Analytisk CRM för beslutsstöd

Faktorers påverkan på förmågan för beslutsfattande, samt dess genererade sociotekniska förändringar

Av: Alexander Salloum & Johan Yousef

Handledare: Lars Degerstedt

Södertörns högskola | Institutionen för naturvetenskap, miljö och teknik

Kandidatuppsats 15 hp

Informatik med inriktning mot analytisk CRM | Höstterminen 2023

SÖDERTÖRNS HÖGSKOLA | STOCKHOLM
sh.se

Sammanfattning

Dagens samhälle genomgår förändringar av betydande karaktär som i stor utsträckning drivs av digitalisering. En av de mest påtagliga förändringarna som påverkar företagen är förändringarna i konsumentbeteendet. Dessa dramatiska förändringar utgör en betydande utmaning för företag då traditionella metoder för kundhantering inte längre är tillräckliga.

Betydelsen av *Customer Relationship Management* (CRM), utifrån ett analytiskt tillvägagångssätt, blir då avgörande för att bättre hantera kundrelationer i dagens högt konkurrerande arbetsmiljö. Analytisk CRM är ett IT-beroende arbetssystem där användaren av data och analys utför processer och aktiviteter som gör att erbjudna produkter och tjänster i högre grad möter kundernas behov. Studiens övergripande mål är att genom insikter förstå hur beslutsfattare upplever olika faktorers påverkan på deras förmåga att använda analytisk CRM för att stödja deras beslutsfattande samt de sociotekniska förändringar som genereras av det. För att uppnå detta antogs en kvalitativ forskningsmetod där djupintervjuer genomfördes. Sju respondenter, med varierande roller som Business Analyst, Data Scientist, Marknadschef och CRM-ansvarig intervjuades för att få deras insikter och erfarenheter om analytisk CRM.

Studiens resultat och slutsats visar på att beslutsfattare anser kundcentrering och informationsteknik som avgörande faktorer för användningen av analytisk CRM. Kundcentreringen skapar en datadriven miljö som främjar datadriven beslutsfattande genom användningen av data och analys. Det genererar sociotekniska förändringar på både djupare och ytmässiga nivåer. Informationstekniken spelar en avgörande roll i insamling, hantering och analys av data. Detta påverkar beslutsprocesserna till att bli datadrivna och stärker beslutsfattarnas förmåga att fatta välgrundade beslut. Sociotekniska förändringar som genererades av informationstekniken var på ytliga nivåer.

Nyckelord: Analytisk CRM, IT-beroende arbetssystem, Kritiska framgångsfaktorer, Förmågor för analys av data, Datadrivet beslutsfattande, Sociotekniska förändringar, Kundcentrering, Informationsteknik (IT)

Analytical CRM for decision support

Factors' impact on decision-making capability, and its generated sociotechnical changes

Abstract

Society today is undergoing significant changes largely driven by digitalization. One tangible change that impacts businesses is the shift in consumer behaviour. These dramatic changes pose a significant threat for companies as traditional methods for customer management are no longer sufficient.

The significance of *Customer Relationship Management* (CRM), based on an analytical approach, therefore becomes crucial to better manage customer relationships in today's highly competing work environment. Analytical CRM is an IT-reliant work system where participants of data and analysis perform processes and activities that enable offered products and services to better meet the needs of customers. The overall goal of the study is to understand through insights how decision-makers' experience various factors' impact on their ability to utilize analytical CRM to support their decision making, as well as the sociotechnical changes generated by it. To achieve this, a qualitative research method was adopted, where in-depth interviews were conducted. Seven respondents, with varying roles as Business Analyst, Data Scientist, Marketing Manager and CRM Manager, were interviewed to get their insights and experiences on analytical CRM.

The study's results and conclusion show that decision-makers consider customer-centricity and information technology (IT) as a pivotal factors' influencing the use of analytical CRM. Customer centricity fosters a data-driven environment that promotes data-driven decision-making through the utilization of data and analysis. It generates sociotechnical changes on both deeper and surface structures. IT plays a critical role in the collection, management, and analysis of data. This impacts decision-making processes to become data-driven and enhances the decision-makers' ability to make data-driven decisions. Sociotechnical changes generated by information technology were at surface structures.

Keywords: Analytical CRM, IT-reliant work system, Critical Success Factors (CSF), Abilities to analyze data, Data-driven decision making, Socio-Technical changes. Customer centricity, Information technology (IT)

Förord

Vi vill börja med att tacka alla respondenter som ställt upp och gjorde denna studie möjlig. Vidare vill vi även rikta ett stort tack till vår handledare Lars Degerstedt för hans vägledning under studien.

Alexander Salloum & Johan Yousef

Innehållsförteckning

1 Inledning 7
2 Bakgrund 8
2.1 CRM:s historia och dess definition 9
2.2 IT-beroende arbetssystem 10
2.3 Problemdiskussion 12
2.4 Syfte och forskningsfråga 13
3 Teori 14
3.1 Kritiska framgångsfaktorer för användningen av CRM 14
3.2 Förmågor för analys av data 16
3.3 Datadrivet beslutsfattande: DECAS 19
3.4 Utvecklingen av sociotekniska arbetssystem 21
3.5 Studiens deduktiva konceptuella ramverk 24
4 Val av metod 26
4.1 Val av forskningsdesign och forskningsstrategi 26
4.2 Urval av respondenter 27
4.3 Utformning av intervjuguide 27
4.4 Urval av litteratur 28
4.5 Val av analysmetod 29
4.6 Genomförande av intervjuer 29
4.7 Metodkritik 30
5 Datainsamling 30
5.1 Kritiska framgångsfaktorer 31
5.2 Förmåga för analys av data 39
5.3 Datadrivet beslutsfattande 47
5.4 Utvecklingen av sociotekniska arbetssystem 53
6 Analys 57
6.1 Kritiska framgångsfaktorer 58
6.2 Förmåga för analys av data 60
6.3 Datadrivet beslutsfattande 63
6.4 Utvecklingen av sociotekniska system 65
6.5 Utvidgat induktivt konceptuellt ramverk 67
7 Diskussion 68
8 Slutsats 73

Källförteckning 76
Bilaga 1 – Intervjuguide.....78
Bilaga 2 – Tematisk kodning av data.....86

1 Inledning

I dagens samhälle genomgår människor och verksamheter digitalisering av omfattande karaktär. Den tekniska utvecklingen har nått nya höjder där drivet av informationsteknik (IT) och informationssystem (IS) omvandlar hur verksamheter fungerar och konkurrerar. Verksamheter och institutioner har inte längre råd att bortse från digitaliseringens möjligheter och utmaningar. För att bevara sin konkurrenskraft och överleva måste verksamheter därför anpassa sig till den digitala världen och undvika att förlora marknadsandelar. Med den exponentiella tillväxten av digitalisering har *Customer Relationship Management* (CRM) blivit en central strategi och alltmer framträdande för verksamheter. Vad som en gång betraktades som en metod för försäljning och kundtjänst har nu utvecklats till en omfattande process som sträcker sig långt bortom traditionella affärsfunktioner. Detta har skett som en direkt reaktion på den tekniska omvandlingen och dess omfattande inflytande över verksamheter och kundbeteenden.

CRM har utvecklats genom sammanställningen av flera marknadsföringsfunktioner som relationsmarknadsföring, direktmarknadsföring, databasmarknadsföring och automatiserad marknadsföring. Denna sammanställning stärker CRM:s roll och effektivitet ytterligare. Genom att sammanfoga dessa olika marknadsföringsfunktioner har CRM blivit en mer omfattande strategi för att bygga och underhålla långvarig och lönsamma kundrelationer (Chaffey & Ellis-Chadwick 2018, s. 300; Kumar & Reinartz 2018, ss. 12–13). CRM strävar efter att systematiskt förstärka interaktioner och engagemanget med kunderna (Chaffey & Ellis-Chadwick 2018, s. 262). Detta syftar vidare till att främja ökad kundlojalitet och i längden leda till både direkta och indirekta försäljningsaktiviteter gentemot dessa kunder. Kundlojalitet innebär kundens vilja att upprätthålla relation med en leverantör över tid (ibid). Genom att ha insikt i de faktorer som ökar kundengagemanget och lojaliteten hos olika kundsegment kan man utveckla strategier som främjar behållningen av kunder (Chaffey & Ellis-Chadwick 2018, s. 262). CRM har idag utvecklats till att omfatta tre primära dimensioner: strategisk, operationell och analytisk (Iriana & Buttle 2007, ss. 24–25). Dessa tre dimensioner är sammankopplade och illustrerar CRM:s utveckling från att ursprungligen enbart hantera försäljning och kundtjänst till att numera innefatta djupare förståelse för kundbeteenden och behov. Genom denna omfattande förståelse för CRM möjliggörs mer skräddarsydda och värdeskapande kundrelationer (ibid, ss. 26–29).

Analytisk CRM sticker ut från strategisk och operationell CRM genom dess inriktning på att förbättra affärsbeslut för en effektivare hantering av kundrelationer. Denna dimension inkluderar olika arbetssystem där människor och tekniker samverkar för att möjliggöra djupgående insamling och analys av kunddata. För beslutsfattare innebär analytisk CRM en förståelse på kunders behov och förväntningar på ett sätt som tidigare inte varit möjligt. Genom detta fattas välgrundade beslut som i sin tur främjar förbättrad hantering av kundrelationer genom att tillgodose kundernas behov och

förväntningar. Detta innebär att beslut om produktanpassningar, erbjudanden samt interna förändringar görs med starkare grund av kunders behov och förväntningar.

Denna uppsats ämnar utforska beslutsfattares upplevelser vid användningen av analytisk CRM för att stödja deras beslutsfattande och därigenom förbättra hanteringen av kundrelationer.

2 Bakgrund

Verksamheter i dagens samhälle står inför tekniska omvandlingar där digitalisering har radikalt omformat hur verksamheter fungerar. Med dessa tekniska omvandlingar kommer en ökad komplexitet och snabbhet att förändras. För att möta detta måste verksamheter anpassa sig för att förbli konkurrenskraftiga och relevanta i den digitala eran. Denna förmåga att anpassa sig är avgörande, inte bara för verksamheters överlevnad, utan även för att dra nytta av de möjligheter som en digital transformation kan erbjuda. Om verksamheter inte anpassar sig till marknaden finns det risk att de förlorar marknadsandelar och blir irrelevanta (Valacich & Schneider 2022, ss. 32–38). Med anpassningen till den digitala eran och de tekniska omvandlingar som verksamheter står inför har fenomenet Digital Transformation (DT) blivit alltmer framträdande. Vial (2019, ss. 119–121) beskriver DT som ett övergripande fenomen som innefattar djupgående förändringar inom samhället och olika branscher. Dessa förändringar möjliggörs genom användningen av digitala tekniker och kräver att verksamheter utvecklar strategier samt genomför anpassningar för att effektivt dra nytta av dessa tekniker (ibid, ss. 125–128).

En djupgående förändring som har inträffat är förändringar i kunders beteenden och förväntningar. Vial (2019, ss. 122–123) diskuterar hur digitala tekniker har förändrat kundbeteenden och förväntningar från kunder. Författaren menar att kundbeteendet och förväntningarna från kunden har genomgått betydande förändringar vilket är en följd av den ökande användningen av digitala tekniker. Kunden har idag ett överflöd av information och bredare kommunikationsmöjligheter som tillsammans förändrar kundernas syn på verksamheter och tjänster (ibid). Kundrelationer och kundcentrering blir därmed numera kärnan i verksamheter, där insamling och analys av data om kundbeteenden och preferenser har blivit avgörande. Genom att samla in och analysera kunddata kan verksamheter skapa insikter och kunskaper som förbättrar deras förståelse för kundernas behov och förväntningar. Med dessa insikter och kunskaper kan beslutsfattare fatta beslut grundade på information och data för produkter eller tjänster som motsvarar marknadens krav. Detta förbättrar verksamheters förmåga att skapa och bibehålla kundrelationer, som i sin tur resulterar i ökad konkurrenskraft och marknadsandelar (ibid, ss. 50–53, 396–397).

2.1 CRM:s historia och dess definition

CRM kan betraktas utifrån olika perspektiv vilket gör att det inte finns en entydig definition. I stället finns flera definitioner och perspektiv som kan användas för att diskutera CRM. För denna uppsats har en definition identifierats av Kincaid (2003, s. 41), denna valdes på grund av dess starka anknytning till Alters teori om IT-beroende arbetssystem (2013). Det är denna definition som kommer att ligga till grund för tolkningen och analysen av CRM inom ramen för denna studie. Den översatta definitionen lyder:

> CRM är den strategiska användningen av information, processer, teknik och personal för att hantera kundens relation med ditt företag (marknadsföring, försäljning, service och support) under hela kundens livscykel. (2003, s. 41)

Denna definition betonar CRM:s breda omfattning där flera verksamhets element samverkar för att hantera kundrelationer. Kincaid hävdar att andra definitioner inte ger samma helhetsbild som denna definition. Definitionen framhäver att CRM inte bara handlar om en enstaka strategi eller ett tekniskt verktyg. Istället utgör det en samverkan av olika verksamhets element, som information, processer, teknik och personal, som gemensamt fokuserar på att skapa och underhålla kundrelationer. Genom CRM:s utveckling som ett arbetssystem kan utvecklingen och förändringar i dessa element även observeras (ibid).

Första generationen av CRM bestod av separata delsystem som var inriktade på specifika affärsfunktioner som försäljning eller kundtjänst. Under utvecklingen av CRM integrerades de olika delsystemen för att skapa ett mer sammanhängande arbetssystem för hantering av kundrelationer. Genom att integrera kundnära och bakre arbetssystem möjliggjordes en bredare insamling av information och en mer enhetlig syn på kundinteraktioner. Tidigare generationer samlade in kundinformation separat för olika affärsfunktioner, medan den senare utvecklingen även möjliggjorde en helhetssyn för användarna av dessa arbetssystem (Kumar & Reinartz 2018, ss. 12–14)

Framväxten av sociala medier och webbplatser gav upphov till fjärde och femte generationen av CRM som motsvarar den senaste utvecklingen. Fokuset började skifta mot en strategisk användning av CRM och innebar att verksamheter integrerade CRM över hela verksamheter. Med den ökande användningen av sociala medier och webbplatser genomgick CRM stora förändringar. Informationsinsamlingen blev alltmer riklig och central, processerna ändrades till att bli mer datadrivna, tekniken blev mer avancerad vilket även möjliggjorde för användarna att fatta mer välinformerade beslut (ibid).

Utvecklingen av CRM har således resulterat i tre huvuddimensioner som är sammankopplade men representerar olika aspekter av kundhantering: Strategiskt, Operativ och Analytisk CRM. Dessa dimensioner erbjuder en djupare inblick i hur CRM

har utvecklats och vilka olika funktioner och mål det strävar efter att uppnå (Iriana & Buttle 2007, s. 26; Kumar & Reinartz 2018, s. 50).

Strategisk CRM betonar inte att CRM inte bara är ett verktyg eller en process utan även en övergripande affärsstrategi. Det fokuserar på att skapa och leverera värde till kunderna för att vinna och behålla lönsamma relationer. Det innebär en harmonisering av företagets övergripande affärsstrategi med specifika kundstrategier för att hantera och vårda relationer med olika kundsegment (Iriana & Buttle 2007, ss. 26–27)

Operativ CRM är inriktat på att förbättra och automatisera företagets dagliga processer inom försäljning, marknadsföring och kundservice. Genom att ha arbetssystem som integrerar stöd för kundrelationshantering strävar det efter att förbättra effektiviteten och kvaliteten på kundinteraktioner över olika kanaler och punkter (ibid, ss. 27–28).

Analytisk CRM syftar till att använda kunddata för att skapa insikter och strategier för att förbättra företagets förståelse för kundernas behov och beteenden. Genom att analysera data kan beslutsfattare utveckla kundprofiler, förutsäga beteenden och skapa målinriktade marknadsföringskampanjer (ibid, ss. 28–29).

Studien väljer att fokusera på analytisk CRM då den spelar en avgörande roll genom att tillhandahålla datainsikter som stöder taktiska beslut om att förbättra och effektivisera kundrelationer. Detta möjliggör inte bara förbättringen av den operativa effektiviteten, som på den operativa nivån, utan ger också möjlighet till en övergripande förståelse av kunders värderingar och interaktioner över tid. Att forska om analytisk CRM på den taktiska nivån blir därmed viktig för att avslöja hur det kan påverka och förbättra ett företagsbeslut på strategisk nivå. Genom att utforska deras roll inom den taktiska sfären kan studien bidra till en djupare förståelse för hur verksamheter kan dra nytta av analytisk CRM för att stärka beslutsfattande. Författarna Valacich & Schneider (2022, ss. 80–82) menar att det finns tre nivåer, den strategiska, taktiska och operationella nivån. Den strategiska nivån innefattar högre uppsatta chefer som fokuserar på långsiktiga frågor, deras beslut är av ostrukturerade karaktärer och fokuserar på konsekvenser för verksamheten (ibid). Medan den taktiska nivån övervakar de operativa aktiviteterna, såsom marknadsföring, ekonomi och mänskliga resurser. Denna nivå förbättrar verksamhetens effektivitet. Den operationella nivån automatiserar rutiner och repetitiva aktiviteter samt händelser. Denna nivå förbättrar verksamhetens tid, pengar och ansträngning vid användningen av exempelvis resurser (ibid).

2.2 IT-beroende arbetssystem

Arbetssystemsteorin introduceras av Alter (2013, ss. 75–76) som ett ramverk för att förstå och analysera arbetssystem i verksamheter. En viktig aspekt inom denna teori är dess fokus på IT-beroende arbetssystem, som författaren menar är ett kärnområde för informatik. IT-beroende arbetssystem utgör arbetsprocesser som är beroende och integrerade med informationsteknik (IT). Dessa arbetssystem producerar produkter och tjänster genom att mänskliga deltagare och/eller maskiner utför processer och

aktiviteter med användningen av information, teknik och andra resurser. Detta syftar till att skapa värde för både interna och/eller externa kunder. En viktig beaktelse kring dessa arbetssystem är att de kan betraktas som sociotekniska där människor är centrala för att utföra processer och aktiviteter. Författaren menar att detta avviker från traditionella syn på arbetssystem där dessa i stället betraktas som IT-artefakter som används av användaren (ibid). För denna studie är det IT-beroende arbetssystemet analytisk CRM som undersöks. Detta IT-beroende arbetssystem är beroende av samverkan mellan deltagaren (beslutsfattaren), information (data), tekniker (analys – verktyg), samt processer & aktiviteter (beslutprocesser, beslutet). Detta för att erbjuda produkter och tjänster som motsvarar kundernas krav.

Alter (2013, s. 78) introducerar ett ramverk för arbetssystem som ger en värdefull grund för beskrivning och analys av IT-beroende arbetssystem inom verksamheter. Ramverket omfattar nio väsentliga element som bidrar till en heltäckande förståelse av ett arbetssystem. Detta ramverk belyser struktur, syfte och omgivande kontext för ett arbetssystem med tonvikt på affärsrelaterade aspekter, snarare än att den endast beaktar IT (Alter 2013, s. 79).

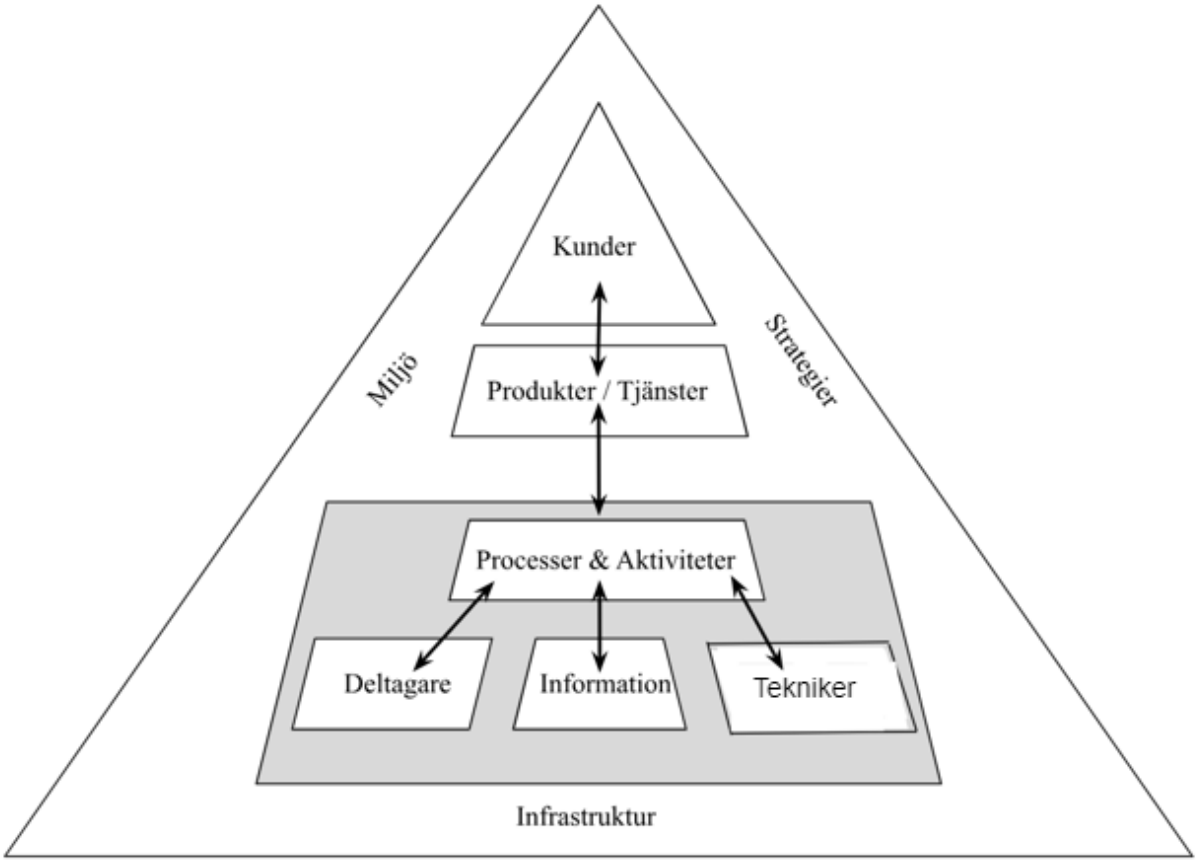
De nio elementen inom ramverket för arbetssystem kan kategoriseras enligt följande:

Processer och aktivitet, deltagare, information och tekniker anses vara integrerade komponenter i arbetssystemet, som utgör dess centrala operativa delar.

Kunder och produkter/tjänster kan gå över gränsen för arbetssystemet, eftersom kunder ofta engagerar sig i systemets processer och aktiviteter, medan produkter och tjänster tar form inom arbetssystemet.

Miljö, infrastruktur och strategier ses övervägande som externa faktorer för arbetssystemet. Trots sin yttre status utövar de ett direkt inflytande på arbetssystemets funktion och resultat.

Detta ramverk möjliggör en helhetssyn på IT-beroende arbetssystem genom att belysa samspelet mellan interna och externa element. Det uppmuntrar till en omfattande analys av hur teknik och affärsprocesser interagerar inom det bredare sammanhanget, vilket i slutändan underlättar en djupare förståelse av arbetssystemets form, funktion och dess beroende av IT. Figur 1 nedan visualiseras ett ramverk som vidare kommer att nyttjas i denna studie för att kunna framställa ett IT-beroende arbetssystem.



Figur 1. Ramverk för IT-beroende arbetssystem, egen illustration med översättning till svenska fritt efter Alter (2013, s. 75).

2.3 Problemdiskussion

Förändringar kring kundlojalitet och skiftande beteendemönstren hos dagens konsumenter har blivit centrala delar av verksamheters affärsstrategier. Verksamheter idag står inför utmaningar när det gäller att anpassa sig och sina strategier för att förbättra och bibehålla kundlojalitet. Författarna Verhoef, Broekhuizen, Bart, Bhattacharya, Qi Dong, Fabian & Haenlein (2021, ss. 889–896) betonar att verksamheter idag, som följd av dramatiska förändringarna i konsumentbeteenden och kundlojalitet, bör överväga och genomföra digital transformation (DT) för att bättre nå kunderna. Om företag inte anpassar sig till dessa förändringar och utnyttjar digitala tekniker står de inför risken att bli mindre attraktiva för kunder och därmed ersättas. Författarna menar att den växande tillgängligheten för digital teknik och medieplattformar har gett konsumenter möjlighet att aktivt interagera med andra företag och konsumenter (ibid). Från konsumentens perspektiv integreras alla dessa nya

kanaler i köpprocessen med befintliga vilket skapar en komplex köpresa. Från företagens perspektiv utgör detta en utmaning då de nu står inför nya förväntningar och beteendemönster hos konsumenter. Verhoef et al. (2021, s. 889) betonar även att särskilt traditionella företag har påverkats av denna förändring och i många fall överträffats av snabbväxande digitala aktörer. Denna förändring i kundbeteendet och kundlojalitet betonar vikten av en effektiv kundhantering. Kundens förändrade syn samt ökade krav på företag har skapat en ny verklighet. Traditionella metoder för att hantera kundrelationer är inte längre tillräckligt för att upprätthålla konkurrenskraft.

Den växande betydelsen av analytisk CRM blir tydligt i samband med diskussioner kring kundbeteenden och kundhantering av Verhoef et al. (2021) och Kumar & Reinartz (2018). Analytisk CRM har blivit ett kritiskt arbetssystem för att bättre uppfylla kundernas behov och förväntningar. En utmaning är dock att utnyttja analytisk CRM till dess fulla potential, för att kunna göra det är det avgörande att inte bara betrakta dess tillhörande teknik. Trots att tekniken utgör en viktig del är den verkliga utmaningen enligt Alter (2013, ss. 75–76) att integrera tekniken med resterande element som ingår i arbetssystemet. Det vill säga att man inte betraktar analytisk CRM som en teknisk artefakt, detta begränsar dess fulla potential. Snarare bör analytisk CRM betraktas som ett sociotekniskt arbetssystem där deltagare utför processer och aktiviteter, med hjälp av information och tekniker, för att producera produkter eller tjänster som motsvarar kundernas behov (ibid). Liknande resonemang framförs av Kumar & Reinartz (2018, ss. 38–39) där de betonar att tekniken är utformad kring strategierna, processerna och deltagarna, snarare än tvärtom. Det tekniska synsättet att anpassa strategierna, processerna och människorna till tekniken skapar problem. En sådan inriktning innebär att företag hamnar i en situation där tekniken blir en styrande faktor. Kumar & Reinartz (2018, ss. 38–39) lyfter även fram betydelsen av elementen information och teknik för att maximera användningen av analytisk CRM. Enligt deras resonemang leder användningen av information och teknik till ökad effektivitet i processer och till förbättrade produkter/tjänster. Författarna framhäver att tillgången till information och teknik, som utgör en mindre utmaning, är bara första steget. Den större utmaningen de betonar är behovet av specialiserade förmågor för att effektivt använda data och omvandla det till användbar information (ibid).

2.4 Syfte och forskningsfråga

Denna studie syftar till att fördjupa förståelsen kring hur beslutsfattare upplever faktorers påverkan på deras förmåga att nyttja analytisk CRM. Målet är att skapa en insikt i hur kritiska framgångsfaktorer (CSF), förmågan för analys av data, beslutsfattande och det sociotekniska arbetssystemet är sammanlänkade med analytisk CRM. Detta uppnås genom att formulera en forskningsfråga mot beslutsfattarens upplevelser kring detta. Genom denna ansats kan olika ansvarsområden få en ökad ömsesidig förståelse och insikter om hur deras roller samverkar. Studien undersöker analytisk CRM som ett IT-beroende arbetssystem där analytisk CRM betraktas som ett

arbetssystem snarare än ett verktyg. Detta innebär att det betraktas som ett samspel mellan deltagare, information, teknik och processer/aktiviteter som tillsammans utgör skapandet av produkter/tjänster åt kunder.

Utifrån syftet har studiens forskningsfråga formulerats enligt följande:

Hur upplever beslutsfattare olika faktorers påverkan på deras förmåga att använda analytisk CRM för beslutsfattande, samt vilka sociotekniska förändringar genereras av detta?

3 Teori

Sektionen som följer kommer att ägna sig åt en genomgång av teorier som utgör fundamentet för forskningen inom analytisk CRM för beslutsstöd. Syftet är att beskriva och analysera relevanta teoretiska perspektiv som ger ett deduktivt ramverk för denna studie. Genom att definiera och förklara varje teoretiska koncept strävar studien efter att etablera en bärande grund för tolkning och analys av forskningsresultatet. Det kommande avsnittet presenterar en ingående granskning av fyra teorier som är av central betydelse för denna forskning och syftar till att ge ett klart deduktivt teoretiskt ramverk för att belysa analytisk CRM för beslutsstöd.

3.1 Kritiska framgångsfaktorer för användningen av CRM

Critical Success Factors (CSF) består av en empirisk kartläggning som stöder verksamheter att identifiera avgörande faktorer som påverkar deras framgång. Farhan, Abed & Ellatifs (2018, s. 403) forskning undersöker CSF vid användningen av CRM. Bristande kunskap om dessa faktorer kan leda till misslyckande och förlust för verksamheter (ibid). Dessa faktorer granskades från mer än 180 studier och undersökningar och därav sammanfattas det baserat på ett flertal referenser. Som ett resultat av denna sammanställning har studien identifierat 54 kritiska framgångsfaktorer för användningen av CRM. Analysen visar att fyra av dessa faktorer, nämligen ledningsstöd och engagemang, informationsteknik (IT), kompetent utbildad och motiverad personal samt organisationskulturer hade högst påverkan vid hantering av CRM (Farhan et al. 2018, s. 404). Figur 2 nedan presenterar dessa faktorer i en ordnad lista från 1 till 54. Nummer ett representerar den mest frekventa och betydande faktorn, medan nummer 54 återger den minst frekventa faktorn av kritiska framgångsfaktorer vid användning av CRM.

Nr.	Kritiska framgångsfaktorer
1	Ledningsstöd och engagemang
2	Informationsteknik (IT)
3	Kompetent, utbildad och motiverad personal
4	Organisationskultur / Kulturförändring

Figur 2. De kritiska faktorerna i anknytning till CRM i nummerordning 1–4, egen illustration med översättning till svenska fritt från Farhan et al. (2018, s. 404).

I det följande presenteras de fyra viktigaste kritiska framgångsfaktorerna för CRM i rangordning:

Ledningens stöd/engagemang

Studiens mest framträdande faktor är stöd från högsta ledningen. Ledningsstöd avser i vilken utsträckning ledningen i en verksamhet främjar insatser inom informationsteknik (IT). De centrala ansvarsområdena för högsta ledningen inkluderar att fastställa mätbara mål och objektiv för CRM. Detta innebär att de aktivt utvecklar en förståelse för fördelarna, förmågorna, resurserna och eventuella utmaningar med CRM (Farhan et al. 2018, s. 404).

Informationsteknik (IT)

Denna kritiska faktor utforskar IT:s roll i framgången för CRM. IT fungerar som en möjliggörare som i sin tur gör det möjligt för verksamheter att stärka sina relationer med kunder, detta sker genom att analysera kundinformation och skapa en omfattande bild av varje kund (Farhan et al. 2018, s. 404). Det här innebär att med hjälp av IT kan verksamheter analysera data kring kunder. Indikationen i studien är att investeringar i IT kan leda till vinster och ökad produktivitet, samt att ytterligare investeringar i dessa verktyg har positiva samband med kostnadsminskningar. Informationsteknik och kunddatabaser gör det möjligt för anpassning av produkter baserat på kundernas behov och förväntningar (ibid).

