

Datadriven förändring

Det är svårt att lära gamla hundar sitta

*En kvalitativ studie om att vara
datadriven i den svenska detaljhandeln*

Stockholm School of Economics
Retail Management

Författare
Emilie Hartlev & Klara Rosenlind

Handledare
Sara Rosengren

Kandidatuppsats
Våren 2020

Datadriven förändring

Det är svårt att lära gamla hundar sitta

*En kvalitativ studie om att vara
datadriven i den svenska detaljhandeln*

Stockholm School of Economics
Retail Management

Författare
Emilie Hartlev & Klara Rosenlind

Handledare
Sara Rosengren

Kandidatuppsats
Våren 2020

Datadriven förändring

Det är svårt att lära gamla hundar sitta

*En kvalitativ studie om att vara
datadriven i den svenska detaljhandeln*

Stockholm School of Economics
Retail Management

Författare
Emilie Hartlev & Klara Rosenlind

Handledare
Sara Rosengren

Kandidatuppsats
Våren 2020



Abstract

Retail companies have an enormous amount of customer data today. This gives them the opportunity to become more data driven in their decision making, by allowing them to analyze and understand their customers better, as well as creating insights that can be used when building strategies and increasing customer value. Therefore, the most important part of being data driven in the retail industry for companies is to take advantage of the data, or more specifically customer data, that they possess, in order to create and sustain competitive advantages. Today many companies talk about being or becoming data driven, however it has not yet been studied in an academic context what the Swedish retail companies' perception of this really is or how they actively work with their customer data today. Previous studies has focused on benefits and challenges of becoming data driven, although they have not specifically researched this in a retail context or highlighted the companies' attitude towards the future.

The purpose of this study is to create a deeper understanding of Swedish retail companies and how data driven they are today. This will be done by answering three research questions: *How does retail companies work with their customer data today? What challenges does retail companies face when working with customer data? What does retail companies think will be required to become more data driven in the future?* In order to gain a deeper analysis of the challenges companies face when working with customer data as well as their attitude toward becoming more data driven in the future, the thesis will be based on a qualitative study consisting of eleven interviews with Swedish retail companies.

The findings of this study show a broadness in regards to the extent of which companies work with and analyze customer data today. This spread is apparent in the companies' work with advanced analytics as well as how integrated the insight- and analytics teams are with the rest of the organization. Furthermore, the study finds that the biggest challenges for companies to become more data driven is the company culture, in addition to lack of resources and adequate systems. Lastly, two main themes was identified in reference to what the companies think will be required to become more data driven in the future. These were an increased availability of data in the entire organization along with an increased, cross border, cooperation between the analytics, IT and business teams.

KEYWORDS: Customer analytics, Customer data, Customer insights, Data driven, Retailing

TACK TILL

Företagsrepresentanter

För att ni tog er tiden att träffa oss och bidra med era insikter om ämnet. Utan er hade denna studie inte varit möjlig.

Sara Rosengren

För din vägledning och dina goda råd under tidens gång.

Micael Dahlen

För din expertis och dina motiverande ord i stunder av tvivel.

Våra fantastiska korrekturläsare

För alla timmar lagda, er noggrannhet och engagemang samt ert ovärderliga stöd.

Innehållsförteckning

1. Introduktion	2
1.1 Bakgrund	2
1.2 Problemformulering & frågeställning	2
1.3 Syfte & kunskapsbidrag	4
1.4 Avgränsning	5
1.5 Disposition	5
2. Litteraturgenomgång	6
2.1 Datadriven organisation	6
2.1.1 Datadrivet beslutsfattande	6
2.1.2 Fördelar med att vara datadriven	7
2.1.3 Integrerade analysavdelningar	7
2.1.4 Advanced analytics	8
2.1.5 Outsourcing av data och analys	9
2.2 Utmaningar i en datadriven organisation	9
2.2.1 Utmaning med användande av data	9
2.2.2 Utmaning med organisationskultur	10
2.3 Sammanfattning av litteratur	11
3. Metod	13
3.1 Val av metod	13
3.2 Insamling av data	14
3.3 Studiens utformning	16
3.3.1 Pilotintervju	16
3.3.2 Huvudundersökning	16
3.3.3 Bearbetning av empiri	16
3.3.4 Studiens tillförlitlighet	17
3.3.4.1 Reliabilitet & validitet	17
3.3.4.2. Försiktighetsåtgärder & felkällor	17
4. Resultat & analys	19
4.1 Arbetet med kunddata idag	19
4.1.1 Advanced analytics	20
4.1.2 Arbetssätt	21
4.1.3 Kompetens	23
4.2 Utmaningar	24
4.2.1 Företagskultur	24
4.2.2 System	26

4.2.3 Resurser	27
4.2.4 Prioriteringar	28
4.3 Framtiden	30
4.3.1 Ökad åtkomst till data	31
4.3.2 Gränsöverskridande samarbete	32
5. Diskussion	34
5.1 Arbetet med kunddata idag	34
5.1.1 Arbetssätt	34
5.1.2 Advanced analytics	35
5.1.3 Kompetens	37
5.2 Utmaningar	37
5.3 Framtiden	39
6. Slutsatser	41
6.1 Implikationer	42
6.2 Tillkortakommanden	43
6.3 Framtida forskning	43
7. Referenser	45
8. Bilagor	48
8.1 Intervjuguide	48

1. Introduktion

1.1 Bakgrund

Idag pratar organisationer mycket om att vara “datadrivna” i sin verksamhet, men vad innebär detta i praktiken och hur ser inställningen till detta egentligen ut på den svenska detaljhandelsmarknaden?

“De flesta retailers är i ett stadie där man vill börja använda mer data och bli mer datadrivna, men man vet inte var man ska börja.”

Så låter det när man frågar en av de största detaljhandlarna i landet. Ord som *datadriven*, *advanced analytics* och *artificiell intelligens* kastas med på föreläsningar och i företagsrapporter, men det kan vara svårt att utläsa vad företagen menar när de använder de begreppen och vad det innebär konkret. Tidigare forskning framhäver vikten av dataanalyser vid beslutsfattande och att det är viktigare än någonsin för företag att förstå sina kunder idag. Även om forskare menar att data är det nya guldets finns det begränsad forskning på om de svenska detaljhandlarna har börjat gräva. Samtidigt är detaljhandeln en bransch med stor tillgång till kunddata och med mycket insikter att hämta, något som i dagsläget blir alltmer viktigt för att behålla lönsamheten (HUI Research, 2018).

Detaljhandelsföretag har länge arbetat med *customer relationship management* (CRM), vilket innebär att skapa och vårda kundrelationer (Verhoef, 2010). Vidare har företagen genom sina lojalitetsprogram kunnat samla in stora mängder data direkt från sina kunder, så kallad kunddata. Kunddata ger företagen möjligheter att bli mer datadrivna i sina beslut genom att analysera sina kunder bättre, skapa förståelse och insikter som sedan kan användas när de bygger upp strategier och kundvärde. Att vara datadriven inom detaljhandeln handlar därmed mycket om att ta tillvara på den data som finns, framförallt kunddata, för att skapa och behålla konkurrensfördelar.

1.2 Problemformulering & frågeställning

Denna studie undersöker hur datadrivna företag i den svenska detaljhandeln är idag samt vilka utmaningar de ser i arbete med kunddata, både nu och i framtiden. Det är intressant att

förstå hur företag på den svenska marknaden arbetar och genom denna studie vill vi belysa deras perspektiv på ett aktuellt och omdiskuterat ämne i affärsvärlden.

Detaljhandelsbranschen är en snabbt föränderlig bransch, som karaktäriseras av hög konkurrens och låga marginaler, där det länge har varit essentiellt att förstå sina kunder (Levy et al., 2019). Under de senaste årtiondena har forskning berört den ökade vikten av att arbeta med *customer relationship management* och *customer centricity* för ökad kundförståelse och kundkännedom. Arbetet med kundrelationer har emellertid blivit allt mer komplext i takt med att företag blir *multichannel retailers*, det vill säga expanderar till att verka i, ha relationer med kunder och samla information i flera olika kanaler (Thomas & Sullivan, 2005).

Customer centricity ger företag möjligheten att uppnå konkurrensfördelar, som visats vara hållbara och svåra för konkurrenter att efterlikna (Shah et al., 2006). Van Den Driest et al. (2016) fastslår i Harvard Business Review att "*Den nya källan till konkurrensfördelar är customer centricity: att djupt förstå dina kunders behov och uppfylla dem bättre än någon annan*". För att uppnå *customer centricity* behövs enligt Van Den Driest et al. (2016) data om sina kunder. Emellertid räcker det inte endast att ha data, utan man måste även ha förmågan att omvandla den till insikter om sina kunder, så kallade kundinsikter, och därefter omvandla kundinsikterna till strategi.

Med grund i ovanstående blir det tydligt att det är högst relevant för företag inom detaljhandelsbranschen att arbeta mer datadrivet. Genom att sträva efter att lära känna sina kunder bättre, ta tillvara på den information och data företag har om sina kunder, kan de nå nya höjder med deras affärsstrategi samt kunderbjudande.

Det finns en konsensus i litteraturen att det är viktigt att företag är och strävar efter att bli mer datadrivna, det vill säga fattar sin beslut baserade på data och analys. Vidare visar litteraturen på att ett mer datadrivet beslutsfattande leder till bättre företagsprestation och ökade konkurrensfördelar (Brownlow et al., 2015; Brynjolfsson et al., 2011; Brynjolfsson & McElheran, 2016; Provost & Fawcett, 2013). Litteraturen presenterar en motstridighet gällande vad som anses som de största utmaningar för organisationer när det kommer till att arbeta med data och att vara datadriven. Det existerar litteratur som argumenterar för att den

största utmaningen har med data och hantering av data att göra (Verhoef et al., 2010; Erevelles et al., 2016; Kiron, 2017) samt litteratur som argumenterar för motsatsen; att utmaningarna inte har med data att göra utan kan härledas ur ledarskap och kultur (LaValle et al., 2011; Kiron, 2017). Det blir därför av intresse att undersöka hur det ser ut på den svenska marknaden och därefter få förståelse för vilka utmaningar företagen anser som mest krävande, eftersom detta inte gjorts tidigare. Ytterligare är det betydelsefullt att undersöka vad företagen anser kommer krävas i framtiden för att bli mer datadrivna och således skapa kundvärde. Detta eftersom datadrivet beslutsfattande i detaljhandeln är ett ämne som idag inte är välundersökt i litteraturen.

Utifrån litteraturen, samt de motstridigheter och tomrum som identifierats, har tre frågeställningar skapats. Eftersom de här frågorna inte akademiskt undersökts i stor utsträckning i svensk detaljhandel tidigare har studien en god utgångspunkt till att bidra och komplettera befintlig forskning. Frågeställningarna ämnar att förstå företag i den svenska detaljhandeln och är därför relativt explorativa i sin karaktär. De kommer därför att besvaras genom djupintervjuer med företag i den svenska detaljhandelsbranschen.

Hur arbetar detaljhandelsföretag med kunddata idag?

Vilka utmaningar ser detaljhandelsföretag i arbetet med kunddata?

Vad tror detaljhandelsföretag kommer krävas för att bli mer datadrivna i framtiden?

1.3 Syfte & kunskapsbidrag

Studien syftar till att skapa en djupare förståelse för företag inom den svenska detaljhandelsbranschen och hur datadrivna de är idag. För en djupare analys av vilka utmaningar företagen står inför vid arbetet med kunddata och deras inställning till att bli mer datadrivna i framtiden, kommer studien baseras på djupintervjuer med svenska detaljhandelsföretag. Studiens fokus är att förstå företagens perspektiv på ämnet genom att ha

en explorativ infallsvinkel. Därefter ämnar studien att undersöka hur företagens arbete och uppfattning i praktiken förhåller sig till tidigare forskning inom området.

Studien kompletterar befintlig kunskap genom att bidra med en utökad förståelse för datadrivet arbetssätt och beslutsfattande i detaljhandeln. Ytterligare syftar studien till att ge en bild av dagsläget på den svenska detaljhandeln genom att undersöka företagens dagliga arbete samt utmaningar. Eftersom det här inte är ett välundersökt ämne inom akademien kompletterar studien befintlig forskning inom området.

