

# Integritetsmedveten personalisering

Utmaningar, perspektiv och arbetssätt



**Författare:**  
Johan Hagberg  
Kristina Bäckström  
Alexander Flaig  
Christian Fuentes  
Patrik Stoopendahl

Forskningsrapport 2026:7



# Förord

Digitaliseringen av handeln har skapat enorma möjligheter att samla in och använda kunddata för att erbjuda personaliserade upplevelser och stärka kundrelationer. Samtidigt har snabbt växande regleringar – där den europeiska dataskyddsförordningen GDPR är det tydligaste exemplet – förändrat förutsättningarna för hur detaljhandelsföretag får arbeta med kunddata. För många handelsorganisationer har spänningen mellan ambitionen att personalisera och skyldigheten att värna om kunders integritet blivit en av de mest konkreta och svårhanterliga utmaningarna i den dagliga verksamheten.

Det är mot denna bakgrund som projektet *How privacy shapes retailers and the retail market* tog form. Projektet har genomförts under åren 2024–2026 vid Göteborgs universitet, Företagsekonomiska institutionen, i samarbete med forskare vid Lunds universitet, Linköpings universitet och Handelshögskolan i Stockholm. Forskargruppen har bestått av Johan Hagberg (projektledare, Göteborgs universitet), Kristina Bäckström (Lunds universitet), Alexander Flaig (Linköpings universitet), Christian Fuentes (Lunds universitet) och Patrik Stoopendahl (Handelshögskolan i Stockholm). Projektet har finansierats av Handelsrådet, som vi vill rikta ett varmt tack till för förtroendet och för ett konstruktivt samarbete under hela projektperioden.

Projektet hade inte varit möjligt utan de experter och verksamma inom detaljhandeln som delade med sig av sina erfarenheter, utmaningar och reflektioner – i workshops, i djupintervjuer och i diskussioner på våra gemensamma möten. Vi är genuint tacksamma för det förtroende ni visade oss. Ett stort tack riktar vi också till Nova Consulting Group, som generöst upplät sina lokaler och bjöd på lunch och fika i samband med workshoppen.

Vi vill också tacka projektets referensgrupp för ett engagerat och värdefullt bidrag under hela projekttiden: Suvi Nenonen (professor i marknadsföring, Handelshögskolan i Stockholm), Emilia Malmberg Larson (jurist och senior associate, Delphi), Olof Törnqvist (vd och grundare, Triggerbee) och Maria Mikkonen (chefsekonom, Svensk Handel). Referensgruppen har med sin praktiska, juridiska och ekonomiska expertis bidragit till att hålla projektet förankrat i branschens faktiska verklighet.

Vår förhoppning är att denna rapport kan tjäna som ett konkret stöd för detaljhandlare som vill navigera skärningspunkten mellan personalisering och integritet på ett mer strategiskt, hållbart och förtroendeingivande sätt.

Göteborg, maj 2026

*Johan Hagberg, Kristina Bäckström, Alexander Flaig, Christian Fuentes och Patrik Stoopendahl*

# Sammanfattning och slutsatser

Digitaliseringen av detaljhandeln har gjort datainsamling och personalisering till centrala verktyg för att skapa kundvärde och konkurrensfördelar. Samtidigt har ett allt strängare regulatoriskt landskap, med GDPR och Digital Services Act i spetsen, förändrat villkoren för hur företag får samla in, behandla och använda kunddata. Resultatet är ett uttalat spänningsförhållande: personalisering kräver data, men insamlingen av data begränsas av integritetsregler och konsumenters oro.

Projektet *How privacy shapes retailers and the retail market* har undersökt hur svenska detaljhandelsföretag hanterar detta spänningsförhållande i praktiken: vilka utmaningar de möter, hur de förstår och prioriterar frågorna, och vilka strategiska och operativa tillvägagångssätt de använder. Studien kombinerar en explorativ workshop med en flerfallsstudie och en avslutande strategiworkshop, och bygger på totalt 21 semistrukturerade intervjuer med chefer och nyckelpersoner från tolv detaljhandelsföretag i olika branscher.



## Fem centrala utmaningar

Arbetet med personalisering och integritet kännetecknas av fem övergripande utmaningar:

- *Komplexitet*: frågorna berör många delar av organisationen samtidigt; juridik, marknadsföring, it och kundrelationer.
- *Mångfald*: regler och förutsättningar varierar mellan branscher, produktkategorier och typer av kunder.
- *Kontinuitet*: arbetet kan inte lösas en gång för alla utan kräver löpande processer och rutiner.
- *Relevans*: personaliseringens värde är beroende av att erbjudanden upplevs som relevanta, annars riskerar de att skada kundrelationen.
- *Hastighet*: lagstiftningen och den teknologiska utvecklingen, inte minst kring artificiell intelligens (AI), förändras i snabb takt och ställer krav på ständig omvärldsbevakning.

### Tre parallella spänningsförhållanden

Studien visar att den övergripande spänningen mellan personalisering och integritet i praktiken består av tre separata men sammankopplade spänningar:

- *Spänningar kring personalisering*: exempelvis avvägningar mellan att samla in data från nya och befintliga kunder, och mellan kortsiktig försäljning och långsiktig kunddata av hög kvalitet.
- *Spänningar kring integritet*: konsumenter uttrycker sällan aktivt motstånd mot datainsamling i vardagen. Fenomenet ”cookietrötthet” riskerar att undergräva meningsfullheten i samtycket.
- *Spänningar mellan personalisering och integritet*: den grundläggande konflikten, där kommersiellt attraktivt och integritetsrättsligt korrekt inte alltid sammanfaller.

### Fyra perspektiv på personalisering och integritet

En central iakttagelse är att chefer inom samma organisation, eller i samma bransch, inte delar en enhetlig syn på hur personalisering och integritet bör hanteras. Studien identifierar fyra tydliga förhållningssätt, formade av synen på kunddata (möjlighet eller risk) och tidshorisonten (operativa förutsättningar eller framtida ideal):

- *Maximering av värdeutbytet*: personalisering ses som ett naturligt och ömsesidigt fördelaktigt utbyte där kunden ger data och får relevans tillbaka.
- *Riskminimering med fokus på regelefterlevnad*: kunddata betraktas primärt som en juridisk och ekonomisk risk som måste hanteras defensivt och systematiskt.
- *Integritet som konkurrensfördel*: ett proaktivt synsätt där transparent och etisk datahantering ses som ett sätt att bygga långsiktigt förtroende och differentiera sig på marknaden.
- *Pragmatisk marknadsrealism*: en frustration över att seriösa aktörer följer reglerna medan konkurrenter, ofta utländska, agerar på andra villkor utan proportionerliga konsekvenser.

### Tre dimensioner av hantering

Studien visar att hanteringen av spänningsförhållandet sker längs tre dimensioner:

- *Organisationen*: interna strukturer i form av till exempel GDPR-råd, tvärfunktionella arbetsgrupper, policyer och rutiner för datarensning och incidenthantering.
- *Konsumenten*: att i ökad utsträckning låta konsumenten själv styra graden av personalisering och vilka data som delas, en trend som förväntas förstärkas med framväxten av agentbaserad AI.

- *Infrastrukturen*: det regulatoriska ramverket (lagar, tillsynsmyndigheter, branschorganisationer) och den teknologiska infrastrukturen (plattformsföretag som Google, Meta och Apple) som i hög grad sätter villkoren för vad som är möjligt.

### Tre områden med praktiska rekommendationer

Utifrån studiens resultat formuleras praktiska rekommendationer inom tre huvudsakliga områden:

- Medvetna strategiska val och en integritetsmedveten övergripande riktning: formulera en tydlig strategi där synen på integritet som en strategisk möjlighet snarare än ett hinder är vägledande för hela organisationen.
- Ledarskap, riktlinjer och kontinuerlig uppföljning: ett aktivt ledarskap och tydliga interna strukturer är avgörande för att hantera de spänningar som arbetet innefattar. Detta inkluderar policyer för datahantering, GDPR-råd, tvärfunktionella arbetsgrupper och utbildningsinsatser för att förankra ett integritetsmedvetet förhållningssätt i hela organisationen.
- Samverkan och omvärldsbevakning: regelbunden kontakt med juridiska rådgivare, GDPR-expert och branschorganisationer är nödvändig för att hålla sig uppdaterad och navigera gråzoner.

### Avslutande reflektion

Spänningsförhållandet mellan personalisering och integritet kommer inte att lösas en gång för alla, utan kräver kontinuerlig hantering och anpassning. Med den snabba utvecklingen av AI och agentbaserade teknologier är det sannolikt att spänningarna snarare förstärks och antar nya former än minskar. Detaljhandelsföretag som tar en proaktiv, integritetsmedveten hållning och gör förtroende till en strategisk tillgång snarare än en kostnad är bättre positionerade att möta framtidens krav från konsument, lagstiftare och marknaden som helhet.

*Spänningsförhållandet mellan personalisering och integritet kommer inte att lösas en gång för alla, utan kräver kontinuerlig hantering och anpassning.*

# Innehåll

1. Inledning . . . . .	8
2. Teori . . . . .	10
3. Metod . . . . .	13
3.1 Fas 1: Explorativ workshop – Branschutmaningar . . . . .	13
3.2 Fas 2: Flerfallsstudie och djupintervjuer . . . . .	13
3.3 Fas 3: Avslutande workshop – Strategiinnovation . . . . .	16
4. Resultat och analys . . . . .	17
4.1 Utmaningar och spänningar kring personalisering och integritet . . . . .	17
4.2 Fyra sätt att se och agera på utifrån kunddata . . . . .	21
4.3 Hantering av spänningsförhållandet mellan personalisering och integritet . . . . .	27
5. Diskussion och slutsatser . . . . .	33
5.1 Konsekvenser för konsumenter, företag och marknad . . . . .	33
5.2 Praktiska rekommendationer . . . . .	35
Referenser . . . . .	40

# 1 Inledning

Digitaliseringen av detaljhandeln har under det senaste decenniet skapat nya förutsättningar för hur företag samlar in, analyserar och använder kunddata (Puntoni med flera, 2021). Genom avancerade teknologier för spårning, profilering och interaktion har det blivit möjligt att erbjuda alltmer individualiserade kundupplevelser, optimerade marknadsföringsinsatser och utveckla relationer mellan företag och konsumenter.

Personaliserad digital marknadsföring är idag ofta central för att skapa relevanta erbjudanden, stärka kundrelationer och effektivisera försäljningsprocesser (Martin med flera, 2020; Samuel med flera, 2021). Dessa möjligheter vilar dock på en omfattande och detaljerad insamling av data om kunders beteende, preferenser, rörelsemönster och respons på marknadsföringsåtgärder (Sörum och Fuentes, 2023).

Samtidigt har snabbt växande och alltmer komplexa regleringar etablerats med syfte att skydda konsumenters digitala integritet och begränsa företags möjligheter att samla in och använda sådan data. Detta har skapat ett tydligt spänningsförhållande. Å ena sidan är konsumenter vana vid digitala tjänster och förväntar sig en hög grad av personalisering som bygger på kontinuerlig datainsamling. Å andra sidan finns en stor oro över hur företag hanterar deras data, hur transparenta processerna är och vilka risker för dem själva eller samhället datainsamlingen kan medföra (Plangger och Montecchi, 2020; Pridmore och Mols, 2020). EU och nationella lagstiftare har utifrån denna problematik etablerat ramverk som GDPR och senare Digital Services Act, tillsammans med en rad kompletterande regleringar som tillsammans skärper kraven på hur företag får samla in, behandla och lagra personuppgifter.

Konsekvensen är att detaljhandelsföretag idag verkar i ett regulatoriskt och teknologiskt landskap som både möjliggör och begränsar datadrivna arbetssätt. Företagens ambitioner att erbjuda relevanta, skräddarsydda tjänster sammanfaller inte alltid med skyldigheten att säkerställa transparens, samtycke, kontroll och rättvisa i hanteringen av kunddata (Martin med flera, 2020). Detta skapar vad forskningen ofta benämner som en paradox mellan personalisering och integritet: samtidigt som konsumenter uppger att de föredrar personliga erbjudanden och sömlösa upplevelser, uttrycker en stor andel oro över hur företag samlar in och använder deras data (Sörum och Fuentes, 2023). För detaljhandeln formar denna paradox en vardag som präglas av diskussioner om osäkerhet, risk och svåra avvägningar mellan vad datainsamling möjliggör men också vilka legala svårigheter det medför.

Trots att forskning om konsumenters attityder, regulatoriska ramverk och teknologiska lösningar är relativt omfattande, vet vi mindre om hur detaljhandelsföretag hanterar dessa spänningar i praktiken. Hur organiseras datadrivna processer i en miljö där regelverken

förändras snabbt? Hur väger organisationer värdet av personalisering mot risken för förtroendeförluster? Vilka strategiska och operativa förmågor krävs för att arbeta systematiskt med integritetsmedveten personalisering?