Kompetent, utbildade, motiverad personal

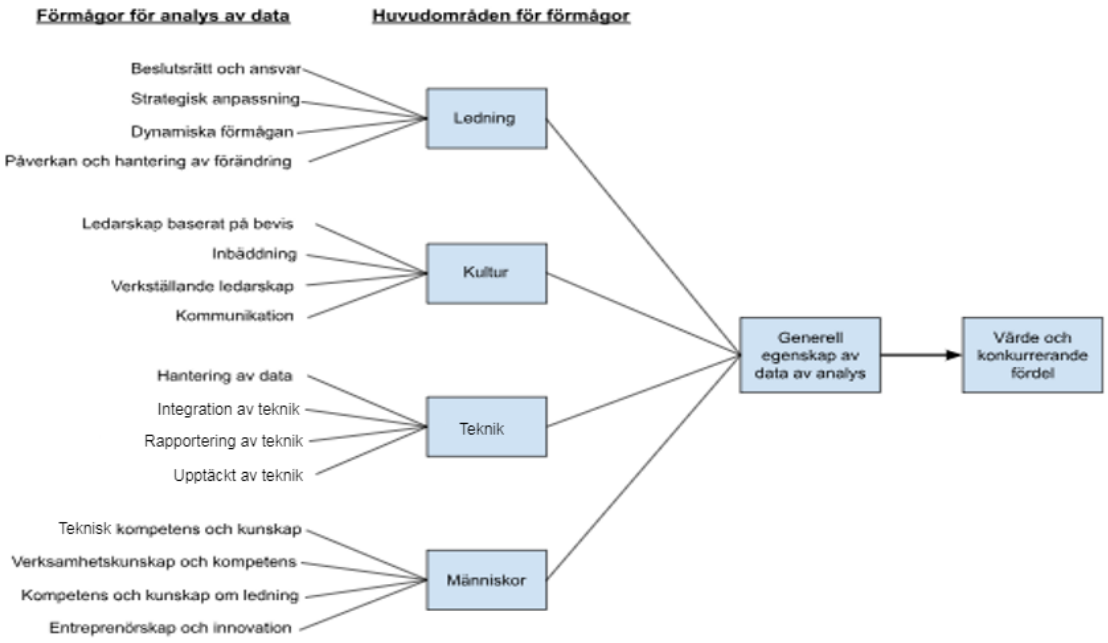
Den tredje kritiska framgångsfaktorn kräver personal med kompetens, utbildning och motivation som uppfyller de specifika kvalifikationer och färdigheter som krävs i förhållande till CRM (Farhan et al. 2018. s. 404). Dessa individer bör dessutom förstå sina roller och ansvarsområden samt ha förmågan att förstå kundernas behov genom att analysera data, som i sin tur leder till förtroende och respekt (ibid).

Organisationskultur:

En av de centrala förutsättningarna för att framgångsrikt applicera CRM är att förändra företagskulturen från att vara produktfokuserad till att bli mer kundcentrerad. En kundcentrerad kultur representerar en aspekt av organisationskulturen som bidrar till att uppfylla kundens förväntningar och öka medvetenheten om deras behov. Generellt sett har en kundorienterad kultur en betydande inverkan på nivån av kundnöjdhet (Farhan et al. 2018, s. 404).

3.2 Förmågor för analys av data

Verksamhetsanalys ger fördelar för verksamheter genom att möjliggöra förbättringar av affärsprocesser, företagsprestanda och skapa konkurrensfördelar (Cosic, Shanks och Maynards 2015, s. 1). Verksamhetsanalys inkluderar människor, processer och tekniker som är involverade i insamling, analys och omvandling av data som i sin tur används för att stödja verksamheters beslutsfattande (ibid). Artikeln av Cosic, Shanks och Maynards (2015, s. 1) presenterar en teoretisk grund samt ramverk för förmågan av analys av data. Ramverket om förmågor för analys av data är utvecklat ur fokuset av förmågorna som ger ett möjligt synsätt för analys av data inom verksamheter. Syftet med detta ramverk är att visuellt illustrera de potentiella fördelarna som en analys kan erbjuda verksamheter. Ramverket som illustreras i figur 3, utgörs av totalt 16 olika förmågor som tillsammans tillför ett underlättande för dataanalys. Dessa förmågor är uppdelade i 4 jämna huvudområden och har potentialen att stödja verksamhetsanalysen (Cosic, Shanks och Maynards 2015, ss. 1–2).



Figur 3. Ramverk om förmåga för analys av data, egen illustration med översättning till svenska fritt efter Cosic, Shanks och Maynards (2015, s. 10).

Hädanefter kommer dessa 16 olika förmågor att fördelas inom fyra huvudämnen: Ledning, kultur, teknik och människor. Ledning innebär en mekanism för att kunna hantera användningen av resurser som i sin tur styrs via ledningen genom tilldelning av beslutsrätt, detta i motiv att nå verksamhetsmålen (Cosic, Shanks och Maynards 2015, s. 4). Vidare är kultur i denna teori både tysta och explicita verksamhetsnormer, värderingar och beteendemönster som formas med tiden. Detta kan i sin tur leda till att kunna samla, analysera och sprida data (ibid). Teknik är fortsättningsvis utvecklingen och användningen av hårdvara och mjukvara (IT) samt data för att kunna göra dataanalyser genomförbara. Slutligen är människor individer som nyttjar analys av data (Cosic, Shanks och Maynards 2015, s. 4).

Genom en grundlig analys av de fyra huvudområdena, fördjupar detta ramverk sig noggrant i de 16 olika förmågorna och undersöker deras samspel och betydelse inom ramen för analys av data.

Ledning

Den första förmågan inom huvudområdet ledning är *beslutsrätt och ansvar*, alltså de som har rätt till att fatta beslut. Detta sker genom att fastställa de som är ansvariga för att fatta vissa beslut i förhållande till planering, genomförande och tillämpningar av analys av data (Cosic, Shanks och Maynards 2015, s. 15). Den andra förmågan är *strategisk anpassning* vilket är anpassning av verksamhetens dataanalys till dess affärsstrategi som skall vara en ömsesidig relation. Dataanalys kan hjälpa till att mäta och driva en affärsstrategi, medan affärsstrategin i sig formar dataanalysen när de utvecklas (ibid). För att uppnå detta krävs en tydlig definierad affärsstrategi som kommuniceras ut till all personal i verksamheten och omvandlas till konkreta mål. Den tredje förmågan är *dynamiska förmågan* som ger egenskapen till att omkonfigurera och utnyttja verksamhetens resurser och kapacitet till analys av data. Cosic, Shanks och Maynards (2015, s. 15) menar att funktionen med denna förmåga är till för att kunna svara på förändringar i verksamhetsmiljön på en snabb och effektiv utförandeform. Sista förmågan inom huvudområdet ledning är *påverkan och hantering av förändring* som hanterar mänskliga-, tekniska- och process påverkan tvärsöver verksamheter som härrör från analys av data (ibid). Verksamheter behöver hantera förändringar av systemmiljöer, detta sker genom tillhandahållande av utbildning och belöningar. Fortsättningsvis leder detta till för att visa ett värde och användbarheten för analys av data, sedan behöver införande för analys av data och arbetsmetoder uppmuntras som i sin tur mildrar till potentiellt motstånd och hantering av förväntningar. Slutligen betonas det av Cosic, Shanks och Maynards (2015, s. 15) att alla typer av användare, som exempelvis chefer till operativ personal är involverade i den inledande planering för analys av data.

Kultur

Förmågan *ledarskap baserat på bevis* är det första som presenteras av Cosic, Shanks och Maynards (2015) som är en organisationskultur där formell auktoritet, rykte, intuition

och beslutsfattande föregås av beslut baserad på data (ibid, s. 15). Det som bidrar till en datadriven miljö sker genom att uppmuntra de som arbetar med dataanalys som i sin tur utvecklar den datadrivna miljön. Vidare finns det ett anseende för både data och verktyg som används för dataanalys och dessa kan därutöver göra det möjligt för påstående och beslut baserat på fakta (Cosic, Shanks och Maynards 2015, s. 15). Den andra förmågan inom huvudområdet kultur är *inbäddning* som beskrivs i utsträckning av hur mycket dataanalys det är som genomsyras i en verksamhet (ibid, s. 16). Detta påvisar i vilken omfattning människor som arbetar med dataanalys faktiskt använder rutinmässiga data och IT-verktyg för att lösa problem och fatta beslut (Cosic, Shanks och Maynards 2015, s. 16). *Verkställande ledarskap och stöd* är den tredje förmågan som har förmågan att högre uppsatta chefer och ledare förespråkar nyttjandet av dataanalys i samband med arbetssystem och datadrivet beslutsfattande i hela verksamheten (ibid). Detta kräver dock en tydlig vision, erfarenhet och förståelse för dataanalys samt insikt kring hela sitt verksamhetsbeslut (Cosic, Shanks och Maynards 2015, s. 16). Fjärde och sista förmågan är *kommunikation*, vilket innebär en kultur av öppen kommunikation och tillförlitlighet mellan personalen. Detta skall ske genom olika kanaler av kommunikation för att lyssna på behovet mellan varandra i verksamheten (ibid).

Teknik

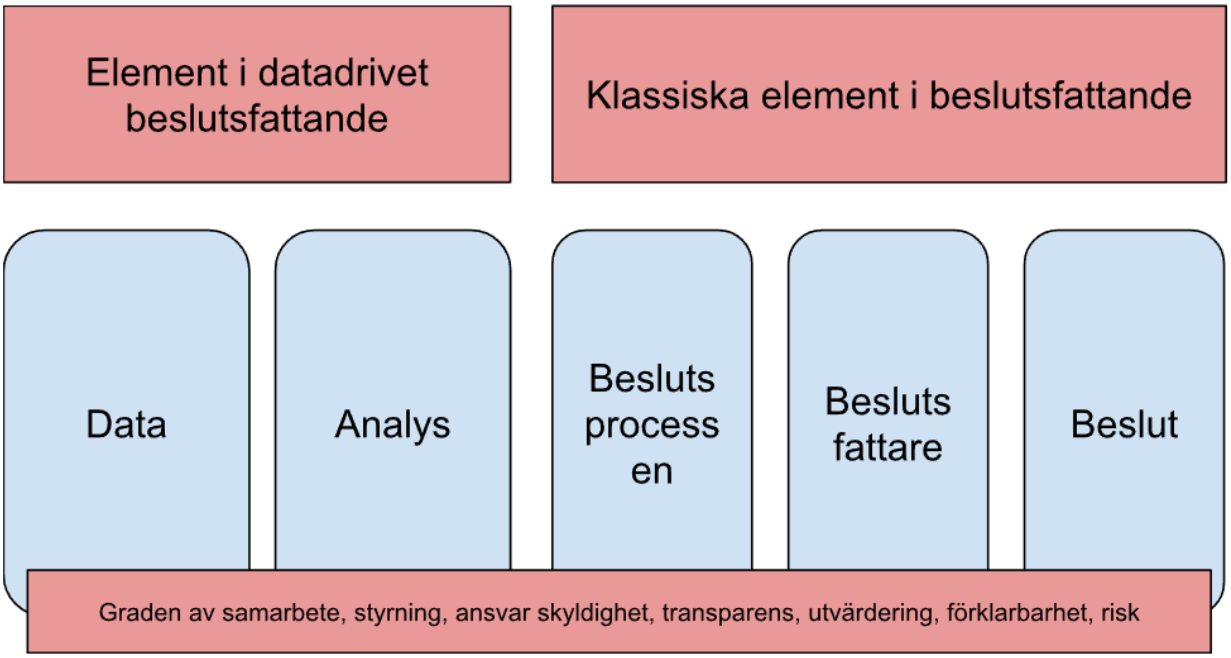
Likt kultur och ledning består huvudområdet teknik även av olika förmågor. Den första förmågan är *hantering av data* som är en mekanism för att anskaffa data från flera kanaler, då behövs kvalitet som tillgänglighet, integration och tillgång av data säkerställas (Cosic, Shanks och Maynards 2015, s. 16). Vidare integreras den data med befintlig i ett centralt arkiv, detta leder till en struktur av gemensamma data samt uppmuntring för att använda den för alla användare (ibid). *Integration av tekniker* är den andra förmågan och integrerar verksamhetens tekniker med andra, det betonas att integration av tekniker är viktigt för att utnyttja värde från dataanalys (Cosic, Shanks och Maynards 2015, s. 16). För att kunna nyttja detta värde behövs en flexibel utformning av teknikens infrastruktur och systemarkitektur (ibid). Den tredje förmågan är *rapportering av teknik* som är central för att lösa strukturerade problem och underlätta visuell manipulation och utforskning av data. Detta uppnås genom att verksamheter utvecklar och använder rapporteringsverktyg samt analytiska verktyg som presenterar data på ett användarvänligt sätt (Cosic, Shanks och Maynards 2015, s. 16). Slutligen är den fjärde förmågan *Upptäckt av teknik* och detta inbegriper förmågan för att ta itu med mindre strukturerade problem (ibid). Detta sker genom att nyttja samt utveckla sina kvantitativa och kvalitativa analysverktyg för att i sin tur underlätta den halvautomatiska analysen av numeriska, semistrukturerade och ostrukturerade data (Cosic, Shanks och Maynards 2015, s. 16). Följaktligen leder det till att verksamheten upptäcker nya handlingsbara insikter från mönster i data, dessa mönster i data kan därutöver förutsäga en sannolik händelse i framtiden (ibid).

Människor

Teknisk kompetens och kunskap är den första förmågan i huvudområdet människor. Denna förmåga handlar om hur verksamhetens medlemmar bör vara kompetenta runtom teknik och hur deras kunskap och kompetens förhåller sig till varandra i anknytning till teknik (Cosic, Shanks och Maynards 2015, s. 17). Vidare bör dessa specialister agera som ett komplement gentemot andra medlemmar i verksamheten. Den andra förmågan är *verksamhetskunskap och kompetens* vilket innebär att medlemmar behöver en viss nivå av teknisk expertis som i sin tur är användbart för att förstå data som är tillgängliga för dem (ibid). Denna typ av tekniska expertis är grundläggande affärsprinciper och består av kunskap om verksamhetens nyckelprodukter, tjänster, processer, värdekedja samt förståelse av industrin i allmänhet (Cosic, Shanks och Maynards 2015, s. 17). Fortsättningsvis är den tredje förmågan *kompetens och kunskap om ledning* som betonas som en nödvändig teknisk expertis för att förstå de uppgifter som är tillgängliga och kommunicera med andra medlemmar i verksamheten (ibid). Detta sker genom att prioritera och hantera projekt för dataanalys och designa om affärsprocesser för data av analys. Vidare behöver ledare kommunicera, översätta och sälja det eventuella värdet och fördelen med dataanalys. Avslutningsvis hamnar den sista förmågan i modellen som *entreprenörskap och innovation*, detta kännetecknas enligt Cosic, Shanks och Maynards (2015, s. 17) av ett entreprenöriellt tänk och vision för att rationellt bedöma risker och fördelar. För att framställas till det behöver användare av dataanalys hantera ny innovation som en separat aktivitet till kontinuerlig förbättring samt pröva nya arbetsformer (ibid). Som tidigare nämnt är dataanalys i behov av kultur som i sin tur förhåller sig till att högre uppsatta medlemmar som exempelvis chefer kan ta friare beslut baserat på den data som finns (Cosic, Shanks och Maynards 2015, s. 17).

3.3 Datadrivet beslutsfattande: DECAS

I Elgendy, Elragal & Päivärintas (2021, s. 337) artikel introduceras DECAS, en ny beslutsteori som ger insikter på hur modernt beslutsfattande går till. DECAS representerar en integrering av modern, datadriven, beslutsfattande och klassisk beslutsteori genom att representera tre påståenden. Första påståendet betonar vikten av att betrakta big data och analytiska verktyg som separata komponenter. I det andra påståendet framhäver författarna samarbetet mellan mänskliga beslutsfattare och analysverktygen för att uppnå en ömsesidig rationalitet. Det tredje påståendet främjar en meningsfull integrering av traditionella beslutselement med data och analyser för att förbättra själva beslutsprocesser (ibid). Författarna betonar att beslutsfattande idag har en tydlig inriktning mot att vara datadrivet och menar att modern beslutsfattning utnyttjar data och analyser i hög grad för att informera och stödja beslutsprocesser (ibid, ss. 349–350). Genom att integrera moderna element för beslutsfattande med klassiska introducerar författarna en teori (se figur 4) för datadriven beslutsfattande.



Figur 4. Ramverk för komponenterna inom datadrivet beslutsfattande, egen illustration med översättning till svenska fritt efter Elgendy et al. (2021, s. 350).

Figuren ovan består av fem element som samverkar för att skapa en strukturerad helhet av datadrivet beslutsfattande. Dessa element inkluderar data och analyser, som representerar de moderna komponenterna, tillsammans med de traditionella beslutsprocesserna. Deras samverkan möjliggör förbättrad beslutsfattande (ibid).

Data

Första elementet representerar stora datamängder som inte kan hanteras av traditionella verktyg på grund av deras enorma volym, variation, hastighet, värde och tillförlitlighet. Denna typ av data kräver nya metoder för lagring, hantering och bearbetning. Genom att hantera stora datamängder på rätt sätt kan verksamheter upptäcka nya insikter, förbättra beslutsfattandet och skapa ett mervärde för produkter och tjänster. Trots dess potential kräver Big data avancerade verktyg och tekniker för att kunna utnyttjas fullt ut och omvandlas till meningsfull information för beslutsfattande (ibid, ss. 347–348).

Analys

Andra elementet involverar användningen av avancerade metoder för att granska stora datamängder och generera användbara insikter för att stödja beslutsfattande. Analysen av stora datamängder möjliggör upptäckten av dolda insikter som i sin tur kan förbättra den operativa prestandan, Detta genom förbättrat realtidsbeslut, datakvalitet och diagnostik, vilket leder till bättre beslut. Författarna betonar även fyra egenskaper för beslutsfattande genom analys av stora datamängder, dessa är observation, tolkning, utvärdering och beslutsfattande. Observation innebär integrering och granskning av

data, medan tolkning innebär att skapa förståelse för komplexa problem med olika informationskällor. Utvärdering av data innebär snabb och effektiv analys för att generera tillförlitlig information. Slutligen bygger beslutsfattande på den analyserade data och dess insikter för att fatta ett välgrundat beslut (ibid, ss. 348–349).

Beslutsprocessen

Tredje elementet kan antingen vara strukturerad eller ostrukturerad beroende på beslutsproblemets komplexitet. En strukturerad process innebär en sekventiell metod som innefattar insamling av data, analys av alternativ, beslut om bästa alternativ och slutligen genomförande. Ostrukturerade beslut innebär situationer utan förutbestämda lösningar. Författarna betonar även att beslutsfattande är en iterativ process som involverar att definiera problemet, generera alternativ, analysera konsekvenser och välja det mest optimala alternativet. Författarna menar att huvudmålet med beslutsprocessen är att samla in relevant information om problemet, generera möjliga alternativ och utvärdera dess konsekvenser, och slutligen välja ett optimalt alternativ (ibid, ss. 343–344).

Beslutsfattaren

Fjärde elementet representerar den som tillämpar beslutsprocesser för att fatta beslut. Författarna framhäver att beslutsfattaren är begränsad av mänskliga förmågor och betonar en begränsad rationalitet. Det innebär att beslutsfattare ofta väljer den första tillfredsställande lösningen snarare än att sträva efter en optimal lösning. Vid olika beslutssituationer krävs förmågan att anpassa sig till olika beslutsfattandeprocesser. Även om datorer och AI fått ökad betydelse som verktyg för beslutsstöd fortsätter människor att spela en central roll i beslutsfattandet (ibid, s. 345).

Beslutet

Femte elementet är resultatet av valet beslutfattaren fattat genom beslutsprocessen. På grund av begränsningar i beslutsfattarens kognitiva förmågor och omgivningen kan det optimala beslutet vara svårt att nå. Som en konsekvens strävar beslutfattaren efter ett tillfredsställande beslut. En viktig aspekt av beslutet är dess kvalitet, där beslutskvalitet inkluderar tidpunkten, precisionen och pålitligheten. Datakvalitet påverkar också kvaliteten på beslutet, vilket ytterligare betonar vikten av tillförlitliga data. I takt med teknikens utveckling har även sättet att fatta beslut genomgått betydande förändringar. Från att ursprungligen vara helt mänskligt grundat, till att använda stödjande verktyg och sedan fullständigt förlita sig på maskiner och algoritmer för automatisering, har beslutet oundvikligen förändrats (ibid, s. 346).

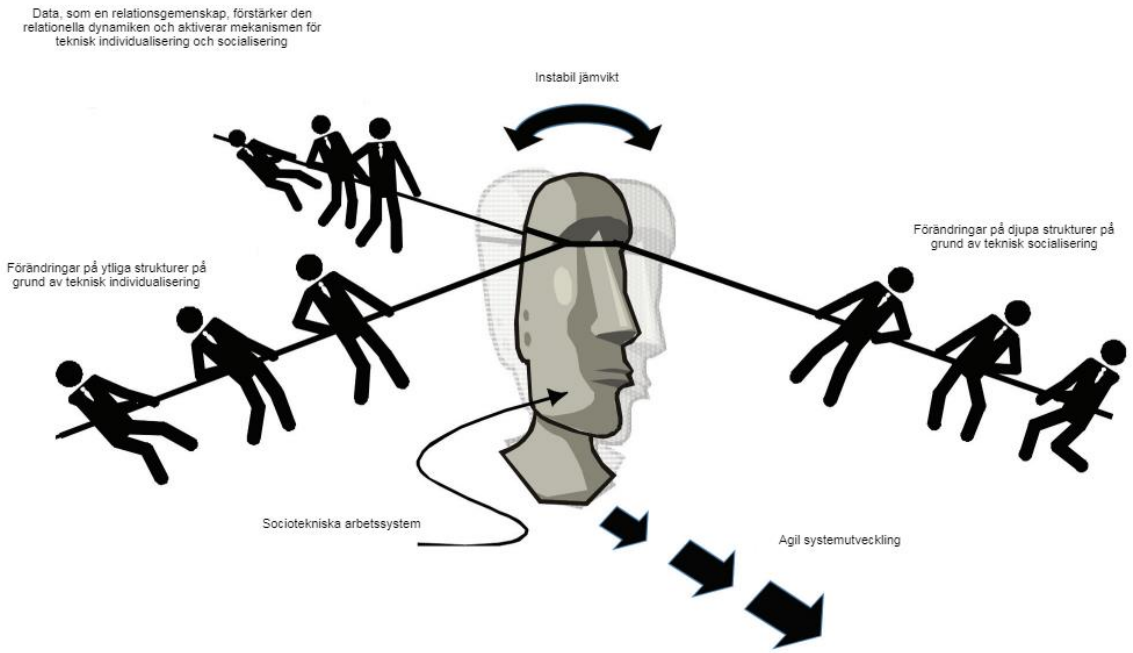
3.4 Utvecklingen av sociotekniska arbetssystem

Artikeln av Fischer & Baskerville (2022, ss. 634–638) introducerar och utforskar utvecklingen av sociotekniska arbetssystem genom sociotekniska förändringar. Teorin fokuserar på hur tekniska innovationer och sociala aspekter inom verksamheter

samspelar och påverkar varandra. Författarna menar att förändringar i tekniska och sociala system inte bör ses som isolerade enheter utan istället betraktas som ömsesidigt samverkande. Det är när tekniska och sociala system förändras i samspel som det benämns som sociotekniska förändringar. När tekniska förändringar inträffar krävs motsvarande anpassningar i sociala system, detta för att upprätthålla en stabilitet i det sociotekniska arbetssystemet (ibid).

Vidare förklarar författarna (2022, ss. 636–638, 646–648) begreppen *equilibrium* och *unstable equilibrium*, det vill säga stabil och instabil jämvikt. Stabil jämvikt innebär en fas där tekniska och sociala system är balanserat och harmoniskt anpassade till varandra. Under denna fas fungerar verksamheten effektivt genom samspelet som sker mellan tekniska och sociala system. I en instabil jämvikt är situationen annorlunda då de tekniska och sociala systemen inte längre är i samspel eller anpassade till varandra. Författarna förklarar att tidigare teorier betraktar sociotekniska arbetssystem som föränderliga i en stabil jämvikt med punkterande förändringar. Istället betraktar de förändringar av sociotekniska arbetssystem som sker i en instabil jämvikt. Denna instabilitet grundas på tre aktörer/element som författarna identifierat. Dessa element agerar mot och med varandra och därmed skapar en kontinuerlig jämvikt som ständigt genererar förändringar inom arbetssystemet (ibid).

Fischer & Baskerville (2022, s. 646) introducerar en modell för instabil jämvikt (se figur 5) som ger förståelse i utvecklingen av sociotekniska arbetssystem. Denna modell fokuserar på tre mönster inom arbetssystemet. Genom deras samverkan möjliggör dessa mönster en kontinuerlig återbalansering och skapar en instabil jämvikt inom det sociotekniska systemet.



Figur 5. Modell för instabil jämvikt: En gående Moai som metafor, egen illustration med översättning till svenska fritt efter Fischer & Baskerville (2022, s. 646).

Modellen för instabil jämvikt identifierar tre huvudmönster för utvecklingen av sociotekniska arbetssystem: Individuella handlingsmönster på ytnivå, samlade handlingsmönster på djupare nivå och den dynamiska relationen mellan dessa handlingar.

Individuella handlingsmönster på ytnivå:

Första huvudmönstret innebär de synliga och direkta beteenden och åtgärder som utförs av individuella medlemmar i verksamheter. Dessa handlingar är tydliga och utgör hur individer anpassar sig som respons av tekniska förändring. Det kan vara anpassningar i arbetsmetoder, användning av nya verktyg och applikationer eller till och med justeringar i hur kommunikation sker mellan anställda i verksamheter på grund av nya tekniska system (ibid, ss. 642–643).

Kollektiva handlingsmönster på djupare nivå:

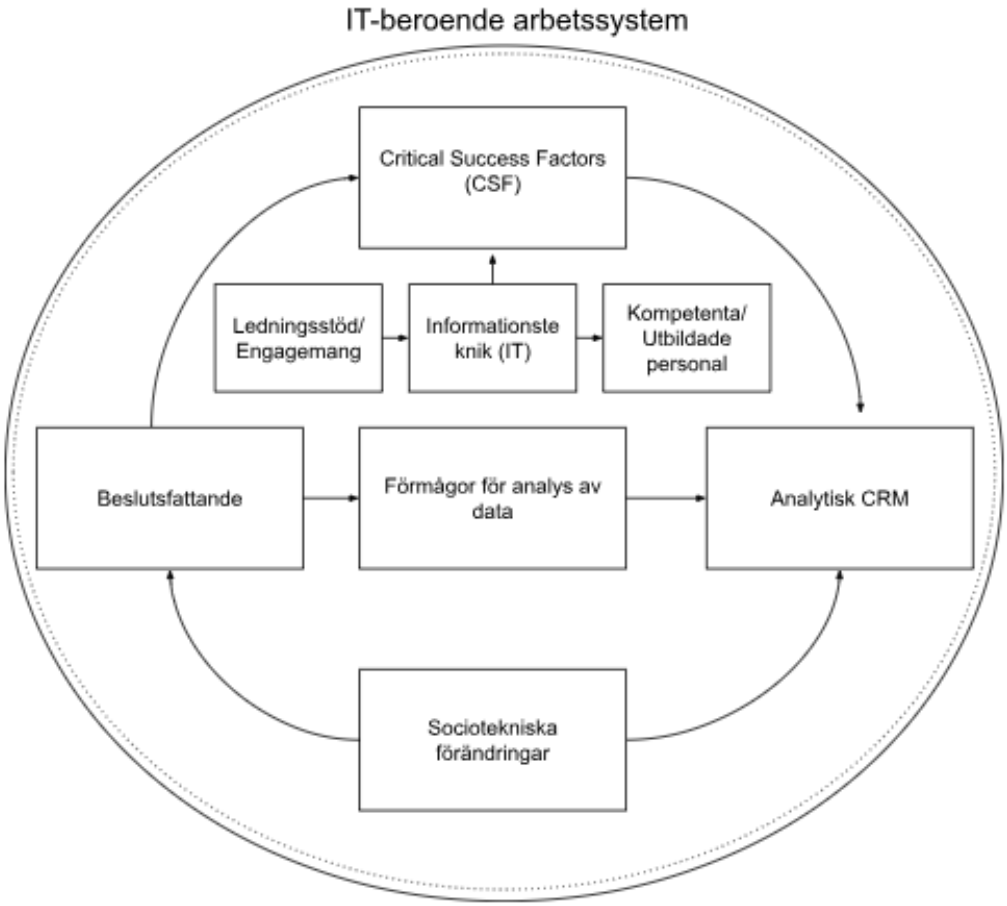
Andra huvudmönstret kännetecknas av en tendens att centralisera data för att främja ökad transparens och efterlevnad av standardiserade arbetsprocesser och arbetsflöden för hela verksamheten. Genom användningen av plattformar som sträcker sig över hela verksamheten institutionaliseras och främjas vissa arbetsmetoder och skapar tydliga strukturer för sociala interaktioner. Detta möjliggör enhetlighet i arbetsprocesser över hela verksamheten som kan öka verksamhetens effektivitet och samordning (ibid, ss. 643–644).

Relationsdynamiken mellan ytnivå och djupare nivå & mönster som utgör ”data som en relationell gemenskap”:

Det tredje huvudmönstret innefattar två mindre mönster. Första mönstret illustrerar dynamiken mellan relationer på ytliga och djupa nivåer och beskriver hur individuellt beteende på ytnivå påverkar och påverkas av de djupare strukturerna i verksamheten. Det innebär att individers synliga och direkta beteenden och åtgärder på ytnivå formas av och i sin tur formar de djupare strukturerna inom verksamheter. Det är en ömsesidig påverkan där individers agerande och de djupare verksamhets strukturerna kontinuerligt formar och anpassar sig till varandra. Andra mönstret illustrerar skapandet av generativa mekanismer för teknisk individualisering och socialisering genom användningen av data som delad resurs. Detta mönster beskriver hur användningen av data som en delad resurs möjliggör och driver på teknisk individualisering och socialisering. Genom att erbjuda tillgång till data kollektivt möjliggör det anpassningar för varje individ och driver på en ökad social interaktion. Individer kan skapa och anpassa tekniska lösningar enligt sina egna behov samtidigt som de interagerar och delar information med andra användare (ibid, ss. 644–646).

3.5 Studiens deduktiva konceptuella ramverk

Studiens deduktiva konceptuella ramverk (se figur 6) är av avgörande betydelse då det utgör själva fokuset och strukturen av studien. Det konceptuella ramverket fungerar som en visuell representation av de centrala begreppen och deras potentiella samband. För att kunna forska om analytisk CRM kommer ramverket att fungera som en grundläggande vägledning för datainsamling och tolkning av data. Det inkluderar dessutom centrala begrepp som relaterar till forskningsfrågan och teoretiska ramverket. På sådant sätt förankrar ramverket studien i den befintliga teorin och möjliggör teoretiska kopplingar till empirin.



Figur 6. Studiens deduktiva konceptuella ramverk, egen illustration fritt efter Hennink, Hutter & Bailey (2020, s. 38).