1.4 Avgränsning

Det finns ett flertal avgränsningar inom ramen för denna studie. De existerande tidsramarna för denna studie har inte gjort det möjligt att undersöka och täcka hela fenomenet med att arbeta datadrivet. Avgränsning har gjort till endast företag med direkt försäljning till individuell kund inom sällanköp- och dagligvaruhandeln. Detta eftersom att stora delar av data kommer från individuella kunder (Erevelles et al., 2016) samt för att få homogenitet i urvalet. Vidare undersöker studien endast svensk detaljhandelsmarknad. Det hade varit av intresse att få ett internationellt perspektiv på detaljhandelns arbete med kunddata, men det hade inneburit ett alltför omfattande arbete för studien. Studien skulle ytterligare kunna ha berikats genom att ha fler intervjuer, både med fler företag men också fler personer på respektive företag. Antalet intervju-företag i studien avgränsades till tio stycken med hänsyn till existerande tidsramar.

1.5 Disposition

Rapporten är uppbyggd enligt följande: Först presenteras relevant litteratur utifrån identifierade frågeställningar, som främst berör datadrivna organisationer samt utmaningar med dessa. Därefter redovisas den kvalitativa metoden som ligger till grund för att besvara frågeställningarna. Vidare presenteras resultat och analys av studien. Följande kommer diskussionen där resultat och analys ställs i förhållande till litteraturen. Avslutningsvis, redogör studien för aktuella slutsatser samt implikationer, begränsningar och framtida forskning.

2. Litteraturgenomgång

Litteraturgenomgången belyser först den forskning och de rekommendationer som finns angående hur företag kan eller bör arbeta med data idag. Därefter presenteras de utmaningar som forskningen ser hos företag som arbetar med data eller är datadrivna och beskriver de motstridigheter som finns inom litteraturen. Avslutningsvis presenteras en sammanfattning av berörd litteratur.

2.1 Datadriven organisation

2.1.1 Datadrivet beslutsfattande

Provost & Fawcett (2013) beskriver i sin artikel innebörden av datadrivet beslutsfattande. Detta innebär att företag baserar sina beslut på analyser av data snarare än deras egna instinkter. Generellt brukar företag använda en kombination av de två, det vill säga att de baserar sina beslut delvis på data men även deras egna intuition. Olika företag kan enligt Provost & Fawcett (2013) vara mer eller mindre datadrivna i deras arbete.

Enligt Brownlow et al. (2015) blir det på grund av den nutida “data-explosionen” som världen befinner sig i allt mer nödvändigt för företag att kapitalisera på den data de besitter för att kunna förbli konkurrenskraftiga. Företag som inte lyckas ta till sig av ett datadrivet beslutsfattande riskerar att förlora en kritisk konkurrensfördel och med det, marknadsandelar och försäljning. Brownlow et al. (2015) påstår därmed att en effektiv användning av data inte bara handlar om konkurrenskraft för dagens företag, utan även om överlevnad.

Brownlow et al. (2015) redogör för att många företag utvecklar nya modeller som är specifikt designade för att skapa ytterligare värde för företaget, genom att utvinna, omstrukturera och i slutändan kapitalisera på data och de insikterna som kommer därifrån. Sådan innovation menar således Brownlow et al. (2015) är mycket svår att åstadkomma, speciellt för större och äldre företag där befintlig struktur och kultur är starkt rotat i företagets arbetssätt. Samtidigt menar Brownlow et al. (2015) att det är den konkurrensfördel som associeras med effektivt användande och utnyttjande av data som driver befintliga företags begär att bli mer datadrivna.

2.1.2 Fördelar med att vara datadriven

Brynjolfsson et al. (2011) redogör på fördelarna med ett datadrivet beslutsfattande. Författarna visar att ju mer datadriven ett företag är, desto högre är produktiviteten. Skillnaderna som demonstreras är relativt stora och visar på en 5-6% högre produktivitet för datadrivna företag än företag som inte utnyttjar sin data. Datadrivet beslutsfattande korrelerar också med högre avkastning på totalt kapital, avkastning på eget kapital samt högre marknadsvärde.

I en senare studie har Brynjolfsson och McElheran (2016) undersökt företags anammande av datadrivet beslutsfattande och till vilken grad företag har tagit till sig av det de senaste åren. Det presenteras att även om användandet av datadrivet beslutsfattande ökat drastiskt genom åren, har många företag fortfarande inte tagit till sig av det. Författarna pekar på att det finns en mängd källor som tyder på att ett skifte till att ta beslut baserat på data kan förbättra företagsprestation. Samtidigt presenteras även att fördelarna som kommer med nya datarelaterade teknologier i huvudsak realiseras genom stora ändringar i ledarskap. Frågan som ställdes baserat på detta är; om datadrivet beslutsfattande är det nuvarande "best practice", varför implementeras inte arbetssättet på alla företag? Brynjolfsson och McElheran (2016) pekar på ett antal faktorer som påverkar hur enkelt det är för ett företag att bli datadrivna. Företagets storlek, grad av IT och IT-kunskap, hur företaget lär sig nya saker och ledarskapsteknik är alla faktorer som kan påverka. Emellertid kan orsakerna bara förklara en del av den variationen som finns mellan företag när det kommer till att vara datadrivna och en stor del av företag har ännu inte uppnått detta. Avslutningsvis påpekas att det finns ett antal ytterligare faktorer som påverkar detta men som ännu inte undersökts, såsom företags kultur.

2.1.3 Integrerade analysavdelningar

I en studie gjord av Van Den Dreist et al. (2016) fastställdes att en faktor som särskiljer högpresterande och kundcentriska företag är deras analysavdelningar. Att ha en oberoende insikts- och analysfunktion, som är fullt deltagande i företagets planering och strategi, är grundläggande för företagets framgång. Vidare påpekar Van Den Dreist et al. (2016) vikten

av att integrera de funktionerna med resten av verksamheten. Målet är att insiktsgrupper ska kunna hjälpa till att driva strategin men om det ska vara möjligt måste dessa gruppers aktiviteter koordineras med övrig strategisk planering i andra funktioner, som exempelvis marknad, finans samt försäljning, redan i planeringsstadiet. Enligt Van Den Dreist et al. (2016) inkluderar mer framgångsrika företag insikts-chefer i alla delar av planeringsstadiet.

2.1.4 Advanced analytics

Advanced analytics är en autonom eller semi-autonom undersökning och analys av data eller annat innehåll, genom sofistikerade tekniker och verktyg, oftast bortom traditionell affärsintelligens (BI) och med målet att upptäcka djupare insikter, göra förutsägelser eller generera rekommendationer (Gartner, 2020).

Yablonsky (2019) håller med tidigare forskning om att företag står inför en utmaning när det kommer till förändring genom nya teknologier för att kunna förbli konkurrenskraftiga. Lyckas de inte med detta kommer de bli underlägsna mot konkurrenter som lyckas och riskera undergång. För att ett företag ska kunna lyckas med digitalisering av deras produkter, service och strategi, krävs att de hittar en roll för digital innovation inom företaget. Därmed kräver transformationen till att bli en mer digital verksamhet att företag tar ett språng mot nya sätt att se på data och analysverktyg. Yablonsky (2019) menar att detta språng, för många företag, innebär nya investeringar i *artificiell intelligens* (AI). Enligt honom har innovation inom AI lösningar idag blivit mycket användbart för företag eftersom de berikar beslutsfattandet med hjälp av *big data* och *advanced analytics*. Arbetet mot nya AI lösningar kan enligt Yablonsky (2019) även driva bättre kundengagemang samt leda till en förhöjd innovationshastighet, högre konkurrenskraft, högre marginaler och mer produktiva medarbetare. Eftersom AI drivs av data och avancerade analysverktyg borde just de ha en mer aktiv och dynamisk roll i företaget för att kunna driva aktiviteter i hela organisationen.

Niebel et al. (2019) analyserar relationen mellan företags användande av *big data analytics* och deras innovativa förmåga i termer av produktinnovation. Liksom Yablonsky (2019) påpekar Niebel et al. att *big data* teknologier kan ge nya analysmöjligheter när det kommer till data och därmed också nya möjligheter i företags beslutsfattande baserat på denna data.

Ytterligare kan detta ge stöd när det kommer till företags innovationsprocess. Niebel et al. (2019) påvisar att *big data analytics* är en relevant faktor när det kommer till ett företags chans att bli en produktinnovatör samt framgångsrika på marknaden för produktinnovation. Niebel et al. (2019) slutsats är att *big data analytics* har potential för att möjliggöra innovation i företag.

2.1.5 Outsourcing av data och analys

Enligt Fogarty och Bell (2014) har de ökande intresset i *big data* också lett till en ökad efterfrågan av analysteam. Det påpekas även, liksom många andra, att förmågor inom detta område kan hjälpa företag att bli mer effektiva, mer konkurrenskraftiga och bygga långsiktiga fördelar. Emellertid menar Fogarty och Bell (2014) att det kan vara svårt att sätta ihop och skapa analysteam. Först och främst saknar många företag den interna kunskapen och erfarenheten som krävs för att sätta ihop ett sådant team. Därefter anmärks det att utbudet på arbetsmarknaden för analytiker är betydligt mindre än efterfrågan. De här faktorer driver företag till att överväga att lägga ut, eller outsourca, sina analysaktiviteter. Studien pekade dock på att företag ser olika på outsourcing beroende på deras egna analytiska förmåga. Företag med en högre intern analytisk förmåga var inte intresserade av att outsourca och hade redan, eller planerade att skapa, ett eget analysteam internt. En fördel med detta som belys av Fogarty och Bell (2014) är förmågan att kunna utveckla och skydda sin egna intellektuella egendom och kunskap.

2.2 Utmaningar i en datadriven organisation

2.2.1 Utmaning med användande av data

Med utvecklingen i detaljhandelsbranschen och digitaliseringen har företags möjlighet att samla in data om sina kunder ökat, både på individuell kundnivå och aggregerad butiksnivå. Verhoef et al. (2010) skriver att denna stora mängd kunddata inom detaljhandel har skapat möjligheter för företag, men också utmaningar. Vidare påpekas att en av utmaningarna är att hantera sin data på rätt sätt. Lyckas företagen tolka datan kan de förstå sina kunder på nya sätt och skapa nya marknadsstrategier. Däremot har det visat sig att företag inte samlar in eller analyserar datan på bästa sätt, vilket enligt Verhoef et al. (2010) kan vara en anledning till att många detaljhandlare misslyckas att implementera CRM. Erevelles et al. (2016) påpekar att

de senaste årtiondena har detaljhandlare genererat mer data än de kan eller vet hur de ska använda. Erevelles et al. (2016) belyser att skillnaden idag är den stora mängd primärdata från individuella kunder som företag har tillgång till. Vidare lyfter Erevelles et al. (2016) fenomenet *consumer big data*, när företag har enormt mycket data om sina kunder, och att många företag misslyckas med att utnyttja fördelarna med det.

Även LaValle et al. (2011) rapporterar om den enorma mängd information och data organisationer har om sina kunder. Därefter belyser författaren att företag med ny teknologi kan samla in mer data än någonsin och att företag söker efter hur de bäst kan uppnå värde från data och skapa konkurrensfördelar. Till skillnad från Verhoef et al. (2010) och Erevelles et al. (2016), argumenterar LaValle et al. (2011) att problematiken med att erhålla rätt data inte är en av de största utmaningarna för organisationer i analysarbetet. Ledarskap och kultur framhävs istället som den största utmaningen för implementering snarare än data och teknologi. Två specifika utmaningar som nämns av LaValle et al. (2011) är *“bristen på förståelse för hur man använder analys för att förbättra verksamheten”* och *“bristen på ledarskap på grund av konkurrerande prioriteringar”*.

Kiron (2017) presenterar i en MIT fallstudie att många organisationer finner svårigheter med att hantera den data de har och att integrera den data i beslutsfattande *“särskilt bland chefer som är vana vid att agera på magkänsla, intuition och erfarenhet”*. Kiron (2017) hänvisar till en annan MIT undersökning (*MIT Sloan Management Review: General Mills Builds Up Big Data to Answer Big Questions*) från 2015, som argumenterar i linje med LaValle et al. (2011), att det främsta hindret för att skapa affärsvärde från analys inte har med datahantering eller komplexa modelleringar att göra. Utmaningen beskrivs finnas i att ha förmågan att omvandla analys till affärsåtgärder organisationen kan agera på.