Projektet *How privacy shapes retailers and the retail market* tar sig an dessa frågor. Utgångspunkten är att paradoxen mellan personalisering och integritet inte endast är en konsumentpsykologisk utmaning, utan en strategiskt och operativt viktig fråga med konsekvenser för detaljhandeln. Projektets övergripande syfte är därför att undersöka vilka strategiska och operativa utmaningar detaljhandelsföretag möter i skärningspunkten mellan personalisering och integritet, samt att utveckla kunskap och riktlinjer som möjliggör mer hållbara och konkurrenskraftiga arbetssätt.

Projektet undersöker hur detaljhandelsföretag navigerar i en miljö där lagar, teknologiska lösningar och kundförväntningar förändras i snabb takt, och där beslutsfattare tvingas balansera värdeskapande ambitioner mot juridiska och etiska krav. Detta görs genom att kombinera kvalitativa fallstudier med tväroorganisatoriska workshops. Studien genomfördes i tre steg. Först organiserades en explorativ workshop med detaljhandlare, juridiska experter samt specialister inom digital marknadsföring och personalisering. Målet var att generera en gemensam problemförståelse genom att låta deltagarna artikulera erfarenheter, behov och utmaningar kopplade till den förändrade datamiljön. Workshopen fungerade också som ett analytiskt verktyg för forskargruppen genom att synliggöra centrala teman och spänningsfält som därefter låg till grund för utformningen av fallstudiedesignen. Denna kollektivt framtagna problemformulering säkerställde att studiens fortsatta faser var förankrade i branschens faktiska praktiker och villkor. I det andra steget genomfördes en flerfallsstudie baserad på ett strategiskt urval av svenska detaljhandelsföretag. Datainsamlingen bestod av semistrukturerade intervjuer med representanter från olika företag och organisatoriska nivåer inom detaljhandeln. Analysen syftade till att kartlägga variationer i företagets erfarenheter, förmågor och arbetssätt som utvecklats som svar på ökade regulatoriska krav. I projektets tredje steg återfördes resultaten till branschen genom en avslutande workshop med detaljhandlare och relevanta experter. Här presenterades och diskuterades fallstudiens analys som underlag för att gemensamt vidareutveckla strategiska möjligheter och praktiska rekommendationer.



Rapporten är strukturerad enligt följande: I nästa avsnitt redogörs för tidigare forskning kring personalisering och integritet och studiens teoretiska referensram. I det följande avsnittet redogörs för studiens metod avseende upplägg, datainsamling och analys. Därefter följer resultat och analys som är uppdelad i tre delavsnitt som berör utmaningar och spänningar, perspektiv och hantering av spänningsförhållandet mellan personalisering och integritet. Det sista avsnittet innehåller diskussion och slutsatser kring konsekvenser tillsammans med praktiska rekommendationer.

## 2 Teori

Tidigare marknadsföringslitteratur har betonat det ökade fokuset på datadriven personalisering på detaljhandelsmarknaden. Detta innefattar en utveckling mot hybrida samarbeten mellan människa och maskin, särskilt i fysiska butiksmiljöer (Scholdra med flera, 2023; Canhoto med flera, 2024).



För kunder innebär personalisering en framtid med minskad kognitiv överbelastning (Ansari och Mela, 2003), ökad innehållsrelevans (Ho och Bodoff, 2014), samt högre nöjdhet och lojalitet (Rust och Chung, 2006). För företag kan möjliga fördelar vara starkare kundrelationer (de Oliveira Santini med flera, 2020), högre köpavsikt (Pappas med flera, 2016), färre produktreturer (Cui med flera, 2021) och nya intäktsströmmar genom monetisering av kunddata (Bartholomew och Williamson, 2022).

Samtidigt har negativa upplevelser och oavsiktliga konsekvenser av personalisering fått ökad uppmärksamhet. Vissa personaliseringsåtgärder har utlöst negativa kundreaktioner (Shen och Ball, 2009), särskilt när de är felaktiga eller alltför påträngande. Personalisering har också uppmärksammats för att kunna skada kundens beslutsprocess genom att skapa filterbubblor som får kunder att känna att de går miste om andra attraktiva alternativ (Huang och Zhou, 2019). Som svar på upplevt intrång och kontrollförlust kan kunder lämna falsk information för att återta kontrollen; en praxis känd som dataförgiftning (Cloarec, 2022; Kawaf med flera, 2024). Ett kritiskt perspektiv framhåller att negativa reaktioner, såsom motstånd mot köp, ofta drivs av ett starkt negativt känslotillstånd till följd av ett psykologiskt kontraktsbrott. Detta inträffar när kunder upplever att ett företag inte har använt deras delade data på ett rimligt sätt (Cai och Mardani, 2023).

Tidig forskning om konsumentintegritet inom detaljhandeln har påvisat samband mellan internetanvändning, upplevd risk och e-handelsaktivitet (Miyazaki och Fernandez, 2001). Andra studier har visat att konsumenter försöker återta kontrollen när företag saknar en integritetspolicy (Wirtz med flera, 2007). Under senare år har konsumentintegritet främst begreppsliggjorts ur mikroekonomiska och psykologiska perspektiv, medan bredare sociala och kulturella perspektiv har förbisetts (Horppu, 2023).

Integritet och personalisering förstås ofta tillsammans som en paradox mellan personalisering och integritet (till exempel Aguirre med flera, 2016). Paradoxen tar sig ofta uttryck i en klyfta mellan konsumenters uttalade integritetsoro och deras faktiska

delningsbeteenden (Norberg med flera, 2007). Följaktligen har begreppet ”privacy calculus”, i form av de rationella avvägningar som konsumenter gör (Beke med flera, 2022), påverkat hur företag ser på och närmar sig konsumentintegritet, och behandlat den som något som kan bytas ut mot förbättrade upplevelser. Även om kunder uttrycker hög oro lämnar de ofta ut personuppgifter i utbyte mot de upplevda fördelarna med personalisering (Karwatzki med flera, 2017; Whelan med flera, 2025).

Konsumenter gör aktiva avvägningar kring integritet och kan vara villiga att betala för proceduriell rättvisa, särskilt transparens och kontroll. Detta indikerar att integritet kan differentiera erbjudanden inom detaljhandeln (Eggers med flera, 2023). Ur ett företags perspektiv är huvudpoängen att integritetsspänningar varierar systematiskt med återförsäljarens strategiska hållning. Affärsmodeller som bygger på att monetarisera och dela data externt möter andra krav vad gäller regulatorisk exponering och tillitsbyggande än modeller som internaliserar dataanvändning och begränsar delning (Quach med flera, 2022). Återförsäljarens egenskaper och upplevda nyttor påverkar beteendet i beslutstillfället (Bandara med flera, 2020).

Forskning har dock visat att företags försök att bemöta integritetsoro genom att öka transparensen ofta misslyckas, eftersom explicita beskrivningar av datainsamling kan förstärka oron (Karwatzki med flera, 2017). På liknande sätt kan en integritetspolicy som enbart fokuserar på säkerhet slå tillbaka genom att aktivera ett riskundvikande tankesätt (Zeng med flera, 2022). Nyare arbeten har omformulerat relationen genom att betona tydliggjort värde och att ge kunder verklig kontroll. En personaliseringsdeklaration – som transparent ramar in datainsamlingen i termer av de konkreta fördelar den ger – har visat sig minska integritetsoro och öka försäljningen (Zeng med flera, 2022). Centralt i detta är personaliseringens kvalitet: högkvalitativ personalisering minskar direkt kunders motstånd (Cai och Mardani, 2023).

Dessa framväxande integritetsrelaterade initiativ betonar återkommande tillit, omtanke och kontroll. Upplevd genuin omtanke om kunden är avgörande för att bygga den tillit som krävs (Rodríguez-Priego med flera, 2023). En annan nyckelfaktor är att erbjuda meningsfull kontroll. När kunder får tydliga mekanismer för aktivt samtycke är de ofta villiga att ge mer omfattande datatillstånd (Godinho de Matos och Adjerid, 2022). Dessa utvecklingar har drivit på ett strategiskt skifte där företag kan utnyttja integritet som en konkurrensfördel genom att anta ”privacy first”-strategier som prioriterar ett överlägset skydd (Martin och Murphy, 2017; Quach med flera, 2022; Eggers med flera, 2023).

Som komplement till den tidigare forskningen kring personalisering och integritet och särskilt den senare forskning som varit mer inriktad på företagets hantering av detta spänningsförhållande har studien utgått från litteratur kring sociotekniska imaginärer i kombination med praktikorienterade perspektiv på företag och marknader. Denna teoretiska referensram kan ge en bättre förståelse för de strategiska och operativa utmaningar detaljhandelsföretag möter, vilka perspektiv de har på spänningsförhållandet mellan personalisering och integritet och hur detta spänningsförhållande hanteras i praktiken.

Sociotekniska imaginärer är kollektivt delade, institutionellt stabiliserade visioner om önskvärda framtider, formade av gemensamma förståelser av samhällsformer möjliggjorda genom vetenskap och teknologi (Jasanoff, 2015; Jasanoff och Kim, 2009). I datadrivna sammanhang cirkuleras dessa imaginärer främst av företag vars praktiker formas av antaganden om teknologi (Mager och Katzenbach, 2021). Multipla imaginärer cirkulerar alltid samtidigt, ofta omtvistade och motsägelsefulla (Jasanoff och Kim, 2009; Kuchler och Stigson, 2024). De existerar inte utanför praktiker; de formar och formas av vardagligt handlande (Sörum och Fuentes, 2023; Mager och Katzenbach, 2021). Nyare studier av dataframtider avslöjar konkurrerande imaginärer kring datas roll för ekonomisk tillväxt, personalisering, säkerhet och demokrati (Sörum och Fuentes, 2023; Lupton, 2021). Kommersiella och övervakningsorienterade visioner samexisterar och konkurrerar, vilket skapar spänningar i företags praktiker kring integritet och personalisering.

Medan den ovan refererade litteraturen kring personalisering och integritet huvudsakligen fokuserar på konsumentperspektiv och idealiserade strategier, har ett växande forskningsfält kring marknadsformering betonat hur marknader aktivt formas och omformas genom aktörers praktiker (Kjellberg och Helgesson, 2006; Nenonen med flera, 2019). Detta innebär att företag inte enbart anpassar sig till befintliga marknadskrav utan aktivt deltar i att skapa de marknadsvillkor under vilka de verkar. I kontexten av personalisering och integritet betyder detta att detaljhandeln genom olika praktiker är med och formar vad som betraktas som acceptabel datainsamling, vilka typer av personalisering som normaliseras och hur integritet förstås på marknaden. Marknadsformering sker bland annat genom att aktörer engagerar sig i representativa praktiker i form av hur marknaden beskrivs och mäts, normaliserande praktiker i termer av vilka regler och normer som etableras, samt utbytespraktiker avseende hur transaktioner organiseras (Kjellberg och Helgesson, 2007). Detta perspektiv synliggör företagets aktiva roll i att forma marknadens villkor snarare än att enbart svara på dem.

*Ett ökat fokus på datadriven personalisering på detaljhandelsmarknaden innefattar en utveckling mot hybrida samarbeten mellan människa och maskin, särskilt i fysiska butiksmiljöer.*

Sammanfattningsvis visar litteraturen att relationen mellan personalisering och integritet har utvecklats från en paradox till en komplex utmaning på flera nivåer för detaljhandeln. Den traditionella synen på en rationell ”integritetskalkyl” förstås nu som starkt påverkad av psykologiska faktorer, exempelvis kunders känslomässiga reaktioner och kognitiva dispositioner. Samtidigt som litteraturen utförligt beskriver kundpsykologi och identifierar idealiserade företagsstrategier, förbiser den i stor utsträckning de ledningsperspektiv som formar hur sådana strategier utformas och implementeras. Genom att anlägga ett perspektiv som kombinerar sociotekniska imaginärer med marknadsformering kan vi förflytta fokus från konsumentbeteende till företagspraktik. Detta möjliggör en analys av hur verksamma inom detaljhandeln förstår och navigerar spänningarna mellan personalisering och integritet.

# 3 Metod

För att uppnå projektets syfte genomfördes en kvalitativ datainsamling i tre tydliga faser inom ramen för en multimetodansats. Metodiken utformades medvetet som en explorativ och iterativ process där partnerföretagen hade en central och samskapande roll. Trestegsstrukturen valdes för att först bredda förståelsen av branschens utmaningar, därefter fördjupa oss i chefernas erfarenheter och slutligen samskapa handlingsbara lösningar.

Datainsamlingen bestod av två separata workshops och en mellanliggande flerfallsstudie. Det iterativa upplägget gjorde att projektets resultat löpande hölls anpassade till faktiska branschbehov. Resultaten från den första workshopen fungerade som indata till och avgränsade flerfallsstudien, vars resultat i sin tur utgjorde den empiriska grunden för den avslutande strategiworkshopen.