I figuren ovan illustreras det deduktiva konceptuella ramverket dessa består av fem primära koncepter som förhåller sig till studien. Dessa koncept kopplas dels till forskningsfrågan, dels teorierna studien använt sig av. Det konceptuella ramverket är uppbyggd genom beslutsfattande, förmågor för analys av data, analytisk CRM, sociotekniska förändringar och Critical Success Factors (CSF). Den översta boxen (CSF) har underbyggda boxar och innehåller de tre viktigaste kritiska framgångsfaktorerna för CRM, dessa är ledningsstöd, informationsteknik (IT) och kompetenta/utbildade personal. Dessa koncept visar situationen på det konceptuella

ramverket som ger en inblick på ett arbetssystem med ett IT-beroende arbetssystem (analytisk CRM) i anknytning till beslutsfattande, detta leder i sin tur till de sociotekniska förändringarna som uppstår. Inom konceptet beslutsfattande är teorin om förmågor för analys av data kopplad till ledningsstöd där beslutsrätt och ansvar, strategisk anpassning och hantering av förändring betonande förmågor (Cosic, Shanks och Maynards 2015, s. 15). Dessa element belyser hur ledningens engagemang och stöd för analys av data är avgörande för beslutsfattandet inom verksamheter. De sociotekniska förändringarna i ramverket knyts samman med kulturen och människorna i verksamheter. Förmågor som ledarskap baserat på bevis, verkställande ledarskap samt kommunikation från teorin om förmågor för analys av data kopplas till utformningen av en datadriven och analytisk kultur (ibid). Även teorin om Critical Success Factors (kritiska framgångsfaktorer) förhåller sig i likhet med teorin om förmågor för analys av data eftersom den också talar om ledningsstöd, informationsteknik och kompetens/utbildad personal (Farhan et al. 2018, s. 404). Detta kopplas vidare till det deduktiva konceptuella ramverket genom att ledningsstöd och engagemang utgör an av de mest framträdande faktorerna och påverkar beslutsfattandet inom verksamheter, särskilt när det gäller att främja IT-ansatser och fastställa mätbara mål för analytisk CRM (ibid).

Teorin om datadrivet beslutsfattandet förhåller sig delvis till boxen ”beslutsfattande” i det deduktiva konceptuella ramverket, dock har resterande boxar för konceptet också en koppling till denna teori. Enligt DECAS-teorin representerar det första elementet ”Data” de enorma mängder data som kräver nya metoder för lagring, hantering och bearbetning (Elgendy et al. 2021, ss. 347–348). Detta kopplas till det konceptuella ramverket genom ”förmågor för analys av data”, där studien betonar behovet av att utveckla metoder för att hantera och dra insikter från stora datamängder. Det andra elementet i DECAS-teorin ”Analys” syftar Elgendy et al. (2021, ss. 348–349) att det involverar användningen av avancerade metoder för att granska stora datamängder och generera användbara insikter för beslutsfattande. Elementet förhåller sig särskilt till ”Analytisk CRM” i det konceptuella ramverket, där analys av kunddata betonas för att förbättra operativ prestanda och beslutsfattande. Elementet ”beslutsfattande” i DECAS-teorin representerar individen som tillämpar beslutsprocesser, detta kopplas till ”beslutsfattande” i det konceptuella ramverket. Begränsningarna i beslutsfattarens kognitiva förmågor och betoningen av begränsad rationalitet är aspekter som påverkar beslutsfattandet (Elgendy et al. 2021, s. 345). Slutligen är teorin om utvecklingen av sociotekniska arbetssystem kopplad till boxen ”Sociotekniska förändringar” i det deduktiva konceptuella ramverket. Det första huvudmönstret ur teorin som kallas för individuella handlingsmönster på ytnivå, involverar synliga anpassningar av individuella medlemmar till tekniska förändringar (Fischer & Baskerville 2022, ss. 642–643). Detta kopplas till ”sociotekniska förändringar” i det konceptuella ramverket, där anpassningar i arbetsmetoder och kommunikation påverkar arbetssystemets dynamik. Det andra huvudmönstret är kollektiva handlingsmönster på djupare nivå, detta huvudmönster betonar ökad transparens av data och en efterlevnad av standardiserade arbetsprocesser och flöden för hela verksamheten. Genom användningen av plattform och system som sträcker sig över hela verksamheten skapas tydliga strukturer och främjar vissa arbetsmetoder (Fischer & Baskerville 2022, ss. 643–644). Det relateras till ”Analytisk CRM” och ”beslutsfattande” i det deduktiva konceptuella ramverket, där

dataanvändning påverkar arbetsprocesser och skapar tydliga strukturer för sociala interaktioner.

4 Val av metod

Med fokus ur en kvalitativ forskningsmetod strävar studien efter att skapa en djup och nyanserad förståelse av analytisk CRM. Den kvalitativa forskningsmetoden har valts för att möjliggöra en rik och detaljerad insamling av data, vilket är särskilt relevant när studiens övergripande mål är att studera och förklara komplexa sociala processer, upplevelser och sammanhang.

4.1 Val av forskningsdesign och forskningsstrategi

Forskningsdesignen för studien kommer att vara kvalitativ och fokuserar på djupintervjuer som den primära metodologin för att samla in data. Hennink, Hutter & Bailey (2020, ss. 14–18) framhåller att kvalitativa studier grundar sig på interpretativa koncept. Detta innebär en förståelse av respondenternas levda erfarenheter utifrån deras egna perspektiv. Vidare är denna studies metodologiska tillvägagångssätt för kvalitativ forskning även inspirerad av Hennink et al. (2020, ss. 22–23). Författarna beskriver kvalitativ forskning som en iterativ process mellan forskningdesign, datainsamling och dataanalys. För dessa delar innebär det ett samspel mellan induktiv och deduktivt resonemang. Forskningsdesignen bygger sig på deduktiva resonemang genom att integrera befintlig teori och kunskap i forskningsfrågan och ramverket. Det deduktiva resonemanget medför då en verklig och relevant säkerhet för forskningen om analytisk CRM genom att förankra det till existerande teorier. Datainsamlingen bygger sig på induktiva resonemang som stärker studiens validitet, detta sker genom utförande av djupintervjuer med beslutsfattare som fångar upp deras erfarenheter och insikter. För att genomföra analysen används både deduktiva och induktiva resonemang där analysen förankras till den deduktiva teorin och kopplas sedan samman till den induktiva insamlingen (ibid). Detta skapar en jämvikt för studien där det grundas på teorier, personliga insikter och erfarenheter om analytisk CRM.

Valet av djupintervjuer som primär metodologi för datainsamling i denna studie är motiverad av fördelarna som Hennink et al. (2020, ss. 116–117) beskriver. Djupintervjuer används för att samla in information om individuella människors personliga erfarenheter kring specifika ämnen. Målet med dessa intervjuer är att nå en djupare förståelse av respondenternas individuella upplevelser. För att uppnå detta används en semi-strukturerad intervjuguide som hjälpmedel för att vägleda datainsamlingen. Detta etablerar en känsla av förtroende mellan forskare och respondent, samtidigt som främjar öppenhet och empati i intervjun. Denna metodik stimulerar deltagarna att delta med sig av sina berättelser och personliga upplevelser på ett mer utförligt sätt (ibid). Genom att använda djupintervjuer i denna studie

möjliggörs insamling av djupgående och personliga erfarenheter från beslutsfattarnas upplevelser av analytisk CRM.

4.2 Urval av respondenter

För denna studie har ett avsiktligt urval valts för att välja ut deltagare till intervjuerna. Avsiktligt urval är enligt Hennink et al. (2020, ss. 92–93) en strategi inom kvalitativ forskning som fokuserar på att välja deltagare med avsikt att erhålla specifika egenskaper och kunskaper relaterade till det undersökta ämnet. Författarna betonar att kvalitativa studier strävar efter en djupare, kontextuell förståelse av fenomenet som undersökt. Detta kräver ett begränsat urval för att möjliggöra en djupare förståelse av fenomenet samtidigt som det tillåter en flexibel urvalsprocess för att säkerställa mångfald och djup i förståelse av ämnet. Med avsiktligt urval möjliggörs val av deltagare som är informationsrika, detta i sin tur möjliggör en fördjupad förståelse av ämnet (ibid). I studiens urvalsprocess är det angeläget att hitta respondenter som har olika tolkningar och syner på ämnet. Genom denna metod rekryterades deltagare som har erfarenhet och kunskaper inom analytisk CRM. Studiens urval fokuserade på beslutsfattare och personer som har erfarenhet av att arbeta med analytisk CRM i verksamheter, vilket är avgörande för att förstå deras upplevelser, synpunkter och insikter kring ämnet. Respondenterna i denna studie är huvudsakligen verksamma inom banksektorn. Valet av bransch motiverades av att de roller som kopplades till forskningen i stor utsträckning återfinns främst inom banksektorn. Detta beslut grundar sig på sektorns komplexitet, mångfald och dess betydande roll inom ekonomin där kundrelationer har en avgörande betydelse. Därav är användningen av arbetssystemet för analytisk CRM särskilt viktigt och relevant inom denna kontext.

4.3 Utformning av intervjuguide

En intervjuguide är en lista med frågor som används av intervjuaren, främst som minneshjälp under intervjun (Hennink et al. 2020, s. 201). Beroende på typen av forskningsfråga, syfte och mål med forskningen är en intervjuguide mer eller mindre strukturerad, om det dock är en explorativ studie är en intervjuguide vanligtvis mindre strukturerad (ibid). En intervjuguide brukar vanligtvis använda sig av en struktur med inledning, öppnande frågor, nyckelfrågor och avslutande frågor (ibid). Vidare betonas det att frågorna i intervjuguiden ska vara öppna, simpla och fokuserade för att respondenten inte ska ge ett ”ja” eller ”nej” svar bara. Hennink et al. (2020, s. 207) menar att det inte heller bör vara frågor som leder respondenten in till en viss direktion. Det är oftast svårt att förutsäga hur respondenterna tolkar frågorna som ställs och därav går det att göra ett pilottest, för att i sin tur kunna få insikter om hur vissa frågor kan ändras (Hennink et al. 2020, s. 209).

I denna studie har en intervjuguide skapats (se Bilaga 1) och är konstruerad på ett strukturerat sätt, detta genom att fördela frågorna i fyra delar baserat på de teorierna som framställts i tidigare avsnitt. Intervjuguiden har denna struktur för att säkerställa förankringen i den befintliga teoretiska ramen. Genom att ställa flera frågor om en och samma teori ger det också en viss struktur för respondenten, vilket i sin tur inte förvirrar respondenten mellan olika frågor och olika teorier. Intervjuguiden stod i förhållande till det Hennink et al. (2020) menade och började med en inledning om att förklara syftet med intervjun och en introduktion på plats om intervjuarna. Därefter utformades öppnande frågor genom att veta vem respondenten är och vad dennes roll är, sedan utformades nyckelfrågorna som var anknutna till studien. Avslutande frågor utformades för att få in de sista insikterna från respondenten om den hade missat något. Den framlagda intervjuguiden innehåller 31 frågor som ställdes till respondenterna. Genom att förhålla sig till det deduktiva konceptuella ramverket (se Figur 6) kunde studiens frågor i intervjuguiden ha ett sammanhang mellan varandra. Detta är något som Hennink et al. (2020, s. 206) nämner att det konceptuella ramverket ska ha ett sammanhang med intervjuguiden för att de ska vara hållbara.

Studien gjorde ett pilottest med en respondent, som inte framkommer i denna studie. Detta användes dock för att förbättra och ändra vissa frågor. Dessa förbättringar och ändringar kunde därefter verkställas för att bli den slutgiltiga intervjuguiden. Studien presenterar intervjuguiden (se Bilaga 1) som också ger en teoretisk förankring och motivering i förhållande till varje fråga, detta bidrar till validitet och tillförlitlighet samt förbättrar forskningskvaliteten.

4.4 Urval av litteratur

För att bygga en teoretisk grund och säkerställa att forskningen är informerad av aktuell och relevant litteratur. Processen för att söka inkluderade nyttjandet av sökmotorer som Google Scholar, SöderScholar och en bok, där specifika sökord användes för att rikta in på centrala koncept relaterade till studien. Sökinriktningen och de använda sökorden inkluderade CRM, Customer Relationship Marketing, analys av data och beslutsfattande. Vissa nyckelord översattes till engelska för att bredda ut resultatet i sökandet av litteratur. Dessa nyckelord valdes för att täcka olika aspekter av CRM och dess anknytning till analys av data och beslutsfattande i CRM processer. Google Scholar och SöderScholar användes som huvudsakliga sökmotorer för att säkerställa en bred täckning av akademisk litteratur. Genom att använda dessa verktyg kunde publicerade artiklar identifieras, vilket i sin tur medförde en djupgående förståelse för ämnet.

Utöver sökmotorerna användes citeringsmetoden för att spåra relevanta artiklar och följa spåret av forskning som bygger på eller vidareutvecklar befintliga teorier eller ramverk. Detta tillvägagångssätt möjliggjorde en ökad bred och djup i

litteraturöversikten. Vidare använde studien sig av avancerade sökningar för att precisera det forskningen var i behov av, genom att använda ”exakta frasen” eller avgränsade artiklar genom att använda sig av datering. Avslutningsvis förhåller sig studien sig till de ställda kraven att litteraturen som skulle appliceras behövde vara relevanta, vetenskapligt granskade och publicerade i vetenskapliga tidskrifter. Kravet var att studien behövde använda sig av tidskrifter inom området informatik eller informationssystem, eftersom CRM är mellan företagsekonomiska och informatik aspekter använde sig studien delvis om företagsekonomiska tidskrifter.

4.5 Val av analysmetod

Forskarna inspireras och utgår från Hennink et al. (2020, s. 210) diskursanalys som analysmetod för studien, denna metod är en tankeram som kan återspeglas i hur människor pratar om frågor. Diskursanalys bygger på premissen att språk, uttryck och dialog formas på djupet av sociala förståelser, förväntningar och bredare sociala strukturer (Hennink et al. 2020, ss. 210–211). Det innebär därför att analysera berättande text för att identifiera den sociala verkligheten (eller diskursen) kring ett fenomen. Data för diskursanalys inkluderar intervjuberättelser eller texter (ibid). Denna studie nyttjar denna metod genom att tillämpa en djupintervju för att kunna förstå ämnet studien forskar kring, där varje respondent pratar om sin sociala verklighet. Detta kan vidare leda till att studien kan analysera respondenternas svar utifrån deras uttryck, sociala förståelse och sociala verklighet i relation till ämnet. Studiens tematiska kodning är baserad på induktiva strategier. Hennink et al. (2020, ss. 221–224) nämner att utveckla koder involverar det att läsa data, identifiera frågor, reflektera över deras innebörd och fånga dessa i koder. Koder som är härledda direkt från data är extremt värdefulla eftersom de speglar frågorna om betydelsen för deltagarna själva, som kan skilja sig från det som förväntas av forskaren. Dessa koder tillåter data att ”tala för sig själv” vilket är centralt för kvalitativ dataanalys. Studien använder denna strategi genom att ta del av den datainsamlingen som finns tillgänglig (se 5 Datainsamling) och läsa den data som finns, utvärdera dem för att i sin tur kunna fånga dessa koder till ett gemensamt mönster.

4.6 Genomförande av intervjuer

Genomförandet av intervjuerna följde efter en semi-strukturerad intervjuguide som utformats med grund i teorin presenterad av Hennink et al. (2020, ss. 118–119). Intervjuguiden bestod av inledande-, nyckel- och avslutande frågor för att säkerställa en strukturerad men samtidigt flexibel insamling av data. Tabellen nedan är en sammanställning av respondenterna, deras roll inom verksamheten samt intervjutiden. Observera att tre av de genomförda intervjuerna skedde digitalt på grund av sjukdom.

Tabell 1. Respondenter, deras roll och intervjutiden.

Respondent	**Roll**	**Intervjutid**
Respondent 1	Business Analyst	50 min
Respondent 1 *Uppföljningsintervju*		10 min
Respondent 2	Business Analyst	70 min (Digital intervju)
Respondent 3	Marknadschef och CRM-ansvarig	65 min (Digital intervju)
Respondent 4	Processägare/business analyst	40 min (Digital intervju)
Respondent 5	Data Scientist	80 min
Respondent 6	Lead Business Analyst	90 min
Respondent 7	Kundservicechef och Business Analyst	76 min

4.7 Metodkritik

Intervjuguiden som utvecklades för studien konstruerades i överensstämmelse med de teorier som presenteras i studien (se ”3 Teori”). Emellertid framkom det under intervjuerna att flera av frågorna resulterade i svar som överlappade med andra frågor. För att undvika upprepningar valde intervjuaren att inte ställa den frågan under intervjun om respondenten hade svarat på den frågan tidigare. En djupintervju varar vanligtvis mellan 60 och 90 minuter, Hennink et al. (2020, s. 221) menar att det är svårt för en intervjuare eller intervjuperson att hålla fokus längre än så i en intensiv intervju. Detta följdes i fem av sju intervjuer i denna studie och de två intervjuer som var under 60 minuter kunde bero på att intervjuarna inte ställde följdfrågor, dock ändrades detta redan efter den första intervjun. Vidare är den gyllene regeln enligt Hennink et al. (ibid) att ha intervjuer fysiskt, vilket i denna studie skedde i fyra av sju intervjuer. De digitala intervjuerna uppstod på grund av sjukdom och dessa intervjuer var svåra att boka om. Fråga 20 (F20 i intervjuguiden, se bilaga 1) uppfattades inte av många respondenter och detta ledde till tunna svar på den frågan, intervjuarna behövde ändra på den frågan redan vid första eller andra intervjun för att inte få de tunna svaren. Dock kommunicerades detta aldrig mellan forskarna vilket i sin tur gjorde att frågan återstod och ställdes vidare till resterande respondenter.

5 Datainsamling

Härnäst framläggs studiens datainsamling från de genomförda intervjuerna. För att organisera och strukturera insamlad information har datauppdelningen anpassats efter de fyra teorier som presenteras inom det teoretiska ramverket (se ”3 Teori”). Varje respondent har representerats individuellt med deras svar kopplade till specifika frågor som relaterar till varje teori. Frågorna och deras teoretiska koppling definieras tydligt i intervjuguiden (Se bilaga 1). För att bibehålla respondenternas och verksamheternas anonymitet har all information anonymiserats med hänsyn till etiska riktlinjer.

5.1 Kritiska framgångsfaktorer

Respondenternas svar redovisas på fråga 4 till fråga 12 (se ”F4-F12 i bilaga 1) i frågesegment. Respondenternas svar har organiserats enligt frågorna för att möjliggöra en mer strukturerad och detaljerad presentation av deras synpunkter. För att bibehålla respondenternas och verksamheternas anonymitet har all information anonymiserats med hänsyn till etiska riktlinjer.

Avgörande faktorer för att framgångsrikt hantera kundrelationer (F4)

För frågan om avgörande faktorer för att hantera kundrelationer besvarar respondent 1, i egenskap av sin roll som Business Analyst, att den första faktorn är att vara lyhörd och lyssna på vad kundens behov är. Dock går det inte att lyssna på allt och göra exakt det de vill vilket kan leda till att en produkt blir fragmenterad. Respondent 1 upplever att en annan viktig faktor kan vara att veta hur kunderna tänker långsiktigt för att de ska kunna strategiskt utforma planer utifrån det. Respondenten upplever även vikten av smidighet och användarvänlighet för kunden i en uppföljningsintervju. Respondenten menar att deras klienter till kunderna är omoderna och inte så användarvänliga vilket leder till ett missnöje hos kunderna och eventuella kundförluster. Respondenten påpekar att de har tappat kunder och i sina egna ord om deras klienter säger “det gör jobbet men det är inte smidigt”. På första intervjun med respondenten påpekade de att ifall det vore enkelt att byta ut klienterna skulle de ha tappat många kunder. Detta beror på att deras klienter är tröga och inte särskilt användarvänliga samtidigt som det finns andra alternativ på marknaden. Respondent 2 upplever vikten av olika system som en avgörande faktor för att mäta och upprätthålla kundrelationer. Respondent 2, i egenskap av sin roll som Business Analyst, menar att de har två olika typer av kunder, för privatpersoner betonar respondent 2 vikten på system som kan samla in och analysera data kring kundernas beteenden. För deras andra typ av kund, deras stakeholders (intressenter), påpekar respondenten att de använder separata system som inte delas med dem. Här lyfter respondenten betydelsen av att upprätthålla en balans mellan kundernas önskemål och intressenternas behov. Den viktigaste faktorn för att framgångsrikt hantera kundrelationer enligt Respondent 3, som är marknadschef och CRM-ansvarig, är att lyssna på kunden. Vidare är feedback som kommer från deras kundportal en viktig faktor som behöver sammanställas och analysera för att förstå vad kundens behov är. Kundrelationen byggs på att lyssna på kunden när det är någonting som inte fungerar. En annan viktig faktor enligt Respondent 3 är att undersöka på öppningsgraden och CTA, detta innebär att anställda undersöker på hur många kunder det är som

exempelvis öppnat ett mejl eller hur långt en kund kommit in i deras ansökningsresa. Detta ger banken en syn på hur kunderna reagerar på ett utskick av ett mejl och om de öppnar den vilket är avgörande enligt Respondent 3.

Respondent 4, i egenskap av sin roll som Processägare och Business Analyst, upplever vikten av digitalisering och personligt bemötande för att effektivt hantera kundrelationer. Respondenten menar att man måste anpassa sig till den digitala utvecklingen för att kunna erbjuda en enkel och tydlig väg för kunderna att få det de söker. I respondent 5 svar framgår det att för att framgångsrikt hantera kundrelationer behövs en förståelse för kunddemografin och att detta är en stor vikt. Det handlar om att förstå kundernas ålder, inställning till produkten och anpassa kommunikationen därefter. Även om respondent 5 inte ser det lika mycket i sin roll lyssnar hen på kollegor inom olika avdelningar och främst kundservice, respondent 5, som är Data Scientist, upplever även vikten av att anpassa kommunikation beroende på kundtyp. Vidare upplever respondent 5 att i deras bransch (bank och finans) är det särskilt viktigt att upprätthålla en professionell framtoning. Det påpekas att detta kanske inte är lika relevant för alla branscher, och att hipt modeföretag exempelvis kanske inte behöver lika strikt professionalitet. I bankbranschen där respondent 5 arbetar framhålls det som avgörande att undvika felaktig kommunikation till olika kundsegment, eftersom det inte känns lämpligt att skicka fel information till fel kunder. Slutligen påpekar respondent 5 att effektiv kommunikation varierar beroende på företagets bransch och att det kan vara en fin balans mellan att vara ”down to earth” och upprätthålla professionalism.

Respondent 6, i egenskap av sin roll som Lead Business Analyst, upplever att man måste förstå kunden där respondenten menar att man bör utföra både kvalitativa och kvantitativa intervjuer med kunder för att få deras synpunkter och förstå deras specifika önskemål och behov. För att framgångsrikt hantera kundrelationer framhåller respondent 7, som är Kundservicechef och Business Analyst, flera avgörande faktorer. För det första upplever respondenten vikten av att allt ska fungera som förväntat, där produkten möter konsumentens förväntningar. Andra faktorer inkluderar att upptäcka fördelar på olika sätt och att företaget visar engagemang och omtanke till konsumenterna för att skapa ett förtroende. Kundens åsikter och feedback anses vara betydelsefulla, och det är viktigt att företaget lyssnar samt visar förståelse för sina kunder. En framgångsrik verksamhet bör enligt respondent 7 fokusera på att bygga både kundrelationer och kundlojalitet, vilket skapar värde genom att behålla kunder över tid, öka rekommendationer och generera långsiktig framgång. Vidare upplever respondent 7 vikten av att tillämpa en värdegrund som prioriterar kundrelationer i företaget. Fokus läggs på att ha kunden i tanken vid alla typer av arbete och projekt. Att etablera värdegrunden i ett företag framställs enligt respondent 7 som det första och primära steget, därefter understryks vikten av att företaget står för sina löften och verkligen levererar.

Utbildning och aktiviteter i förhållande till att hantera kundrelationer och förbättra sin förmåga för analys av data (F5-F6)

För frågorna om vilka utbildningar och aktiviteter de har genomfört samt hur det har påverkat deras hantering av kundrelationer menar respondent 1 att en aktivitet för att

förstå kunden är att bjuda in många kunder och tala om ett ämne med varandra, detta i sin tur stärker sina kundrelationer. Respondent 1 upplever att utbildningar och kompetenser är viktigt och påverkar kundrelationer på ett positivt sätt genom att vara trovärdig mot kunden. Respondent 1 menar att det finns mycket regelverk som är svåra att förstå då de skrivs på ett avancerat språk, då utbildar han sig i dem genom att studera regelverk och förstå de för att kommunicera rätt med kund. Respondent 2 påpekar att hen deltagit både interna och externa utbildningar. Dessa utbildningar syftar till att förstå och kunna använda de systemen för datainsamling och analys. Dessutom är de utbildningarna även inriktade på att anpassa arbetssättet till de krav och förändringar som nya lagar kan medföra. Respondent 2 menar att utbildningarna har hjälpt dem att förbättra sin förmåga att samla in och analysera data på rätt sätt. Vidare upplever även respondent 2 att dessa utbildningar har varit avgörande för dem att kunna fatta mer informerade beslut inom kundhantering. Respondent 3 påpekar att de inte har någon högskoleutbildning utan arbetat upp sig till den rollen de är nu. Hen har gått en utbildning på kundresor om hur det går att bygga kundrelationer och kundresor. Detta förhåller sig till bankens CRM som vidare hjälpt respondent 3 att strategiskt kunna göra manuella utskick och skapa kundresor för att syna hur kunden agerar i de olika delarna av dessa utskick. Detta har varit en viktig del i Respondent 3 arbete att gå denna utbildning. För det har skapat en viktig aspekt i att sätta sig in och förstå kunden sedan analysera hur de reagerar utifrån något. Marknadsavdelningen har ett samarbete med kundservice för att veta vad kunder har för insikter kring något och sedan hjälper analysavdelningen i banken som i sin tur hjälper med det analytiska perspektivet och lämnar över det till marknadsavdelningen i en slags samanställning på hur olika kundresor ser ut. Respondent 3 arbetar inte mycket med analyser utan har mer erfarenhet av kundrelationer. Kompetensen har lett till att Respondent 3 följer trender och vad konkurrenter gör för att bättre hantera kundrelationer.

Genom olika utbildningar och workshops, både inom sin specifika roll och inom andra områden, har respondent 4 fått kunskap för att bättre hantera kundrelationer. Respondenten betonar vikten av kontinuerlig utbildning och kompetensutveckling för att förbättra förståelsen för kundrelationer och för att analysera data. Respondenten menar att kontinuerlig inlärning och förbättring av kompetenser är avgörande för att hålla sig aktuell och inte ”halka efter”, som hen säger, i en värld där kundkrav och teknik ständigt förändras. Respondent 5 har inte genomfört många specifika utbildningar inom kundförståelse eller hantering av kundrelationer. Huvudutbildningen är en högskoleutbildning i teknisk fysik, där hen fokuserade på matematik och dataanalys. Denna bakgrund har gett en grund för att använda maskininlärning och dataanalys för att förstå kunder på kollektiv nivå. Vidare upplever respondent 5 att han även deltagit i onlineutbildningar för att effektivisera hanteringen av data, med fokus på att extrahera och analysera information. En betydande del av respondentens kunskapsutveckling kring kundrelationer har skett genom praktisk erfarenhet på arbetsplatsen. Kollegor, särskilt närmsta chefen har ägnat tid och energi åt att utbilda respondenten i bankverksamhetens detaljer. Detta inkluderar att förstå kundresan, påverkande faktorer och hur man samarbetar med partners. Respondent 5 betonar vikten av utbildning och kompetens för att effektivt hantera kundrelationer. Enligt hen är det inte bara avgörande att ha utbildat sig exakt inom det specifika arbetsområdet, utan även att ha bredare kunskaper inom närliggande områden. Det framhålls att styrkan ligger i att vara utbildad

i ämnen som är både relevanta och breda, eftersom det möjliggör kreativitet och innovativ problemlösning. Respondent 5 upplever dessutom att det är sällsynt att få en utbildning som exakt matchar arbetsuppgifterna på arbetsplatsen. I stället menar respondent 5 att genom möta olika problem och utmaningar blir man en skicklig problemlösare inom sitt område. Att ha möjlighet att lära sig från olika perspektiv, särskilt genom att studera ämnen som inte är strikt relaterade till det direkta arbetsområdet, anses vara fördelaktigt enligt respondent 5 för att förstå och hantera kundrelationer på ett mer mångsidigt sätt. Det betonas av respondent 5 att med samhällets förändringar och utvecklingen av nya perspektiv, särskilt från andra branscher kan dessa insikter vara ovärderliga för att möta förändringar och förnya kundrelationer.

Respondent 6 har förbättrat sin förståelse för kundrelationer genom interna workshops och utbildningar som erbjudits av arbetsgivaren. Dessa har bidragit till respondentens förmåga att analysera data då respondenten kan enklare identifiera kundernas behov och preferenser. Respondenten påpekar även vikten av utbildning och kompetens som avgörande för att effektivt hantera kundrelationer. De betonar att personlig inställning och hur man tar till sig information spelar en stor roll samt att man måste vara öppen för förändringar och att kontinuerligt hålla sig uppdaterad. Respondent 7 framhäver att den mest värdefulla utbildningen för att förbättra sin förmåga inom kundförståelse och hantering av kundrelationer är den praktiska erfarenheten av att faktiskt hantera kunder. Varje interaktion med kunder, oavsett dess karaktär är enligt respondent 7 en ovärderlig utbildning som berikar och ger erfarenhet. Respondent 7 betonar att vara med i ”hetluften” och aktivt engagera sig i kundsamtal är av största betydelse. Utöver den praktiska erfarenheten upplever respondent 7 även specifika utbildningar och seminarium som har bidragit till att förbättra kunskaperna inom området. Exempel på dessa utbildningar inkluderar hantering av svåra samtal, professionell samtalsteknik och att hålla sig uppdaterad om branschtrender genom evenemang och seminarier. Respondent 7 beskriver flera sätt på hur de bidrar till förmågan att analysera data inom ramen för kundrelationer. Flera informationskanaler används för att samla in kundinsikter, inklusive NKI-utskick (Nöjd Kund Index), feedback från samtal och deras kundportal. För att hantera och analysera dessa insikter har respondent 7 inrättad en dedikerad grupp för kundinsikter inom verksamheten. Denna grupp som är ledd av en representant från kundservice, inkluderar olika kompetenser såsom en analytiker, en inom marknadsföring och en från IT-avdelningen. Månadsvisa utskick görs över vad kunderna säger och tycker för att hålla verksamheten informerad om kundinsikter. Respondent 7 betonar att intresset för människor är det mest väsentliga för att kunna hantera kundrelationer effektivt. Även om utbildning och kompetens anses vara viktiga, anser respondenten att verkligen tycka om människor är avgörande och utgör grunden för framgångsrik hantering av kundrelationer. Det betonas vidare att kompetens är viktigt för att förbli uppdaterad och relevant.

Ledningens stöttning och engagemang för kundrelationer (F7-F10)

För frågorna om ledningens stöttning och hur det har förbättrat kundrelationer, samt vad för mål de och hur det har förbättrat kundrelationer, säger respondent 1 att de har fått fria tyglar från ledningen. Respondenten menar att detta skapar en positiv inställning för

att göra lite hur de vill i sitt arbete. Genom att ledningen gett de anställda fria tyglar menar respondent 1 att det har bidragit till att förbättra sin förståelse av kundernas behov och förväntningar genom att ha öppna dialoger i förhållande till det de vill. Detta leder till att anställda kan lägga ner tid på att förstå kunden. Respondent 2 understryker ledningens engagemang genom att peka på de interna och externa utbildningarna som de erbjudit. Respondent 2 upplever att dessa utbildningar har fördjupat deras förståelse och användning av system för att samla in och analysera kunddata. Vidare betonar respondent 2 att ledningen vidare satsar på att expandera teamet och utveckla olika roller. Respondenten menar att detta har förbättrat deras förståelse av kundernas behov och förväntningar genom att det gett hen mer tid att ta hand om kundrelationer. Respondent 2 menar även att målen inriktas mot att digitalisera och förenkla kundupplevelsen för kunderna så att de själva kan hantera sina behov. Genom att möta detta mål tror respondenten att kundrelationerna kommer att förstärkas på lång sikt och att det kommer att attrahera fler kunder, detta för att enkelhet och tillgänglighet är viktigt för att möta kundernas krav. Enligt Respondent 3 är det en brist av ledningen i att stötta och engagera sig i kundrelationer. Det är en intressant sak att tala om för företaget kring vad kunder säger eller reagerar på ett sätt dock uppmuntras de inte till att få mer resurser och ledningen ställer inte mycket krav i biten för kundrelationer. Detta beror dock på att ledningen i banken saknar lite förståelsen för hur viktigt kundrelation är och dessutom att en ledning arbetar med affären och är mer affärsorienterade samt har det svårare att ta till sig de mjuka värdena (kundrelationer). Respondent 3 menar att det är enklare att vara datadriven med siffor än att vara datadriven på kundrelationer. I och med att ledningen inte har ett större intresse i kundrelationer har avdelningen inte satt upp några mål vilket leder till att det inte finns några idéer på det.