2.2.2 Utmaning med organisationskultur

Som tidigare belyst i rapporten agerar detaljhandlare i en snabbt föränderlig miljö och måste ständigt anpassa sig efter nya förutsättningar och utmaningar. Det finns omfattande forskning om organisations- och kulturförändringar och hur organisationer bäst anpassar sig till nya och förändrade förhållande (Sirkin et al., 2005). Initiativ för data och analys i en organisation är

svårt att genomföra ensam (Kiron, 2017). Detta då data- och analysapplikationer återfinns över avdelningsgränser i organisationen och kräver samarbete inom organisationen för att uppnå initiativens fulla potential.

Kotter (2012) redogör för organisationsförändringar och att två av de största misstagen företag gör vid en förändring är att överskatta hur stora förändringar de kan driva i en organisation samt underskatta hur svårt det är att få folk att gå utanför sin *comfort zone*. En annan utmaning är att skapa ett starkt team som ska leda förändringen. Kotter (2012) pekar på att en individ ensam aldrig kommer kunna övervinna tradition i stora företag, utan det krävs en stark grupp med *“formella titlar, information och expertis, rykte och relationer och förmåga att utöva ledarskap”* för att lyckas. En tydlig vision är viktig i en organisationsförändring, samt att denna vision trovärdigt kommuniceras ut till medarbetarna och inger intresse för förändringen (Kotter, 2012). Ytterligare ett misstag som benämns av författaren är att ledningen tillåter hinder att blockera den nya visionen. Trots att medarbetare tar till sig av den nya visionen kan det fortfarande finnas hinder som stoppar förändring. Det kan både vara mentala blockeringar hos medarbetarna men även fysiska hinder.

Hayes (2018) belyser att en utmaning för ledare med organisationsförändring är att lyckas med att motivera sina anställda att stötta förändringen. Förändring kommer endast lyckas och vara hållbar om individer ändrar sina *“on-the-job”* beteende till att stötta den nya förändringen. Vidare argumenteras det att organisationer ofta misslyckas med förändring eftersom de inte lägger tillräckligt tid på att vinna stöd hos de individer som kan påverka resultatet av förändringen. För att en förändring ska implementeras fullt ut krävs att de som påverkas av förändringen släpper hur det var innan och anpassar sig till den nya situationen. Detta beskriver Hayes (2018) som viktigt för organisationen att tillämpa för att lyckas med sin förändring.

2.3 Sammanfattning av litteratur

Den presenterade litteraturen belyser hur företag kan eller förespråkas arbeta med data samt presenterar en rad fördelar med att arbeta datadrivet. Det presenteras en motstridighet i litteraturen kring vad som ses vara de största utmaningarna hos organisationer när det

kommer till att arbeta med data eller vara datadriven. Det har identifierats ett tomrum i litteraturen gällande framtiden och vad som kommer krävas för detaljhandeln på den svenska marknaden. Däremot lyfts fördelar med att arbeta datadrivet där olika forskare förespråkar olika teorier i litteraturgenomgången och de kan ses som en utgångspunkt när företag utvecklar strategier för framtiden. Samtlig litteratur kommer, i diskussionen, användas för att jämföra likheter och skillnader till hur det ser ut i praktiken i svenska detaljhandelsföretag. Vidare kommer litteraturen utgöra en grund för att dra slutsatser gällande studiens förhållningssätt till tidigare litteratur.

3. Metod

Följande avsnitt syftar att motivera varför den kvalitativa metod som studien använt är lämplig samt hur studien har genomförts. Därefter redogörs det för hur insamling av data har skett, hur intervjuerna har genomförts och hur empirin har bearbetats. Sist diskuteras studiens tillförlitlighet.

3.1 Val av metod

Studien syftar till att undersöka hur datadrivna företag i den svenska detaljhandelsbranschen är och skapa en förståelse för deras perspektiv, samt vilka utmaningar de ser med att vara datadrivna idag och i framtiden. Då detta inte tidigare undersökts på den svenska detaljhandelsmarknaden har undersökningen en explorativ utformning. Eftersom att undersökningens fokus är att skapa en djup förståelse anses en kvalitativ metod bäst lämpad (Bryman & Bell, 2011). Ytterligare argument för en kvalitativ studie är möjligheten att ställa följdfrågor i en intervju, något som inte är möjligt i en kvantitativ studie och något som bidrar till en ökad förståelse av ämnet (Widerberg, 2002).

För att undersöka frågeställningarna genomfördes studien med hjälp av djupintervjuer på tio företag från sällanköpshandeln- och dagligvaruhandeln på den svenska marknaden. Djupintervjuer motiveras av att det är en bra och anpassningsbar metod för att samla in och redovisa data, samt upptäcka nya infallsvinklar till fenomenet (Kvale & Brinkmann, 2014). Eftersom urvalet av intervjuobjekt är relativt heterogent kan rapporten enligt Alvehus (2013) förväntas bidra till en större helhetsbild i form av insikter och mer nyanserade resultat. Då studien syftar till att undersöka företags arbete och utmaningar med att bli mer datadrivna kan det uppfattas vara av känslig karaktär, för medarbetare som blir intervjuade samt för organisationen som väljer att dela sin information och det finns därför ett behov av en metod som garanterar hög konfidentialitet och anonymitet (Robson & Hedges, 1993).

Rapporten har en abduktiv ansats där insamling av teori och empiri sker parallellt för att successivt låta förståelse växa fram (Fejes & Thornberg, 2015). Denna ansats låter litteraturen vara en källa för inspiration, där det kan utgöras mönster och strukturer kring ämnet. Vidare kan detta leda till en djupare förståelse i analysen av intervjuer. Under studiens utformande

har det tagits hänsyn till litteraturen i förhållande till empirin och det har funnits en öppenhet kring mönster och möjliga förklaringar till resultatet.

3.2 Insamling av data

Rapporten grundar sig på djupintervjuer med elva personer på tio detaljhandelsföretag. På ett av företagen gavs möjligheten att intervjua två personer som arbetade med kunddata och därför finns två intervjuobjekt från företag E (se tabell 1). Företagen är verksamma inom dagligvaru- eller sällanköpshandeln och majoriteten är stora företag med en årlig omsättning på över 1 miljard. Varje person som intervjuats har god insyn i hur respektive företag arbetar med analys av kunddata och kundinsikter.

I undersökningen har semistrukturerade intervjufrågor används, vilket innebär att samtliga frågor utgår från teman och är öppna för att ge intervjuobjektet frihet i sina svar. Detta anses enligt Arsel (2017) vara ett effektivt intervjusätt vid en kvalitativ metod. Däremot belyser Alvehus (2013) vikten av att under intervjun vara aktiv och ställa följdfrågor till intervjuobjektet för att inte förlora djupet i intervjun. Intervjufrågorna täcker hur företagen arbetar med data idag, vilka utmaningar de ser vid arbetet med data samt vad de tror kommer krävas i framtiden för att bli mer datadrivna. Båda uppsatsförfattarna närvarade vid samtliga elva intervjuer vilket ger studien god utgångspunkt för ett så korrekt återgivande som möjligt.

Samtliga intervjuobjekt kontaktades via LinkedIn eller e-mail. Intervjuobjekten valdes utifrån den roll de har på deras företag, där målet var att intervjua individer med så liknande roller som möjligt från varje företag. Vid kontakt presenterades övergripande syfte med studien samt varför deras roll var av intresse för undersökningen. De fåtal intervjuobjekt som bad om intervjufrågor i förväg fick övergripande teman minst en vecka innan intervjun. Det genomfördes intervjuer tills det att nya relevanta insikter inte längre uppkom och i den mån att tidsramen tillät.

Samtliga intervjuer, utom två, har genomförts online via konferenssamtal-verktyg. Vid kvalitativa undersökningar anses personliga intervjuer vara bäst lämpade men på grund av den rådande pandemin har intervjuerna behövts genomföras på distans, i enlighet med

Handelshögskolan i Stockholms direktiv. Enligt Bryman och Bell (2011) antog en av uppsatsförfattarna en mer aktiv roll och ledde intervjun medan den andra var mer passiv och fokuserade på att lyssna och observera. Rollerna växlade mellan varje intervju. Båda uppsatsförfattare ställde följdfrågor under intervjuerna för att uppnå en mer naturlig och avslappnad konversation. Följdfrågorna var till viss del förberedda men kunde också uppkomma naturligt under intervjuerna för att få en fördjupning i diskuterat område. I början på varje intervju berättades återigen om det övergripande syftet med undersökningen och en allmän diskussion startades kring ämnet för att göra individen bekväm inför intervjun. Därefter garanterades anonymitet och inspelning av samtalet startades (efter godkännande av intervjuobjektet). Merparten av intervjuerna varade i cirka 45 minuter.

Företag	Omsättning	Bransch	Befattning
A	> 1 miljard	Dagligvaruhandeln	Kundinsiktschef
B	> 1 miljard	Dagligvaruhandeln	Insikts- och analyschef
C	> 1 miljard	Dagligvaruhandeln	CRM chef
D	> 100 miljoner	Dagligvaruhandeln	Marknadsföringschef
E	> 1 miljard	Sällanköpshandeln	1. Kunddata analytiker 2. Insikts- och analyschef
F	> 1 miljard	Sällanköpshandeln	Kund- och marknadsföringschef
G	> 100 miljoner	Sällanköpshandeln	CRM chef
H	> 1 miljard	Sällanköpshandeln	Test- och insiktschef
I	> 1 miljard	Sällanköpshandeln	CRM- och kundinsiktschef
J	> 1 miljard	Sällanköpshandeln	Kund- och insiktschef

Tabell 1: Intervjuobjekt

3.3 Studiens utformning

3.3.1 Pilotintervju

Inledningsvis genomfördes det en pilotintervju med företag A för att säkerställa att studien undersöker det den syftar till, att frågorna är rätt ställda och resulterar i värdefulla insikter. Efter genomförandet av pilotintervjun utvärderades och reviderades existerande frågor och ett antal nya adderades. Under intervjuernas gång tillkom även ett antal nya intressanta teman, som sedan togs upp och diskuterades i de kvarvarande intervjuerna. Pilotintervjun med företag A genomfördes på samma sätt som övriga intervjuer och den inkluderades även i rapportens resultat.

3.3.2 Huvudundersökning

Intervjuerna inleddes med att företagsrepresentanten berättade om sin roll samt vad teamet personen tillhör arbetar med. Därefter ställdes frågor angående företagets datahantering samt deras dagliga arbete med kunddata. Exempelvis, genom att fråga vilken typ av data de använder, hur de analyserar data till insikter och hur deras team arbetar ut mot resten av verksamheten, skapades en förståelse för den nuvarande situationen och hur datadrivet företaget anser sig vara idag.

Nästa tema som diskuterades var vilka utmaningar företagen anser sig ha när det kommer till arbetet och analysen av kunddata. Något som skapade en inblick i vad företagen anser som hinder för att bli mer datadrivna. Därefter diskuterades hur resterande delar av företagets inställning till detta är i nuläget. Avslutningsvis frågades personen om vad de anser kommer krävas av företaget i framtiden för att överkomma de här utmaningarna och bli mer datadrivna i sitt arbete. Det diskuterades även kring företagets övergripande plan och ambitioner för framtiden. För fullständig intervjuguide se bilaga 8.1.

3.3.3 Bearbetning av empiri

Bearbetning av empiri har gjorts stegvis i enlighet med en kvalitativ metod (Bryman & Bell, 2011). Efter varje intervju gjordes en kort sammanfattning följt av en diskussion om värdefulla insikter. Intervjuerna transkriberades sedan kort därefter för att ingen relevant

information eller insikt skulle glömmas bort. För att på ett systematiskt sätt hitta teman och mönster i empirin kategoriserades intervjuerna. Detta tillvägagångssätt är enligt Flick (2007) det mest förekommande vid intervjuer. Vid bearbetning av empirin har det genomförts jämförelser på tre olika plan. Både inom de identifierade teman, inom respektive företag och även mellan de olika företagen. Detta arbetssättet möjliggör enligt Flick (2007) generalisering av resultatet samt analysen. Det reflekterades fortlöpande över de begränsningar som finns med studiens urval och insamlad data, för att inte dra generaliseringarna för långt. Vidare jämfördes empirin löpande med litteraturen vilket senare presenteras i diskussionen.

