyttja data för att driva effektivitet och kvalitet. För att skapa denna effektivitet och kvalitet använder sig både Odd Molly och Mockberg data

som ett verktyg som ska genomsyra besluten som tas inom organisationen. Vad gäller Mockberg så har de inte alls samma mängd information som det större företaget Odd Molly har då Odd Molly använder sig bland annat av cookies och inlogg på sin hemsida kan de få mer personlig information om sina kunder och därmed rikta erbjudanden och förstå beteenden på ett helt annat sätt. Mockbergs hemsida är uppbyggd genom Tictail och där kan man inte få ut mycket data från Google Analytics utan det Mockberg mest utgår ifrån är deras sociala kanaler. Här optimerar de ofta på engagemang och det innebär i sin tur att de endast kan gå på hur engagerade deras följare är och vilken typ av kommunikation de tenderar att tycka om allra mest. Det här sättet att analysera data på är inte optimalt. Givetvis kan Mockberg dra slutsatser men det är inte alls lika fördelaktigt som den data man kan få genom ett användarkonto. Genom att utgå från statistiken från de sociala kanaler som Mockberg gör har man inte lika stor databas att analysera köpintention utifrån beteenden.

Enligt studien som Accenture (2014) har gjort så får större organisationer bättre resultat av att arbeta med big data. För Mockberg är det dock minst lika viktigt att ta tillvara på datan för att klara konkurrensen. Hade Mockberg haft tillgång till den information som den större organisationen Odd Molly har om sina kunder så tror vi att de hade tagit vara på resultaten i större utsträckning och tillägnat sig viktiga insikter från detta då de verkligen har förstått värdet av digital mätning och analys även om förutsättningarna inte är detsamma.

Erevelles et al diskuterar kring hur viktigt det är att optimera datan i sitt teoretiska ramverk som utforskar när och hur big data leder till en hållbar konkurrensfördel. Det handlar delvis också om att kunna fatta rätt beslut och ta en position på marknaden genom att skapa personliga erbjudanden för sina målgrupper. Problemet för både Odd Molly och Mockberg är inte att förstå hur viktigt det är med big data utan att snarare implementera det i hela organisationen genom investering i verktyg och kompetens. Även om det är stora investeringar så skapar det som många av artikelförfattarna skriver ett värde och konkurrensfördelar på längre sikt. Odd Molly lägger resurser på sin outsourcing men det finns ingen kompetens internt som till fullo tar sig tid att förstå rapporterna där mätning och resultat redogörs.

6. Slutsats

I denna del plockar vi ut centrala dimensioner som sticker ut i analysen för att besvara uppsatsens frågeställningar.

6.1 Vad är big data, varför är det viktigt och vilka är de största utmaningarna?

Vi kan alltså sammanfatta den teoretiska analysen med att big data innebär stora datamängder genererade av konsumenters digitala beteenden. Detta innebär inte bara en enorm mängd data utan också data som ökar i omfattning i snabb hastighet och som enbart är aktuell en kort tid vilket kräver att man snabbt kan samla in, hantera och omvandla datan till viktiga insikter. Trots att detta kräver såväl en teknisk transformation som kompetens så är det inte ett val som företag långsiktigt kan göra utan att det får konsekvenser. Detta kan skapa problem kortsiktigt i form av rädsla och motsättningar för förändringar i roller och processer, vilket gör att många företag intar en avvaktande ställning. Att inte ta big data på allvar innebär för detaljister att konkurrenter får tillgång till en stor mängd aktuell data om kundernas önsknings och beteenden vilket gör att deras erbjudanden blir mer relevanta och anpassade sina specifika kundsegment.

Att förstå vad kunderna gillar, hur man påverkas av kommunikation, hur man rör sig över kanaler på nätet, vad man köper och hur de engagerar sig genererar en enorm mängd data som kan omvandlas till insikter om tre dimensioner är på plats: förmåga att hantera data, förmåga att analysera data och förmåga att omvandla analys till insikter som i sin tur skapar värde för kunden. Detta kräver tekniska plattformar som kan hantera data från många olika datakällor, som är flexibla och anpassningsbara och som möjliggöra analytiskt arbete i form av rapportering och sortering av data. Att helt och hållet förlita sig på tekniska investeringar är dock något vi kan konstatera inte leder till ett lyckat resultat, då siffror trots allt bara är siffror så länge man inte tillskriver de värden i form av kunskap och insikter. Avancerad datahantering har sedan tidigare hanterats av datatekniker och ingenjörer som rapporterat till beslutsfattare, men idag bör dessa personer kunna hantera och analysera data på ett sätt som är förankrat i verksamheten och som snabbt kan omvandlas till affärsnytta. Det är tydligt att utmaningar av såväl ekonomiska, tekniska och organisatoriska skäl utgör hinder för detaljister

att verkligen utnyttja värdena av big data. Men likväl är det tydligt att denna utmaning bör tas på allvar i ett samhälle där kundernas krav på aktualitet och anpassning blir allt högre.