Respondent 4 betonar att ledningen gett möjligheter till vidareutbildning och resurser för deras utveckling, bland annat genom en utbildningsportal, däremot menar respondenten att det primära ansvaret ligger på sig själv. Detta har bidragit genom att respondenten håller sig koll på kundbehov genom att även sätta sig i kundens sitts. När det gäller målen för att skapa och upprätthålla långsiktiga kundrelationer är huvudmålet att behålla befintliga kunder och även locka till nya, detta genom att erbjuda de bästa lösningarna i jämförelse med konkurrenterna. Denna målsättning har bidragit till att de ständigt förbättrar sina metoder och processer för att effektivisera kundresan och produkterna de erbjuder. Respondent 5 poängterar att de själva inte arbetar direkt med kundrelationer, vilket gör det svårt för dem att ge en detaljerad bild av hur ledningen stöttar detta område. Däremot har vissa personer i ledningen som fokuserar på kundrelationer påverkat respondenten 5 genom att introducera kundperspektivet och kundens resa i deras arbete. En konkret situation nämns där respondenten presenterade hur saker ska prissättas, efter presentationen gav en person från ledningen respondenten feedback och förklarade hur olika samarbetspartners interagerar med kunder antingen via internet eller telefon. Denna insikt från ledningen har påverkat respondentens syn på prissättning och föreslagit att olika grupper av samarbetspartners kanske bör hanteras separat för att förbättra prissättningen. Detta visar på ett sätt att ledningen, genom personer som är direkt involverade i kundrelationer ger värdefull input och feedback som kan påverka hur arbetsuppgifterna utförs. Respondent 5 framhåller marknadschefens skicklighet i att ge feedback och dela relevant information när hen identifierar aspekter som kan förbättras. Detta tyder på att

ledningen i vissa avseende är engagerade och effektiva när det gäller att stödja och främja förbättringar inom området för kundrelationer. Respondent 5 menar att det finns förändringsarbeten (mål) för att upprätthålla långsiktiga kundrelationer och att i detta förändringsarbete framkommer en prioritet att säkerställa tydlig kommunikation och förståelse för kunderna. Respondent 5 upplever att det kanske inte finns nedskrivna mål. Dock poängteras det att det finns en medvetenhet om att processen följer tydliga steg för att informera olika kundsegment på ett förståeligt sätt. Det framgår även att banken har övergripande ledord där många är kopplade till kundrelationer såsom att vara smidigare och schysstare. Även om respondent 5 inte kan bekräfta nedskrivna mål framhåller den vikten av att vara schyst och snabb ur ett kundperspektiv.

Respondent 6 berättar att både tidigare och nuvarande arbetsgivera har varit stöttande och engagerande. Genom att vara inriktade på att utvecklas och bli mer datadrivna har ledningen aktivt stöttat deras initiativ att utveckla och tillämpa nya strategier för att förbättra kundupplevelsen. Respondenten exemplifierar med en omvandling där deras kontaktcenter gick från on-premise till cloud-baserat där AI lösningar tillämpades för att förbättra kundinteraktioner. Respondenten menar att denna typ av stöd och engagemang från ledningen har hjälp dem att förstå kundernas behov bättre. Respondenten utvecklar vidare med att betona tillåtningen av frihet och experimentering av olika tillvägagångssätt och verktyg för att förbättra kundupplevelsen samt att man får göra misstag. ”Det störta misstaget man kan göra är att det går fel och då lär vi oss av det då istället och sen går en annan väg” säger respondenten. När det gäller mål för att skapa och upprätthålla långsiktiga kundrelationer är huvudmålet att erbjuda det bästa för kunden samtidigt som man säkerställer att det genererar lönsamhet för företaget. Genom att arbeta med detta mål har respondenten kunnat testa och tillämpa olika strategier för att förbättra kundupplevelsen. Respondent 7 framhäver att ledningen aktivt stöttat och engagerat sig för att främja hanteringen av kundrelationer inom banken. Ledningen är affärsorienterade dock med en medvetenhet att för att uppnå goda resultat krävs nöjda och långvariga kunder. Bankens värdegrund, där kunden placeras i centrum har lagt en stark grund för kundrelationer. Respondent 7 betonar att ledningen alltid har stöttat deras avdelningen och att det inte har funnits motstånd när det gäller hantering av kundrelationer. Respondent 7 upplever att ledningen aktivt har deltagit i att bygga och stödja värdegrunden, ett exempel som benämns är lanseringen av ”säkra meddelanden” som en ny kommunikationskanal, där ledningen har stöttat beslutet trots det extra arbetet det medfört för andra avdelningar. Dessutom har respondent 7 upplevt att de har ett betydande mandat att genomföra samt ändra olika aspekter för befintliga kunders spara- och låneavtal, vilket visar på ledningens förtroende och värdering av kundrelationer. Respondent 7 betonar att det finns ett tydligt intresse för att ha nöjda kunder inom ledningen, vilket återspeglas i företagets värdegrund och det utrymme som ges för att göra kunderna nöjda. Ledningen ger fria tyglar och stödjer initiativ för att samla in och sammanställa kundsinsikter, vilket i sin tur möjliggjort en fördjupas förståelse för kundernas behov. Vidare upplever respondent 7 att verksamheten har mål inom olika områden, särskilt inom kundnöjdhet. Målen inkluderar att hålla kunderna nöjda under samtal och minimerar kötider. Feedback från bankens kunder via NKI-utskick tas på stort allvar menar respondent 7 och används för att övervaka och förbättra målen. De har även mål kopplade till att minska antalet kunder som skickas till inkasso genom att erbjuda betalstöd och hjälp med betalplaner. Respondent 7 upplever

att kulturen är avgörande och understryker vidare vikten av att introducera nya medarbetare till företagets kultur tidigt samt se till att de är redo att anamma den. Målen betraktas som ett startskott och en vägledning, dock när kulturen är etablerad och allt fungerar självgående, blir målen som ett ”sidosteg” och behöver inte lika mycket uppmärksamhet från ledningen. Respondent 7 menar att det viktiga är att integrera målen i medarbetarens ”attityd” för att säkerställa en långsiktig och framgångsrik inriktning på kundrelationer.

Metoder för att analysera data och skapa förståelse för kundernas behov (F11-F12)

För frågorna om vilka sätt de analyserar data samt hur det har förbättrat deras förmåga att hantera kundrelationer beskriver respondent 1 olika metoder för att analysera data och förstå kundernas behov. Deras tillvägagångsätt inkluderar en kombination av numerisk analys av data för att upptäcka trender, samt aktiv dialog med kunderna för att förstå deras önskemål och behov. Respondenten förklarar att deras process för närvarande är manuell och saknar automatiserade beslutsprocesser, men betonar vikten av att integrera hård data med en dialog med kunderna för att skapa mer effektiva beslutsprocesser. Respondenten menar att enbart förlita sig på data kan vara begränsande, och att en dialog med kunderna är avgörande för att förstå deras önskemål. Respondent 2 förklarar olika metoder för att analysera data och förstå kundernas behov samt förväntningar. Deras metodik inkluderar att erbjuda kunder möjligheten att ge feedback, delta i användartester och experimentera med nya miljöer. Dessutom spårar de kundernas rörelser för att förstå var och när en kund avviker från att besöka deras webbplats. Genom att använda användartester för att jämföra olika flöden och produkter på deras plattform kan de identifiera och förbättra behov som kunderna upplever. Dessa jämförelser görs via Adobe Analytics. Deras metod inkluderar då att testa förbättringar med ett antal användare, övervaka resultaten genom olika verktyg och göra justeringar baserat på insamlade data. Denna metod har hjälpt dem att lättare identifiera och prioritera kundernas behov, vilket gör det enklare att fatta beslut och behålla kunden från att välja en konkurrent. Respondent 3 upplever att de gör kundundersökningar, dessa är NKI och MPS undersökningar för att kunna analysera data. De gör även andra undersökningar som är mer specifika till en sak banken vill få reda på vad kunderna mest var intresserad över. Detta är till för att lära känna kunden och utifrån det avdelningen analyserade och fick veta, kunde de ta ett beslut utifrån det. Mycket data från undersökningar som kunder svarat på har också lett till utveckling för olika produkter och tjänsten banken har. Sedan analyserar avdelningen hur olika beteenden är genom att använda sig av den data som finns tillgänglig och detta har till exempel lett till att fortsätta påverka kunden i hur den beter sig, om det är ett bra beteende. A B tester utförs också på kunder och då analyserar de exempelvis på hur kunden reagerar på om en knapp ligger på ett ställe och den andra kunden på ett annat ställe. Utifrån det kan de därefter analysera det och få en förståelse för hur kunden reagerar på en viss typ av kommunikation. Respondent 3 menar att om kommunikationen till kund blir rätt blir det en relation till kunden som gör att den inte lämnar banken och väljer en annan. Vidare blir det viktigare och viktigare att kunna få ut saker till rätt personer och därav behövs analyser av data. Genom att analysera data och förstå kunden har det dessutom kunnat hjälpa till med att sälja produkter till kunder som det finns en relevans för försäljning. Att rikta rätt kommunikation till rätt kunder är

alltså viktigt för respondent 3 och att analyser för att förstå kundernas behov. En annan metod som banken använder sig av är att analysera vilka kunder det är som svarar på dessa undersökningar och utifrån det kunna kommunicera till de beroende på om de exempelvis har ett stort lånebelopp eller litet.

Respondent 4 beskriver att de använder system för att samla in data och analysera den utifrån olika parametrar. Denna data används för att utvärdera vad kunderna efterfrågar, vilka produkter eller tjänster de behöver och vilka förändringar som kan göras för att möta deras behov bättre. Respondenten upplever att systemen som de använder sig av har förbättrat deras förmåga att hantera kundrelationer genom att de kan identifiera problem. Detta möjliggör för att dem att effektivisera arbetssystemen för att hantera kunddata bättre och snabbare. Dessutom tar de emot feedback från kunderna för att förbättra de processer som rör de uppgifter som kunderna tillhandahåller. Denna feedback hjälper dem att förbättra och anpassa systemen utifrån kundernas behov och förväntningar. Respondent 5 beskriver att banken är starkt datadrivna, från högsta ledningen och VD till styrelsen. De fokuserar på att analysera tidigare kundbeteenden vanligtvis inom kortare tid, såsom det senaste året. För att hantera den stora datamängden grupperar de kunder baserat på olika faktorer, som risk och hur de blev kunder (direktkontakt eller genom förmedlare). Analysen sträcker sig också till att förstå det övergripande kunderbjudandet och dess attraktionskraft gentemot konkurrenterna. Utmaningen ligger i att verka på en konkurrensutsatt marknad där förändringar sker snabbt. Respondenten påpekar att resultat ofta tar tid att utvärdera, vilket gör det svårt att få realtidsinsikter. En utmaning nämns kring att ge olika kunder samma information och prisbild, särskilt när det gäller webbplatser där kunder kan ansöka och jämföra. Även om AB-testning används som ett vanligt verktyg betonar respondent 5 svårigheterna med att tillämpa det på en plattform där enhetlig information är viktig. Respondent 5 erkänner svårigheten att förstå varför kunder beter sig på ett visst sätt och påpekar att för närvarande är fokus på att förstå ”hur” kunden agerar, medan ”varför” kan vara nästa utvecklingsnivå som är svår att nå. Vidare framhäver respondent 5 att den datadrivna ansatsen har möjliggjort att banken kan erbjuda mer konkurrenskraftiga priser för vissa kunder, vilket förbättrar kundrelationerna genom att erbjuda bättre ekonomiska förmåner. Respondent 5 erkänner att de ibland blir fokuserade på priser, särskilt eftersom det är en aspekt av deras arbete. Utöver prisfokus upplever respondent 5 att data och dess analys har underlättat intern datahantering och stödsystem. Detta har lett till att banken investerat i verktyg för att automatisera utskick av e-post och SMS till olika kundsegment. Genom denna automatisering kan banken snabbare och smidigare leverera rätt information till rätt kunder.

Respondent 6 förklarar att de analyserar data genom att titta på användningen av digitala kanaler och demografiska faktorer som ålder och geografisk plats för att få insikt om hur olika kundgrupper interagerar med dem. Respondenten exemplifierar med att berätta hur de använde dataanalys för att förstå användning av en självbetjäningsfunktion i telefonen som de tänkte stänga ner. De insåg att äldre kunder var mer benägna att använda det och genom att analysera data fattade de beslutet att inte omedelbart stänga ner tjänsten. I stället gav de tid för dessa kunder att anpassa sig till modernare lösningar för att sedan stänga ner den. Respondent 7 menar att för att

skapa en djupare förståelse för kundernas behov och förväntningar analyserar företaget data på ett strukturerat sätt. Ett dedikerat team som kallas för ”BIWA” sammanställer feedback från olika källor och presenterar det tydligt genom PowerPoint till alla anställda på banken. Genom att använda sig av majoritetsprincipen och lyssna på kundernas åsikter försöker teamet identifiera de områden där förbättringar behövs mest. Därtill menar respondent 7 (Business Analyst) genom att involvera alla avdelningar och skapa ömsesidig förståelse för kundrelationer har kommunikationen mellan avdelningarna förbättrats betydligt. Respondent 7 menar att detta arbetssätt är mycket effektivt och bör tillämpas av företag som är beroende av privatkunder för att främja en kundorienterad kultur.

5.2 Förmåga för analys av data

Respondenternas svar redovisas på fråga 13 till fråga 20 (se ”F13-F20 i bilaga 1). Dessa svar har organiserats enligt frågorna för att möjliggöra en mer strukturerad och detaljerad presentation av deras synpunkter.

Omfattning av dataanvändning och uppmuntran till dess användning inom kundrelation (F13-F14)

För frågorna om vilken omfattning de använder data samt hur de uppmuntras till dess användning påpekar respondent 1 att för närvarande är deras användning av data i beslutsprocesser för hantering av kundrelationer begränsad och på en låg nivå. Detta på grund av bristen på infrastruktur vilket gör att de arbetar mer manuellt. Respondenten menar att det saknas tillräckligt infrastruktur för att genomföra effektivt datadrivet arbete. Däremot arbetar de emellertid mot att tillämpa lösningar som möjliggör förbättrad dataanalys. När det gäller uppmuntran till användning av data betonar respondenten att verksamheten gett dem frihet att skapa egna processer och rutiner för att hantera kundrelationer. Det finns inga begränsningar från verksamheten förutom att följa regelverken. Respondenten betonar vikten av att ha fria händer för att kunna utforska och etablera effektiva metoder för hantering av kundrelationer, vilket i sin tur uppmuntrar dem till att använda data. Respondent 2 påpekar att majoriteten av deras beslut inom hantering av kundrelationer är datadrivna. Den ökade användningen av data ger dem bättre insikter i kundernas behov och ger en bättre syn på hur deras produkter och tjänster uppfattas av kunderna. Vidare menar respondent 2 att de uppmuntras till användningen av data genom kontinuerlig utbildning och förbättringar av systemen för att samla in och utvärdera kunddata. Respondenten påpekar att deras dagliga arbete involverar en aktiv användning och analys av data som i sin tur stöder och uppmuntra dem. Respondent 3 tycker att de inte använder lika mycket data som hen tycker de borde. Dock undersöker de öppningsgraden på alla mejl de skickar och ibland kan de analysera vidare på det beroende på om öppningsgraden är stor. Om den inte är stor är det bortkastad tid och då håller avdelningen på med något annat. Beroende på omfattning av data som avdelningen får kan de analysera det och lägga tid och resurser på det, om det dock inte finns mycket data gör de inget av det och går vidare till något annat. Respondent 3 menar att hen inte uppmuntras för att använda data för att hantera kundrelationer och att det kan bero på att ledningen inte är intresserade av de mjuka frågorna i kundrelationer. Vidare upplever hen att kulturen i

banken är att det är mer affärstänkande än det mjuka i till exempel ledningen. Dessutom strävar de mot att samtliga beslut ska vara datadrivna vilket är deras inriktning för deras kommande satsningar. Den ökade användningen av data ger dem bättre insikter i kundernas behov och ger en mer realistisk syn.

Respondent 4 beskriver betydelsen av användningen av data i deras beslut. Respondenten menar att data är grunden till alla de förbättringar och förändringar som de gör. Besluten grundas på den insamlade data och som är en central del av deras arbetsprocesser. Respondenten beskriver att deras arbetsprocesser är strukturerade för att uppmuntra och integrera användningen av data. Respondent 5 beskriver en varierad användning av data i förhållande till beslut för hantering av kundrelationer inom banken. Generellt sett används mycket data i bankens beslut, dock specifikt när det gäller kundrelationer är användningen blandad. Respondent 5 uttrycker en önskan om att använda kvantitativa tester mer inom kundkommunikation, där olika kommunikationsmetoder testas för att förbättra effektiviteten. Vidare poängterar respondent 5 att banken är starkt datadriven när det gäller att besluta vilka erbjudanden som ska ges till vilka kunder. Det betonas att det finns heltidspositioner inom banken som fokuserar på detta och ledningen övervakar kontinuerligt resultatet genom att analysera grafer och tabeller. Variationen i användning av data inom olika delar av banken inte bara beror på vilja utan också tekniska svårigheter och var ekonomiskt värde kan bäst hämtas. Respondent 5 uppmuntras till användning av data genom ett centralt datalager som möjliggör analys av kundbeteenden från olika arbetssystem. Banken prioriterar tillgång till information vid inköp av nya system och betonar vikten av att följa upp initiativ samt ny funktionalitet för att säkerställa deras värde.

Respondent 6 förklarar att användningen av data används i hög grad men varierar kring vilket projekt eller område de arbetar med. I ett marknadsföringsprojekt använder data i hög grad för att analysera kampanjresultat och skapa riktade erbjudanden till kunder via digitala kanaler. Vid transformeringen av interna arbetssystem användes data främst från deras rådgivares synpunkter och kundintervjuer för att förstå behoven. När det gäller uppmuntran till användningen av data inom kundrelationer betonar respondenten att förståelse för kundens behov är central i utvecklingen av nya arbetssystem eller erbjudanden. Respondenten menar att de uppmuntras till att använda data genom att de hjälper dem förstå kundupplevelserna och behovet. Respondent 7 upplever att företaget använder data som underlag för beslut, dock sker det i olika omfattningar beroende på situationer. Ett exempel som nämns är hur data från kunder som påverkats av externa händelser som en pandemi använts för att fatta beslut om att erbjuda amorteringsfrihet för att underlätta för kunderna. Beslut kan också tas enligt respondent 7 för att justera mandat eller hanteringsprocesser baserat på insamlad data om behoven finns för handläggare eller kunder. Genom att tillämpa en analysavdelning och ha tillgång till olika typer av data inklusive trender och historisk information, har banken blivit mer datadrivna i deras beslut. Respondent 7 menar att hen uppmuntras till användning av data genom att hens chef alltid säger ”den som vet mest, vinner bäst”, detta betyder då att genom att samla in och inneha data och kunna ta ett beslut därefter, leder till att någon vet mest och vinner bäst. Vidare uppmuntras respondent 7 genom målsättning som är en central roll, där avdelningen har specifika mål som kräver insamling och analys av data för att uppnå dem. Inom bank- och finansbranschen

upplever respondent 7 att användningen av data en grundläggande faktor och anses vara nödvändig för att fatta informerade beslut. Stödet för dataanvändning är tydligt särskilt från den affärsdrivna sidan av verksamheten (ledningen), som kräver faktabaserade beslut snarare än magkänsla. Respondent 7 menar att den övergripande kulturen i verksamheten genomsyras av att samla in och använda data för att fatta beslut, vilket minskar behovet av att ångra eller justera beslut eftersom besluten är förankrade i fakta.

Betydelse av kommunikation (Internt och externt) i förhållande till kundrelationer samt kompetenser för analys av data (F15-F16)

För frågan om kommunikationens betydelse för kundrelationer betonar respondent 1 vikten av både intern och extern kommunikation för att skapa och upprätthålla kundrelationer. Respondenten menar att intern är det avgörande att dela information effektivt för att undvika missförstånd, medan tydlig kommunikation med kunderna är väsentlig för att förstå deras behov och önskemål. Angående kompetenser för att analysera data och förstå kundens behov framhåller respondenten en god förståelse för siffror, en viss programmeringskunskap och starka sociala färdigheter. Ett exempel som ges visar hur dessa kompetenser kombinera för att bättre möta kundens behov. Exemplet respondenten gav var att definiera KPI:er, mätbara mål/nyckeltal enkelt sagt, tillsammans med kund för att förbättra produktleveranser till dem efter att kunderna varit missnöjd med produktleveranserna. Respondenten menar att det finns en hög grad av hotfixes, det vill säga omtagningar, av produktleveranser som sker på grund av att kunden hittar fel på en produktleverans. Kundens exempel visar på betydelsen av kommunikation, både internt och externt då, för att definiera KPI:er vilket i sin tur hjälper mina problem och öka effektiviteten av kundrelationer. Respondent 2 betonar även vikten av tydlig och anpassad kommunikation, både internt och externt, för att skapa och underhålla kundrelationer. Internt fokuserar respondenten på att dela information på ett förståeligt sätt mellan avdelningar för att undvika missförstånd. Externt ligger fokus på att förmedla information om produkter och funktioner på ett begripligt sätt för kunderna och för att anpassa kommunikationen för att passa deras behov. När det gäller kompetenser betonar respondenten behovet att förstå kundernas behov och förväntningar samt att kunna analysera kunddata. Respondenten menar att det krävs kompetenser inom kundinteraktion, teknisk kunskap samt en bred kompetensbas som sträcker sig över olika områden. Enligt respondent 3 är betydelsen av kommunikation viktigt och att kommunikation internt mellan olika avdelningar som produktägare, produktchefer och kundservice är kundcentrerade på grund av kommunikationen mellan varandra. Den externa delen av kommunikationen är viktigare, eftersom utan den externa kommunikationen brister företag i förtroende och blir ej relevant för marknaden längre. Vidare upplever respondent 3 att kompetensen att kunna analysera är väsentlig för att hantera det och göra den användbar. Sedan är en kompetens att kunna se den röda råden i data för att kunna begripa den.

Respondent 4 betonar vikten av både extern och intern kommunikation för att skapa och upprätthålla kundrelationer. Respondenten menar att bra kommunikation blir avgörande för att säkerställa att saker fungerar smidigt och för att erbjuda relevanta tjänster och produkter som går i linje med kundernas intressen. När det gäller

kompetenser för att analysera data lyfter respondent 4 fram specialist kompetens inom det specifika området, teknisk kompetens för att hantera de olika arbetssystemen samt social kompetens för att skapa en bekväm miljö åt kunden. För att skapa och upprätthålla kundrelationer betonar respondent 5 vikten av tydlig och begriplig extern kommunikation. Att undvika överflödig information och kommunicera på ett begripligt sätt är avgörande, särskilt med tanke på att många kunder inte är bekanta med bankspråket. Internt är det väsentligt att diskutera effekterna av förändringar och att prioritera kundens förståelse och behov. Inom banksektorn där långsiktiga kundrelationer är avgörande betonas det att konsekvent och seriös kommunikation är nödvändig för att behålla kunder och säkerställa intäkterna. Respondent 5 betonar vikten av olika kompetenser beroende på nivå inom verksamheten. För denne som arbetar med att analysera och rekommendera baserat på data är logiskt tänkande av yttersta vikt. Att förstå att det första sättet som tolkar data inte nödvändigtvis är sanningen, detta är en central insikt för respondent 5. Vidare understryks risken för att oavsiktligt förvränga data och dra slutsatser utifrån det och lyfter fram behovet att välja mått och perspektiv noggrant för att undvika snedvridning. Det gäller att ha tungan rätt i mun med mycket sådant menar respondent 5 när det väl kommer till att analysera data och dra slutsatser inom det. Problemlösningsförmåga är avgörande och att våga ägna tid åt att förstå samt definiera problemet på djupet är en nyckelinsikt. Slutligen framhäver respondent 5 vikten av att samarbeta med personer som har en stark ekonomisk bakgrund för att få en holistisk förståelse och bättre analyser.

Respondent 6 betonar hur både intern och extern kommunikation är avgörande. Inom olika projekt menar respondenten att internt var kommunikation avgörande för att undvika missförstånd bland ”stakeholders” och säkerställa att de delar samma vision. Vidare menar respondenten att den externa kommunikationen också är viktig så man måste kommunicera förändringar i arbetssystemen till externa intressenter, detta för att även undvika missuppfattning. När det gäller kompetenser påpekar respondenten att den avgörande kompetensen är att förstå den insamlade datan och dess relevans för att sedan kunna översätta till andra. Vidare påpekar respondenten även kommunikativ kompetens som viktig för att omvandla komplexa data till förståelig och meningsfull för olika intressenter. Respondent 7 upplever att kommunikation både internt och externt är av avgörande betydelse när det gäller att skapa och upprätthålla kundrelationer. Extern kommunikation såsom marknadsföring betraktas som väsentlig för att kunder ska kunna hitta och interagera med verksamheten på ett optimalt sätt. Kundfeedback har ett särskilt lyft fram vikten av att göra information lättillgänglig och att möjliggöra en effektiv kontakt. Intern kommunikation framhålls också som avgörande frö att kunna ge kunderna korrekt och användbar information. För att effektivt kunna analysera data och förstå kundens behov betonar respondent 7 att det primära är att ett starkt intresse skall finnas för arbetsområdet. Formell utbildning eller specifika examen nämns inte som nödvändiga, i stället framhålls det av respondent 7 behovet av en vilja att lära sig och förbättra både kundrelationer och produkten i verksamheten. Analytiska färdigheter nämns också, inklusive förmågan att använda verktyg som Excel för datahantering.

Innovationer inom dataanalys som förbättrar arbetsmetoder/processer (F17)

För frågan om innovationer inom dataanalys för förbättra arbetsmetoder/processer diskuterar respondent 1 diskuterar hur nya innovationer inom dataanalys kan förändra arbetsmetoder för att analysera data. Respondenten exemplifierar med företaget Oper AI och deras användning av vektordatabaser och nearest neighbour-teknik som de funderar på att tillämpa. Genom detta arbetssystem möjliggörs en mer avancerad analys av data. Respondenten menar att detta möjliggör att identifiera mönster och analysera data på ett mer omfattande sätt än tidigare. Respondent 2 framhäver att förbättrade verktyg inom dataanalys kommer att underlätta beslutsfattande, prioritering och utveckling genom att bryta ner data. Respondenten betonar även att tekniska verktyg i sig är inte tillräckliga och att det är snarare kompetensen på själva användare av verktygen som är avgörande. Genom att då ha mindre komplexa och mer användarvänliga verktyg blir det lättare att hitta och presentera rätt data för att fatta snabba och korrekta beslut. Respondent 3 tycker att innovationer kan både förbättra arbetsmetoder/processer och att banken tittar redan nu på AI möjligheter dock ser hen att nya innovationer som AI inte kan ta över den mänskliga delen som till exempel ta beslut. Innovationer i form av verktyg för att analysera data är hen inte emot att kunna tillämpa, dock innovationer som kan ta över mänskligt deltagande är inte av betydelse. Respondent 3 är anpassningsbar eftersom om en större förändring skulle ske hade det bara varit att acceptera omständigheterna.

Respondent 4 pekar på potentialen som nya innovationer inom dataanalys kan bidra med. Respondenten menar att nya innovationer kan bidra till att korta ner den tid som krävs för att hantera data, vilket i sin tur kan frigöra mer tid för att arbeta mer proaktivt istället för reaktivt. Respondent 5 tror starkt på potentialen hos nya innovationer inom dataanalys för att förbättra arbetsmetoder. Hen ser fördelar med ökad automatisering, särskilt inom hantering av data, variabler och segmentering av kunder. Respondent 5 framhäver vikten av verktyg som kan automatiskt identifiera avvikelser och trender i stora datamängder, vilket skulle spara betydande tid för analytiker. Samtidigt betonas försiktigheten och poängterar risken att bli för bekväm med automatisering, vilket kan leda till att viktiga insikter och möjligheter kan missas. Respondent 5 ser dock automatisering som ett verktyg för att minska manuellt arbete med data och frigöra tid för mer fördjupad analys och förståelse av trender samt deras konsekvenser. Respondent 6 förklarar att nya innovationer inom dataanalys har ökat tillgängligheten och tillförlitligheten av data från olika källor. Detta gör det enklare att förstå och tillgodose kundernas behov genom att samla in och använda data både från interna källor men även externa. Respondent 7 tror definitivt att nya innovationer inom dataanalys kan förbättra arbetsmetoder och processer. En viss diskussion om tillämpandet av AI och dess påverkan på olika branscher pågår. Respondent 7 upplever att för tio år sedan var viss data svårare att erhålla, dock nu med innovationer och utvecklingar är det möjligt att ta fram den efterfrågade datan. Termerna innovation och utveckling anses enligt respondent 7 vara viktiga och behöver finnas i varje tankesätt för att öppna upp ögonen för nya perspektiv, beslut och tankesätt. Även om det kan leda till utmaningar som minskad personalbehov eller förändrade arbetsprocesser ser respondent 7 övergripande sett positivt på framsteg inom dataanalys för att förbättra arbetsmetoder.

Resurser i förhållande till att effektivt analysera data och förstå kundens behov (F18)

För frågan resurser för att kunna analysera data påpekar respondent 1 för att kunna effektivt analysera data och förstå kundens behov krävs det adekvat infrastruktur för datalagring. Respondenten menar att dagens data är av yttersta vikt och att möjligheten att lagra data, inklusive metadata, är avgörande för att skapa insikter och genomföra analyser. Med att ha rätt infrastruktur menar respondenten även en övergång från traditionella lösningar till mer moderna och lättillgängliga. Respondenten exemplifierar det genom att betona vikten av molnbaserade databaser med enkel integrering och hantering istället för att använda tungrodd arkivering som enkla mappstrukturer med Excel filer. Respondent 2 framhållet att för att effektivt kunna analysera data och därmed förstå kundernas behov är en nödvändig resurs ett kompetent team. Respondenten menar att genom att ha kompetenta team som kan arbeta självständigt med att samla in och bearbeta data frigörs mer tid för själva analysprocessen. Detta i sin tur innebär en mer detaljerad och djupgående förståelse över kundernas behov vilket möjliggör att fatta mer informerade beslut. Respondent 3 menar att det behövs en analytiker för att effektivt analysera data och förstå kunder, precis som de har i banken. De har en analysavdelning som gräver sig djupt i data i jämförelse med vad andra roller skulle kunna göra i en marknadsavdelning. En annan resurs som benämns är det visuella åt kunden, att verksamheten bör lägga resurser för att ha en bra kundkommunikation i form av det visuella i en webbplats. Olika verktyg är också en typ av resurs enligt Respondent 3 som kan möjliggöra till att analysera data och förstå kundens behov. Ett verktyg är GA (General availability) som kan bidra till färdiga rapporter ifrån kundbeteende och analysera det för att i sin tur förstå hur olika segment beter sig i webbplatsen.