3.3.4 Studiens tillförlitlighet

3.3.4.1 Reliabilitet & validitet

Det finns för och nackdelar med alla metoder. Enligt Bryman och Bell (2011) kan det vara svårt att replikera en kvalitativ studie eftersom den beror på många sociala variabler. För att öka reliabiliteten och sannolikheten att det blir samma resultat oberoende av vem som genomför studien har metoden för studien beskrivits i detalj. Ytterligare har båda uppsatsförfattarna varit närvarande vid samtliga intervjuer och tolkat resultatet av empirin. För att uppnå validitet med studien har det gjorts löpande analyser och jämförelser. Det har säkerställts att rätt frågor har undersökts och besvarats, att generaliseringar inte dragits för långt och uppsatsförfattarna har ständigt ifrågasatt de resultat och slutsatser som studien kommit fram till.

3.3.4.2. Försiktighetsåtgärder & felkällor

För att säkerställa att intervjuerna återberättas så korrekt som möjligt spelades de in och transkriberades kort därefter. Genom att spela in intervjun går man inte miste om viktiga detaljer och insikter under intervjun. Vidare kan istället uppsatsförfattarna fokusera på att leda intervjun framåt, lyssna och få ett djup i svaren. Detta samtidigt som all information från intervjun fångas upp, vilket hade varit svårt utan inspelning.

I en intervju är det svårt att säkerställa att personen svarar ärligt och att svaren återspeglar verkligheten. Det kan finnas ett flertal anledningar till detta, exempelvis att personen inte känner sig bekväm med att berätta eller framförallt kritisera sin arbetsplats, alternativt följer

interna direktiv när det kommer till extern kommunikation. För att undvika det här garanterades anonymitet, både för personen och företaget, i intervjuerna och rapporten.

Ytterligare en anledning till att personens svar inte återspeglar verkligheten fullt ut kan vara att frågorna misstolkas. För att säkerställa att intervjufrågorna undersöker rätt saker genomfördes en pilotintervju och semistrukturerade intervjufrågor användes, vilket ger möjlighet att ställa följdfrågor eller förtydliga frågor vid behov.

Något annat som också kan påverka studiens resultat är att personen inte känner sig bekväm i situationen. Som belysts tidigare i rapporten, inleds intervjuerna med en generell diskussion om ämnet för att göra personen mer bekväm med situationen och för att ge grund för mer öppna svar.

En annan felkälla i studien kan vara att svaren begränsats på grund av intervjuobjektets kunskap och insyn i ämnet. För att säkerställa att rätt personer intervjuades gjordes en undersökning av vilken roll de hade och därefter gavs en beskrivning av studiens handling och syfte i intervjuförfrågan. Vidare gavs personen möjlighet att bekräfta ifall den var rätt för intervjun, eller hänvisa vidare till en kollega med bättre insikt i ämnet. Ytterligare har personerna som intervjuats haft en hög befattning inom området och kan därmed antas ha en större helhetsbild av företagets arbete med data och insikter. Slutligen ska det belysas att studien återspeglar individers personliga uppfattningar, det kan därmed aldrig helt säkerställas att svaren är representativa för hela företag och dess åsikter.

4. Resultat & analys

Följande presenteras empirin från intervjuerna med företagen. Detta görs med utgångspunkt i de presenterade frågeställningarna. Hur arbetar detaljhandelsföretag med kunddata idag? Vilka utmaningar ser detaljhandelsföretag i arbetet med kunddata? Vad tror detaljhandelsföretag kommer krävas för att bli mer datadrivna i framtiden?

4.1 Arbetet med kunddata idag

Det råder konsensus från de intervjuade detaljhandelsföretagen när det gäller den uppfattade datamängden de besitter. De allra flestas uppfattning är att de själva har mycket data att arbeta med. Uppfattningen stämmer oberoende av hur långt i analysprocessen företagen anser sig ha kommit och bekräftar därmed att eventuella problem med datahantering inom stora detaljhandelsföretag i Sverige inte stammar från en brist på data.

“Ja, vi har sjukt mycket data.” (Företag E)

“Jag skulle säga att vi har extremt mycket data.” (Företag H)

“Absolut, det är en dröm.” (Företag D)

Samtliga företag nämner transaktionsdata som en primär datakälla. Utöver detta är övrig beteendedata och enkätdata de vanligaste förekommande svaren. Ett flertal företag nämner även deras lojalitetsprogram som en stor källa till information och som en fördel när det kommer till arbetet med kunddata.

“Anledningen till att vi har väldigt mycket data är ju medlemsprogrammet.” (Företag I)

Ytterligare en likhet mellan företagen är analys-frekvensen på data. Samtliga företag uppger att arbetet med analys av kunddatan sker löpande. I många av företagen skapas det automatiska rapporter som minst en person inom teamet tittar på under dagen eller veckan. Företagen genomför även uppföljningar av alla de kampanjer, tester och projekt de gör. När denna uppföljning sker är beroende av kampanjens, testets eller projektets längd och frekvens.

Majoriteten av företagen uppger att de ser ett värde i att vara datadrivna och att arbeta mycket med kunddata. Däremot påpekas det att trots att företagen ser ett värde i att vara datadrivna är det inte tillämpat till fullo och det finns en utvecklingspotential.

“Det är viktigt att få in det här datadrivna tänket, alltså hypotestänket. Och att våga ifrågasätta och våga vara nyfiken lite mer än vad vi är idag.” (Företag H)

4.1.1 Advanced analytics

Det finns en relativt stor spridning mellan företagen angående hur lång de kommit i deras arbete med mer avancerade analysmetoder, såsom maskininlärning och AI.

“Rent tekniskt är vi på stenåldern.” (Företag C)

“Jag skulle säga att det vi gör nu i mitt team, alltså satsningen på advanced analytics, det är en av de största satsningarna vi gör på hela företaget.” (Företag I)

Mer överraskande är att det finns en uppdelning även när det kommer till företagens inställning angående behovet av de här analysmetoderna. Alla företag har bekräftat detta som en viktig aspekt av framtiden men företag som i nuläget har börjat investera i mer avancerad analys ger intryck av att ha större benägenhet att vilja utveckla det mer.

“Ja vi jobbar med det. Gör vi tillräckligt mycket? Nej det gör vi inte.” (Företag B)

En förklaring kan vara att företagen som under en längre tid satsat på detta, även har börjat se fördelarna av vad som kan åstadkommas. Företag som är i tidigare skeden av denna utveckling är mer försiktiga i sina uttalanden och påpekar hur mycket som kan göras med bra data och mer traditionella analyser.

“AI och sådant är superbra, men ibland kan man lägga lite för mycket i det. Alltså företag liksom springer in i AI och ska lägga alla pengar på det, medans man kan använda och göra ganska mycket analyser med bara findata.” (Företag E)

En annan poäng som lyftes av företag J var den differentierade terminologin som används i olika företag och över branschen i stort. Enligt detta argumentet är det svårt att bedöma exakt vad det innebär när ett företag påstår att de arbetar med AI eller maskininlärning.

“När man kommer ut i min värld då blandas dessa begreppen upp och smetas ut så himla mycket. Framförallt på alla föreläsningar eller kunskapsdelande från olika bolag som påstås pyssla med AI eller maskininlärning eller data science.” (Företag J)

4.1.2 Arbetssätt

Hur analysteamerna arbetar tillsammans med resten av verksamheten skiljer sig åt mellan företagen. En del företags analysteam är med från början i andra avdelningars processer, i form av projekt och arbete och en del kommer in senare. Det framkommer ingen gemensam uppfattning om vilket sätt som anses bäst att arbeta på. Företag E anser att de i vissa projekt har kommit in för sent i processen och då mött motstånd eller inte vetat hur de ska ta sig an projektet. Dessutom anser företaget att i de projekt de fått vara med i från början har det funkat bättre.

“I min drömvärld är det så man börjar. Att man har en frågeställning eller hypotes och det första vi gör är att titta på kunddatan och kundinsikter. Och sedan när man fått reda på sina initiala frågor så bygger man vidare på om det är en tjänst eller en produkt eller ett sätt att jobba, men att kundinsikter alltid kommer först.” (Företag E)

Två andra företag uppgav att rekommendationerna eller förslagen som analysteamerna tar fram inte alltid följs, vilket kan bero på den etablerade kunskap och vana som finns i organisationen. Exempelvis företag I uppgav att det var svårt att få resten av företaget att arbeta och använda det analysteamet tog fram. Vidare belyste företag I att det kan bero på att det finns en tradition av att beslut övervägande tas baserat på känsla. Även företag B, som

ofta är med i arbeten tidigt i processen, uttryckte att resten av företaget inte alltid tar till sig av kund- och datainsikterna.

“Det betyder inte att de tar alla våra resultat och rekommendationer och magiskt genomför dem. Det kan finnas okunskap att genomföra dem. Så allt vi föreslår kommer inte hända.”

(Företag B)

I de fall där analysteamerna kommer in i andra avdelningars projekt eller arbete senare framkom det att de ofta får validera befintliga hypoteser. Både företag H och E berättar att det inte alltid är hypoteser utan det kan till och med vara beslut som redan tagits som man vill få bekräftade av kunddata. Detta leder till att de kundinsikter analysteam genererar från kunddata inte är med från början i företagets arbete och företaget därmed riskerar att missa nya insikter och kunskap om sina kunder.

“Jag skulle vilja säga att vi ofta, och det är inte bara mitt team men olika analytiker generellt, kommer in och får validera hypoteser. Och det kanske inte ens är hypoteser utan det kanske är något som redan är bestämt och sedan får man gå in och mäta i efterhand utan att det egentligen kanske finns förutsättningarna att kunna mäta.” (Företag H)

Tre av företagen uppger att de arbetar en del ad-hoc mässigt i sitt arbete med kunddata ut mot resten av verksamheten. Konsekvensen av detta för företag B är “work arounds” samt att enkla och snabba lösningar blir svåra att industrialisera. Att arbeta på detta sätt, med lösningar för det specifika ändamålet, gör det svårt att vara effektiv i sitt arbete och är något som kräver mer resurser. Företag E berättar att de består av ett mindre analysteam som arbetar ut mot hela företaget.

“Det jobbiga med att jobba i ett team som supportar många är att det blir mycket olika saker samtidigt... Så det blir lite svårt att styra sina prioriteringar.” (Företag E)

Det framkommer i intervjuerna att det är relativt vanligt att arbeta projektbaserat. Företag D och I uppger att de arbetar agilt och framförallt i kortare projekt, så kallade sprintar. För företag I innebär detta att arbeta mer fokuserat och tvingas prioritera hårt vilka projekt som

ska tas an utifrån svårighetsgrad och potentiellt värde. Vidare anser de att genomförandet är minst lika viktigt som vad som görs. Även företag D uppger att de i sprints jobbar med upp- och nedprioriteringar av vissa problem eller hypoteser som de vill ha testade.

4.1.3 Kompetens

Det finns en splittrad bild bland de svenska detaljhandelsföretagen gällande uppfattningen om kompetensen för data och analys ska finnas inom eller utanför företaget. Tre av företagen, A, H och I, anser att kunddatanalis är ett så pass viktigt område att de har beslutat att den kompetensen och kontrollen måste finnas internt i företaget.

“Vi bestämde väldigt tidigt att det här är så viktig kunskap och erfarenhet så att vi vill hålla greppet på det själva.” (Företag A)

“Jag anser att det alltid är bättre att äga den kärnkompetensen själv. Sedan kan man ta vissa språng med hjälp av konsulter absolut. Men har du byggt det själv då sitter den kompetensen i företaget.” (Företag I)

En annan uppfattning av användandet av extern hjälp, exempelvis i form av konsulter eller outsourcing, är att det är nödvändigt på grund av att företaget inte har resurserna att själva göra arbetet. De företag som nämner detta uttrycker även en vilja och inställning att i framtiden kunna ha denna kompetens inom företaget, men att de behöver fler personer som kan arbeta med det.