## 3.1 Fas 1: Explorativ workshop – Branschutmaningar

Först genomfördes en öppen endagsworkshop för verksamma i detaljhandeln. Syftet var att skapa en trygg och icke-konkurrensutsatt kontext där deltagarna kunde dela praktiska erfarenheter, strategiska utmaningar och upplevda behov kopplade till spänningen mellan integritet och personalisering. Workshopmetodiken möjliggjorde fördjupade, samskapande insikter om detaljhandlarnas gemensamma utmaningar. Under dagen presenterade forskarteamet en sammanfattning av det aktuella forskningsläget för att etablera en gemensam kunskapsbas och terminologi.

Deltagarna delades in i tre grupper med två sessioner vardera som modererades av forskarteamet. Här arbetade detaljhandlare och forskare tillsammans för att identifiera centrala kunskapsluckor och framväxande teman som behövde vidare utforskning. Sessionerna resulterade i en samskapad, branschförankrad prioriteringslista som direkt informerade utformningen och fokus för de semistrukturerade intervjuerna i nästa fas.

## 3.2 Fas 2: Flerfallsstudie och djupintervjuer

Därefter genomfördes en flerfallsstudie av detaljhandelsföretag inom olika branscher och med olika storlekar. Metoden valdes för sin styrka i att identifiera mönster och regelbundenheter över skilda kontexter (Eisenhardt, 1989). Varje deltagande företag – tolv totalt – betraktades som ett enskilt fall för att undersöka de specifika, kontextbundna spänningar och utmaningar de stod inför.

## Datainsamling

Datamaterialet bestod av 21 djupgående, semistrukturerade intervjuer med chefer och annan nyckelpersonal. Deltagarna valdes genom ett målstyrt urval för att säkerställa både bredd och djup i erfarenheter. Vi sökte medvetet chefer med ansvar som spänner över datadriven marknadsföring, e-handel, personaliseringstrategier, juridik och regelefterlevnad.

Deltagarna rekryterades från ett brett spektrum av detaljhandelsbranscher, inklusive sportartiklar, mode, gör-det-självt (DIY), apotek, dagligvaruhandel, alkohol, hem-elektronik och inredning. Urvalet omfattade roller som dataskyddsombud (DPO), e-handelschefer, marknadschefer (CMO), teknikchefer (CTO) och bolagsjurister. Totalt ingick 12 företag i studien och mellan en och tre personer på varje företag intervjuades. I tabell 1 redovisas informanter och deras roller, där pseudonymer används för företag och namn, där bokstaven utgör kod för företaget och numret för informanten.

Intervjuerna syftade till att belysa utövares aktuella förståelse, praktiska arbetssätt, strategiska prioriteringar och upplevda hinder relaterade till integritet och personalisering i den dagliga verksamheten. Samtliga intervjuer spelades in med samtycke och transkriberades ordagrant för att säkerställa analytisk noggrannhet.

Tabell 1. Forskningsdeltagare och roller.

Pseudonym	Roll
A1	Data- och kundanalytiker
A2	Dataskyddsombud (DPO)
B1	Personaliseringsansvarig
B2	Ansvarig för onlineupplevelser
C1	Marknadschef
D1	E-handelschef
D2	HR-chef
E1	PR- och hållbarhetschef
F1	Marknadschef
F2	Finanschef
F3	Driftchef
G1	Produktansvarig, lojalitet
H1	Kommunikationsansvarig och dataskyddsombud
H2	Varumärkes- och mediechef
H3	Produktägare, it
I1	Teknikchef (CTO)
J1	Chef för digital marknadsföring
J2	Bolagsjurist
J3	Chef för marknadsteknologi (MarTech)
K1	Kundupplevelsechef
L1	Bolagsjurist

## Etiska överväganden

För att säkerställa ett rigoröst etiskt förhållningssätt fick alla deltagare detaljerad information om projektets syfte, hantering av data och användning i pseudonymiserad form. Skriftligt informerat samtycke inhämtades i samband med intervjuerna. För att skydda konfidentialiteten pseudonymiserades samtliga person- och företagsnamn i transkriptioner och efterföljande analyser. Givet den svenska detaljhandelns relativt begränsade storlek undvek vi att explicit koppla pseudonymer till specifika bransch-kategorier (till exempel apotek eller mode), eftersom detta skulle kunna göra det möjligt att härleda deltagarnas identiteter. Samtliga deltagare informerades tydligt om sin rätt att när som helst avbryta sitt deltagande utan negativa konsekvenser.



## Dataanalys

Efter datainsamlingen genomfördes en omfattande tematisk analys av de 21 transkriberade intervjuerna för att identifiera utmaningar, perspektiv och arbetssätt när det gäller att hantera spänningsförhållandet mellan personalisering och integritet.

Analysen skedde i två huvudsakliga steg:

1. **Öppen kodning:** Varje forskare genomförde först en oberoende öppen kodning av flera transkript för att identifiera framträdande teman och mönster. Vi fokuserade på begrepp relaterade till integritet (till exempel datainsamlingsmetoder, regulatoriskt tryck, bördor kopplade till regelefterlevnad, konkurrenspositionering) och personalisering (till exempel kundupplevelse, värdeskapande, riktade metoder, lojalitetsprogram). Särskild uppmärksamhet ägnades åt att identifiera spänningar i form av motstridiga prioriteringar, dilemman och konflikter som uppstod i deltagarnas resonemang kring integritet och personalisering. Detta första steg gjorde det möjligt att organisera datamaterialet och utveckla ett gemensamt kodningsramverk.
2. **Mönsteridentifiering och aggregering:** Därefter analyserade vi systematiskt hela datamaterialet för att identifiera mönster och regelbundenheter över de tolv företagen. Den fallövergripande analysen gjorde att vi kunde gå bortom individuella uppfattningar och ringa in delade ”logiker” eller ”tanksätt”. Vi fokuserade både på den deskriptiva dimensionen (hur chefer uppfattade det rådande läget) och den normativa (hur de ansåg att saker *borde* vara). Urvalets mångfald var en central styrka, eftersom regelbundenheter som identifierades över olika detaljhandelskategorier bedömdes som mer robusta och tillförlitliga.

### 3.3 Fas 3: Avslutande workshop – Strategiinnovation

Slutligen hölls en avslutande workshop för att syntetisera och återkoppla resultaten från flerfallsstudien till partnerföretagen. Workshopen var uttryckligen utformad som en strategiinnovationsprocess och ett forum för kreativ problemlösning. Deltagarna presenterades för de centrala analytiska teman och mönster som framkommit i intervjumaterialet. Därefter leddes de genom en serie strukturerade aktiviteter för att fördjupa sig i resultaten och samskapa en uppsättning strategier. Under workshopen faciliterade forskarna diskussioner och knöt an till temana i analysen för att hjälpa deltagarna att föreställa sig nya strategiska och operativa möjligheter. Processen resulterade i en validerad uppsättning strategiska dimensioner som kopplades till praktiska rekommendationer och centrala operativa frågor, avsedda att vägleda såväl deltagarna som andra aktörer i detaljhandeln.

*För att uppnå projektets syfte genomfördes en kvalitativ datainsamling i tre tydliga faser inom ramen för en multimetodansats.*

# Resultat och analys

Detta kapitel består av fyra delar. I den första delen belyser vi utmaningar och hur spänningsförhållandet mellan personalisering och integritet kan betraktas som bestående av tre olika spänningar. I det följande avsnittet redogör vi för fyra olika synsätt på personalisering och integritet. I det tredje avsnittet beskriver och analyserar vi hur hanteringen av spänningsförhållandet mellan personalisering och integritet kan ses utifrån tre olika dimensioner: organisationen, konsumenter och infrastruktur. Avslutningsvis diskuterar vi tre konsekvenser av hanteringen av spänningsförhållandet mellan personalisering och integritet.

## 4.1 Utmaningar och spänningar kring personalisering och integritet

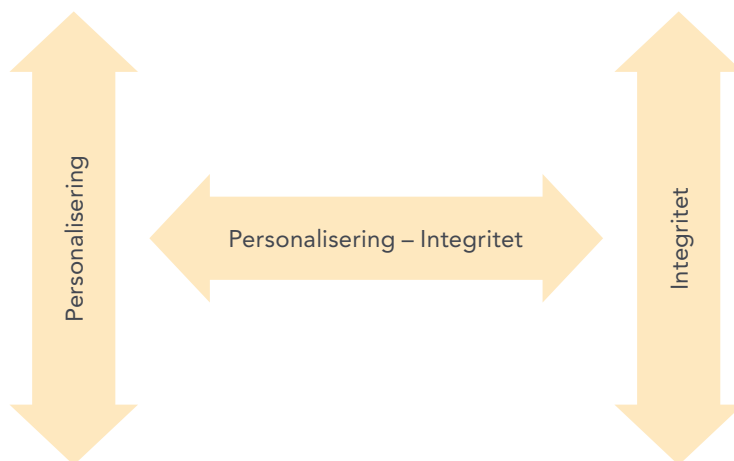
Förhållandet mellan personalisering och integritet medför flera centrala utmaningar, vilka har framkommit i samband med såväl fokusgrupperna som intervjuerna. För det första innebär arbetet en hög grad av *komplexitet* genom att det involverar många olika delar av organisationen och även andra aktörer. Det berör även många olika aspekter som behöver beaktas, exempelvis juridiska frågor, kundernas och organisationens krav och önskemål. För det andra kännetecknas området av *mångfald*.

Dels är det variation i termer av att det omfattar olika typer av enheter eller nivåer av konsumenter eller kunder, exempelvis individer eller hushåll. Det är även mångfald av olika produkttyper, där det utöver skillnader mellan branscher kan finnas olika typer av regler kring särskilda produkter i sortimentet hos ett och samma företag. En tredje utmaning rör *kontinuitet* i form av att det krävs processer och rutiner för att löpande kunna hantera frågorna snarare än att det går att lösa med en engångsinsats. För det fjärde finns det utmaningar kring *relevans* för såväl företag som konsumenter med oklara gränser för när och i vilken omfattning registrering sker. En femte utmaning som är relaterad till de övriga utmaningarna är *hastighet*, där förändringar sker löpande såväl när det gäller teknik som lagstiftning, där inte minst hastigheten i utvecklingen av artificiell intelligens (AI) skapar tydliga utmaningar. Utmaningarna kring personalisering och integritet kännetecknas sammantaget av komplexitet, mångfald, kontinuitet, relevans och hastighet och kan betraktas vidare utifrån tre övergripande spänningsförhållanden.



Liksom tidigare studier har vi kunnat identifiera en ständig konflikt och balansgång mellan personalisering och integritet, vilken är tydlig i företagets dagliga verksamhet på många sätt. Denna konflikt och dynamik kan dock ses som bestående av tre olika dimensioner (se figur 1). Den första utgörs av själva frågan om personalisering, där det finns olika överväganden som drar i olika riktningar. Exempel inkluderar äldre system och strävan efter effektivitet, där bristen på personalisering till förmån för standardisering är ett exempel på en sådan balansgång. Den andra dimensionen gäller integritet. Det finns en tydlig konflikt och balansgång mellan att skydda kunders integritet och att tillgodose organisationens önskan att använda information om kunden. Den tredje dimensionen utgörs av själva konflikten mellan personalisering och integritet. Tre parallella spänningar skapar således en särskild dynamik när det gäller personalisering, integritet och deras inbördes relation.

Figur 1. Tre spänningsförhållanden.



### Spänningar kring personalisering

För det första finns det olika spänningar när det gäller personalisering. Ett exempel är hur man ska behandla nya och befintliga konsumenter på olika sätt. Även om det finns en strävan att samla in så mycket data som möjligt redan vid det första mötet för att kunna personanpassa, kan detta motverkas av olika trösklar som finns. Dessa trösklar kan kräva att konsumenterna registrerar ytterligare personlig information, utöver vad som är nödvändigt för det specifika köpet, för att möjliggöra regelbunden kommunikation. Vissa trösklar kan anses vara ganska låga, exempelvis att erbjuda tio procent rabatt på köp i utbyte mot att man prenumererar på ett nyhetsbrev, men det kan ha ringa värde för företaget om konsumenten avslutar prenumerationen omedelbart efteråt. Omvänt kan andra trösklar ge företaget mer användbara och värdefulla data, men kan samtidigt riskera att avskräcka potentiella kunder. Sådana trösklar kan således skapa spänningar mellan det kortsiktiga målet att generera omedelbar försäljning och den långsiktiga ambitionen att samla in information för att kunna anpassa erbjudanden för konsumenterna. Andra typer av trösklar kan avse köpbelopp eller antalet transaktioner som krävs för att få vissa typer av kommunikation eller erbjudanden.

En annan fråga är relevansen för konsumenterna och i vilken utsträckning personaliseringen är adekvat. Flera deltagare i fokusgrupper och intervjuer betonade att det i slutändan är en fråga om relevans för konsumenten när det gäller vad som erbjuds, hur ofta det erbjuds och i vilken utsträckning det är möjligt att anpassa nivån av personalisering. Även om många konsumenter kan uppskatta fördelarna med personalisering, betonades det att det är viktigt att hitta en balans så att det inte upplevs som påträngande för konsumenten.