Respondent 4 betonar vikten av IT-resurser för att effektivt kunna analysera data och därigenom förstå kundens behov. De upplever att IT-resurser är avgörande eftersom de möjliggör snabbare utveckling, något som eftersträvas i verkligheten men kräver tillräckliga resurser. Respondenten påstår att med tillräckliga IT-resurser kan man som verksamhet utvecklas obegränsad mycket. Respondent 5 anser att tillgången till riklig och ren data är en nödvändig resurs för effektiv dataanalys. Hen poängterar fördelarna med stora datamängder för att upptäcka trender och segmentera kunder. Rena och enhetliga data anses vara särskilt viktigt för att undvika problem som kan uppstå med smutsiga data från olika källor. Respondent 5 förväntar sig att framtiden kommer att erbjuda förbättrade verktyg för datarening och validering. Respondenten betonar vikten av bra verktyg och framhäver det pågående arbetet bland dataingenjörerna för att upprätthålla enhetliga databaser. Domänkunskap specifikt för bankverksamhet och produkter anses vara en kritisk faktor för att förstå data och dra meningsfulla slutsatser. Slutligen påpekar respondent 5 att domänkunskap är viktigt för alla som arbetar med dataanalys, men öppnar upp för möjligheten att lära sig och förvärva kunskap även om den inte har erfarenhet inom branschen. Respondent 6 betonar vikten av arbetssystem och rätt personal som resurser för att effektivt analysera data och förstå kunders behov. Respondenten menar att ha rätt team och personal med rätt kompetens är avgörande. Det handlar inte bara om teknisk expertis utan även om öppenhet och gemensam förståelse för kundens behov. Respondenten understryker att enhetlighet, särskilt i vision, mål och tankesätt, är viktigt inom teamet. För att effektivt kunna analysera data och bättre förstå kundens behov anser respondent 7 att viktiga resurser inkluderar ett dedikerat team för dataanalys inom banken. Bankens interna slogan ”den som vet mest,

vinner bäst” understryker betydelsen av att samla in omfattande data för att förstå kunder och branscher bättre. Analysavdelningen fungerar som en snabb och pålitlig källa enligt respondent 7 för att få svar på datarelaterade frågor, som i sin tur hjälper till att hantera behovet av information. Dessutom betonar respondent 7 vikten av att ha rätt verktyg och system för att effektivt samla in och analysera data.

Datakällor och integrationsmetoder för insamlad information (F19)

För frågan om vilka källor de samlar in data samt hur det integreras säger respondent 1 att deras data kommer från olika källor som interna via deras supportsystem och deras plattformar, samt externt genom regelverk, och direkt från kunder. Dock saknas de för närvarande effektiva processer för att integrera och berika denna data. För närvarande samlas data i olika format som Word och Excel utan några integrationsmetoder. Respondenten betonar att en bättre integrering och berikning av data skulle göra deras verksamhet mer effektiv i sin hantering av kundrelationer. Han menar att deras nuvarande process är trög och ineffektiv, detta påverkar deras agilitet samt deras kundhantering. Respondenten exemplifierar det genom att förklara att de inte kan ta ”requests” från sidan, det vill säga brådskande ärenden, då processen är tungrodd. Respondent 2 påpekar olika källor som de samlar data från, dessa är analytiska system, feedbacks, kundklagomål, användartester, samt från säljsamtal. Denna variation i datakällor leder till olika perspektiv på kundupplevelsen, dock sker övervägningar att minska antalet källor för att effektivisera insamlingen och beslutsprocessen. För närvarande integreras inte alla deras arbetssystem och källor med varandra, vilket gör det tidskrävande att sammanställa och analysera data från flera håll. Beslut inom företaget är då tidskrävande menar respondenten då olika team använder olika verktyg och det kräver en manuell sammanställning av data. Respondent 3 verksamhet samlar deras data via Google Analytics, CRM, olika mängder av data genom undersökningar och dessutom från mejlutskick. Denna data och andra data som finns i andra arbetssystem kan vidare integreras ihop, analysavdelningen använder sedan sina verktyg för att sammanlänka de och analysera samt skapa fram en analysrapport utifrån det.

Respondent 4 upplever att de samlar in data från olika källor, främst från kunderna själva samt från olika allmänna instanser och samarbetspartners som Skatteverket och Bolagsverket. När det gäller integreringen av den insamlade informationen förklarar respondenten att den nya informationen matas in i system och integreras med befintlig kundhistorik. Det samlas in i ett ”digitalt arkiv, som respondenten säger, i enlighet med regler och riktlinjer som GDPR för att möjliggöra jämförelser och analyser. Respondent 5 hämtar data från olika källor inom bankverksamheten. En betydande källa är information relaterade till reskontra, det huvudsakliga arbetssystemet hela banken använder. Denna typ av data är av stor vikt för att upprätthålla översikt och följa regler samt lagar. Internapplikationer som interageras till kunder under ansökningsprocesser genererar också data. Även om kunderna inte är medvetna om interaktionen med specifika applikationer sparas meddelanden om olika händelser som ansökningsmottagare. Denna data anonymiseras för att koppla ihop olika delar utan att direkt associera dem med enskilda personer. Historisk data integreras med befintlig data för att förstå och förutsäga kundbeteende som i sin tur påverkar olika aspekter av

bankverksamheten. Respondent 5 menar att all denna data samlas in i ett centraliserat datalager (data warehouse). Respondent 6 förklarar att data främst samlas in från interna källor som inkluderar olika kanaler som används av kunderna, dessutom används externa källor som Bisnode och UC (kreditsystem) för att förstå kundernas beteenden. Respondenten förklarar vidare att dessa integreras, tillsammans med andra system, i ett centralt system med ett användarvänligt gränssnitt. Detta gör att användarna av systemen kan genomföra analyser snabbt och effektivt. Respondent 7 samlar in data från telefoniverktyg och använder verktygets inbyggda program för att skapa och anpassa rapporter. Detta ger flexibilitet och anpassningsmöjligheter för att möta specifika behov. Utöver detta samarbetar respondent 7 med ett analysteam för att ta fram ytterligare rapporter. Vidare upplever respondenten att de är öppna med sina analyser och datainsamlingar, särskilt från analysavdelningen som delar mycket. Verksamheten har en mapp där de samlar information och denna mapp är tillgänglig för alla anställda på banken. All data och analyser presenteras öppet på möten och olika projekt. Det betonas av respondent 7 att mycket av verksamhetens beslut och presentationer är baserade på den data som samlats in av analysavdelningen. Denna öppenhet och tillgänglighet för data genomsyrar hela verksamheten som i sin tur leder till att verksamheten präglas av en stark inriktning på data och fakta.

Utvecklingen av strategier för kundhantering med användningen av data och analys (F20)

För frågan om hur användningen har data och analys bidragit till att utveckla strategier för kundhantering påpekar respondent 1 på en intitiativplan, en roadmap, som används för att kommunicera tydligt till kunderna om företagets planer och fokusområden. Genom denna plan kan de effektivare kommunicera framtida satsningar och riktningar till kunderna, något som tidigare var mindre tydligt. Detta antyder att en strategi de arbetat med är att vara mer transparenta och kommunikativa mot kunderna. För respondent 2 var de inte heller lika involverade i den processen vilket gjorde det svårt för respondenten att ge svar. Strategier inom kundhantering är inte lika relevant för respondent 3 och upplever att det inte finns några strategier som de utför för kundhantering, detta för att det inte är hen som analyserar mycket data utan det är analysavdelningen. Avdelningen har dock kunnat använda sig av den tillgängliga data och kundinformation på olika sätt, dock inte ur ett strategiskt perspektiv.

Respondent 4 förklarar att användningen av data hjälper dem förstå kundernas behov bättre, vilket i sin tur leder till de förändringar och förbättringar för att möta deras behov. Respondenten menar att utan tillgång till relevant data skulle de inte kunna identifiera eller tillgodose kundernas behov på ett effektivt sätt. Användningen av data och analys blir då centralt för att driva förändringar och förbättringar inom deras strategier för kundhantering. Respondent 5 menar att inom kundhantering använder de aktivt dataanalyser och strategier särskilt när det gäller planering av förstärkning av personal i kundservice och prissättning av lån. Enligt respondenten är det tydligt att de använder data för att anpassa personalresurserna baserat på förutsägelser från tidigare produktförändringar. Genom att analysera historisk data kan de förutse och anpassa sig till ökad efterfrågan på kundsamtal vid specifika ändringar, vilket säkerställer kortare kötider och en övergripande förbättrad kundupplevelse. Enligt respondent 5 används

data också strategiskt i prissättning av lån. Genom daglig analys av olika rapporter kan ledningen och teamet identifiera kundsegment där prissättningen kan justeras för att locka fler kunder. Genom att noggrant övervaka och anpassa prissättningsstrategin beroende på efterfrågan och kundsegment kan verksamheten optimera deras affärsstrategi för att maximera tillväxten och kundtillfredsställelse. Respondent 6 förklarar att användningen av data och analys har bidragit till strategier för kundhantering genom att de hjälper dem agera utifrån kundbehov och anpassa strategier för att uppnå mål. Respondenten exemplifierar med deras marknadsföring där de insåg att olika kunder har olika preferenser för kommunikation. Genom att analyser beteendemönster kunde de anpassa sin kommunikation för att vara mer effektivt.

5.3 Datadrivet beslutsfattande

Respondenternas svar redovisas på fråga 21 till fråga 25 (se ”F21-F25 i bilaga 1). Dessa svar har organiserats enligt frågorna för att möjliggöra en mer strukturerad och detaljerad presentation av deras synpunkter.

Arbetet med kunddata och dataanalys under senare tid för att bli mer datadrivna i beslut (F21)

För frågan om hur de på senare tid arbetat med kunddata och dataanalys säger respondent 1 att de inte har skett stora förändringar i deras processer när det gäller att använda kunddata och dataanalys för att bli mer datadrivna i sitt beslutsfattande. I stället är de i en utforskande fas, där de experimenterar med att integrera olika arbetssystemen och verktyg för att utforska nya sätt att arbeta med dataanalys. Respondenten menar att tidigare fanns det inte sådant fokus att analysera data, något som de försöker göra nu. De är i ett stadium där de försöker öka användningen av dataanalys i beslutsprocesser. Respondent 2 beskriver ur deras arbete med kunddata och dataanalys har skiftat på senare tid. De har fokuserat på att öka användningen av befintliga arbetssystem för att få fram mer data. Genom att lägga mer tid och resurser på att utvinna och använda data kan de bättre stödja ledningen i deras beslutsfattande genom att tillhandahålla den nödvändiga informationen som krävs för olika beslut och prioriteringar. Respondent 3 menar att de inte gjort större förändringar, dock har de gjort fler och fler specifika analyser och dessa är inte bara den data som finns i CRM arbetssystemen utan de har också integrerat och tillämpat kunddata som redan existerar om kunderna vilket har förändrat på analyserna och förbättrat beslutsunderlag. Dock vill respondent 3 att de skulle behöva bli mer datadrivna i kundrelationerna för att öppna upp nya vägar. I och med att respondenten har flera olika roller och har många projekt leder det till brist på tid för att endast kunna fokusera på kunddata och analysera dessa utifrån att förbättra kundrelationerna.

Respondent 4 beskriver att de nyligen har organiserat ett specifikt datateam för att effektivare hantera kunddata och dataanalys. Innan detta team fanns det ingen specialiserad struktur, vilket ledde till att de var tvungna att låna resurser samt hantera det manuellt genom Excel-filer. Då var arbetet med data trögt men numera med ett datateam blir det lättare för dem att utnyttja data effektivt och hantera dataanalys mer specialiserat. Respondent 5 framhäver att banken aktivt arbetat med att bli mer

datadrivna i deras beslut på senare tid. En betydande förändring som genomförts är övergången till moderna verktyg och molnbaserad infrastruktur, särskilt Google Cloud. Utöver de generella fördelarna med molnlösningar som säkerhet och attraktionskraft för nya anställda fokuserar banken på att demokratisera tillgången till data inom företaget. Att flytta datalagringen till molnet möjliggör användarvänliga verktyg, vilket i sin tur gör att även icke-tekniska anställda kan utforska och analysera data. Målet med detta är att fler inom verksamheten ska ha tillgång till och kunna arbeta med data utifrån deras unika perspektiv. Den pågående resan mot att demokratisera data är en viktig utveckling för att göra datadriven analys tillgänglig och användbar för olika team inom verksamheten. Respondent 6 förklarar att de aktivt arbetar med kunddata och dataanalys för att driva sitt beslutsfattande mer mot ett datadrivet håll. Respondenten exemplifierar med deras kontaktcenter där de tillämpat en systemlösning som tillåter kund att få tillgång till enklare information utan att behöva stå i kö. Till exempel kan virtuella assistenter hjälpa kunder som behöver få koll på sitt saldo. Detta frigör tid för deras rådgivare att hantera mer komplexa ärenden.

Beslutsprocessen och tankegången för att fatta ett beslut inom kundhantering (F22-F23)

För frågorna deras beslutsprocess stegvis samt om deras egna tankeprocesser beskriver respondent 1 stegvis beslutsprocessen inom kundhantering. Det involverar att först samla in information och bedöma problemet. Sedan sker en diskussion om problemets omfattning med de berörda parterna. Det görs en bedömning av den potentiella affärsnyttan och sedan tas ett beslut. Respondenten betonar att deras tankeprocess bygger på tre steg där de först försöker få en bild på problemet, samla in så mycket information som möjligt, och sedan diskutera med de berörda om det finns affärsnytta, för att till slut fatta ett beslut. Respondenten exemplifierar med en beslutsprocess i en större produktleverans. Som administrativt åtagande åt kunderna producerar de halvårs- och helårsredovisningar vilket tog 600 timmar per år internt. Detta var något som inte kunde faktureras till kunderna på grund av deras administrativa åtagande. Processen var fragmenterad och riskfylld då det involverade manuellt arbete med Excel-ark vilket skapade operationella risker och möjliga fel. För att lösa detta byggde de en modul som agerade som en allt-i-en lösning där all data finns i deras plattform. Modulen effektiviserade arbetet och minskade risken för fel genom att eliminera det manuella arbetet. Detta resulterade i att det blev betydligt mindre tidskrävande för det att skapa dessa rapporter samtidigt som kunden även får sina rapporter snabbare än tidigare. Respondent 2 beskriver beslutsprocessen inom kundhantering där processen inleds med att information om behovet av förändring samlas in, detta ibland från kunder men även internt. Sedan involveras det teamarbete mellan olika teams för att visualisera och tillämpa dessa förändringar. Respondenten exemplifierar med företagets landningssida på webbplatsen. För att förbättra denna sida användes data från deras analytiska system för att analysera kundernas preferenser. Utifrån denna analys gjordes förändringar och olika designalternativ testades med verkliga användare för att få feedback och ta fram en mer effektiv landningssida. När det gäller respondentens tankeprocess vid beslutsfattande betonar de vikten av att ta datadrivna beslut. De förklarar att majoriteten av beslut baseras på data och information som samlas in under processens gång.

Respondent 3 förklarar beslutsprocessen inom kundhantering framkommer genom att beslutet tas utifrån flera steg. Initieringen kan komma från olika håll, som önskemål från exempelvis en produktchef om att förändra eller skicka ut information om något. Efter detta följer diskussioner om hur informationen ska distribueras, vilket involverar analyser för att identifiera och rikta in sig på en specifik kundgrupp. När planen är på plats engageras kommunikationsansvariga och själva utskicket genomförs. Efteråt samlas data in för att utvärdera resultatet, och denna information går tillbaka i ett analysstadie för att fatta beslut om nästa steg. Beslutsprocessen inkluderar även användning av kontrollgrupper för att jämföra och överväga alternativ om önskade resultat inte uppnås. Vid behov görs återkommande tester, såsom AB-tester och beslut tas baserat på resultaten. Det betonas av respondent 3 att beslut ofta fattas med hjälp av analyser och att processen är iterativ, där upprepade tester och utvärderingar används för att förbättra strategier. I respondent 3 svar framgår det att tankeprocessen vid beslutsfattande är strukturerad och baseras på olika delar. Dessa delar börjar med att granska öppningsgraden och relevansen för kunderna. Genom att analysera om kunder har öppnat och läst ett mejl beslutas det om det är intressant och relevant. Data spelar därefter en central roll i beslutsfattande. Om ett mejl har hög öppningsgrad och ses som relevant för kunden, blir det en grund för att fortsätta skicka liknande mejl. Å andra sidan om ett mejl inte genererar resultat och inte anses vara relevant, beslutas det att inte fortsätta satsa resurser på det. Besluten om at gå vidare eller lägga ner baseras på att aktiviteter måste ge något värde både för verksamheten och kunden. Testning är en kontinuerlig del av processen, där olika strategier prövas för att utveckla resultat och uppfylla både interna och externa behov. Alltså menar respondent 3 att aktiviteterna som utförs måste ha ett mätbart resultat för att fortsätta.

Respondent 4 beskriver beslutsprocesser som börjar med att en kund ansöker om att bli kund hos dem, då ställs det en rad frågor. Då samlar de in data för att bedöma on kunden kan bli accepterad som kund eller ej. Om problem uppstår samlar de in feedback från kunden. Denna feedback lyfts till processägare som ansvarar för att förändra processen enligt kundens behov, ett beslut tas om förändring i processen. Detta skickas till en business analyst som sedan går igenom de förändringar/krav som ställs från processägaren för att tillämpa förändringar baserat på den insamlade data. Respondenten själv är involverad i både beslutsprocessen och kravställningen som både processägare och business analys. När det kommer till själva tankeprocessen överväger respondenten flera faktorer och alternativ innan de fattar ett beslut. Respondenten påpekar att de gör analyser av olika scenarier innan beslutet tas för att avgöra det bästa alternativet, däremot betonas det att beslutet ibland behövs omprövas på grund av situationer som inte upptäcktes under analysen. Respondent 5 upplever att för att fatta ett beslut inom kundhantering följer de oftast en stegvis process. Initieringen av behovet kan komma från kundservice som observerar kundbeteenden eller från produktavdelningen som identifierar potentiella förbättringar. Därefter tas kontakt med analysavdelningen för att analysera och skapa underlag för förändringens omfattning samt påverkan. Detta innefattar att bedöma antalet påverkade kunder och de ekonomiska konsekvenserna. En kravresa inleds därefter för att klargöra utvecklingskostnader och behovet av förändring. Beroende på förändringens natur kan andra avdelningar som juristerna och utvecklingsteamet inkluderas. Innan genomförandet förankras förslaget sedan till bankledningen. Beslutet fattas baserat på

presenterade analyser och rekommendationer, med möjlighet till feedback från ledningen. Efter godkännande går det vidare med utveckling och lansering, där kommunikationsavdelningen och involvering av olika avdelningar beroende på förändringens omfattning. Respondent 5 tankeprocess väger hen flera faktorer, det första överväger respondenten tiden och ansträngning som krävs för förändringen och hur den kan påverka andra pågående projekt inom banken. Viktiga aspekter inkluderar även det potentiella värdet för banken och hur förändringen kan förbättra kundupplevelsen, även om den är utmanande att kvantifiera. Monetär utvinning är ofta en vägledande faktor, respondent 5 menar att fokuset ligger på långsiktiga effekter och om förändringar kan hålla över tid. Det är viktigt att inte bara titta på kortsiktiga konsekvenser utan även på hur hållbar förändringen är på längre sikt. Att involvera kollegor och diskutera beslut med dem är en viktig del av processen, och respondenten erkänner att det är en komplex avvägning mellan olika faktorer och framtida osäkerheter.

Respondent 6 beskriver att större beslut, som utveckling av arbetssystem internt eller inköp av externa arbetssystem, involverar ”stakeholders” och ledningen för godkännande. Ett större beslut börjar först med en initial förstudie av behovet. Där analyseras flera aspekter som ifall det är något de kan utveckla själva eller något som behövs köpas in. Sedan tas ett beslut från IT sidan där de förklarar vad som krävs, beslutet skickas till ”stakeholders” som i sin tur tar ett beslut. Slutligen landar det hos ledningen som även tar ett beslut. Efter att beslutet har tagits jämför de med hur det såg innan och ifall de behöver göra förbättringar. För mindre beslut involverar inte samma formella process, utan i stället kan de ta det på egen hand. Ett exempel som respondenten beskriver är om telefonbankens menyval. Där betonade respondenten att de var av vikt att anpassa språket och kommunikation i telefonbankens menyval till kundens förståelse och behov. Där analyserade med andra kanaler som deras applikation eller internetbank för att skapa en enhetlig kommunikation. När det kommer till respondentens tankeprocess fokuserar de på att ta hänsyn till kundens behov men ser även till företagets lönsamhet. Efter beslutet reflekterar även respondenten över hur de mäter framgången, där involveras olika A-B tester, användartester, samt justeringar baserat på användarbeteende. Respondent 7 beskriver att de sällan fattar enskilda beslut inom kundhantering och betonar vikten av att samla flera personer för att bedöma och fatta beslut. Om det handlar om större beslut involverar de olika nivåer av beslutsfattare, allt från handläggare, teamledare, kundservicechef till operationschef. Respondenten upplever att juridisk expertis från bankens jurist kan kopplas för att säkerställa att rätt beslut tas. Det påpekas vidare att beslutsprocessen kan variera beroende på ärendets karaktär och kan i vissa fall behöva eskaleras ända upp till styrelsen. Respondent 7 tankeprocess i förhållande till att fatta beslut präglas av en nyanserad och balanserad synvinkel. Den strävar efter att fatta beslut som är rättvist och väl genomtänkt både utifrån arbetsgivarens och kundens perspektiv. Respondenten betonar vikten av att inte fatta beslut för att bli av med ärendet, utan att göra det som är rätt. I praktiken kan detta innebära att den tar hjälp av andra, samlar in mer data, tänker noggrant igenom beslutet och ibland tar sig tid att sova på saken.

Data och analytiska arbetssystems påverkan på beslutsfattarens förmåga att fatta beslut (F24)

För om hur respondenterna upplever att tillgången till data och analytiska system påverkar deras förmåga att fatta beslut upplever respondent 1 att tillgången till analytiska system förbättrar beslutsfattandet genom att erbjuda snabbare och bredare insikter. Däremot anser även respondenten att även ifall dessa verktyg ger översiktlig bild av problemområdet krävs fortfarande manuell analys. Respondenten exemplifierar genom att analysverktyget hjälpte att identifiera problem i en produkt vilket i sin tur vidare undersöktes manuellt. Respondenten menar alltså att data och analytiska system ger snabba och översiktliga insikter som sedan leder till mer fokuserad analys av specifika problem. Detta stödjer beslutsfattarens förmåga att fatta informerade och riktade beslut inom kundhantering. Respondent 2 upplever att tillgången till data och analytiska system väsentligt underlättar beslutsfattandet. Genom att ha tillgång till dessa arbetssystem och datakällor blir det lättare att förstå hur olika förslag och rekommendationer genereras. Respondenten menar att desto mer tillgänglig data som finns att tillgå, desto enklare blir det att fatta de rätta besluten. Respondent 3 betonar att tillgången till data och analytiska arbetssystem är naturligtvis väldigt relevant för deras beslutsprocess. Ibland kan det dock uppstå brist på data, vilket kan bero på att de inte får tillräckliga resurser från analysavdelningen då de har mycket annat att göra också. Om analysavdelningen inte har någon tid att leverera nödvändig data, kan det leda till att beslutsfattarna måste agera på baserat på befintlig kunskap och erfarenhet. Det påpekas att bristen på data kan vara en utmaning och kan leda till att beslutsfattare måste agera på intuition eller tidigare kännedom om situationen.

Respondent 4 betonar tillgången till data och analytiska arbetssystem för deras beslutsfattande, de menar att tillgången till dem är avgörande för att undvika fatta beslut grundat på bristfällig information. Respondenten anser att när tillgången till data är enkel och tillförlitlig kan beslutsfattandet bli mer välgrundat och informerat. Tillgången till data och analytiska arbetssystem har en betydande påverkan på respondent 5 beslutsförmåga. Respondenten upplever det som mycket utmanande när det saknas tillräcklig med data eller när vissa situationer är svåra att testa på grund av brist på data. Specifikt nämns svårigheter med att testa vissa scenarier, särskilt när det gäller kommunikationen och interaktionen med kunder. Respondent 5 menar att tillgången till data gör beslutsprocessen tryggare, särskilt med tanke på bristen på den domänkunskapen hen har. Respondenten betonar vikten av att ha data som grund för beslut och uttrycker en önskan att ha komplett data för att undvika felaktiga beslut. Samtidigt erkänns det att det ibland är nödvändigt att fatta beslut utan fullständig data, särskilt när konkurrenter agerar snabbt och väntan på datainsamling inte är realistisk. Respondent 6 upplever att tillgången till data och analytiska arbetssystem påverkar deras förmåga ganska mycket att fatta beslut. Respondenten exemplifierar med förändringar med deras självbetjäningstjänst där tillgången till data möjliggjorde en snabb insikt om ineffektivitet vilket ledde till förbättringar. Respondent 7 framhäver att tillgången till data och analytiska arbetssystem har en avgörande påverkan på deras förmåga att data beslut, särskilt när det gäller att uppfylla mål som kräver datainsamling och analyser. I dessa fall är tillgången till data och analytiska verktyg avgörande för att bedöma om beslutet är effektivt eller om förbättringar behövs. För mindre komplexa ärenden kan de behöva mindre data och fatta snabbare beslut. Tillgången till data och fungerande analytiska arbetssystem är dock grundläggande och om det inte är

tillgängligt kan det påverka deras förmåga att fatta beslut. Respondent 7 är tydlig med att vänta på korrekt och tillgänglig datainsamling för att fatta välgrundade beslut.

Hur data och analys bidragit till att förbättra beslutsprocesser i förhållande till kundrelationer (F25)

För frågan om hur data och analys bidragit till att förbättra beslutsprocesser påpekar respondent 1 att de inte riktigt arbetat med data och analys men anser att om de hade haft en mer datadriven beslutsprocess skulle det ha ökat deras agilitet och effektivitet. Genom att ha tillgång till mer omfattade och analyserade data skulle de ha kunnat anpassa sig snabbare och leverera mer i enlighet med det agila tankesättet de strävar efter. Respondenten menar att de hade möjliggjort att ”springa före kunderna” och menar då att man går i linje med kundbehoven innan kunderna ens tar kontakt. Respondent 2 betonar att data och analys har förbättrat beslutsprocesserna inom kundrelationer genom att underlätta för dem att fatta beslut baserat på faktiska data. Respondenten menar att man tar ett beslut ”med någonting i ryggen”. Genom att använda data för att identifiera områden där kunder är missnöjda eller saknar vissa funktioner i deras flöde blir det enklare att fatta beslut som leder till snabbare utveckling och åtgärder. Data och analys har en stor och avgörande påverkan på beslutsprocesserna enligt respondent 3. Utan tillgång till relevant data skulle verksamheten inte ha någon insikt om kunderna och sakna grundläggande information. Datan ger dem den nödvändiga kunskapen för att fatta informerande beslut och förbättra hanteringen av kundrelationer.

Respondent 4 framhåller att användningen av data och analys har resulterat i betydande förbättringar i deras beslutsprocesser för att hantera kundrelationer. Det har framförallt bidragit till att minska tidsåtgången och effektivisera arbetsflödet både internt och för kunder. Respondent 5 påpekar att användningen av data och analys har tydligt förbättrat beslutsprocesserna. Genom att tillhandahålla faktabaserad information skapas en grund för diskussion och minskar risken för oenigheter och tvetydigheter under möten. Respondent 5 betonar att tillgång till data fungerar som en fast punkt som alla kan enas om. Detta minskar möjligheten till godtyckliga åsikter och främjar mer informerade och produktiva diskussioner. Genom att ha en gemensam grund baserad på verifierbara data, blir beslutsfattandet mer effektivt och bidrar till att skapa enighet bland deltagarna i beslutsprocessen.

Respondent 6 påpekar att användningen av data i deras beslutfattande gör det faktabaserat och verkligt. Respondenten menar att man har faktiska underlag. ”Det är inte längre att vi tror att det är så” säger respondenten och menar på att det är ett beslut som kan grundas på något. Dessutom har användningen av data kortat ner deras beslutsprocessen, tidigare när mindre data använder var deras beslutsprocess längre. Respondenten belyser även utmaningar i form av motstånd mot förändringar i vissa delar av verksamheten. Det finns en tendens att vissa medarbetare eller hela verksamheten är motståndskraftiga mot förändring där argument som ”vi har alltid gjort på det här sättet” kan förekomma. Respondenten förklarar med ett exempel när de tillämpade ett nytt arbetssystem för deras rådgivare. Förväntningarna var höga men när arbetssystemet inte levererade en total förändring blev det ett missnöje. Genom att

kommunicera och utbilda användarna lyckades man skapa en förståelse för det nya arbetssystemet. Respondenten jämförde denna utveckling av arbetssystem med en kurva där användarna först förväntar sig att kurvan går rakt upp. När nya arbetssystemen tillämpas blir det ett missnöje och kurvan är nere, men efter utbildningar och anpassningar går kurvan upp igen samt högre än var den första förväntningen log på. Respondenten menar även att denna kurva sker kontinuerligt för varje gång förändringar sker. I början av respondent 7 chefsroll ansåg den att datainsamling och analys var mycket viktigt för att fatta beslut inom kundrelationer. Det var en grundläggande del av deras beslutsprocess. Med tiden har respondenten tillämpat en kultur där det förväntas att allt fungerar enligt de etablerade riktlinjerna. Nu anser respondenten att behovet av datainsamling inte är lika viktigt på grund av den inbyggda kulturen. Trots det betonar respondenten att de aldrig vill avskriva datainsamling helt och anser det vara en grundläggande trygghet och bekräftelse för att fatta beslut.

5.4 Utvecklingen av sociotekniska arbetssystem

Respondenternas svar redovisas på fråga 26 till fråga 29 (se ”F26-F29 i bilaga 1). Dessa svar har organiserats enligt frågorna för att möjliggöra en mer strukturerad och detaljerad presentation av deras synpunkter.

Effekterna av data och analys på personliga arbetsmetoder/rutiner för att möta kundernas behov (F26)

För frågan om hur användningen av data och analys förändrat deras personliga arbetsmetoder/rutiner påpekar respondent 1 att de inte har genomfört stora förändringar i sina, förmodligen då de inte arbetat så mycket datadrivet, men tror att om de skulle börja med det skulle det förändra deras tillvägagångsätt avsevärt. Användningen av data och analys skulle troligtvis leda till en process där man först skulle få en övergripande förståelse av situationen innan man går djupare in i analyserna. Respondenten menar att det hade varit enklare att kunna se en helhet och bredare perspektiv i sitt tillvägagångsätt. Respondent 2 förklarar att det som har förändrats mest är att de nu lägger mer tid på att analysera data för att kunna fatta beslut, vilket innebär en ökad tid för dataanalys i beslutsprocessen. Tidigare hade de mindre underlag och inte var så datadrivna vilket ledde till att de ibland utvecklade funktioner som inte nödvändigtvis var vad kunderna ville ha, vilket i sin tur skapade missnöje och sämre kundrelationer. Numera, i samband med expandering av team som möjliggör djupare analys av data, har det lett till mindre missnöje från kundernas sida. Användningen av dataanalys har förändrat respondent 3 synsätt från en tidigare envägskommunikation till att nu fokusera på att lära känna kunden för att vara mer relevant i det överflöd av information som finns. Denna förändring har påverkat hur de tänker kring hur de når ut till kunder och vad som är intressant för dem. Det betonas att det nu är viktigt att förstå och anpassa sig till kundernas behov för att vara effektiva. Respondent 3 upplever användningen av ett tidigare verktyg som heter Hotjar, för att följa och analysera hur kunder rörde sig på webbplatser. Även om användningen av detta verktyg begränsades på grund av GDPR, understryker respondent 3 vikten av att lära känna kunden och anpassa kommunikationen baserat på deras beteende. Det påpekas vidare att alla

kunder inte tar kontakt direkt och det leder till att lära känna dem genom analys blir det ett viktigt sätt att kommunicera och förstå deras behov.