6.2 Hur mäter och analyserar Odd Molly och Mockberg sina digitala kanaler?

Hur företagen mäter och analyserar sina digitala kanaler skiljer sig delvis i termer av hur organisationen för mätning och analys ser ut, vad man väljer att mäta, vilka mål man sätter upp, vilka de viktigaste lärdomarna är och hur processen för mätning och analys ser ut.

Det är viktigt att kombinera data från olika digitala källor (Ström & Vendel, 2015). Mockberg har förmågan att se sambandet mellan sociala medier och webbplatsen då en roll mäter och analyserar data från olika källor samt skapar samlade rapporter för detta. Odd Molly har flera roller för olika delar av den digitala sfären vilket är en av orsakerna till att de upplever svårighet att fånga en helhetsbild av den digitala prestationen.

Företag bör ha en kvalitativ och en kvantitativ dimension när man mäter sociala medier (Stuart, 2009, Carlsson, 2009). Utifrån Havens (2007) perspektiv har Mockberg lyckats väcka hög grad av engagemang på sociala medier genom att rikta sina Facebook annonser till personer som är aktiva att sprida och engagera sig i innehåll. Detta har resulterat i en snabb tillväxt på sociala medier, ökad trafik till webbplatsen och kostnadsoptimering av de betalda annonserna.

Odd Molly fokuserar på att mäta försäljning och relaterade mått på webbsidan samt använder sig av cookies som spårar kundens köp och sökbeteende. Detta gör att de kan kundoptimera webbsidan och anpassa e-handeln efter hur kunderna söker information, klickar och köper.

I studien framkommer att vilka kunskaper som genereras och som används för att fatta datadrivna beslut kan förklaras av vad man väljer att fokusera sin mätning och analys på. Mockberg menar att de viktigaste lärdomarna som genereras i digitala kanaler är vilka kanaler och vilket innehåll som väcker engagemang och driver trafik till webbplatsen medan Odd Molly anser att vad som säljer bäst, vart det klickas, kundernas köphistorik och beteende på webbplatsen är de viktigaste lärdomarna.

Det är viktigt att sätta konkreta och mätbara mål för att lyckas med mätning och analys (Stuart, 2009). Odd Molly sätter få konkreta och mätbara mål internt vilket kan förklara varför de inte mäter och analyserar digital data i högre utsträckning. Ström & Vendel (2015) menar att det är viktigt med konkreta mål för att skapa kostnadseffektivitet i den digitala marknadsföringen. Mockberg sätter konkreta mål för hur de riktar sina annonser på Facebook vilket ökar precisionen och kostnadseffektiviteten.

Utifrån vad som diskuterats i analysen så har vi kommit fram till att det bästa för dessa två organisationer är att investera resurser i att anställa en dataanalytiker som enbart sitter och tar sig an all den data som företagen har tillgång till och försöker på ett bra sätt sprida denna information till resterande anställda och skapa en förståelse för vikten av Big Data. Det som även verkar brista är att ta tillvara på den informationen som organisationerna sitter på för att i slutändan kunna fatta beslut om marknadsföring, försäljning etc som i sin tur kan skapa ett värde för både kund och organisation i slutändan.

7. Avslutning

7.1 Sammanfattning av studien

Syftet med studien var dels att undersöka fenomenet Big Data då det är ett “buzz word” som används frekvent i samhället idag i och med den snabba digitaliseringen och den ökade mängden digital data. Vi ville utifrån ett bredare perspektiv undersöka hur litteraturen behandlar och beskriver begreppet, vad fördelarna är med att arbeta aktivt med Big data, digital mätning och analys och vilka utmaningarna är. Detta gjorde vi genom att studera litteratur och artiklar inom området för att sedan i vår analys diskutera och analysera litteraturen för att skapa en djupare förståelse.

Vårt andra delsyfte var att göra en empirisk studie på två detaljhandelsföretag, Mockberg och Odd Molly, mäter och analyserar sina digitala kanaler för att fördjupa och underbygga vår litteraturstudie. Vi var intresserade av om företagen sätter konkreta och mätbara mål, vad de mäter, hur de analyserar resultatet av mätningarna, vilka kunskaper som det genererar och hur det påverkar beslutsfattandet.