*”Utifrån mig själv som konsument och det tänker vi nog om våra kunder också så vill jag ju inte ha irrelevant information utan jag vill ju ha relevant information. Samtidigt kan jag tänka mig att det kan kännas lite obehagligt för många. ’Oj, hur vet du vad jag vill ha?’ ... Och det är ju lite dubbelt det där. Men ur vårt perspektiv så vill vi ju att våra kunder ska få relevant information. Så är det ju.” (D2).*

En deltagare i fokusgruppen uttryckte frågan om relevans på följande sätt:

*”Relevans är hela nyckeln i allting. Annars är det ingen mening att hålla på och jaga en kund. Bara säga hej. Handla hos oss. Repetitivt. Återkommande. Då dödar man ju kundrelationen extremt snabbt.” (Fokusgrupp 1–2).*

Relevans är också en fråga om timing:

*”En annan aspekt i det hela är ju att inte heller skicka till dem som redan har köpt. Alltså precis köpt den. Det är värst. Ja, det är värst. Ja, det är ju jättetaskigt. Det är liksom bara ’Vad bra att du köpte ett soundbar-system för 10 000. Men nu kostar det 4 000’. Ja, det vill man ju inte ha i sin inkorg liksom.” (Fokusgrupp 1–2).*

Sammantaget handlar utmaningar och spänningar kring personalisering om vilka trösklar som finns. Dessa kan ses i relation till befintliga respektive nya kunder och relevansen av personalisering för såväl företag som konsumenter. Timing blir en central fråga både när det gäller förhållandet mellan befintliga och nya kunder liksom huruvida personaliseringen blir relevant.

### **Spänningar kring integritet**

När det gäller spänningarna kring integritet, är ett problem som uppstår att konsumenterna, i analogi med den så kallade ”integritetsparadoxen”, sällan uttrycker detta specifikt, trots att det finns många krav inom och utanför organisationen. Deltagarna nämnde undantag från detta, såsom i samband med införandet av GDPR eller när juridikstudenter kontaktar företaget angående integritetspolicier inom ramen för en specifik kurs. Därför är det viktigt att allt är på plats och hanteras korrekt, även om det inte alltid finns någon tydlig press från kunderna på daglig basis. Det innebär

att företagen kanske inte har mycket att vinna direkt på sina ansträngningar att skydda integriteten, men de har mycket att förlora på att inte göra det.

En annan fråga som togs upp var att konsumenterna måste vidta så många åtgärder på detta område att det finns en risk att de slutar bry sig. Detta är en form av ”cookietrötthet”, där människor i slutändan inte läser eller bryr sig om innebörden av cookies utan bara klickar för att acceptera dem.

*”Nu är det ju omöjligt att klicka runt på telefonen för du får ju dem hela, hela tiden. Plötsligt så reagerar du inte ens, utan det är bara så här: ’ja, ja, ja, ja’. Det är ingen som har läst de sakerna. Men likväl så måste du ju fråga och se till att du är där för att kunna få vara på den nivån.” (E1).*

I linje med utmaningarna som beskrivs i tidigare avsnitt finns det också spänningar när det gäller produktspecifika aspekter av integritet, vilket kan variera mellan olika branscher men även när det gäller olika produkter eller produktkategorier inom ett och samma företag. Olika integritetsfrågor gällande produkter kan skilja sig åt exempelvis när det gäller hur ofta de köps, hur känsliga varorna är och även huruvida integritetsaspekter aktualiseras utifrån produkten eller personen.

Spänningsförhållanden kring integritet kan således innebära att integritetsfrågor behöver tillgodoses även om konsumenter sällan uttrycker detta, att det kan finnas en typ av uppgivenhet från konsumenter kring integritetsfrågor, men även att det finns produktspecifika aspekter som kan skilja sig åt mellan branscher men även inom företagen.

### **Spänning mellan personalisering och integritetsfrågor**

Även om det fanns tydliga spänningar kring integritet och personalisering var för sig, var det tydligt att det fanns ett ständigt spänningsförhållande dem emellan. Även om denna spänning kunde variera i intensitet över tid är den ändå alltid närvarande. Som kommenterades i en av intervjuerna:

*”Det är klart att det finns utmaningar, men det är kanske mer klassificeringarna som är utmanande ibland. Vad är berättigat att använda? Vad är inte berättigat att använda? I vissa fall tycker jag det kan vara svårt. Att det nästan är en gråzon. Vi vill ju gärna att det är berättigat att man ska få använda den datan för att personalisera, men från ett integritetsperspektiv så kanske man inte tycker det utan då kanske man fick lite för mycket än vad man hade förväntat sig.” (I1).*

Denna balansgång handlade inte bara om vad som är legitimt och kommersiellt intressant för företaget när det gäller personalisering. Den gällde också kundens syn på dessa aspekter och hur de kommer till uttryck i kundupplevelsen:

*”Ja, men kunden är ju svår för att man vill ju ha en kundupplevelse på sajten som är 100 procent personifierad och allting är superrelevant och skraddarsytt och anpassat för varje kund. Men motsägelsen är ju som sagt att allt fler vill undvika att bli spårade. De vill inte lämna sina uppgifter och de vill inte att vi ska veta vem de är. Men de förväntar sig fortfarande den perfekta kundupplevelsen. Så det är en motsägelse. Det är ju en utmaning så klart.” (H3).*

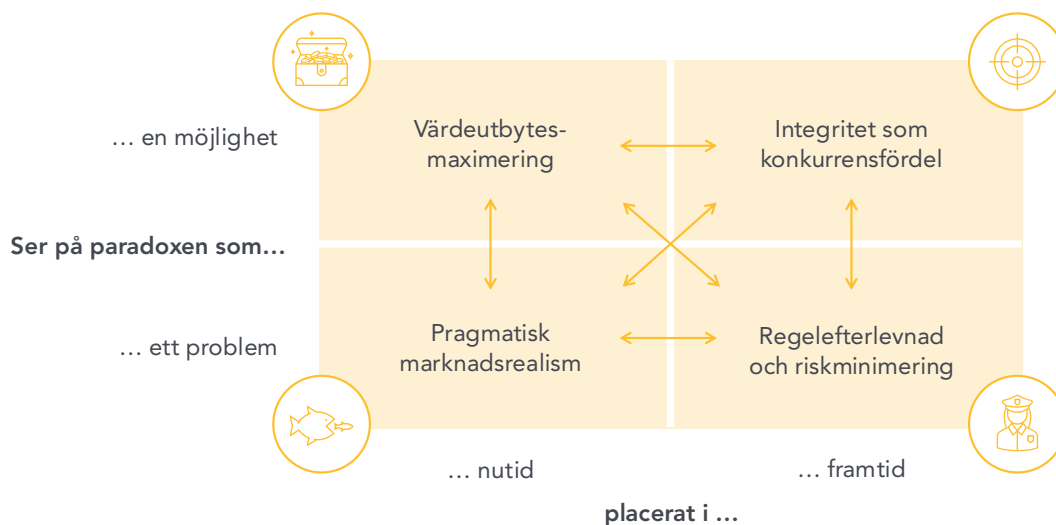
Sammantaget inrymmer spänningsförhållandet mellan personifiering och integritet många olika aspekter utifrån både konsumenters och företags perspektiv. I nästa avsnitt analyseras olika synsätt på personifiering och integritet på basis av de undersökta företagen.

## 4.2 Fyra sätt att se och agera på utifrån kunddata

Studien har identifierat fyra tydliga och ofta motstridiga synsätt som formar företagets strategier och dagliga arbete med personifiering och integritet. Dessa synsätt visar på en fundamental oenighet om huruvida data ska ses som en möjlighet eller en risk, och om man ska fokusera på nuvarande begränsningar eller framtida ideal. En naturlig konsekvens blir därmed att olika visioner för framtiden kan krocka, eller gå i konflikt med varandra. Häri kan en del av förklaringen ligga till varför chefer inom svensk detaljhandel brottas med den spänning som finns mellan personlig integritet och personifiering – olika synsätt på framtiden blir helt enkelt något som måste förstås och beskrivas för att kunna ta nästa steg mot framtiden. Vår analys visar också att beslutsfattare inom handeln inte alltid kan förstås som rationella, vilket ofta är fallet i tidigare forskning som studerar exempelvis beslutsprocesser – utan i stället vägleds individer av egna övertygelser om vad som är rätt och fel i sammanhang som kunddata, lagar, regleringar och etiska tillvägagångssätt.

För att förstå spänningarna mellan de olika perspektiven kan de placeras i en modell med två dimensioner (figur 2). Den första dimensionen handlar om hur man ser på kunddata: är det främst en möjlighet att skapa värde eller en risk att kunddata hamnar i konflikt utifrån rådande regleringar och lagar? Den andra dimensionen handlar om tidshorisonten: fokuserar man på operativa förutsättningar (som lagar och konkurrenter) eller på framtida ideal (som att bygga ett etiskt och hållbart varumärke)? Figuren visar – i motsats till tidigare forskning som porträtterat personlig integritet och personifiering som en paradox mellan varandra – att visioner om vad kunddata och framväxande teknologier för insamling och analys potentiellt kan föra med sig i framtiden adderar ytterligare komplexitet i mötet mellan integritet och personifiering. Eftersom visioner är antagna framtida ideal finns ingen möjlighet att verifiera eller avgöra olika visioners legitimitet, men trots det används de för att legitimera och forma nutida beslut och praktiker. Chefer inom svensk detaljhandel finner sig därmed i en vardag där både nutida osäkerheter krockar med visioner om framtiden, vilket i sig skapar en nästintill omöjlig terräng att orientera sig igenom.

Figur 2. Fyra synsätt på data, integritet och personalisering.



Varje synsätt representerar en egen logik och syn på framtider för hur man bör agera. Nedan beskrivs de fyra synsätten med illustrativa citat från deltagarna i studien.

### Värdeutbytesmaximering

Inom detta synsätt ses insamling av kunddata som ett rättvist utbyte. Kunden delar med sig av data och får i gengäld en bättre och smidigare upplevelse, vilket i sin tur leder till ökad försäljning för företaget. Personalisering ses inte som ett strategiskt val, utan som en grundläggande förväntan från konsumenterna på marknaden. En teknikchef uttrycker det så här:

*"... [kunder] har en förväntan att det ska vara anpassat på sajt eller i bemötande..." (II).*

Fokus ligger på att med teknikens hjälp skapa en "win-win"-situation där data är en resurs för att maximera värdet för både kund och företag. Inom denna föreställning positioneras kunder som rationella aktörer som aktivt väljer att delta i datautbytet. De ses inte som passiva mottagare av reklam, utan som individer med förväntningar som gör medvetna avvägningar.

Företaget positioneras som en värdeskapare och facilitator av en positiv upplevelse. Cheferna ser sin roll som att med hjälp av teknik "bygga målgrupper" och "anpassa budskapet" för att bättre tjäna kunderna.

När en kund väljer att inte bli spårad beskrivs detta som något som naturligtvis påverkar kundupplevelsen negativt och resulterar i en "sämre kundresa". Snarare än att betraktas som en viktig rättighet presenteras integritetsskydd som ett val som minskar tjänstens kvalitet – vilket förstärker uppfattningen att delning av kunddata är i grunden fördelaktigt.

Visionen som framträder är en av perfekt bekvämlighet och sömlöshet, där företaget måste ”hjälpa kunden att göra det så smidigt som möjligt”. Tekniken ses som medlet för att uppnå denna önskvärda framtid, och appar lyfts fram som nyckeln till personalisering och ökade möjligheter att samla in data.

Detta synsätt är också tydligt förankrat i kunddata och plattformar när deltagarna refererade till möjligheter att skapa viss typ av kommunikation givet de system som de upphandlat och implementerat. Föreställningen ligger nära det som Sörum och Fuentes (2023) kallar ”good data”-imaginärt, där datainsamling porträtteras som allmänt fördelaktig och rutinmässig.

### Regelefterlevnad och riskminimering

Detta synsätt präglas av ett defensivt förhållningssätt där kunddata främst ses som en potentiell källa till juridiska och ekonomiska risker. Målet är att till varje pris undvika böter och förlorat kundförtroende genom att noggrant följa lagar som GDPR. Även om data erkänns som en tillgång för personalisering, måste strikta processer finnas på plats för att undvika sanktioner och bevara förtroendet.

Detta perspektiv är djupt förankrat i de professionella disciplinerna regelefterlevnad och riskhantering, vilka fokuserar på att skydda organisationer från juridiska påföljder, ekonomiska förluster och skador på anseendet. Komplexiteten i regelverken och beroendet av stora teknikjättar skapar en känsla av att man verkar i en fientlig miljö. En chef beskriver känslan:

*”... Ju mer jag lär mig om GDPR ju svårare tycker jag att det blir för att det är så komplext men det gör ju också att man vill lära sig ännu mer.” (H1).*

Externa aktörer, särskilt Big Tech-företag och tillsynsmyndigheter, betraktas som mäktiga krafter som dikterar villkoren. En annan chef uttrycker det så här:

*”Allt som har med Google att göra. Det drabbar oss. Alla deras förändringar... EU-direktiv... Det påverkar oss väldigt hårt.” (K1).*

Tillsynsmyndigheter och teknikjättar positioneras som icke-förhandlingsbara krafter som sätter ”spelreglerna” (H2) och de ”tekniska utmaningarna” (K1) som företaget måste anpassa sig till eller försvara sig mot.