Respondent 4 betonar att införandet av datateamet som tidigare nämndes påverkade deras personliga arbetsmetoder och rutiner. Före införandet av datateamet var processer mer ostabil och fragmenterad, det involverade att låna resurser från andra avdelningar eller att bjuda in kunder på workshops för att samla in information. Efter införandet blev processen mycket mer stabilare. Respondenten har kunnat använda sig av dedikerade resurser för att snabbare och mer effektivt få tillgång till den nödvändiga informationen för att fatta beslut och möta kundernas behov. Respondent 5 menar att på grund av att detta är den första heltidstjänsten blir det svårt att kunna se en förändring på hens arbetsmetoder. Respondent 6 beskriver att användningen av data och analys har skapat en kontinuerlig medvetenhet om att ha kunden i fokus i sina arbetsmetoder. Respondenten refererar till den tidigare nämnda kurva som representerar deras arbetsmönster och anpassning över tid, även kan tillämpas i sin egna förhållningssätt till förändringar och anpassningar. Denna kontinuerliga anpassning och flexibilitet. Respondent 7 berättar att användningen av data och analys har gjort deras arbetsmetoder och rutiner mer faktabaserade och konkreta. Verksamheten har blivit mer benägna att agera utifrån tydliga analyser och resultat, vilket påverkar deras arbetsmetoder. Denna förändring i arbetsmetoder är fortfarande aktuell och påverkar dem positivt i deras arbete med att möta kundens behov.

Påverkan av interna förändringar på metoder/rutiner för användning av data och analys inom kundhantering (F27-F28)

För frågan om hur verksamheten arbetat med interna förändring samt hur dessa förändringar påverkat deras metoder och rutiner för att använda data påpekar respondent 1 att verksamheten har en ”legacy” – kultur där man är motvillig till förändringar. Detta gör det utmanande att genomföra interna förändringar för att effektivare använda data och analyser. Respondenten framhåller att det är en utmaning att anpassa sig till den snabbt föränderliga konkurrensutsatta miljön då han upplever att de redan ligger efter i förhållande till dagens behov, samt att de borde genomfört förändringar redan för flera år sedan. Respondenten betonar ytterligare att kunderna blir alltmer missnöjda eftersom produkten anses vara föråldrar jämfört med konkurrerande alternativ på marknaden. Även om verksamheten ännu inte genomfört konkreta interna förändringar förväntar sig respondenten att sådana förändringar skulle revolutionera deras metoder och rutiner för att använda data och analyser i beslutsfattande. Respondent 2 förklarar att verksamheten har arbetat med interna förändringar genom att införa nya system och erbjuda utbildningar för att huvudsakligen effektivisera användningen av dessa system. Respondenten betonar att de tidigare inte använde liknande system för data och analyser utan förlitade sig på mer traditionella sätt att samla in data, vilket var svårt och ibland gav osäkra resultat. Genom de nya systemen har respondentens arbetsprocess/metod förändrats när det kommer till att samla in information för att stödja deras beslutsfattande. Respondenten framhåller även att verksamheten redan varit relativt datadrivna och menar då på att införandet av nya system inte lett till radikala skillnader utan snarare förbättrat och effektiviserat deras arbetsprocesser. Respondent 3 menar att inga interna förändringar för att effektivare

använda kunddataanalyser har skett, och att detta kan bero på att intresset inte är lika stort för en ledning att förändra något inom dessa kategorier som kundhantering. Ledningen ser alltså inte affärsvärdet i att lägga resurser på detta vilket får respondent 3 att vela ta upp detta senare till sin chef att lägga mer resurser på det.

Respondent 4 noterar interna förändringar som införandet av nya teams och avdelningar för att hantera data, specialisering inom olika områden och en utveckling av specialistkompetenser. Dessa förändringar har påverkat respondentens arbetsmetoder och rutiner genom att göra de mer effektiva. Genom införandet av specialiserade teams och tydligare ansvarsområden har respondenten kunnat fokusera mer på sitt övergripande ansvar som processägare. Arbetsuppgifter har fördelats vilket gör det enklare för respondenten att utföra sina arbetsuppgifter i stället för att gå in i detalj över olika området som respondenten inte ska behöva göra. Respondenten menar alltså att rollerna blev mer korrekt definierade, detta underlättade även samarbete mellan olika teams/avdelningar för att optimera arbetsflödet och nå effektivare resultat. Respondent 5 framhäver att verksamheten genomgått betydande interna förändringar för att öka effektiviteten i användningen av kunddata och analyser. För fem år sedan var respondenten osäker om deras nuvarande analysavdelning ens existerade. Idag utgörs deras grupp som arbetar med dataanalyser cirka 10% av företaget. Detta indikerar på tydliga prioriteringar inom verksamheten när det gäller att anta en datadriven approach. Målet är att fler inom företaget ska arbeta datadrivet, särskilt när det gäller komplexa frågor är ambitionen att öka användningen av data över hela verksamheten. Trots att analysavdelningen består av endast 5 personer, speglar detta interna arbete och fokus på att integrera datadriven beslutsfattning i företagets kultur och arbetsmetoder. Respondent 5 menar att internförändringarna inom verksamheterna har förhoppningsvis underlättat tillgången till relevant data och analyser för olika avdelningar, särskilt för dem som ansvarar för kundupplevelsen. Respondenten hoppas att förändringen gör det smidigare att kommunicera med kollegor som kan extrahera den önskade datan och att det nu finns fler resurser tillgängliga för att stödja andra på banken. Analysavdelningen genomför ”demos” för hela banken, vilket bidrar till en ökad förståelse för vilka typer av analyser som är möjliga att begära. Genom att dela information och visa upp konkreta exempel på vilken insikt data kan ge om kunderna som finns på banken, strävar analysavdelningen att underlätta för andra avdelningar att begära och dra nytta av datadrivna analyser.

En intern förändring som respondent 6 identifierar inom verksamheten är övergången till ett mer agilt arbetssätt för att kunna leverera arbetssystem internt och externt på ett bättre sätt. Respondenten jämför det med byggandet av ett flygplan där det är något som sker gradvis. Respondenten förklarar att denna övergång från projektbaserat till agilt skapade en initial förvirring, detta motverkades genom kommunikation, diskussioner, workshops. När förvirringen försvann upplevde respondenten att tillgängligheten och användarbarheten av data och analyser förbättrades. Det blev tydligare vem man skulle vända sig till för att få tillgång till och förstå data. Respondent 7 påpekar att verksamheten genomfört betydande interna förändringar för att effektivare använda kunddata och analyser. Den mest framträdande förändringen är skapandet av ett dedikerat analysteam. Detta team har spelat en central roll i att samla in data på ett effektivt sätt och har varit en viktig källa för beslutsfattande inom verksamheten. Den

övergripande inriktningen på att vara dataorienterad genomsyrar även andra delar av verksamheten och betoningen ligger på att använda insamlad data för att fatta välgrundade beslut. Vidare påpekar respondent 7 att de interna förändringarna, särskilt skapandet av den dedikerade analysavdelningen har avsevärt påverkat respondentens metoder och rutiner för att använda data och analyser i syfte av kundhantering. Den nya strukturen har förändrat resultatet i förbättrade underlag för beslut vilket i sin tur skapat en känsla av tydlighet och konkretion. Även om respondenten inte specificerade några direkta exempel, betonade den att förändringar har varit till stor hjälp och har gett dem ett starkare perspektiv när de fattar beslut.

Förändrad avdelningssamarbete till följd av användningen av data och analys för att möta kundernas behov (F29)

För frågan om hur användningen av data och analyser förändrat sättet de samarbetat med andra avdelningar beskriver respondent 1 att för närvarande saknas en etablerad struktur för att dela insikter inom verksamheten med hjälp av data och analyser. Samarbetet mellan avdelningarna är begränsat till reaktiv kommunikation, oftast när det uppstår akuta problem. Respondenten menar att de tror att datadrivenhet kommer leda till betydande inverkan på samarbetet mellan avdelningarna. De förväntar sig att tillgången till mer data och insikter kommer att göra det möjligt att identifiera problem och lösningar utan att behöva sitta ner för möten. Respondent 2 framhåller att användningen av data och analyser har påverkat samarbetet mellan avdelningar för att möta kundernas behov. Respondenten förklarar att de arbetar i ett specifikt flöde som måste integreras med andra avdelningar och produkter. Detta har betonat vikten på samarbete mellan avdelningarna för att erbjuda enhetliga funktioner. Respondenten menar att det förekommer fler workshops och diskussioner för att samordna utvecklingen av gemensamma flöden och produkten. Respondent 3 upplever att samarbetet med analysavdelningen är det centrala fokuset när det gäller användning av data och analyser. Respondenten reflekterar över samarbetet och uttrycker att det nödvändigtvis inte förändrats markant. Det finns en känsla av att det kan finnas ett glapp i intresset från analysavdelningen och upplever att en önskan skulle vara att analysavdelningen skulle ta egna initiativ i stället för att huvudsakligen agera efter beställningar från andra avdelningar. Det påpekas att respondent 3 avdelning ofta tar initiativ och för ett mer effektivt samarbete önskar respondenten att båda parterna, inklusive analysavdelningen, skulle vara mer drivande i frågor som rör kundernas behov. Det framkommer att ett större intresse och engagemang från analysavdelningen skulle underlätta samarbete och idéutbyte för att bättre möta kundernas behov.

Respondent 4 förklarar att behovet av samarbete mellan olika avdelningar var något som man initialt inte förändrades, men som med tiden blev större. Respondenten menar användningen av data och analyser och ju mer datadrivna de blev ledde till att samarbetet mellan avdelningarna även ökades. Detta berodde på att när man började dra insikter av data så insåg de hur de olika avdelningarnas arbete påverkade varandra. Respondenten exemplifierar genom att förklara innan datainsamling och analyser var det mycket manuellt arbete och då var man oberoende av varandra mellan avdelningarna. Emellertid insåg man att det fanns ett behov att samarbeta mellan avdelningarna för att hantera data och information gemensamt. Detta ledde till att det

behövdes mer automatiserade och effektivare metoder för att hantera och använda insamlade data, detta för att möta kundernas behov på ett bättre sätt. Respondent 5 märker att flera avdelningar nu känner sig bekväma med att regelbundet fråga om olika typer av analyser. Avdelningar beställer ofta skräddarsydda analyser för att förstå om vissa observationer eller beteenden är representativa för hela kundgruppen eller om det krävs särskilda åtgärder. Denna förändring innebär att en betydande del av det som analysavdelningen utför sker på beställning från avdelningar som saknar direkt tillgång till nödvändiga data eller som behöver stöd för att tolka och använda den data på ett effektivt sätt.

Respondent 6 påpekar att data och analyser används som en grund för argument och diskussioner internt för att hjälpa fatta informerade beslut och utveckla nya strategier. Respondenten exemplifierar med automatisering av en bolåneprocess. Genom att använda data om kundernas behov förtydligar respondenten att samarbetet mellan olika avdelningar blir nödvändigt där för att tillämpa en sådan förändring. Respondenten menar att sådana beslut inte sker på egen hand utan involverar samarbetet av flera avdelningar/teams. Det förtydligas med beskrivningen av att datainsamlingen och analyserna görs av ett team, de teamet samarbetar med respondentens som sitter med arbetssystemet ut mot kund. Då måste de samarbeta även med andra avdelningar internt som påverkas av detta. Användningen av data och analyser har skapat en genomgripande förändring i hur respondent 7 verksamhet samarbetar med andra avdelningar. Genom att vara mer dataorienterade och fokuserade på konkreta bevis har verksamheten skapat en kultur där alla är benägna att samla in och använda data för beslutsfattande. Detta synsätt menar respondent 7 genomsyrar tvärfunktionella samarbeten. I och med att det är en liten verksamhet menar respondent 7 att alla har bra koll på vad alla gör och att de flesta oftast har en förståelse om respondenten talar om något i ett samarbete, vilket leder till att kommunikationen mellan varandra i ett samarbete förenklas för verksamheten.

6 Analys

I analysdelen av studien kommer datainsamlingen (se 5 Datainsamling) granskas och utvärderas med hjälp av de teorier som tidigare presenterats i studien (se 3 Teori). Varje segment av datainsamlingen kommer att bli föremål för en djupgående analys med hänsyn till de centrala delarna och elementen i de teorier som har introducerats. Analysen kommer dessutom basera sig på den tematiska kodningen som skapats (se bilaga 2), detta ger en strukturerad analys av den stora datamängden som finns i datainsamlingen. En annan viktig aspekt ur den tematiska kodningen är att den skapar upptäckandet av underliggande mönster och teman utifrån respondenternas svar.

6.1 Kritiska framgångsfaktorer

Avgörande faktorer för att framgångsrikt hantera kundrelationer (F4)

En central faktor som flertal respondenter (R1, R3, R6, R7) framhävde var betydelsen av att vara kundcentrerad och ha en djupgående förståelse för kundernas behov och förväntningar. Dessa insikter stämmer överens med faktorn ”organisationskultur” i Farhan et al. (2018, s.404) teorin om de kritiska framgångsfaktorerna (CSF). Teorin framhäver en central aspekt för effektiv hantering av kundrelationer är genom att förändra företagskulturen från produktcentrerad till att vara kundcentrerad. En kundcentrerad kultur innebär enligt teorin att man uppfyller kundens förväntningar samt har en ökad medvetenhet om deras behov (ibid).

Respondent 2 och respondent 4 lyfte fram system och digitalisering som avgörande faktorer, där de menade att dessa möjliggör en förmåga att samla in och analysera kunddata för att skapa smidiga och användarvänliga produkter. Denna aspekt kopplas till teorins fokus på informationsteknik (IT) som en avgörande faktor för att framgångsrikt hantera kundrelationer.

Utbildning och aktiviteter i förhållande till att hantera kundrelationer och förbättra sin förmåga för analys av data (F5-F6)

Respondenternas insikter om utbildningar i förhållanden till hantering av kundrelationer går starkt i linje med teorins motivering. Samtliga respondenter delade erfarenheten av olika utbildningar och/eller aktiviteter som syftade till att förbättra förståelse för kundbehov. Dessa varierade och inkluderade allt från kundinbjudningar till runda samtal och workshops, till deltagande i både interna och externa utbildningar inom bland annat kundresor och analys. Denna inriktning speglar Farhan et al. (2018, s.404) betoning på kompetens, utbildning och motivation hos personalen som en avgörande faktor. Genom att aktivt delta i utbildningar och workshops så förbättras respondenternas förmåga att förstå kundernas behov. Respondent 4 framhöll även betydelsen av att kontinuerligt utbilda sig och utveckla sina kompetenser, detta för att hålla sig i framkant och undvika att halka efter. Detta nämns inte i teorin men var av stor betoning från respondenten. Vidare framhöll flera respondenter (R2, R3, R4, R6 och R7) hur utbildningar betydligt förbättrat deras förståelse för antingen CRM eller datainsamling. Detta korrelerar starkt med Farhan et al. (ibid) teori om betydelsen av kompetenta, utbildade och motiverade anställda, där de menar att dessa är centrala faktorer för att förbättra hanteringen av kundrelationer.

Ledningens stöttning och engagemang för kundrelationer (F7-F10)

Teorins mest framträdande faktor är stöd från högsta ledningen. De centrala ansvarsområdena för högsta ledningen inkluderar att fastställa mätbara mål och objektiv för CRM. Detta innebär att de aktivt utvecklar en förståelse för fördelarna, förmågorna, resurserna och eventuella utmaningar med CRM (Farhan et al. 2018, s. 404). Respondent 2 (Business analyst) understryker ledningens engagemang genom att peka på de interna och externa utbildningarna som erbjudits. Respondenten menar

att dessa utbildningar har kunnat fördjupa hens förståelse och användning av arbetssystem för att samla in och analysera kunddata. Vidare förhåller sig detta till den tredje kritiska framgångsfaktorn där kompetens, utbildning och motiverade personal krävs i förhållande till CRM (ibid). Dessutom betonar respondent 2 att ledningen utvecklat nya team och avdelningar vilket medfört för hen att kunna lägga mer tid på att hantera kundrelationer, detta bevisar på att ledningens engagemang har kunnat frige tid åt verksamheten för att sätta tid åt kundrelationer. Respondent 3 betonar att det finns en brist i att stötta och engagera sig i kundrelationer, detta för att ledningen är affärsorienterade. I och med att ledningen inte har ett större intresse för kundrelationer finns det inga uppsatta mål. Detta bevisar sig på att om ledningen inte engagerar sig i kundrelationerna finns det inga mätbara mål som Farhan et al. (2020, s. 404) nämner att det bör finnas mätbara mål för att utveckla förståelsen för CRM. Eftersom respondent 5 (data scientist) inte har några direkta kopplingar till kundrelationer nämner hen att ledningen engagerat sig i att introducera kundperspektivet och kundens resa i dennes arbete. Detta har påverkat respondent 5 syn på hur prissättningen ska se ut. Utöver att ledningen engagerar sig för kundrelationer menar respondent 5 att andra avdelningar som exempelvis marknadsavdelningen ger feedback och relevanta insikter, vilket påvisar att det inte är bara ledningen som kan stötta i samband med CRM. Respondent 6 (Lead business analyst) upplever att de mål för att skapa och upprätthålla långsiktiga kundrelationer har hen kunnat testa och tillämpa strategier för att förbättra kundupplevelsen, detta har get en förståelse för respondenten för hur hen kan utveckla kundrelationerna. Som ovan nämnd menar teorin att mätbara mål kan ge en utvecklad förståelse för CRM som förhåller sig till det respondent 6 nämner (Farhan et al. 2018, s. 404). Respondent 7 betonar också likväl som respondent 3 att ledningen är affärsorienterade dock med en medvetenhet om kundrelationerna. Bankens värdegrund där kunden placeras i centrum har lagt en stark grund för kundrelationer för respondent 7 verksamhet. Detta förhåller sig till den fjärde kritiska framgångsfaktorn ”organisationskultur” där verksamheten är kundcentrerade (Farhan et al. 2018, s. 404) och dessutom teorin för förmågor för analys av data, där huvudområdet kultur är en del för att kunna analysera data (Cosic, Shanks och Maynards 2015, ss 15–16). Vidare nämner respondent 7 att kulturen är avsevärd viktig för att kunna möta de målen inom kundnöjdhet i verksamheten, detta tyder på att det inte bara är ledningens ska fastställa mål utan att kulturen bör vara kundcentrerad för att uppnå målen.

Metoder för att analysera data och skapa förståelse för kundernas behov (F11-F12)

Den andra kritiska framgångsfaktorn är IT:s roll i framgången för CRM. IT fungerar som en möjliggörare som i sin tur gör det möjligt för verksamheter att stärka sina relationer med kunder, detta sker genom att analysera kundinformation och skapa en omfattande bild av varje kund (Farhan et al. 2018, s. 404). Det här innebär att med hjälp av IT kan verksamheter analysera data kring kunder (ibid). Metoder som framförs av respondenterna (R2, R3, R4, R5, R6 och R7) anknyter sig till Farhan et al. (ibid) beskrivning, där alla dessa metoder involverar analys av kunddata med tekniskt stöd.

Respondent 2 förklarar de samlar in data och insikter från kund genom olika metoder som feedback, användartester, spårning av rörelser osv. På detta sätt kan de identifiera och förbättra behov som kunderna upplever, detta gör de bland annat genom användningen av analytiska verktyg som Adobe Analytics. Respondent 3 använder sig av kundundersökningar för att lära känna kundernas behov och dessutom specifika undersökningar när verksamheten vill få reda på vad kunderna mest är intresserad av. Genom att analysera dessa kundundersökningar har det vidare lett till utveckling av olika produkter och tjänster som banken erbjuder till kunder, således har verksamheten kunnat förstå kundernas behov och skapa något utifrån deras behov. Respondent 4 påpekar att de använder system för att samla in data och analysera den utifrån olika parametrar. Denna data används för att utvärdera vad kunderna efterfrågar, vilka produkter eller tjänster de behöver och vilka förändringar som kan göras för att möta deras behov bättre. Detta visar på användningen av IT för att skapa en omfattande bild av kundernas krav och preferenser. Respondent 5 nyttjar även analys av kunddata, dessutom används även verktyg för att testa deras beslut som de tar. Vidare förklarar respondenten att de även utnyttjar verktyg för andra ändamål än analys av data, där dessa används för att automatisera utskick av e-post och sms till olika kundsegment. Respondent 6 analyserar även data genom att titta på användningen av digitala kanaler och demografiska faktorer för att få insikt om hur olika kundgrupper interagerar med dem. Ett verktyg som respondent 7 betonar är powerpoint där kunddata som feedback kan sammanställas och presenteras tydligt. Ett flertal av dessa ovannämnda (R2, R3, R5, R6 och R7) respondenter upplevde en förbättrad identifiering av kundernas behov och beteenden. Detta anknyts återigen till Farhan et al. (ibid) beskrivning där IT möjliggör för verksamheter att stärka sina relationer med kunder. Respondent 1 skiljde sig från övriga respondenter genom att förklara de använder sig av manuella analyser samt att de inte har några automatiserade processer. Denna metod säger emot Farhan et al. (ibid) teori om IT där betoningen ligger på att det är en avgörande faktor för hantering av kundrelationer.

6.2 Förmåga för analys av data

Omfattning av dataanvändning och uppmuntran till dess användning inom kundrelation (F13-F14)

Respondent 2 och respondent 4 framhäver att de använder data i hög grad och att grunden till alla förbättringar, beslut och förändringar som utförts är från data. Detta förhåller sig till det Cosic, Shanks och Maynards (2015, s. 16) nämner att verksamhetens kultur ska ha en inbäddning som beskrivs i utsträckning av hur mycket dataanalys det är som genomsyras i en verksamhet. Medan respondenterna (R5, R6 och R7) framhäver att användningen av data är i varierande omfattning. Detta för att respondenterna menar att det kan variera beroende vad det är för arbetsuppgift de genomför. Dessa respondenter betonar dock att de är datadrivna i deras beslut som bevisar på en inbäddad kultur där det är mycket dataanalys som genomsyras i verksamheten (ibid). Vidare nämner respondenterna (R1 och R3) att de använder en

begränsad och låg grad av data för beslut vilket leder till att den inbäddade kulturen i respondenternas verksamheter inte har en större utsträckning av dataanalys som nyttjas (ibid). Genom att tillämpa en analysavdelning och ha tillgång till olika typer av data inklusive trender och historisk information, har banken blivit mer datadrivna i deras beslut menar respondent 7 (Business analyst, kundservicechef). Detta förhåller sig till Fischer & Baskerville (2022, s. 642–642) där användningen av plattformar som sträcker sig över hela verksamheten institutionaliseras och främjas vissa arbetsmetoder och skapar tydliga strukturer för sociala interaktioner. Detta möjliggör enhetlighet i arbetsprocesser över hela verksamheten som kan öka verksamhetens effektivitet och samordning. Det bevisar på att respondent 7 verksamhet har etablerat en analysavdelning som vidare lett till att hela bankverksamheten blivit mer datadrivna. Samtliga respondenter förutom respondent 3 upplever en hög grad av uppmuntring vid användning av data i deras verksamheter. Detta står i relation till det Cosic, Shanks och Maynards (2015, s. 15) nämner att det som bidrar till en datadriven miljö sker genom att uppmuntra de som arbetar med dataanalys som i sin tur utvecklar den datadrivna miljön. Respondent 3 upplevde en låg grad av uppmuntring vid användning av data i deras verksamhet, detta kan bero på att ledningen inte är intresserade av de mjuka frågorna i kundrelationer, vidare upplever respondenten att kulturen i verksamheten är mer affärstänkande än det mjuka i exempelvis ledningen. Detta går emot teorin om förmågor för analys av data där uppmuntring för dataanalys bör finnas för att bidra till en datadriven miljö eftersom dataanalys varken genomsyras eller uppmuntras i verksamheten (Cosic, Shanks och Maynards 2015, s. 15).

Betydelse av kommunikation (Internt och externt) i förhållande till kundrelationer samt kompetenser för analys av data (F15-F16)

Respondent 1, 2 och 6 betonade vikten av intern kommunikation för att undvika missförstånd där respondenterna delade samma upplevelser av att dela information på ett effektivt och förståeligt sätt mellan avdelningar för att undvika missförstånd. Detta kan på ett sätt kopplas till Cosic, Shanks och Maynards (2015, s.16) beskrivning om öppen kommunikation och tillförlitlighet mellan personalen. Författarna förklarar att öppen kommunikation och tillförlitlighet är avgörande för att kunna analysera data (ibid). Även om respondenterna inte nödvändigtvis diskuterar öppen kommunikation i samma termer kan deras fokus på att undvika missförstånd genom effektiv intern kommunikation ses som en indikation på öppenhet och tillförlitlighet inom organisationen. En aspekt av kommunikation som framkom och som inte belyses i teorin är den externa kommunikationen. Samtliga respondenter var eniga om att den externa kommunikationen var av avgörande betydelse. Särskilt intressant var synpunkter från respondent 1,2 och 5 som betonade att den externa kommunikationen bör vara tydlig och anpassad för att bli begriplig för kunderna. Gällande kompetenser för analys av data framhävde ett flertal respondenter (R2, R3, R4 och R6) vikten på analytiska färdigheter och kompetenser. Detta relaterar till teorin presenterad av Cosic, Shanks och Maynards (ibid) där betoningen ligger på verksamhetskunskap och

kompetens. Enligt författarna behöver anställda en viss teknisk expertis för att kunna förstå tillgängliga data och använda den effektiv. En annan kompetens som betonas av ett flertal respondenter (R1, R2, R4 och R6) är vikten av sociala färdigheter och kommunikativ kompetens. Även om denna typ av kompetens inte betonas i teorin indikerar respondenternas upplevelser att denna typ är av stor vikt.

Innovationer inom dataanalys som förbättrar arbetsmetoder/processer (F17)

Respondent 2, 4 och 5 betonar att innovationer skulle bidra till att enklare hantera/bryta ner data. Teorin om förmågor för analys av data menar att för att framställas till ett entreprenöriellt tänk, behöver användare av dataanalys hantera innovation som en separat aktivitet till kontinuerlig förbättring samt pröva nya arbetsformer (Cosic, Shanks och Maynards 2015, s. 17). Detta påvisar att dessa respondenter vill kontinuerligt förbättra sina arbetsformer. Respondent 4 och 5 betonar dessutom att innovationer ger möjligheten att frigöra mer tid åt annat, dessa betoningar står i förhållande till den ytliga nivån av Fischer & Baskerville (2022, ss. 642–643) där handlingar är tydliga och utgör hur individer anpassar sig som respons av tekniska förändring. Vidare nämner Fischer & Baskerville (ibid) att dessa kan vara anpassningar i arbetsmetoder eller användning av nya verktyg som dessa respondenter indikerar på att förändringar frigör mer tid åt annat.

Resurser i förhållande till att effektivt analysera data och förstå kundens behov (F18)

Respondent 2, 3, 6 och 7 betonade vikten av nya avdelningar/teams och personal som resurs för att effektivt analysera data och förstå kundens behov. Denna betoning på avdelningar och teams som resurs från respondenterna kopplas till dynamiska förmågor som Cosic, Shanks och Maynards beskriver (2015, s. 15). Det författarna menar med dessa förmågor är att omkonfigurera och utnyttja verksamhetens resurser och kapacitet till att analysera data, detta för att svara på förändringar på ett snabbt och effektivt sätt. Fokuset från respondenterna av att införa nya avdelningar och teams för att effektivt analysera data reflekterar behovet hos en verksamhet att anpassa sig till förändringar. Detta kan i sin tur även kopplas till Fischer och Baskervilles (2022, ss. 642–646) teori om sociotekniska arbetssystem där författarna diskuterar om förändringar på ytliga och djupa nivåer. Respondent 1 framhållning om adekvat infrastruktur för datalagring som resurs kan även kopplas till de dynamiska förmågorna från Cosic, Shanks och Maynards (2015, s. 15)

Datakällor och integrationsmetoder för insamlad information (F19)

Samtliga respondenter framhäver en blandad insamling av data genom interna och externa källor, detta förhåller sig till förmågan *hantering av data* av Cosic, Shanks och Maynards (2015, s. 16) som är en mekanism för att anskaffa data från flera kanaler. Då behövs kvalitet som tillgänglighet, integration och tillgång av data säkerställas (ibid). Respondenterna (R3, R4, R5, R6 och R7) framhäver att integrationsmetoder finns för att samla in data genom olika typer av tekniker. I anknytning till teorin ovan av Cosic, Shanks och Maynards (ibid) förhåller sig responenternas svar till förmågan *integration av tekniker* där verksamhetens tekniker ska integreras med andra för att utnyttja värdet

från dataanalys. Dock framhävde respondent 1 och 2 att det inte fanns några integrationsmetoder för att samla in data vilket inte förhåller sig till ovannämnda teori för att utnyttja värde från dataanalys.

Utvecklingen av strategier för kundhantering med användningen av data och analys (F20)

Respondenterna (R1, R4, R5 och R6) framhävde i sina svar att de skapar en kundcentrerad strategi genom användning av data och analys för att förstå kundens behov. Detta förhåller sig i relation till förmågan *strategisk anpassning* där Cosic, Shanks och Maynards (2015, s. 15) menar att data och analys samt affärsstrategier ska ha en ömsesidig relation till varandra. Dataanalys kan hjälpa till att mäta och driva en affärsstrategi, medan affärsstrategin i sig formar dataanalysen när de utvecklas (ibid). Vidare associeras teorin om kritiska framgångsfaktorer i enlighet med respondenternas (R1, R4, R5 och R6) till den fjärde faktorn ”organisationskultur”. En kundcentrerad kultur representerar en aspekt av organisationskulturen som bidrar till att uppfylla kundens förväntningar och öka medvetenheten om deras behov. Generellt sett har en kundorienterad kultur en betydande inverkan på nivån av kundnöjdhet (Farhan et al. 2018, s. 404).

6.3 Datadrivet beslutsfattande

Arbetet med kunddata och dataanalys under senare tid för att bli mer datadrivna i beslut (F21)

Respondenterna 2, 4, 5 och 6 framhävde i sina svar att de aktivt arbetar med kunddata och dataanalys för att bli mer datadriva i sitt beslutsfattande. Detta kopplas främst till elementen data och analys av DECAS teorin skriven av Elgendy et al. (2021, ss. 347–349). Författarna förklarar första elementet data som stora mängder information som är svåra att hantera med traditionella verktyg. Vidare förklarar de andra elementet analys som avancerade metoder och verktyg för att granska dessa stora datamängder och generera användbara insikter. Respondenternas ökade användning av data och analys för att driva sitt beslutsfattande mot en mer datadriven riktning sammanfaller med DECAS-teorin av Elgendy et al. (2021). Dessa insikter reflekterar tydligt författarnas syn på data och analys där de menar att modern beslutsfattning i hög grad är datadriven (ibid, s. 337).