“Vi vill bli bättre på att göra jobbet själva men vi har inte nog med folk just nu.” (Företag E)

“Vi har haft kompetensen internt men vi inte haft tillräckligt med resurser internt.” (Företag C)

Det framkommer även positiva inställningar och fördelar med att använda sig av konsulter i kunddataanalys- och insiktsarbetet. Exempelvis anser företag D att konsulter ger en annan typ av omvärldsinsikt. Detta eftersom de möjligen har genomfört liknande projekt på andra

företag och förhållandevis snabbt kan komma “up-to-speed” jämfört med alternativet där företaget ska lära upp medarbetare internt. Även företag E ser positivt på konsulter och anser att företaget kan lära sig mycket av deras goda kunskap inom området.

Genom att undersöka hur företagen ser på kompetensen för dataanalys kan en förståelse skapas för och analysera hur viktigt de anser området är. Det är tydligt att de förstnämnda företagen ser ett värde i och har insett att denna typ av kompetens ska finnas inom företaget. Samtidigt framgår det inte att företag som ser fördelar med extern hjälp anser området som oviktigt. De ser snarare ett värde i ett externt perspektiv och den nya kunskapen som exempelvis konsulter kan bidra med till deras verksamhet.

4.2 Utmaningar

4.2.1 Företagskultur

En gemensam utmaning som en majoritet av företagen nämner i arbetet med kunddata är kulturen i företaget, det vill säga resten av företagets inställning till ett mer datadrivet arbetssätt. Både företag som lägger mycket resurser och tid på ett mer datadrivet arbete samt företag som är i början av utvecklingen nämner detta som ett gemensamt problem. Även om det finns vissa avdelningar som jobbar intensivt med dataanalys betyder det inte nödvändigtvis att det är integrerat i resten av organisationen.

“Men den stora utmaningen helt generellt i organisationen är att man inte har tittat på kunddata tidigare och min utmaning, det jag i princip gjort hela senaste året, är att få organisationen att se att det är viktigt att titta på kunddata.” (Företag C)

“Det är en utmaningen att många inte är vana att jobba på detta sättet. Vi jobbar i silos väldigt mycket, som man gör.” (Företag I)

Att företag inte har en kultur där kundinsikter är en utgångspunkt kan leda till störningar i analysavdelningarnas arbetsprocess. Det spelar ingen roll hur mycket arbete analytiker lägger ner på att få fram bra data om den sedan inte används och integreras i resten av organisationens beslut. Företag A uppger att oavsett hur avancerade system de har, kommer

de aldrig kunna använda sin data fullt ut om inte merparten kan se att det finns en poäng med det. Företag E nämner att företag resonerar mycket kring att bli mer *customer centric* och att arbeta mer mot kunden men om det ska ske måste de också prioritera kundinsikterna och jobba utifrån dem, inte bara i vissa utvalda avdelningar utan även i stort.

“Vår största utmaning, och jag tror mångas största utmaning, är ju att det måste ske en kulturförändring. Jag skulle säga att alla företag vill använda kunddatan och vill börja vara customer centric och börja med kundinsikt och sedan bygga på utifrån det. Men nu ser vi snarare att processen börjar och sedan vill man ha in kundinsikter.” (Företag E)

Som en förklaring till varför företag har problem att sprida insikter till resten av organisationen nämner företag C, G och H att det har att göra med att människorna sitter fast i gamla vanor. Det finns en kultur i detaljhandeln med vana att “skjuta från höften” och gå på magkänslan när det kommer till viktiga beslut. Företag H påpekar också att det finns många delar i organisationen där de “*inte riktigt fattat vad analytiker gör och varför*”. Det krävs enligt företag H en större förståelse för vilket värde det skapar och hur viktigt det faktiskt är att vara datadriven.

Företagen nämner vad de tror kommer krävas för att övervinna utmaningen med kulturen. Den gemensamma nämnaren mellan företagens uttalande var att få resten av organisationen att se värdet av att arbeta mer datadrivet. Företag H menar att det kommer behövas ett skifte i det “mindset” som i dagsläget är etablerat. Emellertid är detta inte helt lätt att göra och både företag H och I påpekar hur svårt det kan vara att ändra på folks tankesätt. Människor tycker generellt inte om att bli ifrågasatta när det kommer till deras egna arbete, vilket även kan leda till större barriärer till en kulturförändring. Företag I ger ett exempel på ett konkret sätt att försöka ta sig förbi detta problem, genom att börja med ett mindre experiment som kan vara värdefullt för alla och hitta ett arbetssätt där de kan arbeta tvärfunktionellt med frågorna. Detta samtidigt som de levererar värdet till resten av organisationen, är enligt företag I optimalt för att stimulera till vidare implementering. Om de kan visa för resten av organisationen hur deras arbete kan bli enklare och bättre med hjälp av data och olika analysmetoder är det större chans att de blir villiga att göra en förändring.

“Sättet är ju att försöka automatisera uppgifter för att frigöra tid för de personerna, som kanske sitter och gör mycket manuellt. Att ge dom en anledning till att ta till sig att vårt arbete.” (Företag I)

Det framkommer även att en del företag redan idag arbetar med att öka integrationen mellan olika avdelningar och förståelsen för värdet i att arbeta mer datadrivet. Företag E berättar att de via sina interna kanaler försöker kommunicera vad de gör och belysa ämnet för att skapa en förståelse och nyfikenhet i resten av organisationen. De berättar att det i nuläget inte är så många som vet att deras kunddata- och analysteam existerar och att det är något som de måste arbeta med i framtiden. Ytterligare ett företag, företag I, berättar hur de arbetar med detta genom att försöka avdramatisera arbetet med digitalisering och data. De har avsatt en veckodag varje månad där det pratas om avancerad analys och digitalisering. Ytterligare uppger de att de bjuder in olika talare som berättar vad de gör inom dataanalys och digitalisering på ett lustfyllt sätt, vilket brukar bli välbesökt.

4.2.2 System

En annan utmaning med arbetet är företagens system och tekniska egenskaper. Företag C uppger att de är i utvecklingsfasen vad gäller CRM och kundanalys och inte hunnit investera i ett starkt system. Företag E tror att de i framtiden kommer behöva göra en större investering i ett bättre system för att kunna genomföra samtliga nya lösningar de vill ha. Ett annat företag, företag J, beskriver att deras största utmaning är arkitekturen kring sammanhållningen mellan företagets olika system.

“Att få allt att hänga ihop är fortfarande svårt tycker jag. Speciellt när det sträcker sig över några olika system och det kanske är en av förklaringarna varför vi inte är bättre på att göra och skapa dessa typer av lösningar mellan olika områden.” (Företag J)

En konsekvens som kommer av utmaningar i system och tekniska egenskaper är att kunddatan inte blir lättillgänglig, både för de som analyserar den och de ute i organisationen som tar eller skulle kunna ta beslut baserat på den. Detta leder till att trots att det finns en

önskan om att vara datadriven eller basera sin beslut på kunddata och kundinsikter skapas ett hinder när kunddatan inte är lättillgänglig.

“Vad vi brister mest i är att den [kunddatan] inte är tillgänglig på ett enkelt sätt. Det krävs en rejäl analys kapacitet för att kunna ta fram saker.” (Företag F)

4.2.3 Resurser

En annan utmaning som var gemensam för flertalet företag var resurser, eller snarare bristen på det. Både företag H, C, G och B nämnde att de fick bortprioritera projekt och dataanalyser på grund av att de inte har tillräckligt med människor som kan analysera data eller tillräckligt med pengar för att få in den kompetens som skulle krävas.

“Vi känner att vi är tvungna att tacka nej eller begränsa frågeställningar av resursskäl som och den begränsningen gör att företaget blir fattigare.” (Företag B).

Företag H påpekar vilka konsekvenser resurserna kan ha på företaget och kulturen. Som tidigare nämnt har en del företag visat på utmaningar när det kommer till den inställning som finns angående datadrivet arbetssätt i resten av organisationen. Företag H menar att en konsekvens av att de inte har resurser för att möta upp behovet som finns i avdelningar är att en del team känner att det inte är värt att vänta på data eller insikter. Detta kommer göra att en förändring i beteende är svårt att uppnå. Företag H menar att avdelningarna måste sätta större press för att få de nödvändiga resurserna som krävs för att genomföra deras arbete eftersom man, enligt företag H, inte kan fatta beslut utan de resurserna.

“Jag brukar försöka säga till folk: är det så att ni inte har de här resurserna och inte kan validera och inte förstår vad ni gör, då borde ni ju bara flagga för det och säga att ni inte kan jobba.” (Företag H)

Liksom vad företag B hävdade menar även företag G att det kan vara svårt att skapa rätt relevans för kunden med de begränsade resurserna. Således påpekar B att det är en

kostnadsfråga att skaffa rätt kompetens och även om frågan har lyfts kan det dröja innan en brist på resurser inte längre sätter stopp för vissa analyser.

“Att vara relevant i kommunikationen oavsett om det är PR, mail eller på hemsidan, utan att man behöver en hel arme av folk som skapar det... ser jag som en väldigt stor utmaning.”

(Företag G)

Företag I och D är överens om att det behövs fler personer som kan jobba på det sättet som de mer data- och analysdrivna teamen gör. De efterfrågar analytiskt kompetenta medarbetare som kan fortsätta med det arbete som sker idag, samt utveckla och sprida arbetet ytterligare till andra avdelningar och team i resterande organisationen.

4.2.4 Prioriteringar

Det råder splittrade meningar angående svårighetsgraden för att få investeringar till analysarbetet av kunddata, dock anser majoriteten av företagen det relativt lätt att få igenom investeringar till deras arbete. Förklaringen i flera företag till detta är att företagsledningen har insett vikten av investeringar i just kunddata och förstår att det är nödvändigt att investera i detta område för att fortsatt vara aktuella.

“Jag vet att vi satsar mycket pengar på det här, och det är ju ett beslut vi tagit helt enkelt.”

(Företag A)

“Historiskt sett är det ett område som har varit ganska prioriterat under en viss tid.”

(Företag J)

“Jag tycker att det finns en förståelse för värdet av det här...” (Företag H)

Företag B och G kände att det var svårt att få investeringar till deras projekt. Anledning till detta var att det, enligt dem, är svårt att påvisa värdet som kunddata bidrar med till verksamheten.

“... det är inte alla som vet vad man kan göra med kunddata och vad det finns för potential i det hela.” (Företag G)

Företag D, som också rapporterade att det var relativt lätt att få investeringar, påpekade att anledningen till varför att de kan få de här investeringarna är för att de kunnat påvisa att deras arbete har bidragit till företaget positivt. Företag D menar att de, genom deras arbete med sin data, tydligt visat för styrelse och investerare vilket värde det ger att basera beslut på data. Kan de göra detta blir det även lätt att påvisa varför det är viktigt för företag att investera i kunddataanalys.

Vidare påpekar företag B att det delvis handlar om organisationens analytiska mognad, det vill säga organisationens vilja att faktiskt använda data. Företag B menar att om det finns en vilja kommer pengarna också komma fram, men att det finns en analytisk omognad angående vad som är möjligt i nuläget, vilket stoppar ytterligare investeringar.

“Pengarna hindrar oss från att göra saker, men varför finns inte pengarna? Ja men det handlar om en förståelse och en vana vid att arbeta på det sättet.” (Företag B)

Utifrån företagens egna påståenden och analyser framkommer det att det viktigaste när det kommer till att få de här investeringarna är att kunna förmedla vilket värde kunddata har och att få ledningsgruppen och styrelsen att förstå detta. Det uppfattas som att de flesta företag enligt dem själva, med ett få undantag, i teorin har förstått vikten av att vara datadriven och prioriterar detta. Samtidigt kan det från tidigare avsnitt utläsas att ett flertal företag inte känner att de har tillräckligt med resurser, i form av människor, pengar och fungerande system, för att kunna arbeta med detta på bästa möjliga sätt. Detta gäller även företag som menar att det är ett prioriterat område när det kommer till investeringar.

Samtidigt som merparten av företagen menar att analysarbete av kunddata är ett högt prioriterat område är det även ett flertal av företagen som påpekat att de har en utmaning med kulturen i organisationen. Detta indikerar att ett flertal företag befinner sig i en situation där ledningen prioriterar ett område men att detta inte speglas i resten av organisationen. Ett gap uppstår när resterande organisation inte prioriterar liknande som ledning och styrelse.