För att uppfylla syftet med studien valde vi att samla in primärdata från företagen genom kvalitativa intervjuer. Vi genomförde djupintervjuer med grundaren för Mockberg och den ansvariga för digital utveckling på Odd Molly samt mailintervjuer med den ansvariga för digital mätning och analys på Mockberg, sociala medieansvariga på Odd Molly och e-handelsansvariga på Odd Molly.

Vår studie visar att mätbara och konkreta mål är viktigt för att lyckas med digital mätning och analys, att hantera data från olika källor är lättare när man har en ansvarig roll för detta, det är viktigt att analysera och kritisk granska insamlad information och det är viktigt att lokalisera kunskap, erfarenhet och beslutsfattande till samma plats i organisationen.

Vår studie visar även att processen för digital mätning och analys skiljer sig mellan företagen vilket påverkar vilka lärdomar som genereras och skapar underlag för beslut. Fokus på mätning och analys av sociala medier kan leda till ökat engagemang och ökad konvertering till webbplatsen medan fokus på webbplatsen skapar förutsättningar för att kundoptimera e-butiken.

7.2 Praktiska implikationer

Vår förhoppning är att vår litteraturstudie ska väcka intresse och ökad förståelse kring Big data och digital mätning samt analys. Detta för att rikta fokus mot detta viktiga område där stora möjligheter finns men där många utmaningar behöver hanteras. Förhoppningsvis kan det leda till fler studier inom området i framtiden.

Vår studie ökar förståelsen för hur digital mätning och analys skiljer sig mellan olika företag inom detaljhandelsbranschen vilket stärker det faktum att det inte finns en given mall för hur man skall arbeta med detta. Vi kan konstatera att det finns lärdomar att hämta från digital mätning och analys som kan bidra till ökad kunskap och förbättrad prestation.

Vår förhoppning är att vår studie ska få fler företag att inse vikten av att skapa en organisation som arbetar med digital analys och mätning på ett sätt som främjar organisatoriskt lärande, satsa på dataanalytiker som har teknisk kunskap och ett affärsmässigt perspektiv, sätta konkreta och mätbara mål för sina digitala kanaler, hantera digital data från olika källor för att skapa en helhetsbild samt fördela information och beslutsfattande till samma plats i

organisationen.

7.3 Förslag på framtida studier

Men hänsyn till begränsad forskning generellt sätt angående mätning och analys av sociala medier och att digitala kanaler fortfarande är ett växande medium som mer och mer attraherar konsumenter och organisationer så finns det många värdefulla förslag på framtida studier. Det vore intressant att göra en studie som innefattar fler företag inom detaljhandelsbranschen och även i andra branscher.

Vidare vore det intressant att studera stora, globala företag vars organisationer är större, har fler roller och är mer byråkratiska än vad företagen i vår studie är. Man kan även gå ännu mer på djupet när det gäller kulturen då det också påverkar organisationer, möjligtvis i termer av hur öppen kulturen är för den digitala eran och förändringarna som den medför, och hur det i sin tur påverkar det organisatoriska lärandet i samband med processen för digital mätning och analys.

Källförteckning

Artiklar

Accenture (April 2014). "Big success with Big Data".

Bain Brief Company. Mankins, MC and Sherer, L (2015). Creating value through advanced analytics - "The key is decisions, not just technology".

Bain Brief Company . Wegener, R and Sinha, V (2013). The value of big data "How analytics differentiates winners".

Barton, D & Court, D. (October 2012). "Making Advanced Analytics Work for You", Harvard Business Review.

Barwise, P & Meehan, S. (2010). "The One Thing You Must Get Right When Building a Brand", Harvard Business Review. Vol. 88, No. 12, 80-84.

Boyd et al (22 Juli 2014) "Information, Communication & Society".

Calvard, C.S. (2016). "Big data, organizational learning and sensemaking: Theorizing interpretive challenges under conditions of dynamic complexity", Management learning. Vol. 47(1) 65 –82.

Davenport, T & Patil, D.J. (October 2012). "Data Scientist: The Sexiest Job of the 21st Century", Harvard Business Review.

Erevelles, S, Fukawa, N, Swayne, L (Mars 2014). "Big Data consumer analytics and the transformation of marketing".

Gandomi, A, HaiderTed, M (2014). "Beyond the hype: Big data concepts, methods, and analytics".

George, G & Haas, M & Pentland, A. (2014). "Big Data and Management", Academy of Management Journal. Vol. 57, No. 2, 321–326.

Haven, B. (2007). "Marketing's New Key Metric: Engagement", Marketing Leadership Professionals, Forester Group, 2-17.