Beslutsprocessen och tankegången för att fatta ett beslut inom kundhantering (F22-F23)

Samtliga respondenter som intervjuades beskrev en stegvis metodik för att fatta välgrundade beslut, respondenternas processer förhöll sig i princip med DECAS-teorin där Elgendy et al. (2021, s. 343–344) förklarar att huvudmålet med beslutsprocessen är att samla in relevant information om problemet, generera möjliga alternativ och utvärdera dess konsekvenser, och slutligen välja ett optimalt alternativ. Respondenterna (R2, R3, R4, R5 och R6) betonar användningen av data och analys i deras beslutsprocesser, en association till detta är det Elgendy et al. (2021, s. 348–349) teori.

Författaren menar att det andra elementet ”analys” involverar användningen av avancerade metoder för att granska stora datamängder och generera användbara insikter för att stödja beslutsfattande. Slutligen bygger beslutsfattande på den analyserade data och dess insikter för att fatta ett välgrundat beslut (ibid). Detta förhåller sig speciellt till respondent 7 svar att den övergripande inriktningen på att vara dataorienterad genomsyrade även andra delar av verksamheten och betoningen ligger på att använda insamlad data för att fatta välgrundade beslut. Samtliga respondenter betonar fokus på kundens behov i sina beslutsprocesser. Respondenterna (R2, R3, R4, R5 och R6) framhäver i sina svar att de testar/omprövar och/eller utvärderar deras beslut innan det fattats, detta står i relation till Elgendy et al. (2021, s. 348–349) teori i elementet ”beslutsprocessen”. Respondenterna (R1, R3, R4, R5 och R6) förklarar att tankeprocessen består av flera faktorer/steg för att få så bra beslut som möjligt. Detta står inte i relation till teorin DECAS i fjärde elementet ”beslutsfattaren” eftersom författaren menar att beslutsfattare ofta väljer den första tillfredsställande lösningen snarare än att sträva efter en optimal lösning. (ibid, s. 345).

Data och analytiska systems påverkan på beslutsfattarens förmåga att fatta beslut (F24)

Samtliga respondenter framhäver vikten av tillgång till data och analytiska arbetssystemens påverkan på beslutsfattande. Detta associeras till teorin om DECAS eftersom tillgång till stora datamängder kan inte hanteras av traditionella verktyg, enligt Elgendy et al. (2021, ss. 347–348) behöver denna typ av data nya metoder för lagring, hantering och bearbetning. Genom tillgång till data och rätt hantering av det kan verksamheter upptäcka nya insikter, förbättra beslutsfattandet och skapa mervärde för produkter och tjänster (ibid). I och med att samtliga respondenter använder sig av analytiska arbetssystem påverkar det deras beslut. Vidare kopplas respondenternas svar till det andra elementet ”analys” ur teorin DECAS där avancerade metoder för att granska stora datamängder kan generera användbara insikter för att stödja beslutsfattande (Elgendy et al. 2021, ss. 348–349). Författarna betonar även fyra egenskaper för beslutsfattande genom analys av stora datamängder, dessa är observation, tolkning, utvärdering och beslutsfattande. Utvärdering av data innebär snabb och effektiv analys för att generera tillförlitlig information (ibid).

Hur data och analys bidragit till att förbättra beslutsprocesser i förhållande till kundrelationer (F25)

Ett antal respondenter (R2, R3, R4, R5 och R6) betonade hur användningen av data och analys hade förbättrat deras beslutsprocesser. Där förklarade respondent 2, 5 och 6 att data och analys spelade en central roll genom att deras beslutsprocesser och beslutsfattande nu grundar sig på faktiska data och underlag. Denna aspekt kan kopplas till DECAS-teorin (ibid, ss. 349–450) där författarna framhäver hur data och analyser förbättrar traditionella beslutsprocesser. Författarna menar att traditionella beslutsprocesser, som består av elementen beslutsprocessen, beslutsfattaren och beslutet, förbättras av införandet av de två mer moderna element data och analys. Respondenternas förklaring om hur data och analys har förbättrat deras beslutsprocesser och beslutfattande samt hur det har gjort det, kan kopplas till DECAS-teorin om datadrivet beslutsfattande.

6.4 Utvecklingen av sociotekniska system

Effekterna av data och analys på personliga arbetsmetoder/rutiner för att möta kundernas behov (F26)

Respondenterna (R2, R3, R4, R6 och R7) betonade att det har skett en förändring i deras arbetsmetoder/rutiner i förhållande till data och analys. Dessa respondenter har också betonat att det har gett en positiv inverkan på att förstå kundernas behov, respondent 2 menar att det dessutom har lett till ett mindre missnöje från kundernas sida. Författarna Fischer & Baskerville (2022, ss. 642–643) nämner att de synliga och direkta beteenden och åtgärder som utförs av individuella medlemmar i verksamheten är det första huvudmönstret i individuella handlingsmönster på ytnivå. Dessa kan vara anpassningar i arbetsmetoder, användning av nya verktyg och applikationer eller till och med justeringar i hur kommunikation sker mellan anställda i verksamheter på grund av nya tekniska system (ibid). Respondent 7 berättar att användningen av data och analys har gjort deras arbetsmetoder och rutiner mer faktabaserade och konkreta. Verksamheten har blivit mer benägna att agera utifrån tydliga analyser och resultat, vilket påverkar deras arbetsmetoder. Detta förhåller sig till det kollektiva handlingsmönstret på djupare nivå där det finns en ändring för hela verksamheten. Fischer & Baskerville (2022, ss. 643–644) menar att genom användningen av plattformar som sträcker sig över hela verksamheten institutionaliseras och främjas vissa arbetsmetoder och skapar tydliga strukturer för sociala interaktioner. Detta möjliggör enhetlighet i arbetsprocesser över hela verksamheten som kan öka verksamhetens effektivitet och samordning. Respondent 1 och 5 betonade att det inte skett en förändring i deras arbetsmetoder/rutiner i förhållande till data och analys. Respondent 5 menar att detta är dennes första heltidstjänst och har endast jobbat i ett år vilket inte förändrat hens personloga arbetsmetoder/rutiner för att möta kundernas behov. Respondent 1 påpekar att det inte har genomfört större förändringar i sina arbetsmetoder/rutiner, förmodligen då verksamheten inte arbetat så mycket datadrivet, dock tror respondenten att om de skulle börja med det skulle det förändra deras tillvägagångsätt avsevärt. Detta för att respondent 1 upplevde att det inte skett några interna förändringar i verksamheten för att bli mer datadrivna.

Påverkan av interna förändringar på metoder/rutiner för användning av data och analys inom kundhantering (F27-F28)

Respondent 4, 5 och 7 belyser införandet av nya avdelningar eller teams som en intern förändring. Respondent 4 förklarar att införandet av dessa nya teams för att hantera data påverkade deras arbetsmetoder. Genom denna förändring upplevde respondenten en ökad effektivitet i sina arbetsprocesser och en tydligare definition i sitt ansvarsområde. För respondent 5 var det liknande då respondenten förklarar att deras analysavdelning växte för att stödja företags mål att bli mer datadrivet. Respondenten förklarade att detta skulle göra tillgången till data och analyser enklare för andra avdelningar då kollegor skulle kunna beställa detta smidigare. Detta kopplas till Fisher & Baskervilles teori om sociotekniska arbetssystem (2022, ss. 643–636). För respondent 4 möjliggjorde de nya avdelningarna mer tid för dem att fokusera på sin roll som processägare, vilket i sin tur påverkade hur de utförde sina individuella arbetsuppgifter

effektivt. Detta kopplas till dynamiken mellan ytliga och djupa nivåer där en förändring på djupare nivån (införandet av ny avdelning eller team) påverkade det individuella arbetet, vilket representerar en förändring på ytlig nivå. Det respondent 5 förklarade kan relateras till mönstret där data fungerar som en relationell gemenskap. Som data scientist på analysavdelningen strävade respondenten efter att göra företaget mer datadrivet. Detta mål syftade till att underlätta tillgången till datadrivna analyser för kollegor, framför allt dem som är närmare kundkontakten. Det kollas till teorin där data är en relationell gemenskap. Delningen av data som en gemensam resurs driver på teknisk individualisering och socialisering, det vill säga att tillgången av data möjliggör för ytliga och djupa förändringar. Respondent 2 upplevde införandet av nya system och utbildningar till dessa som en intern förändring. Enligt respondenten resulterade dessa system i förändrade arbetsprocesser och metoder för hen att samla in information och stödja deras beslutsfattande. Tidigare använde respondenten traditionella metoder för att samla in data vilket ledde till osäkra resultat. Denna interna förändring som respondent 2 förklarade kopplas till individuella handlingsmönster på ytnivå, som utgör hur individer anpassar sig som en respons av teknisk förändring. För respondent 2 innebar anpassningen en förändring i arbetsmetoden för insamling av data som en reaktion på införandet av nya systemet. Två av respondenterna (R1 och R3) avvek från den förväntade trenden enligt teorin genom att förklara att inga interna förändringar hade inträffat avseende användningen av data och analyser. De upplevde en känsla av motvilja mot förändring inom organisationen samt ett bristande intresse från ledningens sida. Respondent 1 framhöll också att kunderna var missnöjda eftersom deras produkt som de erbjuder var föråldrar jämfört med konkurrerande alternativ.

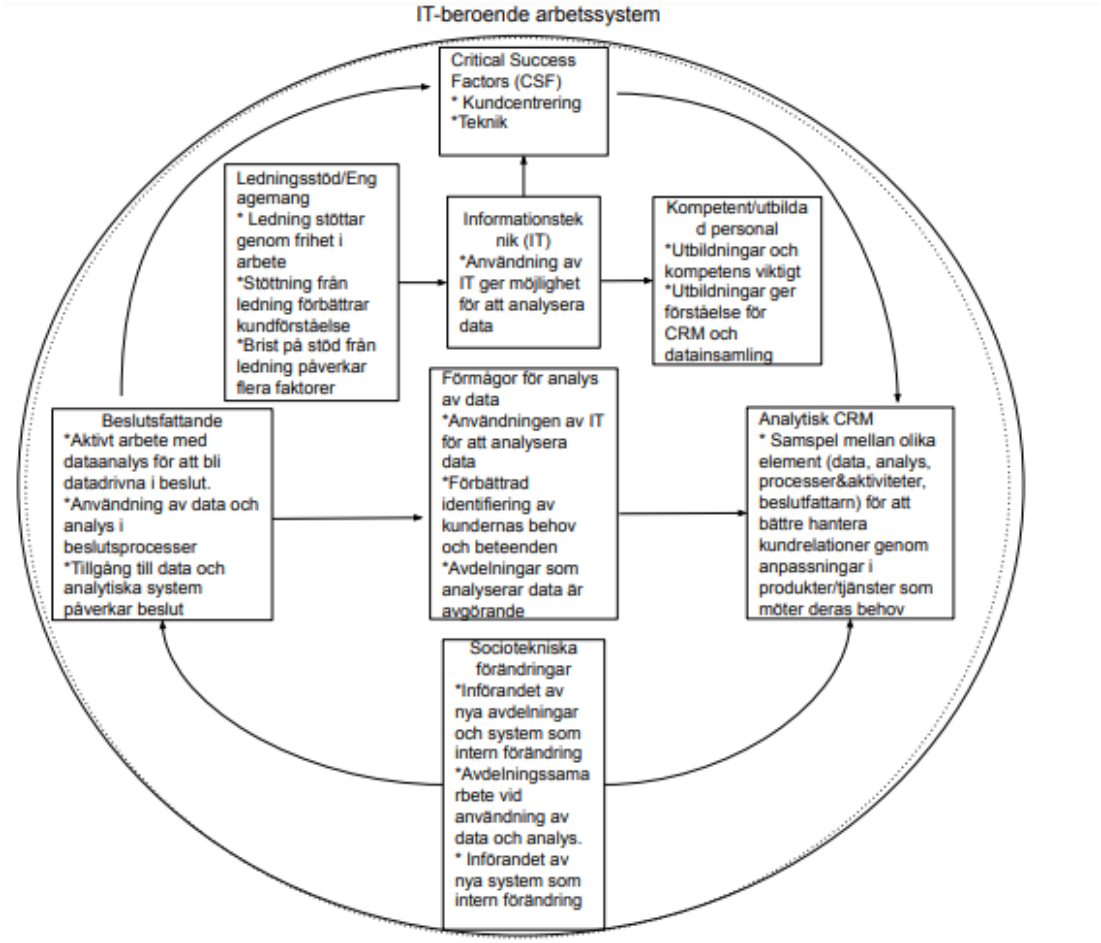
Förändrad avdelningssamarbete till följd av användningen av data och analys för att möta kundernas behov (F29)

Respondenterna (R2, R3, R4, R5, R6 och R7) betonade att det fanns ett avdelningssamarbete vid användningen av data och analys. Respondent 7 betonade speciellt genom att vara mer dataorienterade och fokuserade på konkreta bevis har verksamheten skapat en kultur där alla är benägna att samla in och använda data för beslutsfattande. Detta förhåller sig till det kollektiva handlingsmönstret på djupare nivå i teorin om utvecklingen av sociotekniska arbetssystem. Fischer & Baskerville (2022, ss. 643–644) menar att genom användningen av plattformar som sträcker sig över hela verksamheten institutionaliseras och främjas vissa arbetsmetoder och skapar tydliga strukturer för sociala interaktioner. Detta möjliggör enhetlighet i arbetsprocesser över hela verksamheten som kan öka verksamhetens effektivitet och samordning (ibid, ss. 643–644). Respondent 7 svar där verksamheten har skapat en kultur där alla ska vara benägna att samla in och nyttja data för beslutsfattande kopplas dessutom till den andra förmågan inom huvudområdet kultur *inbäddning.* Som beskrivs i utsträckning av hur mycket dataanalys det är som genomsyras i en verksamhet (Cosic. Shanks och Maynards 2015, s. 16). Utifrån den tematiska kodningen (se bilaga 2) kan respondenterna (R2, R4, R5, R6 och R7) svar förhålla sig till mönstret som utgör ”data som en relationell gemenskap”, detta mönster beskriver hur användningen av data som en delad resurs möjliggör och driver på teknisk individualisering och socialisering. Genom att erbjuda tillgång till data kollektivt möjliggör det anpassningar för varje individ och driver på en ökad social interaktion (Fischer & Baskerville 2022, ss. 644–646).

Respondent 1 betonade att det inte funnits något avdelningssamarbete vid användningen av data och analys, för närvarande saknas en etablerad struktur för att dela insikter inom verksamheten med hjälp av data och analyser. Samarbetet mellan avdelningarna är begränsat till reaktiv kommunikation, oftast när det uppstår akuta problem. Detta står inte i relation till det kollektiva handlingsmönstret på djupare nivå i teorin om utvecklingen av sociotekniska arbetssystem.

6.5 Utvidgat induktivt konceptuellt ramverk

Det induktiva konceptuella ramverket härleds från kvalitativa data och representerar ett internt konceptuellt ramverk som inkluderar respondenternas perspektiv (Hennink et al. 2020, ss. 39–40). Dock återspeglar också begreppen från det originella deduktiva konceptuella ramverket (ibid). Det induktiva konceptuella ramverket som visas i figur 7 beskriver några av de teman och begrepp som var härledda från datainsamlingen och analysen. Dessa består av 7 djupintervjuer med respondenter som har olika roller. Den grundläggande strukturen för det induktiva konceptuella ramverket (figur 7) speglar tydligt de begrepp som ingick i det ursprungliga deduktiva konceptuella ramverket (se figur 6). Dessa begrepp inkluderar Critical Success Factors (CSF), beslutsfattande, förmågor för analys av data, sociotekniska förändringar och Analytisk CRM.



Figur 7. Studiens induktiva konceptuella ramverk, egen illustration fritt efter Hennink et al. (2020, s. 39–40).

7 Diskussion

För att undersöka respondenternas åsikter och svar genomfördes en analys med grund i de fyra utvalda teorierna. Diskussionen kommer att fokusera på tolkningar och synpunkter utifrån datainsamlingen och analysen. Detta är tolkningar och synpunkter som kommer ha en påverkan på studiens slutsats.

Den första tolkningen gäller respondenternas insikter om kundcentrering som avgörande faktor för att framgångsrikt hantera kundrelationer. Kundcentrering var den framstående faktorn som flera respondenter (R1, R3, R6 och R7) lyfte fram. De förklarade vikten på att förstå kundernas behov och förväntningar samt att kunna möta detta. Detta kan förklaras av den höga konkurrensen som marknaden erbjuder. I en högt konkurrensutsatt miljö där det finns flera alternativ tillgängliga för kunder, blir förståelsen för kundens behov och förväntningar avgörande. Detta understryks av respondent 6 som förklarade enkelheten i att byta till en annan bank – ”Idag är det inte svårt för att lämna du skickar bara ett amorteringsunderlag. Hej, jag vill lämna, jag vill byta bank typ jag har fått bättre erbjudande” (Intervju 6, 2023). Respondenternas framstående betoning på att vara kundcentrerad kan därför ses som en reaktion på denna konkurrenssituation. Utöver detta betonade även två andra respondenter (R2 och R4) betydelsen av system och digitalisering för att erbjuda smidighet till kunderna. Deras insikter var att moderna system och digitala verktyg möjliggör för dem att samla in och analysera kunddata för att skapa smidiga och användarvänliga produkter åt kunder. Detta perspektiv överensstämmer med Farhan et al. (2018, s. 404) syn på informationsteknik (IT) där det möjliggör analys av kundinformation för att skapa en omfattande bild av dem.

Dessa insikter från respondenterna går i linje med resonemangen från Farhan et al. (2018, ss. 403 - 404) för att framgångsrikt hantera kundrelationer. Däremot avviker detta teorins resonemang om att ledningens stöd och engagemang är den mest avgörande faktorn för att effektivt hantera kundrelationer. Intressant nog framkom inte ledningens stöd och engagemang överhuvudtaget när respondenterna fritt valde avgörande faktorer. Den avsaknade betoning på ledningens engagemang och stöd kan förklaras genom tolkningen från respondenterna 1, 6 och 7. Huvudsakligen upplevde de ledningens roll mer i form av att de gett dem fria händer snarare än aktivt engagera i att stödja eller forma kundrelationer, vilket inte riktigt överensstämmer med teorins förväntningar. Respondent 3 upplevde att ledningen inte aktivt stöttar och engagerar sig i kundrelationer. Detta berodde på att ledningen fokuserade mer på affärsaspekterna och är inriktade på att uppnå resultat genom kvantitativa mått. Det innebär att ledningen värderade siffror och statistik framför de mer mjuka och kvalitativa aspekterna av kundrelationer. Likvisst upplevde respondent 7 att ledningen också hade en affärsorienterad syn, dock med en medvetenhet om att nöjda och långvariga kunder är avgörande för framgång. En tolkning gällande de synpunkter som framkommit från både respondenterna (R3 och R7) är att det kan reflektera en trend inom bank- och

finanssektorn som de båda arbetar i. I sådana branscher är det vanligt att ledningen fokuserar på affärsaspekterna då deras huvudsakliga mål är att generera vinster. Detta kan påverka hur ledningen prioriterar och engagerar sig i de affärsmässiga aspekterna och inte lika mycket för kundrelationer.

En intressant observation framträder när det går på djupet kring de insikter och erfarenheter som respondent 1 delar med sig. Trots respondentens betoning på kundcentrering som avgörande faktor, visar tolkningar från respondentens svar på att deras kultur kanske inte helt stämmer överens med denna princip. Respondenten gav insikter som pekade på en mer produktcentrerad kultur inom verksamheten än en kundcentrerad. Respondenten belyste ett missnöje hos kunder då de har en hög grad av omtagningar på grund av brister som identifierats av kunderna själva, vilket tyder på att arbetet sker mer reaktivt än proaktivt. En tolkning som kan göras är att detta sker på grund av de förlitar sig på traditionella metoder inom deras beslutsprocesser, som manuell hantering av data och analys, snarare än moderna. Detta kan förklaras av respondentens upplevelse av motvilja mot förändring inom ledningen. Detta resulterar i en fortsatt användning av traditionella metoder som vidare kan tolkas påverka deras uppfattning av kundernas behov och förväntningar. Detta ytterligare betonar kundcentrering som en avgörande framgångsfaktor för att framgångsrikt hantera kundrelationer.

I analysen av respondenternas synpunkter gällande Cosic, Shanks och Maynards (2015) teori om förmågor för analys av data framkom flera tolkningar. En sådan tolkning var gällande huvudområdet kultur där författarna betonar vikten av en datadriven miljö. Detta inkluderar att data genomsyras kring verksamheten samt att användarna av den uppmuntras till dess användning. Majoriteten av respondenterna (R2, R4, R5, R6 och R7) noterade en hög grad av uppmuntring till att använda data. Bland dem betonade respondent 2 och 4 en omfattande användning av data i deras hantering av kundrelationer. Samtidigt påpekade respondent 5, 6 och 7 att användningen varierade beroende på situationen. Dock framhävde respondent 1 och 3 en begränsad och låg grad av data i hanteringen av beslut för kundrelationer. Respondent 1 upplevde att detta berodde på bristen av infrastruktur vilket gjorde att de i stället behöver arbeta mer manuellt. Vidare upplevde respondent 3 en låg grad av uppmuntring till användningen av data. En tolkning som kan göras utifrån dessa skillnader mellan respondent 1 och 3 gentemot de andra är att ledningens engagemang och stöttning när det gäller användningen av data brister. Förklaringen av respondent 1 utgör ett praktiskt exempel där bristen av infrastruktur gör att de måste arbeta mer manuellt. Detta förklaras genom respondentens upplevelse om motvillighet för förändring mot ledningens sida. Tolkningen är då att det är denna motvillighet mot förändring som gör att det finns en brist på infrastruktur för hantering av data i sina beslut.

En tolkning kan även göras gällande huvudområdet teknik där författarna betonar vikten av att hantera data samt att integrera data och tekniker med varandra. Författarna belyser vikten av att säkerställa datakvalitet och tillgänglighet från flera källor, samtidigt

som de poängterar behovet av att integrera befintliga data i ett centralt arkiv (Cosic, Shanks och Maynards 2015, s. 16). Samtliga respondenter framhävde insamlingen av data genom flera kanaler som interna och externa källor, av dessa svarade majoriteten (R3, R4, R5, R6 och R7) att de hade integrationsmetoder för att samla in denna data. Detta överensstämmer med de teoretiska linjerna från Cosic, Shanks och Maynards (2015, s. 16). Det är dock intressant att notera respondenterna 1 och 2 framhäver bristen på integrationsmetoder för att samla in data. Detta avvikande resultat kan tolkas på att det finns utmaningar eller begräsningar inom dessa verksamheter när det gäller att nyttja värde från data och analys. Det kan som tidigare nämnt bero på att respondent 1 verksamhet saknar effektiva processer för att integrera och berika den data som finns tillgänglig. Respondent 5 menar att deras data samlas in i ett centraliserat datalager (Data Warehouse) viket är en integrationsmetod verksamheten använder sig av för att integrera data och analysera det. En tolkning som kan konstateras enligt forskarna är att respondent 1 verksamhet inte investerat mycket i system som integrerar data eller i allmänhet system som kan effektivisera processen för att integrera all data och analysera det från en och samma plats. Detta bevisas dessutom i teorin om kritiska framgångsfaktorer att investeringar i system kan leda till vinster och ökad produktivitet, samt att ytterligare investeringar i dessa verktyg har positiva samband med kostnadsminskningar (Farhan et al. 2018, s. 404).

Respondent 2, 4, 5 och 6 framhävde i sina svar att de aktivt arbetar med kunddata och dataanalys för att bli mer datadrivna i sitt beslutsfattande. Respondent 5 menar att en betydande förändring som genomförts för verksamheten är övergången till moderna system och molnbaserad infrastruktur, målet med denna förändring är att göra data användarvänligt för andra anställda på banken. Detta påvisar att verksamheten vill att flera anställda ska kunna nyttja data på ett användarvänligt sätt för att bli mer datadrivna i deras beslut. En viktig tolkning av analysen (se 6 Analys) är att verksamheterna till dessa respondenter arbetar hos anpassar sig till den moderna synen på beslutsfattning, som betonar en datadriven ansats. Denna anpassning reflekterar Elgendy et al. (2021, s. 347) syn på data och analys, där de betonar en att modern beslutsfattning i hög grad bör vara datadriven. Därmed indikerar respondenternas ökade fokus på data och analys en strävan mot att anta och integrera moderna beslutsfattande metoder inom verksamheterna. Respondent 1 och 3 menar att de inte aktivt arbetar med kunddata och dataanalys för att bli mer datadrivna i sitt beslutsfattande, dock nämner respondent 1 att verksamheten är i en utforskande fas i denna del. Respondent 5 förklarar att de skulle behöva bli mer datadrivna i kundrelationerna för att öppna upp nya vägar. Ur det dessa respondenter (R1 och R3) benämner, går det att tolka att verksamheterna försöker anpassa sig till att bli mer kundcentrerade genom att arbeta med kunddata och dataanalys. Att anpassa sig till omvärldens snabbt föränderliga situationer kan också tolkas ur respondent 1 och 3 verksamheter, i och med att det dessa aspekter fortfarande är i en utforskande fas eller en önskan av respondenterna innebär det att deras verksamheter inte är snabbt anpassningsbara.

Resultaten från studien tyder på att samtliga respondenter följer en stegvis metodik i sina beslutsprocesser, och dessa processer är överensstämmande med DECAS-teorin presenterad av Elgendy et al. (2021). Det finns en viss diskrepans i förhållande till DECAS-teorin, särskilt avsnittet om ”beslutsfattaren”. Teorin hävdar att beslutsfattare ofta väljer den första tillfredställande lösningen snarare än att sträva efter en optimal lösning (Elgendy et al. 2021, s. 345). Respondenterna (R1, R3, R4, R5 och R6) i studien förklarar emellertid att deras tankeprocess involverar flera faktorer och steg för att nå ett så bra beslut som möjligt. Detta kan antyda på att beslutsfattarna inom studiens omfattning prioriterar att sträva efter optimala lösningar och att processen är mer komplex än vad DECAS-teorin antyder. Detta kan dessutom innebära att samtliga respondenters verksamheter inte är benägna att göra att misstag bara på grund av att välja den första tillfredställande lösningen, utan verkligen vill ha analyser och dataorienterade beslut för att få den optimalaste lösningen. En annan intressant aspekt som framkommer är betoningen på kundens behov i beslutsprocesserna. Samtliga respondenter understryker vikten av att fokusera på kundernas behov och önskemål när de fattar sina beslut. Detta kan tolkas som en inriktning mot kundcentrering och att kundens perspektiv är central i beslutsfattandet. Detta resonemang stärks av att respondenterna (R2, R3, R4, R5 och R6) aktivt testar, omprövar och utvärderar sina beslut innan de fattas, vilket kan ses som ett sätt att säkerställa att besluten är i linje med kundens förväntningar och behov. Intressant nog nämns inget i DECAS-teorin om datadrivet beslutsfattande och vikten av att testa och utvärdera beslut. Detta kan tolkas som en brist i teorin, eftersom majoriteten av respondenterna i studien aktivt integrerar denna process i sina verksamheter.

Respondenterna ger insikter om hur tillgången till data och användningen av analytiska system påverkar beslutsfattandet inom organisationerna. Diskussionen om dessa resultat belyser både de positiva aspekterna och utmaningarna som respondenterna identifierade. Till att börja med framhävde respondent 1 vikten av analytiska system genom att erbjuda snabba och breda insikter. Detta stödjer tanken att teknik kan agera som ett kraftfullt system för beslutsprocesser och det breda synfältet för beslutsfattare. Det är tydligt att tillgång till data och användning av analytiska system spelar en central roll för att förbättra beslutsfattandet i och med att samtliga respondenter nämner detta samt att de flesta känner en trygghet att ha dessa system för att ta ett beslut (”en grundläggande trygghet och bekräftelse för att fatta beslut”, Respondent 7). Liknande resonemang presenteras av respondent 2, som ser tillgängliga data som nyckeln till att förstå genererande förslag och rekommendationer. Ett överflöd av tillgängliga data underlättar för beslutsfattare att navigera genom olika alternativ och därmed fatta välgrundade beslut. Dessa observationer går att tolkas på hur tekniken kan fungera som en resursförstärkare för människor. Respondent 5 ger inblick i svårigheterna med att testa vissa scenarier vid analyser för att kunna ta ett beslut, speciellt inom kommunikation och interaktion med kunder. Detta antyder att tekniken kanske inte är helt kapabel att hantera alla aspekter av komplexa situationer. Dess utmaningar kan tolkas genom att det finns områden där tekniken ännu inte har nått sin fulla potential för kundrelationer.

I analysen av respondenternas synpunkter gällande Fisher & Baskervilles (2022) teori om sociotekniska arbetssystem fanns det även ett flertal tolkningar. Författarna av teorin menar att förändringar av sociotekniska arbetssystem sker i en instabil jämvikt. Denna instabilitet grundas på tre aktörer/element som författarna menar agerar med och mot varandra. En tolkning som gjordes var gällande första och andra handlingsmönstren samt relationsdynamiken mellan dem. En intern förändring som respondent 4, 5 och 7 framhävde var införandet av nya teams eller avdelningar. En tolkning är att detta kan betraktas som en förändring på djupare nivå eftersom det har haft en betydande inverkan på strukturen och arbetsmetoderna inom verksamheten. Respondent 4 förklarade att införandet av nya teams eller avdelningar effektivt påverkade deras arbetsmetoder och ledde till tydligare ansvarområden. Observationen indikerar på att förändringen på djupare nivå också genererade anpassningar på ytliga nivåer som en respons. Detta sammanhänger med det tredje huvudfönstret som involverar relationen mellan ytliga och djupare nivåer. En annan tolkning är för verksamhetens strävan att bli datadriven, som respondent 5 framhäver, kan ses som en strategi för att göra data och analyser mer tillgängliga för fler avdelningar. Detta kan kopplas till mönstret data som en delad resurs, som Fisher & Baskerville (2022, ss. 644–646) beskriver, och som främjar teknisk individualisering och ökad social interaktion. Tolkningen baserat på införandet av nya teams och avdelningar för att driva en mer datadriven inriktning är att detta indikerar en kundcentrerad inriktning hos företagen. Denna satsning på interna förändringar, som att införa nya avdelningar för att genomsyra data kring hela verksamheten, tyder på att de är kundcentrerade. Tolkningen görs då respondent 1 och 3, som tidigare tolkats vara mer produktcentrerade än kundcentrerade, upplever att de inte genomfört några ändringar överhuvudtaget för att bättre utnyttja data och analys. En intressant aspekt som framkommer är avdelningssamarbetet vid användning av data och analys. Respondent 7 poängterade speciellt att en datadriven kultur har skapats där alla samlar in och använder data för beslutsfattande. Detta stödjer teorin om utvecklingen av sociotekniska arbetssystem och det kollektiva handlingsmönstret. Å andra sidan påpekar respondent 1 att avdelningssamarbetet saknas i användningen av data och analys, vilket kan tolkas att en möjlig brist på etablerade strukturer för att dela insikter inom verksamheten finns.

Respondent 2 förklarar att verksamheten har arbetat med interna förändringar genom att införa nya system. Genom de nya systemen har respondentens arbetsprocess/metod förändrats när det kommer till att samla in information för att stödja deras beslutsfattande. Denna interna förändring som respondent 2 förklarade kopplas till individuella handlingsmönster på ytnivå, som utgör hur individer anpassar sig som en respons av teknisk förändring (Fischer & Baskerville 2022, ss. 643–636). Detta kan tolkas som att verksamheten har investerat i ny teknik för att förbättra och effektivisera sina interna processer. Det kan dessutom innebära att beslutsfattare nu har tillgång till mer och bättre strukturerad information, vilket kan leda till mer välgrundade beslut. Respondentenens svar tyder på att verksamheten är aktiv i att anpassa sig till tekniska framsteg. Det kan vara ett sätt att hålla verksamheten

konkurrenskraftig och möta de ökande kraven samt möjligheterna som tekniken erbjuder.