Företag H påpekar att även om ledningsgruppen har en förståelse för vikten av dataanalys i företaget betyder det inte nödvändigtvis att de förstår hur utvecklingen av detta område ska gå till. Det ska snarare komma underifrån, enligt företag H. Om ledningsgruppen går ut och pekar på folk och säger *“såhär ska ni jobba”* kommer det inte få önskat resultat. Det måste snarare uppstå en *“efterfrågan och en nyfikenhet”* kring hur beslut kan fattas bättre.

“Det känns som att ledningsgruppen tycker det här är viktigt men jag tror inte riktigt de har förståelse, om jag ska vara helt ärlig, för vad som krävs och vad det innebär.” (Företag H).

4.3 Framtiden

Detaljhandelsbranschen beskrivs av många företag som hårt pressad och konkurrensutsatt, med hög förändringstakt och utveckling vad gäller e-handel och digitalisering. Ett tydligt mönster som framgick i intervjuerna var att de hade uppfattningen av att mer automatiserade lösningar och mer kundanpassade erbjudande kommer att krävas för att fortsätta vara aktuella i framtiden. Att sträva efter att bli mer automatiserad i sitt arbete skulle leda till ett minskat manuellt arbete och därmed frigörande av resurser. Flertalet av företagen har nämnt just resurser som en utmaning i arbetet med kunddata- och analys och det förklarar intresset av att bli effektivare och hitta smartare lösningar. Företag I och A är två av företagen med denna ambition.

“Att det ska vara egentligen färre människor som behöver sitta och ta fram analyserna, utan att vi har system som sköter vissa saker automatiskt.” (Företag A)

Att bli mer kundanpassad nämns oftast som ett utvecklingsområde inför framtiden som företag ämnar att bli bättre inom. Bakgrunden enligt Företag D är viljan att förstå och hjälpa sina kunder i deras vardag genom att ge mer relevanta och personliga erbjudanden, vilket går i linje med att bli mer kunddata- och insiktsdriven.

Hälften av företagen uppger att de tror att det kommer krävas mer resurser i form av människor för att fortsätta utvecklas inom området. Detta går i linje med att flertalet företag

ser resurser som en utmaning i arbetet med kunddata. Både företag G, H, I och J anser att det i deras respektive organisationer behövs större team och fler personer som arbetar med hanteringen och analysen av kunddata, exempelvis personer med rollen *data scientist*.

“Bygga en större organisation kring dessa bitarna helt enkelt. Att möjliggöra att gräva på djupet mycket mer i data och agera på det.” (Företag G)

4.3.1 Ökad åtkomst till data

En framtidsvision som företag A, B, I och J har gemensamt, är ett företag där data flödar enklare och smidigare mellan olika avdelningar och där alla medarbetare har en ökad åtkomst till data. Data ska alltså bli mer tillgänglig för alla i organisationen och inte bara analys-avdelningarna, där målet är att fler ska kunna använda det i sina dagliga beslut.

“Jag tror det är lite mer more of the same, alltså att få ännu större spridning och göra det enklare för alla våra medarbetare i alla funktioner att förstå kunden utifrån sitt expertområde. Där är vi absolut inte framme än.” (Företag A).

Företag A nämner även att det som kommer krävas är pedagogisering, visualisering och utveckling från den analytiska sidan. För att göra det enklare, snabbare och mer mobilt för medarbetare att arbeta med data och ta bort den eventuella tröskeln som finns samt besvara de frågor folk har på ett snyggare sätt. Företag I instämmer med detta och understryker även hur viktigt det är att göra det enklare för medarbetarna med hjälp av automatiserade processer och analyser av data. Detta kan ge medarbetarna mer tid till annat och därmed en bättre inställning till området.

“Att vi demokratiserar data mer och automatiserar data mer och automatiserar uppgifter.”
(Företag I)

En ökad användartillgänglighet skulle alltså kunna vara ett effektivt sätt att förändra kulturen i företagen. Blir data mer lättillgängligt så att medarbetare enkelt kan ta del av och jobba med

den, kommer effekten av datan också bli större. Som tidigare nämnt blir det svårt att vara ett datadrivet företag om inte användarvänliga åtgärder tillsätts.

4.3.2 Gränsöverskridande samarbete

Ytterligare ett tema som framkommer i intervjuerna gällande framtiden är att företagen tror på mer gränsöverskridande samarbete mellan avdelningar i organisationen. Många av företagen nämner att det i nuläget inte sker i så stor utsträckning och att de har eller tidigare haft en företagsstruktur där de arbetat silobaserat. Företag F berättar att deras kund- och marknadsteam är beroende av IT och analys för att få tillgång till datan, vilket begränsar deras snabbbrörlighet. Detta eftersom IT och affär inte är nära varandra traditionellt sätt i organisationer och *“man förstår inte varandra, pratar inte samma språk”*. Vidare belyser företag F att de måste öka trepartssamarbetet mellan IT, analys och affär. Detta exempelvis genom att sätta upp processer för hur de ska jobba tillsammans och förstå varandra bättre.

Även företag B och företag J anser att samarbetet är något som kommer behöva prioriteras i framtiden för att bli mer datadrivna. De båda beskriver en efterfrågan på en brygga mellan de två avdelningarna IT och analys.

“Kommer behöva fler personer som jobbar i gränslandet mellan IT och datanalays.”

(Företag B)

“IT och analys i en god mix.” (Företag J)

Företag E berättar att de tror på att de skulle ha mycket att vinna på att arbeta mer integrerat i företaget.

“Vi på data-och insiktssidan kan ju data och vad man kan använda den till. Och sedan sitter någon och är jätteduktig på allt businessstänk. Jag vet vad som är möjligt med datan och de kan ställa rätt frågor, men om vi aldrig möts kommer det ju inte bli någonting av den. Så jag tror det kommer bli super när man väl börjar jobba så.” (Företag E)

Önskan om att arbeta närmare andra avdelningar i framtiden är något som hänger ihop till stor del med önskan om öka åtkomsten till data och få den att flöda bättre genom olika system och avdelningar. Detta eftersom en ökad åtkomst till data skulle sänka den tröskel som idag beskrivs finnas i företagen med att arbeta mer datadrivet. Vidare skulle det bli mer naturligt för avdelningar att samarbeta med analys eller IT-avdelningar i denna fråga.

5. Diskussion

Syftet med denna studie är att undersöka hur datadrivna företag i den svenska detaljhandeln är, genom att få en förståelse för hur de arbetar med sin kunddata i praktiken. Målet är att förstå företagens inställning till att bli mer datadrivna samt vilka utmaningar de ser idag och i framtiden med att arbeta datadrivet. Från resultatet syns det en stor spridning gällande hur företag i den svenska detaljhandelsbranschen arbetar med kunddata idag. Vidare ses företagskultur, resurser samt system som de största utmaningarna i arbetet med kunddatan. I frågan om vad som kommer krävas i framtiden påvisar resultatet två huvudsakliga teman som företagen menar kommer krävas för att bli mer datadrivna. Det är en ökad åtkomst till data för samtliga i organisationen samt ett ökat gränsöverskridande samarbete mellan analys-, IT- och affärsutvecklingsavdelningarna. I följande stycken kommer resultaten diskuteras i förhållande till den tidigare litteraturen inom området.

5.1 Arbetet med kunddata idag

5.1.1 Arbetssätt

Från resultatet och analysen kan utläsas att företag på den svenska detaljhandelsmarknaden i dagsläget har mycket data att arbeta med i form av kunddata och generellt ser värdet i att vara datadrivna samt att bli ännu mer datadrivna i framtiden. Det finns alltså, liksom litteraturen nämner, en gemensam bild av att detta är ett viktigt område för att utveckla företaget i framtiden samt för att ta bättre beslut idag.

Det framkommer att de intervjuade företagen skiljer sig åt när det kommer till hur de arbetar ut mot resten av verksamheten och att det finns en spridning kring när i processen som kunddata och insikter tas i beaktande. Ett flertal företag beskriver att när kundinsikt och analys kommer in sent i processen och endast för att validera befintliga hypoteser är det långt ifrån den definition litteraturen har av att vara datadriven i sitt beslutsfattande (Provost & Fawcett, 2013). Däremot upplever inte de företag som är med tidigt i processen att det automatiskt bidrar till ett mer datadrivet beslutsfattande. Trots att andra delar av organisationen tidigt tar del av resultat och rekommendationer från kunddatan implementeras

inte de i beslutsfattandet. Detta kan förklaras av den kultur som finns i detaljhandeln idag och en ovana av att fatta beslut baserat på insikter och data.

Att företagen inte i så stor utsträckning integrerar insikts- och analysfunktionerna i företags planering går emot Van Den Dreist et al. (2016) uppfattning, som belyser vikten med integration av de avdelningarna. Hur pass integrerade analysavdelningar är i organisationen kan vara en bidragande faktor till hur datadriven en organisation har möjlighet att utvecklas till. Ju mer integrerad en insiktsavdelning är i företags planering och strategi, enligt Van Den Dreist et al. (2016), desto fler beslut kan vara baserade på data. Förklaringen till varför det inte är mer integrerat i detaljhandelsbranschen, eller varför data inte efterfrågas, kan bero på flera anledningar. Det kan dels bero på att organisationen inte efterfrågar data och därmed blir det inte naturligt för andra avdelningar att samarbeta med kunddata-, analys- eller insiktsavdelningar. Vidare kan det bero på att företag inte har all analysverksamhet internt och att det skapar ytterligare ett hinder för integration.

5.1.2 Advanced analytics

Det finns en del "buzz" inom affärsvärlden angående att använda metoder som *advanced analytics* och AI. Likaså finns det litteratur (Yablonsky, 2019; Niebel et al., 2019) som lyfter ett flertal fördelar med att arbeta med sin data och driva beslut baserat på mer avancerade analysverktyg. Det är emellertid inte klarlagt hur många företag som har tagit till sig av de här analysmetoderna eller hur långt de som har börjat arbeta med sådan avancerad dataanalys har kommit. En intressant aspekt av företagens datahantering är därmed deras inställning till denna sortens analys, huruvida de ser ett praktiskt värde av detta och om det finns konkreta planer på att vidareutveckla sådana system.

Empirin visar på en tydlig spridning mellan företagen när det kommer till deras arbete med mer avancerade analysmetoder. Vissa företag rapporterar att de investerar mycket pengar och har ett flertal stora projekt de jobbar med, medan andra knappt har börjat eller är i startfasen. Intressant var att företagen som redan börjat investera och arbeta med mer avancerade analysmetoder hade inställningen att det behövs ytterligare resurser för att utveckla arbetet ännu mer, medan företag som inte har investerat i samma utsträckning i nuläget snarare lyfte

de mer traditionella metoderna och dess fördelar. Anledningen till detta kan vara att företagen som arbetat med *advanced analytics* under en längre tidsperiod har börjat se de fördelarna som litteraturen nämner är korrelerade med till exempel AI-lösningar. Litteraturen påpekar att företag kan få en förhöjd produktivitet hos medarbetare i samband med implementering av AI. Det återspeglas i ett av företagen som för tillfället massivt investerar i AI och som själva nämner att de genom de här nya, mer avancerade analyser kan automatisera en del av arbetet och därmed frigöra tid hos medarbetare.

Även om forskningen presenterar en rad fördelar med att arbeta med mer avancerade analysmetoder, har det tidigare saknats praktisk redogörelse för hur företag på den svenska detaljhandelsmarknaden arbetar med detta idag. Empirin redogör för en spridning gällande företags resursanvändning med mer avancerade analysmetoder, dock kan det konstateras att ett flertal stora detaljhandelsföretag har börjat sitt arbete med *advanced analytics* och är påväg med ett flertal stora projekt inom området. Samtidigt är det intressant att påpeka att trots den rådande konsensus som finns inom litteraturen är det fortfarande ett antal stora företag som ännu inte applicerat den här sortens analyser i någon större utsträckning. Anledningarna till detta kan vara många, delvis kan det bero på att den här sortens analysverktyg är dyra att implementera och kräver svårattraherade individer med mycket specifika kompetenser. Delvis kan det även handla om inställningen till metoderna. En del företag som inte kommit så långt med detta arbete förespråkar fördelarna med mer traditionella analyser.