Vidare är dataintrång inte abstrakta risker utan faktiska händelser som inträffar, och äldre tekniska system utgör konkreta hot:

*”Vi har en teknisk plattform som är gammal och inte speciellt bra. Vi litar inte riktigt på den kan man väl säga för att vara rent krass.” (H3).*

Här är strategin att "... hålla oss så långt ifrån en eventuell gråzon" (D1) och att bygga robusta, säkra system för att skydda organisationen i framtiden.

Inom denna föreställning formas chefsrollen till en väktare som skyddar organisationen från potentiella sanktioner. Cheferna är processororienterade, riskmedvetna och fokuserade på styrning:

*"Gör en bedömning av hur allvarligt detta är. Bedöm också hur vi dokumenterar det." (D2).*

Kunder betraktas som intressenter vars förtroende är avgörande, men också som potentiella offer vars data utgör en skuld. Ett dataintrång som drabbar kunddata beskrivs som "mycket allvarligt" (D2) eftersom det bryter mot kundens förtroende för företaget.

Chefer som präglas av detta synsätt känner sig överväldigade av regelverkens komplexitet, plattformarnas makt och hoten om dataintrång – kännetecknat av en viss resignation och ett fokus på att mildra negativa konsekvenser. Lösningarna formuleras dock ofta genom teknologisk förnyelse:

*"När vi har flyttat till den nya plattformen... blir det säkrare." (H3).*

Till skillnad från konsumentforskning, där individer ser sin datapersona som yttlig ("inte det riktiga jag"), erkänner cheferna data som en reell risk – även till synes harmlös information kräver formell riskbedömning, vilket demonstrerar datans verkliga potential att orsaka skada.

### **Integritet som konkurrensfördel**

Här ser vi en strategisk möjlighet i att proaktivt arbeta med integritetsfrågor och göra det till en del av varumärket. Denna sociotekniska föreställning representerar en framtidsvision där integritet ses som en central varumärkestillgång och konkurrensfördel. I stället för att se regler som ett hinder, ses de som en möjlighet att bygga långsiktigt förtroende och lojalitet. Tanken är att inte bara undvika negativa konsekvenser, utan att aktivt bygga en "önskvärd framtid" där företagets etiska hållning är grunden för kundlojalitet och framgång.

Synsättet bygger på en övertygelse om att kunder blir alltmer medvetna och kommer att belöna företag som är transparenta och etiska. Cheferna utgår ofta från en pragmatisk bedömning av det nuvarande marknadslandskapet. De inser att gamla metoder inte längre fungerar, att kunder har kortare uppmärksamhet och att generisk marknadsföring leder till att de tappar intresset:

*"Gör man bara ett generiskt nyhetsbrev en gång i veckan då kommer folk att avregistrera sig." (II).*

De är också medvetna om en förändrad allmän medvetenhet och tror att:

*”Folk inte vill bli spårade på samma sätt.” (II).*

Denna föreställning erkänner också andras oetiska metoder och kontrasterar sitt eget förhållningssätt mot de ”dark patterns som många använder” (H3). En chef förklarar visionen:

*”[Det handlar om att vara] en mer seriös aktör [och arbeta] mer strikt och restriktivt med integritetsfrågor.” (II).*

I den önskade framtiden kommer etik och affärsverksamhet att gå hand i hand. Personalisering ses som ett ”konkurrensmedel”, men endast när det utförs på ett rättvist sätt som får kunden att känna sig ”inkluderad och inte förföljd” (D2). Målet är ett tillstånd av proaktiv integritet där företagets policy är att ”vara så compliant som möjligt” och ”helt transparent”, snarare än att ”locka kunden” (H3). Deltagarna betonade att rättvis och balanserad datainsamling kräver dataminimering och robusta interna strukturer, såsom proaktiva granskningar, utbildning och tydliga beslutskedjor.

Genom att erbjuda transparens och ge kunden kontroll kan integritet bli ett ”konkurrensmedel” som stärker varumärket på lång sikt. Inom denna föreställning framställs kunder som informerade individer som kommer att belöna etiskt företagande. De ska inte luras; i stället ska de ges ”möjligheten att förstå vad du gör” (H3). Förtroende är den ultimata vinsten, vilket gör kunderna centrala för företagets framgång.

Denna kunduppfattning innebär att företaget bör agera som en proaktiv och etisk förvaltare. Tankesättet är att ”vara proaktiv så att saker inte går fel” (E1) och att förankra ett ”ärligt” värdesystem genom hela organisationen (H3). Detta kräver betydande internt arbete, inklusive att skapa ”en intern struktur för olika tidiga varningsfunktioner” för att säkerställa etiskt agerande från toppen och nedåt (H1).

Till skillnad från i riskminimeringsperspektivet ses regleringar här som ett sätt att förbättra verksamheten. De betraktas som skapade med ”konsumentens bästa i åtanke”, och företaget bör ”inte ha något emot” dem (H2). Denna föreställning utmanar den dominerande dataekonomin och föreslår en modell baserad på förtroende och egenmakt snarare än extraktion eller instängning. Den prioriterar rättvisa, etik och långsiktiga samhällstrender. Genom att avvisa manipulation och betona transparens (H3) behandlar chefer som präglas av detta synsätt kunder som mer än bara en samling datapunkter. Deras vägran att ”locka” eller ”förfölja” kunder erkänner deras handlingskraft och existens bortom data – deras ”verkliga jag”. Detta förhållningssätt bygger på respekt snarare än övervakning.



### Pragmatisk marknadsrealism

Detta sista synsätt präglas av frustration och en känsla av att verka på en orättvis marknad. Denna sociotekniska föreställning är förankrad i uppfattningen om en orättvis och begränsad marknad, och kretsar kring pragmatisk överlevnad där chefer måste balansera efterlevnadsmål mot resursbegränsningar och konkurrenters regelbrott. Med fokus på nuvarande verkligheter snarare än avlägsna visioner, frodas den mitt i frustration och cynism.

Chefer med denna syn upplever att de själva följer reglerna, medan oseriösa konkurrenter, ofta från utlandet, ignorerar dem och skaffar sig en konkurrensfördel. En chef uttrycker frustrationen:

*”... det blir en konkurrensfördel för dem som väljer att inte följa regelverken.” (H1).*

Detta är särskilt påtagligt i relation till utländska aktörer, som de ”kinesiska spelarna” som ”inte följer de svenska reglerna alls” och helt enkelt ”dammsuger Europa” (E1). Denna realism förstärks av tekniska begränsningar i gamla system. Cheferna känner sig tillbakahållna av sina system: ”Vi har en gammal teknisk plattform som inte är speciellt bra. Vi litar inte riktigt på den” (H3). Denna brist på pålitlig infrastruktur tvingar dem att vara försiktiga och arbeta endast med anonymiserade kunddata, även om de vet att detta ger suboptimala resultat.

Vidare förstärks denna föreställning av kundernas paradoxala beteende, där de säger sig värna om sin integritet men ändå klickar ”godkänn” på allt. Denna ”integritetsparadox” är en marknadsverklighet för cheferna. Denna kärnlogik förstärktes av observationen av ”cookie-trötthet”: en informant delade hur användare klickar ”Ja, ja, ja, ja” i webbutiken, vilket gör samtycket meningslöst (E1). Slutligen är externa plattformsförändringar ytterligare en faktisk begränsning. Trenden är att ”vi får mindre och mindre data ... Apple är svårt och lämnar mindre och mindre data” (H3), vilket innebär att cheferna har ”färre verktyg” (E1).

Denna föreställning rymmer en vision om en bättre framtid, men den känns avlägsen. Det är en idealvärld där spelplanen är rättvis, där det finns ”konkurrens på lika villkor”, åtminstone att alla följer ”samma regelverk” (E1). Etik används för att rättfärdiga den egna efterlevnaden: ”Det bygger också ett värde i själva bolaget att vara compliant. Det är ett långtgående arbete. Det är anseendet som vinner i längden.” (H1). På samma sätt förväntas aggressiv datainsamling från konkurrenter så småningom resultera i ”badwill” (E1). Slutligen finns en önskan om en mer bildad konsument som ”förstår” vad det innebär att göra dessa val (H3), men att uppnå detta är inte nödvändigtvis detaljhandelns ansvar.

Kunder betraktas med en pragmatisk, nästan cynisk, blick. De förkroppsligar integritetsparadoxen – säger en sak men gör en annan – men de är också alltmer ”medvetna” om

integritetsfrågor, vilket skapar press och lämnar mindre utrymme för misstag (H2). Inom denna föreställning är tillsynsmyndigheter och plattformar mäktiga externa krafter som sätter utmanande villkor. De är källan till komplexitet och anledningen till färre verktyg.

Man strävar efter att göra rätt, men känner sig ofta uppgiven inför marknadens orättvisa villkor. Cheferna som åberopar denna föreställning känner sig fångade av regleringar och en marknad som straffar efterlevnad och belönar regelbrott. De är frustrerade eftersom de vill vara en ”ansvarsfull aktör” på en marknad där ansvar är en konkurrensnackdel. De är akut medvetna om maktobalanser, etiska gråzoner och de samhälleliga implikationerna av bristande efterlevnad.

Trots frustrationen formuleras lösningarna ofta genom teknologisk förnyelse: cheferna hoppas att en ny, säker teknisk plattform kommer att lösa deras begränsningar och göra det möjligt för dem att konkurrera effektivt igen: ”När vi har flyttat till den nya plattformen... blir det säkrare” (H3). Samtidigt som cheferna respekterar kundens privata jag, är de frustrerade över diskrepansen mellan detta jag, som hävdar att det värdesätter integritet, och det jag som genererar data genom att klicka på gratisalternativet.

Vår analys visar att chefer inom svensk handel inte har en enhetlig syn på hur man balanserar personalisering och integritet. I stället existerar fyra olika ”föreställningsvärldar” sida vid sida: maximering av värdeutbytet, riskminimering med fokus på regelefterlevnad, integritet som konkurrensfördel och pragmatisk marknadsrealism. Dessa synsätt drivs av olika grundantaganden om data (möjlighet eller risk) och olika tidsperspektiv (nutid eller framtid). Denna mångfald av perspektiv förklarar varför det kan vara så svårt för företag att skapa en sammanhållen strategi. Medan marknadsavdelningen ser data som en möjlighet att skapa värde här och nu, kan juristavdelningen se samma data som en risk som måste minimeras. Att förstå dessa olika synsätt är ett första steg för att kunna hantera de inbyggda spänningarna och utveckla strategier som är både konkurrenskraftiga och ansvarsfulla.

### 4.3 Hantering av spänningsförhållandet mellan personalisering och integritet

Frågor kring personalisering och integritet var ständigt närvarande i de undersökta företagen, även om intensiteten varierade över tid. Förändringar i lagstiftningen (till exempel GDPR) eller ny teknik (i form av nya sociala medier eller AI-verktyg) var ofta orsaken till ökad intensitet. En annan återkommande fråga gäller de olika kanaler eller kontaktpunkter som företagen använder, vilket kan skapa specifika krav eller möjligheter för personalisering och integritetshänsyn. Ansträngningarna för personalisering och integritetsöverväganden styrs av många faktorer utöver lagkrav, bland annat i vilken utsträckning de kan skapa värde för kunder och företag, samt för att undvika potentiell kritik. Naturligtvis fanns det också skillnader mellan företag av olika storlekar, till exempel när det gäller antalet avdelningar eller personer som var involverade, och i

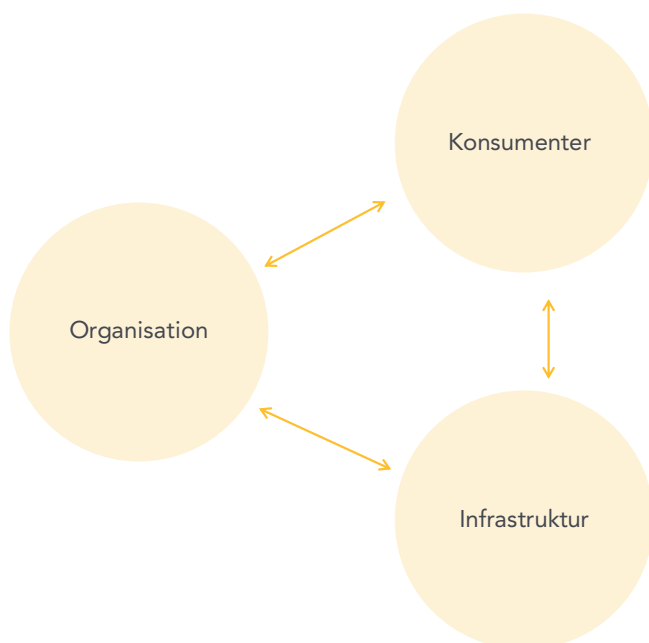
vilken utsträckning arbetet utfördes internt eller outsourcades. En annan skillnad gäller om fokus låg på individen eller hushållet, och om det fanns produktspecifika aspekter, såsom känsliga produkter eller produkter som kräver spårbarhet vid produktåterkallelse. I slutändan var det tydligt att många av frågorna kring integritet och personalisering var komplexa och öppna för tolkning. Som en av deltagarna i fokusgruppen uttryckte det:

*”Tar jag in 100 experter så kommer jag få 100 svar. Jag kommer inte att få två likadana svar någonstans, vilket är superläskigt.”*  
(Fokusgrupp 3–1).