8 Slutsats

Avslutningsvis presenteras slutsatsen för studien utifrån datainsamlingen, analysen och diskussionen. Slutsatsen av denna studie ger en omfattande insikt i beslutsfattares upplevelser om faktorer som påverkar användningen av analytisk CRM. Vid besvarandet av forskningsfrågan tar studien även hänsyn till den tidigare angivna definitionen (se 2.1 CRM:s historia och dess definition) av analytisk CRM enligt Iriana & Buttles (2007, ss. 28–29). Forskningsfrågan lyder som nedan:

Hur upplever beslutsfattare olika faktorers påverkan på deras förmåga att använda analytisk CRM för beslutsfattande, samt vilka sociotekniska förändringar genereras av detta?

Enligt beslutsfattarnas upplevelser framstod kundcentrering som den avgörande faktorn på deras förmåga för att använda analytisk CRM. Detta kan initialt förklaras av den höga konkurrenssituationen där insikter om kundernas behov och förväntningar blir av central betydelse. Dock är det även av vikt att granska vad som möjliggör denna förståelse för kundernas behov och förväntningar. Det är här en datadriven miljö spelar en nyckelroll för beslutsfattarnas förmåga att analysera data. Hur en kundcentrerad kultur kommer in är genom dess koppling till att bidra till en datadriven miljö. De respondenter som arbetade i en kundcentrerad kultur befanns sig också i en datadriven miljö. Det berodde på att den kundcentrerade kulturen möjliggjorde tillgången till de resurser och infrastrukturer som krävs för att effektivt samla in och använda data. Å andra sidan visade sig respondenter som befann sig i en produktcentrerad kultur inte ha samma nivå av datadrivenhet som de respondenterna i kundcentrerad kultur. Orsaken till detta var att den produktcentrerade kulturen skapade en grund av motvilja mot förändring och anpassning från ledningens sida, något som kan förklaras av ledningens inriktning mot affärsaspekter snarare än kundrelationer.

Vidare spelar den datadrivna miljön för förmågan att nyttja analytisk CRM en betydande roll när det gäller beslutsfattandet. Genom att möjliggöra datainsamling och analys bidrar datadrivna miljön till att göra beslutsprocesserna datadrivna. De utökade elementen data och analys kompletterar de befintliga beslutsfattande element (se 3.3 Datadrivet beslutsfattande). Det innebär att beslutsfattarna får en fördjupad förståelse för kundernas behov och förväntningar vilket möjliggör mer faktabaserade beslut. Sociotekniska förändringar som genererades av detta inkluderade förändringar på djupare strukturer som införandet av nya avdelningar eller teams som främjar användningen av data. Dessa avdelningar fokuserar på att hantera och därmed göra data mer tillgänglig för andra medlemmar. I längre drag genererades även sociotekniska förändringar på ytliga nivåer genom relationsdynamiken av ytliga och djupa strukturer. Införandet av nya avdelningar, som är en djupare förändring, ledde till

att respondenter upplevde förändringar i sina egna arbetsmetoder och processer, som är en förändring på ytliga nivåer.

En annan framträdande faktor som beslutsfattarna upplevde var nämligen informationsteknik (IT). Under diskussionen framkom system/digitalisering som en väsentlig faktor för beslutsfattarnas förmåga att använda analytisk CRM. Respondenterna underströk betydelsen av digitala verktyg och system för att effektivt samla in, hantera och analysera data. Respondenterna upplevde att detta möjliggjorde för dem att skapa smidiga och användarvänliga produkter åt kunderna. Det är här hanteringen av data samt dess integrering spelar en nyckelroll för beslutsfattarnas förmåga att analysera data. Hur informationstekniken kommer in är genom dess koppling till att möjliggöra insamlingen och hanteringen av data. Samtliga respondenter betonade vikten av att samla in data från flera kanaler, majoriteten av dem angav även användningen av olika system och verktyg för att vidare integrerade denna data. Detta understryker faktorn som informationstekniken spelar, då beslutsfattarnas upplevelser indikerar på att IT möjliggör en insamling och hantering av data på nivåer som tidigare inte var möjligt.

När det gäller att vara datadriven i sitt beslutsfattande spelar IT också en central roll. Som tidigare nämnt består datadrivet beslutsfattande av traditionella element kompletterat med två moderna element, data och analys. Informationsteknikens betydelse blir viktig när det kommer till analysen då det involverar användningen av digitala verktyg och tekniker. Detta understryks av respondenterna då majoriteten av dem framhävde användningen av IT för att analysera kunddata. Analytiska verktyg gör det möjligt att extrahera insikter från kunddata som på tidigare sätt inte är möjligt, för beslutsfattarna innebär det en beslutsfattning som är datadriven och beslut som är välgrundade. Detta betonas av respondenterna där samtliga betonar påverkan som data och analytiska system har på beslutsfattandet. Sociotekniska förändringar som genereras av detta involverar främst förändringar på ytliga nivåer som införandet av nya system har. Förändringar på ytliga nivåer innebär individuella anpassningar och förändringar i arbetsmetoder som respons av teknisk förändring. Detta understryks genom en av de respondenter som betonade informationsteknik som avgörande betydelse. Respondenten poängterade införandet av nya system samt utbildningar till dessa som en intern förändring. Dessa system hade en inverkan på respondentens arbetsprocesser och metoder för att samla in information som stöd för deras beslutsfattande.

För att sammanfatta slutsatsen kan Alters teori (2013) om IT-beroende arbetssystem användas. Beslutsfattarnas erfarenheter tyder på att kundcentrering är avgörande för att effektivt använda analytisk CRM. Kundcentrering skapar en datadriven miljö och kan kopplas till elementet *Miljö*. Denna externa faktor påverkar arbetssystemet direkt genom att möjliggöra tillgången av data, som motsvarar elementet *Information*, och analytiska system, som motsvarar elementet *Tekniker*. Detta i sin tur påverkar de andra centrala elementet genom att *processer & aktiviteter* blir datadrivna samt att beslutsfattaren, som

motsvarar *deltagare*, fattar mer välgrundade beslut. Den andra avgörande faktorn kopplas till Alters (2013) modell genom *Tekniker*. Tekniken är en integrerad del av analytisk CRM och möjliggör datainsamling och analys och påverkar därmed elementet *Information*. Vidare påverkas de andra centrala elementen genom att *processer & aktiviteter* blir datadrivna samt att beslutsfattaren, som motsvarar *deltagare*, fattar mer välgrundade beslut.

Källförteckning

Alter, S. (2013). Work system theory: Overview of core concepts, extensions, and challenges for the future. *Journal of the Association for Information Systems*, 14(2), pp. 72–121. doi:10.17705/1jais.00323.

Chaffey, D. & Ellis-Chadwick, F. (2018). *Digital marketing*. (Sixth edition). Upper Saddle River: Pearson.

Cosic, R., Shanks, G. & Maynard, S.B. (2015). A business analytics capability framework*, Australasian Journal of Information Systems*, 19. doi:10.3127/ajis.v19i0.1150.

Elgendy, N., Elragal, A. & Päivärinta, T. (2021). DECAS: a modern data-driven decision theory for big data and analytics. *Journal of Decision Systems,* [online] 31(4), pp.1–37. doi:https://doi.org/10.1080/12460125.2021.1894674.

Farhan, M.S., Abed, A.H., Ellatif, M.A. (2018). A systematic review for the determination and classification of the CRM critical success factors supporting with their metrics. *Future Computing and Informatics Journal.* 3(2), pp. 398-416. doi:10.1015/j.fcij.2018.11.003

Fischer, L.H. & Baskerville, R. (2022). Explaining sociotechnical change: an unstable equilibrium perspective. *European Journal of Information Systems*, pp.1–19. doi:https://doi.org/10.1080/0960085x.2021.2023669.

Hennink, M., Hutter, I. & Bailey A. (2020). *Qualitative Research Methods*. Utgåva 2, Sage.

Iriana, R., Buttle, F. (2007). Strategic, operational, and Analytical Customer Relationship Management, *Journal of Relationship Marketing*, 5(4), pp. 23–42. doi:10.1300/j366v05n04_03.

Kincaid, J.W. (2003). *Customer Relationship Management: Getting it Right!*. Upper Saddle River, N.J.: Prentice Hall PTR.

Kumar, V., & Reinartz, W. (2018). *Customer Relationship Management: Concept, Strategy and Tools*. Tredje upplaga. Berlin, Heidelberg: Springer Berlin Heidelberg

Valacich, J.S., Schneider, C. & Hashim, M. (2022). *Information systems today: managing in the digital world*. [Malmö]: Produced by Swedish Agency for Accessible Media.

Verhoef, P.C., Broekhuizen, T., Bart, Y., Bhattacharya, A., Qi Dong, J., Fabian, N. & Haenlein, M. (2021). Digital transformation: a Multidisciplinary Reflection and Research Agenda. *Journal of Business Research*, [online] 122(122), pp.889–901. doi:https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2019.09.022.

Vial, G. (2019). Understanding digital transformation: A review and a research agenda. *The Journal of Strategic Information Systems*, 28(2), pp. 118–144. doi:10.1016/j.jsis.2019.01.003.

Bilaga 1 – Intervjuguide

Frågor	**Teoretisk koppling**	**Motivering**
F1. Vad är din nuvarande roll och hur relaterar den till kundrelationshantering?	-	
F2. Vad för erfarenhet har du gällande hantering av kundrelationer?	-	
F3. Hur ser du på vikten av kundrelationshantering i dagens hög konkurrerande affärsmiljö?	-	
(F4) Vilka faktorer anser ni är avgörande för att framgångsrikt hantera kundrelationer?	Kritiska framgångsfaktorer (CSF) - Helhet samt fig. 1	Detta kopplas allmänt till teorins helhet samt figur 1. Respondenten kan möjligtvis nämna 1 av dessa 54 faktorer. Dessutom om det kommer fram andra insikter kring någon oberoende kritisk faktor som inte finns i figur 1.
(F5) Vilka utbildningar och aktiviteter har du genomfört för att förbättra din förmåga av kundförståelse samt för att hantera kundrelationer? → På vilket sätt har detta bidragit till er förmåga att analysera data?	Kritiska framgångsfaktorer (CSF) - Kompetenta, utbildade och motiverade personal Förmåga för analys av data - Människor	Detta utforskar kopplingen mellan utbildning och kompetens för att förstå hur de påverkar hanteringen av kundrelationer och förmågan att förstå kundernas behov. Vidare kopplas det till förmåga för analys som belyser vikten av olika typer av kompetens för människor
(F6) På vilket sätt tror ni att utbildning och kompetens påverkar hanteringen av kundrelationer?	Kritiska framgångsfaktorer (CSF) - kompetenta, utbildade och motiverade personal Förmåga för analys av data - Människor	Det får respondenten att uttrycka sig om hur utbildning och kompetens påverkar hanteringen av kundrelationer. Detta samspelar sig dessutom med huvudområdet människor i förmåga för analys av data där förmågan för teknisk kompetens och kunskap där de hanterar kundrelationer.

(F7) Hur har ledningen stöttat eller engagerat sig för att främja er hantering av kundrelationer?	Kritiska framgångsfaktorer (CSF) - Ledningens stöd/engagemang Förmåga för analys av data - Kultur	Det får respondenten att uttrycka sig om ledningen ger stöd och engagemang och om de främjar insatsen av IT och kundrelationer. Kopplas vidare till förmåga för analys som belyser ledarnas ansvar av att skapa en datadriven kultur.
(F8) Hur har detta bidragit till att förbättra er förståelse av kundernas behov och förväntningar?	Kritiska framgångsfaktorer (CSF) - Ledningens stöd och engagemang Förmåga för analys av data - Kultur	Kopplas till ledningens stöd samt till kultur genom att den datadrivna kulturen bidrar till ökad förståelse av kundernas behov och förväntningar.
(F9) Vad för mål har ni när det kommer till att skapa och upprätthålla långsiktiga kundrelationer?	Kritiska framgångsfaktorer (CSF) - Ledningens stöd och engagemang	Kopplas till den kritiska framgångsfaktorn ledningens stöd och engagemang genom ledningens ansvar att fastställa mätbara mål för kundhantering.
(F10) På vilket sätt har dessa mål hjälpt er att förbättra och stärka era kundrelationer?	Kritiska framgångsfaktorer (CSF) - Ledningens stöd och engagemang.	Kopplas till den kritiska framgångsfaktorn ledningens stöd och engagemang genom ledningens ansvar att fastställa mätbara mål för kundhantering.
(F11) På vilket sätt analyserar ni data för att skapa djupare förståelse för kundernas behov och förväntningar?	Kritiska framgångsfaktorer (CSF) - Informationsteknik (IT) Datadrivet beslutsfattande: DECAS - Data, analys	Kopplas till informationsteknik (IT) då respondenten kan nämna olika typer av arbetsystem för att analysera data. Vidare kopplas det till DECAS genom elementen data och analys.

(F12) Hur har detta förbättrat er förmåga att hantera kundrelationer?	Kritiska framgångsfaktorer (CSF) - Informationsteknik (IT)	Kopplas till informationsteknik (IT) då det belyser hur användningen av data och analyser bidrar till förbättrade hantering av kundrelationer.
(F13) I vilken omfattning använder ni data i era beslut för hantering av kundrelationer?	Förmåga för analys av data - Kultur Kritiska framgångsfaktorer (CSF) - Ledningens stöd/engagemang Sociotekniska förändringar - Kollektiva handlingsmönster på djupare nivå Datadrivet beslutsfattande:DECAS - Data, beslut	Kopplas till kultur där ledningen ska förespråka nyttjandet av dataanalys till sina anställda. Kopplas även till CSF genom att belysa ledningens stöd för att främja informationsteknik. Kopplingar finns även till sociotekniska förändringar genom att belysa kollektiva handlingsmönster på djupare nivå, som datacentrering, leder till standardiserade arbetsprocesser. Kopplas slutligen till decas genom data och beslut.
(F14) På vilka sätt uppmuntras du till användningen av data för att hantera kundrelationer?	Förmåga för analys av data - Kultur Kritiska framgångsfaktorer (CSF) - Ledningens stöd/engagemang Sociotekniska förändringar -	Kopplas till kultur i förmågan ledarskap baserat på bevis där det som bidrar till en datadriven miljö sker genom att uppmuntras de som arbetar med dataanalys och kundrelationer. Kopplas även till CSF genom att belysa ledningens stöd för att främja användningen av teknik. Kopplingar finns även till dynamiska relationer mellan nivåer då förändringar centralt leder till förändringar på individuella nivåer.

	Dynamiska relationer mellan ytliga och djupa nivåer.	
(F15) Hur skulle du beskriva betydelsen av kommunikation (intern och extern) när det gäller att skapa och upprätthålla kundrelationer?	Förmåga för analys av data - Kultur,	Kopplas till kultur genom att ge insikter om kommunikationen med andra avdelningar.
(F16) Vilka kompetenser anser du vara nödvändiga för att effektivt kunna analysera data och förstå kundens behov?	Förmåga för analys av data - Människor Kritiska framgångsfaktorer (CSF) - Kompetenta, utbildade, motiverade personal	Kopplas till människor genom att få insikter om vad för kompetens som behövs vid arbete med data. Kopplas även till CSF av samma anledning.
(F17) På vilket sätt tror du att nya innovationer inom dataanalys kan förbättra arbetsmetoder/processer för att analysera data?	Förmåga för analys av data - Entreprenörskap och innovation Kritiska framgångsfaktorer (CSF) - Informationsteknik (IT) Sociotekniska förändringar - Samtliga huvudmönster	Kopplas till entreprenörskap och innovation genom att betona hur ny innovation kan förbättra arbetsformerna. Kopplas därmed till CSF som belyser vikten av IT för effektivare kundhantering. Slutligen kopplas även det till sociotekniska förändringar genom att de belyser handlingsmönster i samband med teknisk förändring.
(F18) Vilka resurser anser du vara nödvändiga för att effektivt kunna analysera data och därmed bättre förstå kundens behov?	Förmåga för analys av data - Ledning	Kopplas till andra förmåga inom ledning som belyser hur verksamheter anpassar sina strategier genom dataanalys för att hantera kundrelationer.

(F19) Från vilka olika källor samlar ni er data från? → På vilka sätt integreras den insamlade data med befintliga data och tekniska arbetssystem?	Förmåga för analys av data - Teknik Datadrivet beslutsfattande:DECAS - Analys Kritiska framgångsfaktorer (CSF) - Informationsteknik (IT)	Den kopplas till teknik genom att belysa hur verksamheten använder data för att fatta beslut. Kopplas även till flera delar av DECAS genom att belysa hur data och analys används i beslutsprocessen för att stödja beslutsfattaren. Slutligen finns en koppling till CSF som belyser användningen av IT för att främja effektivare kundhantering.
(F20) På vilket sätt har användningen av data och analys bidragit till utvecklingen av strategier för kundhantering?	Förmåga för analys av data - Ledning Datadrivet beslutsfattande: DECAS - Data, analys	Kopplas till ledning genom strategisk anpassning som betonar vikten av att data och analys och affärsstrategi ska ha en ömsesidig relation. Det vill säga att med användningen av data och analys ska strategier för att bättre hantera kunder utvecklas.
(F21) Hur har ni arbetat under senare tid med kunddata och dataanalys för att bli mer datadrivna i ert beslutsfattande?	Datadrivet beslutsfattande: DECAS - Beslutsprocessen, beslutsfattaren, data, analys. Förmågor för analys av data - Ledning, kultur Sociotekniska förändringar - Kollektiva handlingsmönster på djupare nivå	Frågan kopplas framförallt till data och analyser genom att den kan ge insikter om användningen av dessa två element för att stödja beslutsfattandet. Vidare kopplas den till beslutsprocessen genom att belysa användningen av data i processen och till beslutsfattaren genom att förstå hur beslutsfattaren anpassar sig till att använda mer data och analyser i beslutsfattandet. Kopplas även till förmågor för analys av data genom att belysa ledningens roll att främja datadriven kultur. Slutligen kopplas även det till sociotekniska förändringar genom att belysa hur förändringar i användning

		av data har förändrats kollektiva arbetsstrukturer.
(F22) Beskriv stegvis hur ni brukar gå tillväga för att fatta ett beslut inom kundhantering?	Datadrivet beslutsfattande: DECAS - beslutsprocessen.	Detta kopplas till samtliga element men framförallt elementet beslutsprocessen. Ger insikter om hur processen ser ut till ett beslutsfattande vid användning av data.
(F23) Hur ser din tankeprocess ut när det väl kommer till att fatta ett beslut?	Datadrivet beslutsfattande: DECAS - Beslutsfattaren, beslutsprocessen.	Detta kopplas till elementen beslutsfattaren och beslutsprocessen. Frågan ger insikter på beslutsfattarens mentala processer och överväganden genom beslutsprocessen.
(F24)På vilka sätt upplever du att tillgången till data och analytiska arbetssystem påverkar din förmåga att fatta beslut?	Datadrivet beslutsfattande: DECAS - Data, analys, beslutsfattaren. Sociotekniska förändringar - Individuella handlingsmönster på ytnivå nivå	Frågan kopplas till data, analys och beslutsfattaren då den undersöker hur tillgången av dessa resurser påverkar individens förmåga att få tillgång till och använda relevanta data för att fatta beslut. Kopplas även till sociotekniska förändringar genom att belysa respondenternas individuella anpassningar i samband med teknik.
(F25) Hur har data och analys bidragit till att förbättra själva beslutsprocesserna för att hantera kundrelationer?	Datadrivet beslutsfattande: DECAS - Data, analys, beslutsprocessen Sociotekniska förändringar - Kollektiva handlingsmönster på djupare nivå.	Kopplas till data, analys och beslutsprocessen genom att belysa hur beslutsprocessen förbättras som följd av dessa. Kopplas vidare till sociotekniska förändringar där användningen av data och analys har förändrat processerna för beslutsfattande.

(F26) På vilka sätt har användningen av data och analys förändrat dina personliga arbetsmetoder/rutiner för att bättre möta kundernas behov?	Sociotekniska förändringar - Individuella handlingsmönster på ytnivå Datadrivet beslutsfattande: DECAS - Data, analys Kritiska framgångsfaktorer (CSF) - Helhet	Kopplas till ind.handlingsmönster genom att ge insikter om hur individuella beteenden har anpassats till dessa sociotekniska förändringar för att möjliggöra data och analys.
(F27) Hur har er organisation arbetat med interna förändringar för att effektivare använda data och analyser?	Sociotekniska förändringar - Kollektiva handlingsmönster på djupare nivå Förmåga för analys av data - Ledning	Kopplas till koll.handlingsmönster genom att fråga hur verksamheten centralt arbetat med förändringar i processer för att använda data och analys. Det kopplas dessutom till huvudområdet ledning i förmåga för analys av data, där den nämner i förmågan hantering av förändring att verksamheter behöver hantera förändringar av systemmiljöer där det sker genom tillhandahållande av utbildning och belöningar.
(F28) Hur har dessa interna förändringar påverkat dina metoder eller rutiner för att använda data och analyser i syften av kundhantering?	Sociotekniska förändringar - Dynamiken mellan ytliga och djupa relationer, individuella handlingsmönster, kollektiva handlingsmönster	Den kopplas till dynamiken mellan relationerna genom frågan försöker få svar på hur djupa förändringar har påverkat ytliga förändringar. Kopplas därmed även till individuella samt kollektiva handlingsmönster. Det kopplas dessutom till huvudområdet ledning i förmåga för analys av data, där den nämner i förmågan hantering av förändring att

	Förmåga för analys av data - Ledning DECAS - Data och Analys	verksamheter behöver hantera förändringar av systemmiljöer där det sker genom tillhandahållande av utbildning och belöningar. Vidare kopplas det till DECAS i elementen Data och Analys, detta för att data kräver nya metoder för hantering, bearbetning och lagring. Analys av stora datamängder möjliggör upptäckten av dolda insikter, genom analys för beslutsfattande kan det skapa fyra egenskaper: observation, tolkning, utvärdering och beslutsfattande
(F29) Hur har användningen av data och analyser förändrat sättet ni samarbetar med andra avdelningar för att bättre möta kundernas behov?	Sociotekniska förändringar - Kollektiva handlingsmönster på djupare nivå, Dynamiken mellan relationer på ytliga och djupare nivåer	Kopplas till kollektiva handlingsmönster genom att arbetsprocesser och flöden för hela verksamheten eller mellan avdelningar förändras för att möta kundernas behov. Detta kopplas vidare till dynamiken mellan relationer genom att individuella processer förändras i samband med att processer och flöden för hela verksamheten standardiseras.
(F30) Utifrån vårt samtal, ser du några områden där din organisation kan förbättra hanteringen av kundrelationer?	-	-
(F31) Är det något annat du skulle vilja tillägga eller något speciellt du anser vara viktigt att lyfta fram som vi inte redan har diskuterat?	-	-

Bilaga 2 – Tematisk kodning av data

Frågesegment	Tematisk kodning	Motivering
Avgörande faktorer för att framgångsrikt hantera kundrelationer (F4)	1. *Kundcentrering/kundförståelse* 2. *System/digitalisering*	1. R1, R3, R6 och R7 framhäver om förståelse över kundernas behov och förväntningar 2. R2 och R4 betonar vikten av system/digitalisering för att erbjuda smidighet till kunderna
Utbildning och aktiviteter i förhållande till att hantera kundrelationer och förbättra sin förmåga för analys av data (F5-F6)	1. *Utbildning* 2. *Kontinuerlig utbildning och kompetensutveckling* 3. *Ökad förståelse för CRM och datainsamling* 4. *Förståelse av kundbeteende*	1. Samtliga respondenter har genomfört någon typ av utbildning vare sig det är från högskoleutbildning eller interna/externa. 2. R4 framhäver i sin att de kontinuerligt arbetar med att utbilda sig och utveckla kompetenser. 3. R2, R3, R4, R6, och R7 framhäver i sina svar om hur dessa utbildningar har förbättrat deras förståelse för CRM och datainsamling. 4. R3, R5 och R7 förklarar att dessa utbildningar ökad deras förståelse av kundbeteenden
Ledningens stöttning och engagemang för kundrelationer (F7-F10)	1. *Utökade utbildningsmöjligheter* 2. *Frihet i sitt arbete*	1. R2 och R4 betonar ledningens stöttning och engagemang genom tillhandahållande av utbildningsmöjligheter 2. R1, R6 och R7 framhäver i sina svar som tyder på

	3. *Förbättrad förståelse för kunders behov genom stöttning från ledning* 4. *Bristande stöd*	att ledningen har stöttat genom att ge dem frihet i sitt arbete. 3. R1, R2, R4, R5, R6 och R7 framhäver om hur stöttning från ledningen har förbättrad deras förståelse för kunders behov. 4. R3 framhäver om bristande stöd från ledningen samt att de inte uppmuntras.
Metoder för att analysera data och skapa förståelse för kundernas behov (F11-F12)	1. *Analys av feedback* 2. *Informationsteknik/IT-verktyg* 3. *Manuell analys* 4. *Förbättrad identifiering av kundbehov och beteenden*	1. R2, R3, R4, R5, R6 och R7 framhäver i sina svar om metoder för att analysera kundfeedback. 2. R2, R3, R4, R5, R6 och R7 framhäver i sina svar om användningen av IT för att analysera kunddata. 3. R1 framhäver i sitt svar om att de använder sig av manuell analys, dvs inga analytiska verktyg. 4. R2, R3, R4, R6 och R7 framhäver i sina svar förbättrad identifiering av kundernas behov och beteenden.
Omfattning av dataanvändning och uppmuntran till dess användning inom kundrelation (F13-F14)	1. *Hög grad av data* 2. *Varierande omfattning* 3. *Begränsad/låg grad av data*	1. R2 och R4 framhäver att de används data i hög grad.

	4. *Hög grad av uppmuntring till data* 5. *Låg grad av uppmuntring*	2. R5, R6 och R7 framhäver att användningen av data är i varierande omfattning. 3. R1 och R3 framhäver att de använder en begränsad och låg grad av data. 4. R2, R4, R5, R6 och R7 upplever en hög grad av uppmuntring att använda data. 5. R3 upplever en låg grad av uppmuntring av användningen av data.
Betydelse av kommunikation (Internt och externt) i förhållande till kundrelationer samt kompetenser för analys av data (F15-F16)	1. *Intern kommunikation – Undvika missförstånd* 2. *Extern kommunikation – Tydlig/Anpassad* 3. *Analytiska färdigheter/kompetens* 4. *Social/kommunikativ kompetens*	1. R1, R2 och R6 betonade vikten av intern kommunikation för att undvika missförstånd. 2. R1, R2 och R5 betonade vikten av tydlig och anpassad extern kommunikation så att det blir begripligt. 3. R2, R3, R4 och R6 framhävde i sina analytiska färdigheter/kompetens som avgörande. 4. R1, R2, R4 och R6 betonar vikten av sociala färdigheter och kommunikativ kompetens.
Innovationer inom dataanalys som förbättrar arbetsmetoder/processer (F17)	1. *Hantera/bryta ner data* 2. *Frigöra tid*	1. R2, R4 och R5 betonar att innovationer skulle bidra till att enklare hantera/bryta ner data.

		2. R4 och R5 betonar att innovationer ger möjlighet till att frigöra mer tid åt annat.
Resurser i förhållande till att effektivt analysera data och förstå kundens behov (F18)	1. *Resurs i förhållande till avdelningar/teams och personal* 2. *Infrastruktur för datalagring*	1. R2, R3, R6 och R7 betonade nya avdelningar/teams och personal som resurs för analys av data var avgörande. 2. R1 framhävde att en adekvat infrastruktur för datalagring behövs.
Datakällor och integrationsmetoder för insamlad information (F19)	1. *Blandad insamling genom interna och externa källor* 2. *Integrationsmetoder* 3. *Inga integrationsmetoder*	1. *Samtliga respondenter framhäver en blandad insamling genom interna och externa källor.* 2. *R3, R4, R5, R6 och R7 framhäver att integrationsmetoder finns för att samla in data* 3. *R1 och R2 betonar att det inte finns några integrationsmetoder för att samla in data*
Utvecklingen av strategier för kundhantering med användningen av data och analys (F20)	1. *Kundcentrerad strategi utifrån kundens behov*	1. R1, R4, R5 och R6 framhäver i sina svar att skapa en kundcentrerad strategi genom användning av data och analys för att förstå kundens behov
Arbetet med kunddata och dataanalys under senare tid	1. *Arbete med kunddata och dataanalys*	1. *R2, R4, R5 och R6 framhäver att de aktivt arbetar med datanalys för*

för att bli mer datadrivna i beslut (F21)	2. *Inga förändringar med kunddata och dataanalys*	*att bli mer datadrivna i sitt beslutsfattande* 2. *R1 och R3 betonar att inga större förändringar har skett i arbetet med dataanalys för att bli mer datadrivna i sitt beslutsfattande*
Beslutsprocessen och tankegången för fatta ett beslut inom kundhantering (F22-F23)	1. *Stegvis beslutsfattande* 2. *Datadrivna beslut* 3. *Fokus på kundens behov* 4. *Testning/omprövningar och/eller utvärdering* 5. *Tankeprocess – flera faktorer/steg*	1. Samtliga respondenter beskrev en stegvis metodik för att fatta beslut som i överlag liknande varandra. 2. R2, R3, R4, R5 och R6 betonar användningen av data och analys i deras beslutsprocesser. 3. Samtliga respondenter betonar fokus på kundens behov i sina beslutsprocesser. 4. R2, R3, R4, R5 och R6 framhäver i sina svar om testning/omprövningar och/eller utvärdering av beslut innan det fattas. 5. R1, R3, R4, R5 och R6 förklarar att tankeprocessen består av flera faktorer/steg för att få så bra beslut som möjligt.
Data och analytiska systems påverkan på beslutsfattarens förmåga att fatta beslut (F24)	1. *Tillgång till data och analytiska system påverkan på beslutsfattande*	1. *Samtliga respondenter framhäver vikten av tillgång till data och analytiska system påverkan på beslutsfattande*

Hur data och analys bidragit till att förbättra beslutsprocesser i förhållande till kundrelationer (F25)	1. *Data och analys i förhållande till beslutsprocesser*	1. *R2, R3, R4, R5 och R6 betonar att användningen av data och analys har förbättrat beslutsprocesserna.*
Effekterna av data och analys på personliga arbetsmetoder/rutiner för att möta kundernas behov (F26)	1. *Förändring på personliga arbetsmetoder/rutiner i förhållande till data och analys* 2. *Inga förändringar på personliga arbetsmetoder/rutiner i förhållande till data och analys*	1. *R2, R3, R4, R6 och R7 betonar att det har skett en förändring i deras arbetsmetoder/rutiner i förhållande till data och analys* 2. *R1 och R5 betonar att det inte skett några förändringar på deras arbetsmetoder/rutiner i förhållande till data och analys.*
Påverkan av interna förändringar på metoder/rutiner för användning av data och analys inom kundhantering (F27-F28)	1. *Förändring som skett: Införandet av nya teams och avdelningar* 2. *Nya system och utbildningar till dessa* 3. *Motvillighet mot förändring*	1. R4, R5 och R7 framhäver i sina svar införandet av nya teams eller avdelningar som intern förändring. 2. R2 framhäver införandet av nya system som en intern förändring samt utbildningar för att effektivt använda dem. 3. R1 och R3 framhäver en motvillighet för förändringar från ledningen.
Förändrad avdelningssamarbete till följd av användningen av	1. *Förändrad avdelningssamarbete*	1. *R2, R3, R4, R5, R6 och R7 betonade att det finns ett avdelningssamarbete*

data och analys för att möta kundernas behov (F29)	2. *Ingen förändrad avdelningssamarbete*	*vid användning av data och analys.* 2. *R1 betonade att det inte funnits något avdelningssamarbete vid användning av data och analys.*