Sammanfattningsvis syns det att även om företagen i studien följer litteraturens trend och bekräftar *advanced analytics* som en viktig del av arbetet mot att bli mer datadrivna, är det inte alla företag som idag implementerar det i någon större utsträckning eller presenterar konkreta planer för framtiden. Dessutom är inställningen till *advanced analytics* inte lika positiv bland alla företag och även om konsensus råder att *advanced analytics* är en del av framtiden, är inte alla överens om i vilken utsträckning.

5.1.3 Kompetens

Gällande huruvida kompetens för kunddata- och analys ska finnas internt framkom en delad uppfattning hos företagen. Den delade bilden stämmer i stor utsträckning överens med Fogarty och Bells (2014) resultat om att företag ser olika på att lägga ut sina analysaktiviteter. Något som kan motivera outsourcing är att det är svårt för företag själva att skapa ett analysteam (Fogarty & Bell, 2014). Avsaknad av intern kompetens eller erfarenhet nämner företag som anledningar till varför de ser ett behov av extern hjälp, vilket också Fogarty och Bell (2014) belyser som anledningar. Ytterligare ett perspektiv som presenteras i empirin är att det är en kostnadsfråga. Att de saknar egen kompetens kan bero på brist på resurser, att det är dyrt att införskaffa denna. Detta kan förklaras med hjälp av litteraturen eftersom efterfrågan på analytiker är högre än vad utbudet är på marknaden. De företag som uppgav att analysverksamheten är så pass viktigt att de måste ha det internt i företaget och inte hade ett intresse av att outsourca kan, enligt Fogarty och Bell (2014), anses ha en högre analytisk förmåga och kapacitet för analysverksamhet internt. Vidare kan de här företagen antas ha det enklare att anpassa sig till ett datadrivet arbetssätt enligt Brynjolfsson och McElheran (2016).

5.2 Utmaningar

Inget av företagen nämner i intervjuerna att deras primära utmaning kommer från själva datan. Denna bild kan jämföras med LaValle et al (2011) som anser att de största utmaningarna för organisationer i analysarbetet inte kopplas till data och teknologi. Därmed går empirin inte i linje med den del av litteraturen som anser att de största utmaningarna ligger i att samla in, samt analysera data på rätt sätt (Verhoef et al, 2010; Erevelles et al, 2016; Kiron, 2017).

En intressant fråga att diskutera är varför företagen inte ser data som en primär utmaning. En förklaring kan vara att företag har många andra utmaningar som kommer före och prioriteras högre. Något som kan kopplas till resursbrist och att de anses behöva fler personer som arbetar med analys av kunddata. Vidare kan företagen anse att de i nuläget samlar in rätt data och även analyserar den på rätt sätt samt att utmaningen finns i system och resurser som är ett hinder för att kunna analysera all data. Ytterligare en förklaring kan vara att teknologin utvecklats sedan studierna på området genomfördes och att det idag finns bättre

förutsättningar för företag att arbeta med sin kunddata. Det som idag är möjligt gällande insamling och analys av data, var för fem år sedan tekniskt svårt och för tio år sedan, nästintill omöjligt.

Både utmaningarna med system och resurser som framkommer i intervjuerna kan kopplas till hur prioriterat området kunddata och analys är inom företag samt hur lätt det är att få investeringar. Å ena sidan kan det vara att företag inte uppdaterar system eller anskaffar fler resurser eftersom de inte ser det som en prioritering, utan har andra projekt som går före. Å andra sidan kan det bero på att företaget inte har möjligheten att investera mer än de gör, oavsett hur mycket de än hade önskat det.

I empirin framkommer det att en majoritet anser att det är lätt att få investeringar och att företagsledningen har insett värdet av kunddata, vilket visar på att företaget anser att det är viktigt att vara datadriven och stämmer överens med litteraturen (Brownlow et al., 2015; Brynjolfsson et al., 2011; Brynjolfsson & McElheran, 2016). Däremot är det intressant hur företag ändå anser sig ha utmaningar med system och resurser. Det kan vara att ledningen insett värdet av ett datadrivet arbetssätt och att detta ska prioriteras, men inte i vilken grad det ska prioriteras. Alternativt, kan det också vara att ledningen tror att det är viktigt men inte förstår varför eller vad som krävs av en organisation för att bli mer datadriven. Ett tredje perspektiv, som kan kopplas till den konkurrensutsatta och pressade detaljhandeln, är att företag aktivt väljer att skjuta på dessa investeringar så länge som möjligt eftersom de inte vill ta kostnaden för investeringen.

Precis som LaValle et al. (2011) och Kiron (2017) redovisar i sina undersökningar, visar även denna studie på att en av de största utmaningar har med ledarskap och organisation att göra. Genomgående i intervjuerna är det en majoritet av företagen som pratar om företagskulturen som en utmaning i arbetet med kunddata och att bli datadriven. Vidare är detta ett stort problem för företagen eftersom kulturförändringar kräver stora processer och inte är något som kan förändras över en natt. Då det framkommit att företagen anser att analys av kunddata är ett prioriterat område, befinner företagen sig i en situation där de har en vision om att bli mer datadrivna men inte lyckats förmedla ut visionen till organisationen. En anledning kan vara att företagsledningen inte fullt ut har adapterat ett digitalt "mindset". Även om området

beskrivs som prioriterat kan det vara att det bara är analys- och insiktsavdelningarna som får resurser för att kunna bli datadrivna vilket leder till att bara en eller få personer i ledningen faktiskt har intresse och driver de frågorna. Detta är något som ytterligare kan förklara den avsaknad av kulturanpassning som beskrivs hos företagen. Om inte ledningen fullt ut förespråkar ett datadrivet arbetssätt kan det vara svårt för en större organisationen att acceptera förändringen.

En annan förklaring till utmaningarna med kultur kan enligt organisationsteorin (Kotter, 2012) vara att företagen har överskattat sin förmåga att påverka medarbetare att gå utanför sin “comfort zone”. Många av företagen uppgav att de har en tradition av att fatta beslut på magkänsla och en anledning till utmaningen kan därför vara att de har en utgångspunkt som inte ligger nära det datadrivna arbetssättet. Ytterligare en förklaring till utmaningen med företagskultur kan vara att det inte finns en tydlig vision och att denna inte kommunicerats ut till medarbetarna. Hayes (2018) diskuterar att en viktig byggsten i en kulturförändring är att vinna stöd hos de individer i organisationen, som påverkas och kan påverka förändringen. Det kan vara att företagen behöver fokusera mer på individerna i organisationen och få dem att se fördelarna med att arbeta mer datadrivet.

En annan intressant aspekt som framkommer är att en del företag redan idag arbetar med att informera organisationen och få dem att förstå värdet av att arbeta mer datadrivet. För de företagen kan det vara att de, inte bara analysavdelningarna utan även ledningen, har insett utmaningen med kulturen och försöker förändra den. Detta visar på ett steg i rätt riktning, men utifrån ovanstående diskussion kommer det troligtvis krävas mycket mer för att lyckas med en kulturförändring.

5.3 Framtiden

Ett tomrum identifierades i litteraturen när det kommer till det framtida arbetet med kunddata, det vill säga vad som kommer krävas för att bli mer datadriven i framtiden. Det framkommer att företagen anser att mer automatiserade lösningar och kundanpassning kommer krävas i framtiden. Detta visar på att det finns en önskan om att utveckla sin analytiska förmåga samt utnyttja den kunddata man har för att skapa bättre erbjudande för sina kunder. Likt diskuterat

tidigare ser de företag som redan idag arbetar med mer avancerad analys och AI att de kommer fortsätta arbeta med och investera i det i framtiden. Utöver automatisering och kundanpassning visar empirin på två huvudsakliga teman som företag har gemensamt i frågan om framtiden. Delvis en ökad åtkomst till data och delvis ett ökat, gränsöverskridande samarbete mellan avdelningar.

Empirin pekar på ett gemensamt tema bland företagen, nämligen behovet av en ökad åtkomst till data för hela organisationen. En fördel med att göra data mer tillgänglig, som även nämns av företagen, är att det sänker den tröskeln som finns för resten av organisationen när det kommer till att bli involverade i datadrivna beslut. Kotter (2012) påpekar i litteraturen att ett misstag som företag gör i kombination med organisationsförändringar är att de tillåter onödiga hinder att kvarstå för medarbetare. Tas onödiga hinder bort kommer det också vara enklare för medarbetare att ta till sig av den nya visionen. En ökad och förenklad tillgång till data skulle alltså eventuellt kunna hjälpa företagen med att sprida det datadrivna budskapet till resten av organisationen och därmed hjälpa till att förbättra den rådande kulturen. Det skulle göra det enklare för företagen att bli mer datadrivna genom att förenkla för medarbetare att jobba på ett datadrivet sätt. Som tidigare diskuterat är en viktig del för att bli datadriven att investera i hela företaget och inte endast där kundinsikter genereras.

Empirin visar även en gemensam inställning om framtiden när det kommer till önskan om ett mer gränsöverskridande arbete med data inom organisationerna. Mer specifikt handlar det om samarbetet mellan analys-, IT- och affärsutvecklingsavdelningarna inom företagen. Som nämnt tidigare satsar vissa av företagen på att bygga upp sin kompetens internt, vilket litteraturen nämner kommer kräva resurser och hjälp från ett flertal avdelningar. Även AI-lösningarna, som nämns i tidigare avsnitt, kommer innebära ett ökat samarbete eftersom analysavdelningarna i nuläget inte besitter all den kunskap som krävs.

Avslutningsvis kan det konstateras att de två teman är delvis beroende av varandra. Det kommer krävas en ökad åtkomst till data och ett bättre system för att det ökade samarbetet ska fungera effektivt.

6. Slutsatser

Studiens syfte är att få förståelse för och besvara följande tre frågeställningar: Hur arbetar detaljhandelsföretag med kunddata idag? Vilka utmaningar ser detaljhandelsföretag i arbetet med kunddata? Vad tror detaljhandelsföretag kommer krävas för att bli mer datadrivna i framtiden?

Företagen i studien följer den trend som ses i litteraturen och uppger alla att de har mycket data samt ser värdet i att vara datadrivna i sina beslut. Det kan fastslås att det finns en spridning när det kommer till hur integrerade insiktsfunktionerna är i resten av organisationen. Vissa företag använder kunddata och kundinsikter som en startpunkt och deras analysteam är med i andra avdelningars processer från början, medan andra företag snarare får validera existerande hypoteser med hjälp av kunddata senare i processen. Slutsatsen som kan dras, i enlighet med litteraturen, är att företag som har en högre nivå av integration också har bättre möjligheter till att vara mer datadrivna. Därefter finns det en gemensam bild både bland företagen och litteraturen, att *advanced analytics* i viss utsträckning kommer vara nödvändigt i framtiden. En intressant aspekt som uppkommer i studien är att de företag som uppger att de satsar mycket på *advanced analytics* också uppger en mer positiv inställning till ytterligare investeringar längre fram. Slutligen kan det konstateras att det existerar en delad bild när det gäller att ha kompetensen för analys och data internt eller externt, vilket enligt litteraturen till stor del beror på företagets egna resurser och analytiska kompetens.

Den utmaning som flest företag i studien ser med att vara datadrivna är företagskulturen, vilket även litteraturen belyser. Litteraturen lyfte även insamling och analys av data som en utmaning för företag, något som inte framkommit som en utmaning i denna studie. Resultatet fastslår att även om företagen prioriterar detta område är det många av dem som inte lyckas förmedla denna vision till resterande organisation. Vidare upplevde en del företag också bristen på resurser och system som en utmaning för att bli mer datadrivna. Något som visar på att företagen har ambitioner att bli mer datadrivna, men att det i praktiken är svårt att uppnå. Det kan fastslås att utmaningen att bli mer datadriven konkurrerar med andra utmaningar i företag eftersom de har begränsade resurser och tid att tilldela på området.

Gällande vad företagen ansåg skulle krävas i framtiden för att bli mer datadrivna konstaterades två stycken teman, utöver att de önskade att bli mer automatiserade och kundanpassade. Det första temat är att göra datan mer tillgänglig eftersom att det skulle öka möjligheterna för resten av organisationen att använda den i sina beslut. Något som enligt litteraturen kan förenkla ett datadrivet arbetssätt och bidra till en kulturförändring. Det andra temat som identifierades är att företagen tror att de kommer behöva samarbeta mer gränsöverskridanden mellan avdelningar för att ta hjälp av varandras expertis och därmed ha möjlighet att bli mer datadrivna.