Det var tydligt att det fanns flera olika tillvägagångssätt när det gäller personalisering och integritet i dessa företag, och många överväganden uppstår och hanteras på olika sätt. I detta avsnitt beskrivs och diskuteras hur spänningarna hanteras. Hanteringen kan betraktas utifrån tre huvudsakliga dimensioner eller lager (figur 3).

Den första dimensionen är organisationen, där olika tillvägagångssätt används för att hantera frågor och konflikter som uppstår. Tydliga inneboende konflikter kan också uppstå mellan olika delar av organisationen med olika delmål när det gäller personalisering och integritet. Den andra dimensionen utgörs av konsumenten, där hanteringen av dessa spänningar blir en fråga om deras personliga bedömningar eller inställningar. Den tredje dimensionen utgörs av infrastrukturen och rör såväl den tekniska infrastrukturen, exempelvis plattformsföretag och nya teknologier, som den legala infrastrukturen, exempelvis lagstiftning och branschöverenskommelser.

Figur 3. Tre dimensioner av hantering.



## Hantering av spänningsförhållandet i organisationen

Utifrån dessa identifierade dimensioner är den mest framträdande hanteringen den organisatoriska, det vill säga hur företagen internt arbetar med att hantera spänningen mellan personalisering och integritet. Som nämnts ovan fanns det stora skillnader mellan företagen när det gällde hur de organiserade den praktiska hanteringen.

*Det finns stora skillnader mellan företagen när det gällde hur de organiserade den praktiska hanteringen av spänningsförhållandet i organisationen.*

Tre aspekter av organisationen är vilka personer eller avdelningar i organisationen som involveras, hur ledarskap i dessa frågor sker, samt processer och rutiner. När det gäller den första aspekten var ansvaret för frågorna i vissa fall koncentrerat till en enda person eller roll, medan det i andra fall spred sig över flera olika avdelningar inom och utanför organisationen. När frågorna spred sig över flera avdelningar fanns det ofta ett etablerat råd vars huvudsakliga mål var att hantera sådana frågor, vilket exempelvis kunde kallas GDPR-råd. Studien visar också att regelbundna möten eller workshops var vanliga för att diskutera olika frågor relaterade till ny lagstiftning och policyer, dataansvar och hantering samt rutiner för insamling, skydd och lagring av data.

*”Vi har ett GDPR-råd på [företaget] som träffas. Så alla incidenter rapporteras, oavsett om det handlar om en kund som hör av sig, att medarbetare skickat mail till fel person eller att det ligger en papperskopia framme med information som ingen skulle se. Så från minsta till stora saker, försök till intrång, allt sånt loggas i ett system. Och sedan så har vi ett GDPR-råd som samlas och går igenom och vidtar förbättringar inom varje område. Så att det inte ska hända igen. [...] Så vi sammanträder en gång i månaden och hanterar övergripande arbete. Både mycket riktlinjer, policys, dokumentation på den nivån, avtal och så vidare.” (H1).*

För det andra visar våra resultat också att ledarskapet är centralt för hur organisationer hanterar dessa frågor. Chefer spelar en nyckelroll när det gäller att säkerställa gemensam förståelse mellan olika delar av organisationen om hur man ska hantera integritetsfrågor. Baserat på våra informanternas beskrivningar är det tydligt att detta inte kan tas för givet, utan kräver aktivt engagemang och utgör en viktig del av organisationernas arbete.

För det tredje var ett annat vanligt sätt för organisationer att hantera spänningar att införa vissa processer och rutiner. Dessa kan omfatta regelbunden datarensning och granskning, tydliga planer för datadelning, planer för systemåtkomst och planer för incidentrapportering, samt planer för att förebygga och hantera potentiella problem, exempelvis dataläckage eller sabotage. Det är uppenbart att organisationer lägger ner

betydande tid och energi på att införa sådana rutiner, vilket gör dem till en integrerad del av det dagliga arbetet.

*”Vi arbetar med internkontroll till exempel... De har kontrollpunkter flera gånger per år som ska utföras och sedan har man granskare av punkterna som i sin tur granskar att de har utförts, och så vidare. Så jobbar hela organisationen med internkontroll, men några personer, framförallt i ledande befattningar eller chefer, har ett större ansvar kopplat till det.” (II).*

I den organisatoriska dimensionen handlar det således om själva den praktiska organiseringen inom företaget, ledarskap när det gäller hanteringen men även frågor kring vilka rutiner och processer som finns på plats.

### **Hantering av spänningsförhållandet via konsumenter**

Den andra dimensionen innebär att hanteringen av personalisering och integritet överförs till konsumenten och där de ges större valbarhet (se även Aguirre med flera, 2016). Konsumenterna behöver då fatta beslut eller agera kring dessa frågor, ungefär som när de väljer mellan olika produkter och leverantörer. De kan exempelvis behöva ta ställning till vilken grad av personalisering de vill ha och hur mycket data de vill bidra med, generera och dela med företaget. Här kan det handla om att de ska samtycka till att data ska samlas in, vilka typer av uppgifter det handlar om och huruvida man vill delta i exempelvis ett lojalitetsprogram. För att detta ska kunna ske krävs det också att konsumenten ska kunna ta välgrundade beslut, vilket i sin tur kräver tydlighet och transparens även om frågorna kan vara komplexa för den enskilde konsumenten att sätta sig in i och ta ställning till.

När det gällde denna dimension diskuterade fokusgruppsdeltagarna en trend som de trodde skulle bli allt viktigare i framtiden: ökad personalisering i kundens händer. Detta skulle kunna uppnås genom olika typer av onlineprofiler som matchas med innehåll på företagswebbplatser, till exempel:

*”Jag tror att trenden kommer att gå mot att personaliseringen ligger hos individen och att man har den i sin Google-profil eller vad det nu är. Och varenda gång man kommer till en sajt så: Jag är en medelålders man. Jag har de här preferenserna. Det här vill jag dela med alla sajter jag kommer till och sen får det sätta filter och så.” (Fokusgrupp 3–2).*

Att ge kunderna möjlighet att själva bestämma graden av personalisering och vilka uppgifter som ska delas kan därför hjälpa organisationer att hantera sådana frågor. Den individuella hanteringen och anpassningen där mer bestäms av konsumenterna kan förväntas förändras mycket framöver, inte minst med koppling till utvecklingen av AI. En aspekt som kan förväntas få särskilt stor betydelse är så kallad agentbaserad AI, där

fler av inställningarna och anpassningarna kan göras av konsumenten när det gäller preferenser, val och vilken kontroll de vill ha.

### **Infrastruktur för att hantera spänningsförhållandet**

Även om mycket av hanteringen av spänningsförhållandet mellan personalisering och integritet utförs inom ramen för organisationen eller överförs till konsumenter, påverkas hanteringen också av infrastrukturen och dess förändringar. Infrastrukturen utgörs delvis av den legala infrastrukturen i form av lagar och regler och delvis av den tekniska infrastrukturen, vilket inkluderar förändringar avseende teknologier och typer av tjänster.

Den legala infrastrukturen fastställer de villkor som företagen måste uppfylla, samt de löpande krav som ställs på dem och deras konkurrenter. Även om intern samordning är central för arbetet spelar externa parter också en viktig roll och särskilt när det gäller den legala infrastrukturen. Att vända sig till sådana parter, som GDPR-expert, juridiska rådgivare och branschorganisationer, är ett vanligt sätt att hantera spänningar. Flera av våra informanter uppgav till exempel att de hade månatliga möten med dessa intressenter för löpande samordning och rådgivning.

*”Och vi har ju löpande avstämningar med [en branschorganisation]. Alltså just i GDPR-frågor, där vi bara går igenom om det är något nytt. De går igenom med oss om det händer något nytt på marknaden eller runt om som är bra för oss att veta. Eller ta hänsyn till, eller sådär. Och vi kan ta med om vi har någon fråga kring någonting eller just om vi vill göra en förändring eller annat. Och se vad vi behöver göra för att göra de förändringarna.” (D1).*

Den legala infrastrukturen är dock inte den enda viktiga delen av infrastrukturen; även andra företag spelar en roll. De större teknikföretagen, i form av plattformsföretag som tillhandahåller sökmotorer, sociala medier och så vidare är särskilt framträdande i detta avseende. Dessa företag avgör ofta vilken konsumentinformation som kan och får samlas in, behandlas och användas på olika sätt. Deltagarna vittnade om att stora teknikföretag ibland har en ”take it or leave it”-attityd och att företagen helt enkelt måste acceptera villkoren för att kunna använda deras tjänster:

*”Tyvärr är det ju de stora drakarna, Google, Facebook, Meta, TikTok. Och de lägger väl enorma resurser på att hålla sin marknad i annonsplattformar och den sökdata som du delar med dem.” (E1).*

Baserat på våra informanternas beskrivningar är det tydligt att den aktuella tekniska utvecklingen, såsom framväxten av nya tjänster och applikationer kopplade till AI, är förenade med behov av kunskapsutveckling och nya åtgärder. Detta gäller exempelvis hur man personaliserar eller vilka nya rutiner för dataskydd som krävs och här

finns särskilda utmaningar bland annat när det gäller insyn i vilka logiker som styr bland teknikföretagen:

*”Så det är ju det här när du delar data med tredje part. Och hur det regleras. Och det tror jag framåt kommer vara det som är det tuffa... Och det är ju någonting som vi kommer att se. Vad innebär det för konsumentlandskapet framöver? När du egentligen bara tar upp telefonen och säger: 'Hej, köp en [specifik produkt] åt mig. Jag vill ha samma som senast. Skicka den hem till mig.' Och så undrar du: 'Vad söker Apple AI för någonting då?' Är det din mejlkorg? Din [företags] app? Allt annat liksom. Och vips. Det är ju väldigt bekvämt. Men frågan är, vilken data baseras det på? Så jag tror att det här är ett område som... Det kommer att gå sjukt snabbt de kommande åren. Så vi kan knappt föreställa oss alla problem som kan uppstå.” (E1).*

Sammantaget består hanteringen av spänningsförhållandet mellan personalisering och integritet av tre dimensioner. De inkluderar organisatoriska aspekter, exempelvis interna råd, workshops, policyer och arbetsrutiner, aspekter knutna till konsumenter, exempelvis grad av personalisering och individuella preferenser, och infrastrukturrelaterade aspekter, exempelvis reglering, branschforum och den tekniska utvecklingen. Alla dessa är viktiga verktyg som detaljhandlare använder för att balansera personaliserings- och integritetskrav. I följande avsnitt diskuteras konsekvenserna av dessa spänningar.

# Diskussion och slutsatser

## 5

Projektets syfte har varit att undersöka vilka strategiska och operativa utmaningar detaljhandelsföretag möter i skärningspunkten mellan personalisering och integritet, samt att utveckla kunskap och riktlinjer som möjliggör mer hållbara och konkurrenskraftiga arbetsätt.

Studien har identifierat fem specifika utmaningar kring personalisering och integritet som berör komplexitet, mångfald, kontinuitet, relevans och hastighet. Dessa kan vidare betraktas utifrån tre övergripande och parallella spänningsförhållanden där den första utgörs av själva frågan kring personalisering, den andra kring integritet och den tredje i förhållandet mellan personalisering och integritet. Vidare har studien identifierat fyra olika perspektiv på frågor som berör personalisering och integritet utifrån två dimensioner. Den första dimensionen handlar om huruvida man ser kunddata som möjlighet eller risk. Den andra dimensionen handlar om tidshorisonten och om man fokuserar på operativa förutsättningar eller på framtida ideal. Utifrån dessa två dimensioner identifierades de fyra perspektiven maximering av värdeutbytet, riskminimering med fokus på regelefterlevnad, integritet som konkurrensfördel, samt pragmatisk marknadsrealism. Slutligen har studien identifierat tre olika sätt på vilka spänningsförhållandet mellan personalisering och integritet hanteras, och huruvida hanteringen sker inom organisationen, via konsumenterna eller via infrastrukturen i form av lagar och teknik. På basis av dessa resultat diskuteras nedan vilka konsekvenser detta medför för konsumenter, företag och marknad, följt av praktiska rekommendationer.



## 5.1 Konsekvenser för konsumenter, företag och marknad

Spänningsförhållandet mellan personalisering och integritet kan ses som konfliktfyllt, samtidigt som det inte finns tydliga lösningar på sådana konflikter. I stället representerar de en pågående samexistens av ofta oförenliga idéer som kan hanteras av de inblandade. Med tanke på de ständigt växande möjligheterna, riskerna och utmaningarna är det osannolikt att sådana konflikter kommer att lösas en gång för alla, utan i stället kommer att kräva kontinuerlig hantering. De ständigt växande möjligheterna till ökad personalisering och därmed ökad insamling och användning av data ger upphov till olika konsekvenser och här fokuserar vi särskilt på de risker som finns.