McAfee, A & Brynjolfsson, E. (October 2012). "Big Data – The Management Revolution", Harvard Business Review.

McKinsey Global Institute June 2011 Big data: "The next frontier for innovation, competition and productivity".

McKinsey. Quarterly Brad Brown, David Court and Tim McGuire (2014). "Views from the front lines of the data-analytics revolution".

McKinsey (June 2012). European Consumer Practice, Consumer marketing analytics center – "Creating competitive advantage from big data in retail".

Philip Russom (4th quarter of 2013). Tdwi Best Practices - "Managing big data".

Serenko, A., Bontis, N. and T. Hardie. (2007). "Organizational size and knowledge flow: A proposed theoretical link", Journal of Intellectual Capital, Vol. 8, No. 4, 610-627.

Stuart, D. (2009). "Social media metrics", Online. Vol. 33, 22-24.

Olezkoleze et al (2015). World Conference on Technology, Innovation and Entrepreneurship - "Yesterday, Today and Tomorrow of Big Data".

Tryckt källa

Alvesson, M., & Skoldberg, K. (2008). Tolkning och reflektion - vetenskapsfilosofi och kvalitativ metod. Lund: Studentlitteratur.

Argyris, C. och Schön, D. A. (1978). Organizational Learning, Reading: MA: Addison Wesley.

Argyris, C. and Schön, D. (1996) Organizational learning II: Theory, method and practice, Reading: MA: Addison Wesley.

Avci-Nåmark, K., & Widlund, P. (2010). Sociala mediers betydelse på dagens marknader – Företags vilja att förstå sina kunder. Linköpings Universitet.

Bryman, A., & Bell, E. (2005). Företagsekonomiska forskningsmetoder. Malmö: Liber

Cameron and Robert E. Quinn (1999). Diagnosing and Changing Organizational Culture. Reading, MA: Addison Wesley Longman.

Carlsson, L. (2009). Marknadsföring och kommunikation i sociala medier: givande dialoger, starkare varumärke, ökad försäljning. Göteborg.

Gilliam, B. (2008). Forskningsintervjun - tekniker och genomförande. Lund: Studentlitteratur AB.

Jacobsen, D. I., & Thorsvik, J. (Häftad: 2014). Hur moderna organisationer fungerar. Lund: Studentlitteratur AB.

Kolb, D.A. (1984). Experiential learning: experience as the source of learning and development. Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall.

Sanchez, R. (2005) - Knowledge Management and Organizational Learning: Fundamental Concepts for Theory and Practice: Professor of Management Copenhagen Business School, Lindén Visiting Professor in Industrial Analysis, Institute of Economic Research, Lund, Sweden

Schulz, M. (2001) Organizational learning, Joel A. C. Baum (editor) Blackwell Publishers, 2001: 415-441

Senge, P. M. (1995). Den femte disciplinen - Den lärande organisationens konst. Stockholm: Thomson Fakta AB

Ström, R., & Vendel, M. (2015). Digital marknadsföring. Stockholm: Sanoma utbildning.

Yin, R. (2007). Fallstudier: design och genomförande. Malmö: Liber AB.

Internet

<https://expandtalk.se/digitala-kpier/>

<https://oddmolly.se>

<http://digitalinsights.acando.se/de-3-viktigaste-digitala-utmaningarna-2016/>

<http://digitalinsights.acando.se/moderna-organisationer-ger-utrymme-for-experimenterande/>

Appendix

Frågor - djupintervjuer

- Har ni en tydlig digital strategi och mätbara mål för era digitala kanaler?
- Hur började er digitala resa och hur har den utvecklats?
- Vilken data samlar ni in?
- Vad mäter ni?
- Analyserar ni det som mäts?

- Vilka är de viktigaste lärdomarna ni får genom att arbeta med digital mätning och analys?
- Hur sker rapportering och kunskapsspridning av det ni mäter och analyserar?
- Hur påverkar digital analys och mätning beslutsfattandet i organisationen?
- Vilka har hand om analys och mätning - har ni en särskilt avdelning för detta, hur många personer är inblandade och vilken kompetens har de?
- Vilka är de största utmaningarna och problemen när det gäller digital analys och mätning?
- Upplever ni att ni har den kompetens ni behöver för det här i dagsläget?

Frågor – Mailintervjuer

- Hur arbetar du med digital mätning och analys?
- Vad mäter du främst?
- Vilka mål för mätning sätter du upp?
- Vilka är de främsta lärdomarna du får av mätning och analys?
- Vilka är de största utmaningarna du upplever inom digital mätning och analys?
- I vilken utsträckning analyseras data som samlas in?
- Hur använder du informationen för att fatta datadrivna beslut?