6.1 Implikationer

Denna studie har bidragit med insikter om hur företag i den svenska detaljhandeln arbetar med kunddata idag och vad de ser för utmaningar med att vara datadrivna, både idag och i framtiden. Studien fastslår att företagsledningen för de olika företagen har en vision om att vara datadrivna och att de ser ett värde i kunddata, men att de inte har lyckats implementera detta i praktiken och visionen reflekteras inte alltid i resten av organisationen. Företag kan använda denna insikt för att undersöka hur det ser ut i deras egna organisation. Det vill säga, reflekteras företagsvisionen i hela verksamheten och inte bara i analys- och insiktsavdelningen?

Undersökningen har visat att för tio stora detaljhandelsföretag i Sverige är insamling och analys av data inte en primär utmaning när det kommer till att bli mer datadrivna. Den utmaning flest företag nämner är organisationskulturen, följt av system och bristen på resurser. Detta, i kontrast till vad en del litteratur säger, implicerar att företag först och främst ska fokusera på kulturen inom organisationen och deras medarbetares inställning till att arbeta mer datadrivet. Viljan bland insikts- och analysavdelningarna finns där, vilket även datan gör. Framöver är det viktigt att ge de här avdelningarna de verktyg och förutsättningar som krävs för att nå ut till resten av verksamheten.

Studiens resultat kan ge insikter och förståelse till företagsledningar angående varför de inte lyckats med en förändring till att bli mer datadrivna. Vidare kan denna studie bidra med

ledtrådar om utmaningar och hinder till att bli datadrivna, som företag kan använda som utgångspunkt när de vill utveckla sin organisation. Ytterligare kan resultaten om vad som anses komma behövas i framtiden ge en indikation till företag vad de kan komma att behöva fokusera på.

6.2 Tillkortakommanden

En begränsning i denna kvalitativa studie är att de analyser och slutsatser som dragits är svåra att generalisera för hela den svenska detaljhandelsmarknaden. De elva intervjuer som denna studie är baserad på speglar istället företagens uppfattningar om respektives arbete och utmaningar med kunddata och att vara datadriven. Vilket bidrar till en förståelse för ämnet, snarare än något som kan appliceras för alla företag inom branschen. Eftersom studien endast intervjuat individer med roller inom kunddata- och analys, får de här individernas uppfattningar representera företaget. En annan begränsning är att studien endast undersökt individernas perspektiv i frågan. De har uttryckt sig om företaget och andra avdelningars inställning men det är omöjligt att veta om det stämmer eller är vad de verkligen anser. Möjligtvis hade resultatet blivit annorlunda beroende på vem i företaget som hade intervjuats eller vems perspektiv som hade belyst. Det ska även belysas att en begränsning med den här kvalitativa studie är att resultatet kan ha påverkats av uppsatsförfattarna eftersom de utgår ifrån deras personliga uppfattning av intervjuerna.

6.3 Framtida forskning

Denna studie undersöker hur datadrivna företag i den svenska detaljhandelsbranschen är genom att förstå hur företag ser på arbetet med kunddata, de utmaningar som finns samt vad som kommer krävas i framtiden. Det hade varit intressant att se om åsikterna som företagen har, samt huruvida de utmaningar de presenterar, även existerar på andra detaljhandelsmarknader. Därmed behövs ytterligare forskning som kan skala upp denna studie på en internationell nivå för att se hur resultaten eventuellt ändrar sig och för att kunna jämföra utvecklingen mot att bli mer datadriven på den svenska marknaden med hur det ser ut internationellt.

Studien har visat på företags inställning till att bli mer datadrivna och har även nämnt ett antal åtgärder som företag arbetar med för att uppnå detta. Det går emellertid inte att inom ramen för undersökningen förklara exakt hur företag ska gå tillväga för att integrera detta arbete i organisationen eller hur de bäst implementerar deras datadrivna initiativ. Det finns, som presenterat, en del forskning kring kulturförändringar i allmänhet men ytterligare forskning kring hur ett mer datadrivet tänk bäst implementeras inom detaljhandeln behövs.

En av studiens tillkortakommanden är att den enbart baseras på åsikter från medarbetare som är insatta i området och arbetar med data i någon kapacitet idag. Framtida forskning behövs för att demonstrera utmaningarna med att bli datadrivna från andra perspektiv inom företagen och inte bara de som arbetar med det idag. Studien finner att många av företagen har en vision om att bli mer datadrivna men det speglas inte i företagskulturen. Det hade därför varit värdefullt med ytterligare forskning för att förklara varför detta gap uppstår samt ledningens perspektiv på frågorna.

Avslutningsvis går det att konstatera att det behövs mer forskning kring skillnader som kan finnas mellan dagligvaruhandeln och sällanköpshandeln när det kommer till att arbetet med data. Trots att denna studie har undersökt detaljhandelsföretag inom båda delbranscherna, finns det inte tillräckligt mycket empiri för att kunna visa på tydliga likheter eller skillnader.

7. Referenser

Alvehus, J. (2013). *Skriva uppsats med kvalitativ metod: en handbok* (1. uppl.). Stockholm: Liber.

Arsel, Z. (2017) Asking Questions with Reflexive Focus: A Tutorial on Designing and Conducting Interviews, *Journal of Consumer Research*, 44(4), 939–948.

<https://doi.org/10.1093/jcr/ucx096>

Brownlow, J., Zaki, M., Neely, A., Urmetzer, F. (2015) Data-Driven Business Models: A Blueprint for Innovation. *Cambridge Service Alliance*. doi: [10.13140/RG.2.1.2233.2320](https://doi.org/10.13140/RG.2.1.2233.2320)

Bryman, A., & Bell, E. (2011). *Business research methods* (3. ed.). Oxford: Oxford University Press.

Brynjolfsson, E., & McElheran, K. (2016). The Rapid Adoption of Data-Driven Decision-Making. *The American Economic Review*, 106(5), 133–139.

<https://doi.org/10.1257/aer.p20161016>

Brynjolfsson, E., Hitt, LM., Kim, HH., (2011) Strength in Numbers: How Does Data-Driven Decisionmaking Affect Firm Performance? Available at SSRN:

<https://ssrn.com/abstract=1819486> or <http://dx.doi.org/10.2139/ssrn.1819486>

Erevelles, S., Fukawa, N., & Swayne, L. (2016). Big Data consumer analytics and the transformation of marketing. *Journal of Business Research*, 69(2), 897–904.

<https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2015.07.001>

Fejes, A. & Thornberg, R. (2015). *Handbok i kvalitativ analys*. (2. uppl.) Stockholm: Liber.

Flick, U. (2007). *Designing qualitative research*. London: SAGE Publications.

Fogarty, D., & Bell, P. (2014). Should You Outsource Analytics? *MIT Sloan Management Review*, 55(2), 41–45. Retrieved from <http://search.proquest.com/docview/1475566585/>

Gartner. (2020). *Advanced Analytics*. [online] Available at: <https://www.gartner.com/en/information-technology/glossary/advanced-analytics> (Hämtad 2020-04-02).

Hayes, J. (2018). *The theory and practice of change management* (5. edition.). Basingstoke: Palgrave Macmillan.

HUI Research. (2018). Rapport: Det stora detaljhandelsskiftet 2018. [online] https://www.svenskhandel.se/globalassets/dokument/aktuellt-och-opinion/rapporter-och-foldrar/e-handelsrapporter/det-stora-detaljhandelsskiftet_2018-digital-version-08052018.pdf (Hämtad 2020-03-10).

Kotter, J. (2012). *Leading change*. Boston, Massachusetts: Harvard Business Review Press.

Kiron, D. (2017). Lessons from Becoming a Data-Driven Organization. *MIT Sloan Management Review*, 58(2), 0–0. Retrieved from <http://search.proquest.com/docview/1875399253/>

Kvale, S., Brinkmann, S., & Torhell, S. (2014). *Den kvalitativa forskningsintervjun* (3. uppl.). Lund: Studentlitteratur.

Lavalle, S., Lesser, E., Shockley, R., Hopkins, M., & Kruschwitz, N. (2011). Big Data, Analytics and the Path From Insights to Value. *MIT Sloan Management Review*, 52(2), 21–32. Retrieved from <http://search.proquest.com/docview/845235605/>

Levy, M., Weitz, B., & Grewal, D. (2019). *Retailing management* (Tenth Edition). New York: McGraw-Hill Education.

Niebel, T., Rasel, F., & Viete, S. (2019). BIG data - BIG gains? Understanding the link between big data analytics and innovation. *Economics of Innovation and New Technology*, 28(3), 296–316. <https://doi.org/10.1080/10438599.2018.1493075>

Provost, F. & Fawcett, T. (2013) Data Science and its Relationship to Big Data and Data-Driven Decision Making. *Big Data*, 1(1), 51-59. <http://doi.org/10.1089/big.2013.1508>

Robson, S., & Hedges, A. (1993). Analysis and Interpretation of Qualitative Findings. Report of the MRS Qualitative Interest Group. *Market Research Society. Journal.*, 35(1), 1–13. <https://doi.org/10.1177/147078539303500102>

Sergey A. Yablonsky. (2019). Multidimensional Data-Driven Artificial Intelligence Innovation. *Technology Innovation Management Review*, 9(12), 16–28. <https://doi.org/10.22215/timreview/1288>

Shah, D., Rust, R., Parasuraman, A., Staelin, R., & Day, G. (2006). The Path to Customer Centricity. *Journal of Service Research*, 9(2), 113–124. <https://doi.org/10.1177/1094670506294666>

Thomas, J., & Sullivan, U. (2005). Managing Marketing Communications with Multichannel Customers. *Journal of Marketing*, 69(4), 239–251. <https://doi.org/10.1509/jmkg.2005.69.4.239>

van den Driest, F., Sthanunathan, S., & Weed, K. (2016). Building an Insights Engine. *Harvard Business Review*. Retrieved from <http://search.proquest.com/docview/1817079014/>

Verhoef, P., Venkatesan, R., Mcalister, L., Malthouse, E., Krafft, M., & Ganesan, S. (2010). CRM in Data-Rich Multichannel Retailing Environments: A Review and Future Research Directions. *Journal of Interactive Marketing*, 24(2), 121–137. <https://doi.org/10.1016/j.intmar.2010.02.009>

Widerberg, K. (2002). *Kvalitativ forskning i praktiken*. Lund: Studentlitteratur.

8. Bilagor

8.1 Intervjuguide

Om datahantering

1. Hur arbetar ni med er data?
 - a. Vilka typer av data har ni?
 - b. Samlar ni in er egen data?
 - c. Hur ofta samlar ni in eller får ny data?
 - d. Hur lagras er data?
 - e. Skulle du säga att ni har mycket data?
2. Hur ofta analyserar ni kunddata och omvandlar den till kundinsikter?
3. Hur ser era analysverktyg ut?
 - a. Hur ser ni på maskininlärning och AI?

Utmaningar

4. Vilka utmaningar ser ni vid datahanteringen?
5. Finns det något som begränsar er från att använda all data ni har (effektivt)?
6. Hur mycket resurser lägger ni på detta idag?
 - a. Hur många anställda/avdelningar har ni?
 - b. Hur många är med i besluten?
7. Om ni hade en oändligt stor budget för detta, vad hade ni velat göra då?
8. Vilken kompetens finns det inom företaget?
 - a. Outsourcar ni mycket?
 - b. Har ni arbetat något med konsulter?
9. Upplever du att det är svårt eller lätt att få igenom investeringar för arbetet med kunddata?
 - a. Exempelvis nya innovativa lösningar eller sätt att arbeta på
10. Skulle du säga att arbetet med datahantering är integrerat i resten av verksamheten?
 - a. Finns det representanter i ledningsgruppen som arbetar med detta eller driver dessa frågorna?
11. Finns det något värde i att bli mer datadrivna?
12. Hur skulle du säga att inställningen är på andra avdelningar till att använda kunddata eller arbeta mer datadrivet?

Framtiden

13. Hur ser planen för framtiden ut, när det kommer till datahantering och kunddata?
 - a. Ytterligare investeringar?
14. Vilken kompetens/resurser tror ni kommer krävas i framtiden för att bli mer datadriven? (exempel människor, it-system m.m.)
15. Vad tror ni kommer krävas av er för att fortsätta vara aktuella?