För det första, i takt med att tillgången till personuppgifter blir allt viktigare och aktörer köper tillgång till dessa uppgifter på olika sätt, kan konsumenter i allt högre grad ställas inför valet att avgöra vilken tillgång de ska ge, och väga kostnaderna mot de olika fördelarna. Även om detta inte alltid är ett rationellt val, som ibland framställs i termer av ”privacy calculus”, är det ett av många val som den enskilde konsumenten måste överväga. Samtidigt kan vägledning, instrument och verktyg vara otillräckliga eller helt saknas. Detta kan leda till en känsla av resignation, där människor saknar styrka att göra motstånd och bara gör det som är enklast för stunden, eller vad som ibland kallas ”privacy fatigue” (Choi med flera, 2018). En annan möjlig konsekvens är att det befintliga fenomenet att betala med sin integritet, exempelvis att välja ett ”gratisabonnemang” där kostnaden är personuppgifter snarare än monetär ersättning, kan bli vanligare. I detta scenario blir integritet ett betalningsmedel på marknaden, där vissa kan betala för att fortsätta åtnjuta denna rättighet, medan andra, till exempel på grund av brist på monetära resurser, tvingas avstå från den.

För det andra kan flera konsekvenser för detaljhandelsföretag identifieras. De företag vi studerade vittnade om ett relativt komplext område där många processer och strukturer krävs för att hantera de frågor som uppstår i samband med att man kontinuerligt balanserar personalisering och integritet. Samtidigt framkom farhågor om att det fanns konkurrenter som kunde agera på andra villkor, till exempel om de inte omfattades av samma regler och/eller helt enkelt inte tog frågorna på lika stort allvar. Detta innebär att en möjlig konsekvens är att det är mer sannolikt att det är en konkurrensfördel för andra företag att personalisera utan att helt följa integritetsreglerna, medan det kan vara mycket svårare att göra tvärtom, eftersom integritet inte har samma potential att utgöra en konkurrensfördel.

*Studien har identifierat fem specifika utmaningar kring personalisering och integritet som berör komplexitet, mångfald, kontinuitet, relevans och hastighet.*

För detaljhandelsföretag blir balansgången mellan integritet och personalisering också en del av ”infrastrukturella maktspel”. Å ena sidan finns marknadsförings- och teknikplattformar och stora teknikföretag som säljer personlig information och samlar in data. Å andra sidan finns politiker som vill skydda medborgarna från utnyttjande. Även om regler införs för att hålla organisationer ansvariga, kan de skapa en obalans mellan detaljhandelsorganisationer som en oavsiktlig konsekvens av dessa insatser. Detta kan sätta ytterligare press på organisationer och därmed förstärka spänningsförhållandena mellan personalisering och integritet. Medan företag agerar lagligt och moraliskt för att visa efterlevnad, utsätts de också för press att tänja på gränserna av konkurrensskäl, vilket kan leda till oklar eller experimentell datainsamling, lagring och analys. Det finns också en risk för ”cynisk resignation”, som McGuigan med flera (2023) hänvisar till i sin studie av AdTech-branschen, det vill säga ”medan de ”upprätthåller” integriteten,

försöker företagen samtidigt gå före dessa krav för att säkerställa att kärnelementen i deras affärsmodell förblir orörda” (sidan 9).

För det tredje är infrastrukturerna kring de stora teknikföretagen särskilt framträdande när det gäller personalisering och integritet. Som vi redan har berört drivs personaliseringen och integriteten inte bara av lagkrav, konkurrenter och konsumenter, utan också i allt högre grad av de större teknikföretagen. Dessa företag definierar parametrarna för personalisering genom att fastställa standarder, villkor och begränsningar för dem som verkar inom deras infrastruktur, samtidigt som de marknadsför och främjar de kommersiella möjligheter som är förknippade med ett företags förmåga att samla in och använda konsumentdata.

Det faktum att dessa marknadsinfrastrukturer i så hög grad kontrolleras av ett fåtal stora företag får betydande konsekvenser för konsumenter och detaljhandelsföretag, som mer eller mindre tvingas att använda denna infrastruktur på olika sätt, oavsett vad de tycker om den, eftersom kostnaden för att verka utanför den blir för hög. Det blir också en kapplöpning mellan olika teknikföretag, där personalisering och integritet bara är två av många konkurrensområden. Det kan få betydande negativa konsekvenser för individer och organisationer som verkar inom dessa infrastrukturer utan att ha någon reell möjlighet att påverka dem.

Sammantaget uppstår betydande konsekvenser för konsumenter, företag och infrastrukturen i skärningspunkten mellan personalisering och integritet. Det finns en risk att de möjligheter till personalisering som den ständigt ökande datainsamlingen ger upphov till kan ta överhanden. Detta kan leda till att ökad personalisering och datainsamling blir självförstärkande och accelererar bortom sina ursprungliga motiv, vilket resulterar i en allmänt institutionaliserad praxis som ingen kommer ihåg hur den startade från början. I detta sammanhang finns det specifika risker förknippade med utvecklingen och användningen av AI, där målet är att identifiera mönster i data utan att initialt avgöra vilka data som är specifikt relevanta. Detta kan strida mot principen om att inte samla in mer information än vad som är nödvändigt för det ursprungliga syftet med datainsamlingen. Detta är ett av de områden som kommer att påverka utvecklingen av balansgången mellan personalisering och integritet under överskådlig framtid. Det finns inget som tyder på att detta spänningsförhållande kommer att minska, utan snarare tvärtom intensifieras och anta nya former.

## 5.2 Praktiska rekommendationer

Vår studie har visat att hantering av kunddata kräver kontinuerlig balansering mellan personalisering och integritet, något som rymmer olika former av spänningsförhållanden och såväl strategiska som operativa utmaningar för dagens detaljhandlare. I avsnitten nedan diskuteras studiens praktiska implikationer med fokus på rekommendationer till handelsföretag i förhållande till tre huvudsakliga områden: strategiskt förhållningssätt, interna arbetsprocesser samt marknad och infrastruktur. Varje avsnitt inleds med ett antal

praktiska rekommendationer i punktform, följt av ett mer utförligt resonemang kring innebörden av dessa för dagens handelsorganisationer.

### **Medvetna strategiska val och integritetsmedveten övergripande riktning**

- Utformning av en tydlig övergripande strategi för arbetet med integritet och personalisering genom medvetet övervägande kring vilket eller vilka strategiska förhållningssätt som är mest tongivande i organisationen, samt en väl avvägd balansering av nutida beslut och framtida ideal, exempelvis konkurrensfördelar på kort sikt gentemot långsiktigt värdeskapande.
- Nedbrytning och anpassning av övergripande strategi för att tydliggöra mål, prioriteringar och arbetssätt i förhållande till olika verksamhetsområden i organisationen, till exempel vad gäller hantering av personuppgifter, kommunikation med kunden, teknologisk utveckling.
- En integritetsmedveten syn på arbetet med personalisering – där integritet ses som en strategisk möjlighet snarare än ett hinder – bör vara vägledande på en övergripande nivå i organisationen, för att därigenom skapa en enhetlig riktning och långsiktigt värdeskapande.
- Integritetsmedveten personalisering kräver kontinuerligt och medvetet arbete med integritetsfrågor i organisationen där förtroende hos kunder byggs genom transparens, kommunikation, kontroll och säker hantering av kunddata.

Arbetet med integritet och personalisering rymmer många olika spänningar och hanteringen av dessa involverar flera nivåer i organisationen – både inom organisationen och i förhållande till externa parter. För att hantera de utmaningar och konflikter som arbetet innefattar har utformningen av en tydlig övergripande strategi en central betydelse. Som vårt resultat visar finns flera olika strategiska förhållningssätt avseende hur man balanserar spänningar mellan personalisering och integritet (Maximering av värdeutbytet, riskminimering med fokus på regelefterlevnad, integritet som konkurrensfördel, pragmatisk marknadsrealism). Resultaten pekar på betydelsen av ett medvetet och noggrant övervägande kring vilket eller vilka strategiska förhållningssätt som är mest tongivande och hur man operativt arbetar med dem. I detta arbete kan de fyra förhållningssätt som vår studie redogör för fungera som diagnostiskt verktyg – där man synliggör rådande förhållningssätt och visioner samt bygger en gemensam förståelse för organisationens strategiska förhållningssätt i dessa frågor.

Flera olika strategiska förhållningssätt kan finnas representerade i organisationen, men deras samexistens kan också förhindra utvecklandet av en sammanhängande strategi. Synen på integritet som en konkurrensfördel bör vara en vägledande riktning för organisationen i sin helhet. Målet med denna vision är att förena etiska krav med

värdeskapande ambitioner genom att betrakta integritet som en central konkurrenskraft som på sikt kan fördjupa kundrelationer och lojalitet.

### Ledarskap, riktlinjer och kontinuerlig uppföljning

- Ett starkt ledarskap och god organisering av interna arbetsprocesser för att främja en integritetsmedveten personalisering och hantera de motsättningar som detta arbete involverar.
- Utveckling av en kultur där en integritetsmedveten personalisering genomstrålar organisationen i sin helhet – exempelvis genom tvärfunktionella arbetsgrupper där flera delar av organisationen är delaktiga i sådant arbete.
- Utveckling av tydliga riktlinjer och policyer för datahantering och integritetsarbete – exempelvis visioner, plan för datarensning, systemåtkomst, såväl som för hantering av potentiella problem.
- Kontinuerlig översyn och avstämning kring arbetet med integritetsfrågor – exempelvis genom ett internt GDPR-råd och regelbunden uppdatering av gällande riktlinjer och regelverk.
- Program och utbildningsinitiativ för att främja en integritetsmedveten personalisering samt öka medarbetarnas motivation för sådant arbete, till exempel workshops i syfte att öka kunskapen om organisationens vision, motiv och arbetssätt kopplat till integritetsfrågor.

Det var tydligt utifrån vårt resultat att organisatoriska aspekter spelar en avgörande roll för att främja en integritetsmedveten personalisering. På en övergripande nivå kan vi konstatera att ett starkt ledarskap och god organisering av arbetet är avgörande för att hantera de motsättningar som arbetet med detta involverar. Ledningen har en avgörande roll i att skapa överensstämmelse mellan olika delar av organisationen avseende arbetet med personalisering och integritet. Här krävs ett aktivt engagemang och ett kontinuerligt arbete som involverar många olika arbetsprocesser och nivåer i organisationen.

Utvecklingen av tydliga riktlinjer och policyer för datahantering och integritetsarbete är också en central del i organisationernas arbete. Sådana riktlinjer kan hjälpa organisationen att upprätthålla en säker hantering av data, vara till hjälp vid beslutsfattande och svåra avvägningar, samt hantera oväntade händelser (till exempel dataintrång, sabotage). För att navigera i en miljö som kännetecknas av snabba förändringar avseende regelverk och teknologisk utveckling krävs också kontinuerlig översyn och uppdatering av sådana dokument. Här



kan ett GDPR-råd utgöra ett gott stöd, det vill säga en grupp medarbetare som träffas kontinuerligt i syfte att säkerställa att organisationen arbetar med sådana frågor på ett sätt som är förenligt med aktuella regelverk och etiska krav, diskutera aktuella frågor kopplat till integritetsarbete, samt underlätta beslutsfattande i dessa frågor (exempelvis avväganden mellan affärsmöjlighet och risk).

Att öka medvetenheten om policyer och riktlinjer samt integrera dessa i dagliga arbets sätt och rutiner bör vara av hög prioritet i organisationen. Samtliga medarbetare måste vara medvetna om aktuella riktlinjer samt ha god förståelse för vad de innebär i förhållande till deras specifika arbetsuppgifter. Deltagarna i vår studie beskriver detta som en viktig uppgift och flera betonar också att det fortfarande kvarstår en hel del arbete för att lyckas med detta på bred front i organisationen. Här kan också ett GDPR-råd ha en central roll och verka för att sprida information och kunskap om dessa frågor vidare i organisationen. En viktig del i detta utvecklingsarbete handlar också om att motivera medarbetare på rätt sätt. I linje med en integritetsmedveten personalisering bör man undvika belöning kopplat till kortsiktig värdemaximering och i stället använda incitament som belönar främjandet av långsiktigt förtroende, varumärkesintegritet och hållbart kundvärde.

*Projektets syfte har varit att undersöka vilka strategiska och operativa utmaningar detaljhandelsföretag möter i skärningspunkten mellan personalisering och integritet.*

### Samverkan och omvärldsbevakning

- Kontinuerlig omvärldsbevakning av marknad, legal och teknologisk infrastruktur för att följa förändring och utveckling inom dessa områden, exempelvis förändringar i regelverk, utveckling av AI, plattformsföretag och nya teknologiska lösningar.
- Investering i modern teknik och säkra plattformar för att därigenom främja en integritetsmedveten personalisering, till exempel genom ökad kontroll, säkra metoder för personalisering och datahantering.
- Kunskapsutveckling och kontinuerlig uppdatering kring användning av AI, exempelvis hur personalisering kan genomföras genom AI, rutiner för dataskydd.
- Rådgivning och regelbunden avstämning med juridiska rådgivare och/eller GDPR-experten för uppdatering och vägledning, till exempel avseende gällande regelverk, hantering av gråzoner, utveckling av goda arbetsrutiner för detta arbete.
- Samverkan med branschorganisationer och branschkollegor för erfarenhetsutbyte, nätverksbyggande och aktiv dialog om integritetsfrågor.

Arbetet med integritet och personalisering involverar även marknadsförande krafter som politik, lagstiftning, tillsynsmyndigheter, branschorganisationer såväl som teknologisk infrastruktur. Den teknologiska infrastrukturen har en avgörande roll i hanteringen av datadrivna processer och handelsorganisationen behöver ha god kunskap om det ständigt förändrade teknologiska landskapet. Stora teknikföretag (exempelvis Google, Facebook, TikTok) bestämmer villkor och begränsningar för dem som använder deras tjänster och har därför stor inverkan på organisationernas möjligheter att samla in och använda kunddata. Det är därmed av stor vikt att handelsorganisationer håller sig uppdaterade i förhållande till dessa aktörers aktiviteter, men också att man utarbetar en plan för hur man ska agera om förutsättningarna på marknaden plötsligt förändras.

Teknologiska verktyg spelar en avgörande roll för arbetet med en integritetsmedveten personalisering. Ett uppdaterat systemverktyg kan exempelvis erbjuda nya möjligheter att åstadkomma personalisering på sätt som överensstämmer med befintliga regelverk och etiska krav. Flera deltagare i vår studie vittnar om att mer ”sofistikerade verktyg” för sådant arbete finns, exempelvis genom användning av AI, men att de ännu inte integrerats i organisationen. Samtidigt som AI spås generera förbättrade möjligheter för sådant arbete, visar vår studie också att denna utveckling medför nya risker som man behöver vara medveten om, som att säkerställa att data används och analyseras på ett sätt som överensstämmer med gällande regelverk. Våra resultat betonar därmed också betydelsen av viss försiktighet vad gäller användning av AI och fortsatt kunskapsutveckling inom detta område.

Samverkan med externa aktörer har en avgörande betydelse för arbetet med integritet och personalisering och de spänningar som detta arbete innefattar. Den legala infrastrukturen sätter ramarna för organisationens arbete genom att fastställa villkor och krav som måste uppfyllas. Regelbunden avstämning med juridiska rådgivare och GDPR-expert kan därför vara ett värdefullt stöd för organisationen, till exempel för att få hjälp med tolkning av lagar, bedömning av gråzoner, affärsmöjligheter och risker. Studien visar också att samverkan med branschaktörer och myndigheter har en central betydelse för organisationernas arbete. Sådan samverkan skapar möjlighet för diskussion och erfarenhetsutbyte kring gemensamma intresseområden såsom nya teknologiska lösningar, hantering av teknologiska utmaningar, kundkommunikation, nya tjänster och möjliga leverantörer. En aktiv dialog med branschen kan också vara främjande för utvecklingen av en integritetsmedveten personalisering – inte bara i den interna organisationen, utan också på bred front i handelsbranschen. Ett gemensamt engagemang och arbete med dessa frågor är centralt för att stärka integritetsfrågors prioritet i handeln och därigenom långsiktigt vinna marknads förtroende.

# Referenser

- Aguirre, E., Roggeveen, A. L., Grewal, D. och Wetzels, M. (2016). The personalization-privacy paradox: implications for new media. *Journal of Consumer Marketing*, 33(2), 98–110.
- Ansari, A. och Mela, C. F. (2003). E-Customization. *Journal of Marketing Research*, 40(2), 131–145.
- Bandara, R., Fernando, M. och Akter, S. (2020). Addressing privacy predicaments in the digital marketplace: A power-relations perspective. *International Journal of Consumer Studies*, 44(5), 423–434.
- Bartholomew, D. E. och Williamson, M. (2022). Retail media networks. *Journal of Retailing and Consumer Services*, 69, 103119.
- Beke, F. T., Eggers, F., Verhoef, P. C. och Wieringa, J. E. (2022). Consumers' privacy calculus: The PRICAL index development and validation. *International Journal of Research in Marketing*, 39(1), 20–41.
- Cai, H. och Mardani, A. (2023). Research on the impact of consumer privacy and intelligent personalization technology on purchase resistance. *Journal of Business Research*, 161, 113811.
- Canhoto, A. I., Keegan, B. J. och Ryzhikh, M. (2024). Snakes and Ladders: Unpacking the personalisation-privacy paradox in the context of AI-enabled personalisation in the physical retail environment. *Information Systems Frontiers*, 26(3), 1005–1024.
- Choi, H., Park, J. och Jung, Y. (2018). The role of privacy fatigue in online privacy behavior. *Computers in Human Behavior*, 81, 42–51.
- Cloarec, J. (2020). The personalization-privacy paradox in the attention economy. *Technological Forecasting and Social Change*, 161, 120299.
- Cloarec, J. (2022). Privacy controls as an information source to reduce data poisoning in artificial intelligence-powered personalization. *Journal of Business Research*, 152, 144–153.
- Cui, H., Rajagopalan, S. och Ward, A. R. (2021). Impact of task-level worker specialization, workload, and product personalization on customer returns. *Manufacturing & Service Operations Management*, 23(2), 346–366.

de Oliveira Santini, F., Ladeira, W. J., Pinto, D. C., Herter, M. M., Sampaio, C. H. och Babin, B. (2020). Customer engagement in social media: A framework and meta-analysis. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 48(6), 1211–1228.

Eggers, F., Beke, F. T., Verhoef, P. C. och Wieringa, J. E. (2023). The Market for Privacy: Understanding How Consumers Trade Off Privacy Practices. *Journal of Interactive Marketing*, 58(4), 341–360.

Eisenhardt, K. M. (1989). Building Theories from Case Study Research. *The Academy of Management Review*, 14(4), 532–550.

Godinho de Matos, M. och Adjerid, I. (2022). Consumer Consent and Firm Targeting After GDPR: The Case of a Large Telecom Provider. *Management Science*, 68(5), 3330–3378.

Ho, S. Y. och Bodoff, D. (2014). The effects of web personalization on user attitude and behavior: An integration of the elaboration likelihood model and customer search theory. *MIS Quarterly*, 38(2), 497–520.

Horppu, J. (2023). Sensing privacy: Extending consumer privacy research through a consumer culture theory approach. *Marketing Theory*, 23(4), 661–684.

Huang, J. och Zhou, L. (2019). The dual roles of web personalization on consumer decision quality in online shopping: The perspective of information load. *Internet Research*, 29(6), 1280–1300.

Jasanoff, S. (2015). Future Imperfect: Science, Technology, and the Imaginations of Modernity. I Jasanoff, S. och Kim, S.-H. (red.). *Dreamscapes of Modernity: Sociotechnical Imaginaries and the Fabrication of Power*. Chicago: University of Chicago Press.

Jasanoff, S. och Kim, S.-H. (2009). Containing the Atom: Sociotechnical Imaginaries and Nuclear Power in the United States and South Korea. *Minerva*, 47(2), 119–146.

Karwatzki, S., Dytynko, O., Trenz, M. och Veit, D. (2017). Beyond the personalization-privacy paradox: Privacy valuation, transparency features, and service personalization. *Journal of Management Information Systems*, 34(2), 369–400.

Kawaf, F., Montgomery, A. och Thuemmler, M. (2024). Unpacking the privacy-personalisation paradox in GDPR-2018 regulated environments: consumer vulnerability and the curse of personalisation. *Information Technology & People*, 37(4), 1674–1695.

Kjellberg, H. och Helgesson, C.-F. (2006). Multiple versions of markets: Multiplicity and performativity in market practice. *Industrial Marketing Management*, 35(7), 839–855.

- Kjellberg, H. och Helgesson, C.-F. (2007). On the nature of markets and their practices. *Marketing Theory*, 7(2), 137–162.
- Kuchler, M. och Stigson, G. M. (2024). Unravelling the ‘collective’ in sociotechnical imaginaries: A literature review. *Energy Research and Social Science*, 110, 103422.
- Lupton, D. (2021). ‘Not the Real Me’: Social Imaginaries of Personal Data Profiling. *Cultural Sociology*, 15(1), 3–21.
- Mager, A. och Katzenbach, C. (2021). Future imaginaries in the making and governing of digital technology: Multiple, contested, commodified. *New Media & Society*, 23(2), 223–236.
- Martin, K. D. och Murphy, P. E. (2017). The role of data privacy in marketing. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 45(2), 135–155.
- Martin, K. D., Kim, J. J., Palmatier, R. W., Steinhoff, L., Stewart, D. W., Walker, B. A., Wang, Y. och Weaven, S. K. (2020). Data Privacy in Retail. *Journal of Retailing*, 96(4), 474–489.
- McGuigan, L., West, S. M., Sivan-Sevilla, I. och Parham, P. (2023). The after party: Cynical resignation in Adtech’s pivot to privacy. *Big Data & Society*, 10(2).
- Miyazaki, A. D. och Fernandez, A. (2001). Consumer perceptions of privacy and security risks for online shopping. *Journal of Consumer Affairs*, 35(1), 27–44.
- Nenonen, S., Storbacka, K. och Windahl, C. (2019). Capabilities for market-shaping: triggering and facilitating increased value creation. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 47(4), 617–639.
- Norberg, P. A., Horne, D. R. och Horne, D. A. (2007). The privacy paradox: Personal information disclosure intentions versus behaviors. *Journal of Consumer Affairs*, 41(1), 100–126.
- Pappas, I. O., Kourouthanassis, P. E., Giannakos, M. N. och Chrissikopoulos, V. (2016). Explaining online shopping behavior with fsQCA: The role of cognitive and affective perceptions. *Journal of Business Research*, 69(2), 794–803.
- Plangger, K. och Montecchi, M. (2020). Thinking Beyond Privacy Calculus: Investigating Reactions to Customer Surveillance. *Journal of Interactive Marketing*, 50, 32–44.
- Pridmore, J. och Mols, A. (2020). Personal choices and situated data: Privacy negotiations and the acceptance of household Intelligent Personal Assistants. *Big Data & Society*, 7(1).

- Puntoni, S., Reczek, R. W., Giesler, M. och Botti, S. (2021). Consumers and Artificial Intelligence: An Experiential Perspective. *Journal of Marketing*, 85(1), 131–151.
- Quach, S., Thaichon, P., Martin, K. D., Weaven, S. och Palmatier, R. W. (2022). Digital technologies: Tensions in privacy and data. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 50(6), 1299–1323.
- Rodríguez-Priego, N., Porcu, L., Prados Peña, M. B. och Crespo Almendros, E. (2023). Perceived customer care and privacy protection behavior: The mediating role of trust in self-disclosure. *Journal of Retailing and Consumer Services*, 72, 103284.
- Rust, R. T. och Chung, T. S. (2006). Marketing models of service and relationships. *Marketing Science*, 25(6), 560–580.
- Samuel, A., White, G. R. T., Thomas, R. och Jones, P. (2021). Programmatic advertising: An exegesis of consumer concerns. *Computers in Human Behavior*, 116, 106657.
- Scholdra, T. P., Wichmann, J. R. K. och Reinartz, W. J. (2023). Reimagining personalization in the physical store. *Journal of Retailing*, 99(4), 563–579.
- Shen, A. och Ball, D. (2009). Is personalization of services always a good thing? Exploring the role of technology-mediated personalization (TMP) in service relationships. *Journal of Services Marketing*, 23(2), 79–91.
- Sörum, N. och Fuentes, C. (2023). How sociotechnical imaginaries shape consumers' experiences of and responses to commercial data collection practices. *Consumption Markets & Culture*, 26(1), 24–46.
- Whelan, E., Lang, M. och Butler, M. (2025). Beyond lazy; external locus of control as an alternative explanation for the privacy paradox. *Internet Research*, 35(1), 349–379.
- Wirtz, J., Lwin, M. O. och Williams, J. D. (2007). Causes and consequences of consumer online privacy concern. *International Journal of Service Industry Management*, 18(4), 326–348.
- Zeng, F., Ye, Q., Li, J. och Yang, Z. (2021). Does self-disclosure matter? A dynamic two-stage perspective for the personalization-privacy paradox. *Journal of Business Research*, 124, 667–675.
- Zeng, F., Ye, Q., Yang, Z., Li, J. och Song, Y. A. (2022). Which Privacy Policy Works, Privacy Assurance or Personalization Declaration? An Investigation of Privacy Policies and Privacy Concerns. *Journal of Business Ethics*, 176(4), 781–798.









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



Handelsrådet | 103 29 Stockholm  
Besöksadress: Regeringsgatan 60  
Telefon växel 010-471 85 80  
[www.handelsradet.se](http://www.handelsradet.se)