FÖRETAGSEKONOMISKA INSTITUTIONEN

GÖTEBORGS UNIVERSITET

En oundviklig balansgång

Hur navigerar svenska detaljhandelsföretag i skärningspunkten mellan personalisering och integritet?

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.

> **Personalisering kräver data, men insamlingen av data begränsas av integritetsregler och konsumenters oro.**

Konsumenternas förväntningar

Konsumenter är vana vid digitala tjänster och förväntar sig en hög grad av personalisering i sina köpupplevelser.

Konsumenternas oro

Trots förväntningarna finns en stor oro över hur företag hanterar deras data, en oro som sällan uttrycks aktivt men ändå påverkar relationen.

Konsekvensen är att detaljhandelsföretag idag verkar i ett regulatoriskt och teknologiskt landskap som både möjliggör och begränsar datadrivna arbetssätt.

Integritets-medveten personalisering

Utmaningar, perspektiv och rekommendationer för detaljhandeln



En populärvetenskaplig sammanfattning av projektet *How privacy shapes retailers and the retail market.*
Finansierat av Handelsrådet. Kontakt: johan.hagberg@gu.se

Fem centrala utmaningar

Arbetet med personalisering och integritet kännetecknas av fem övergripande utmaningar som framkommit i studien.

1. Komplexitet

Frågorna berör många delar av organisationen samtidigt, juridik, marknadsföring, IT och kundrelationer, och kräver samordning över organisationsgränser.

2. Mångfald

Regler och förutsättningar varierar mellan branscher, produktkategorier och typer av kunder. Vad som gäller för apotek skiljer sig från vad som gäller för sporthandel.

3. Kontinuitet

Arbetet kan inte lösas en gång för alla, utan kräver löpande processer och rutiner. Lagstiftning, teknologi och konsumentförväntningar förändras ständigt.

4. Relevans

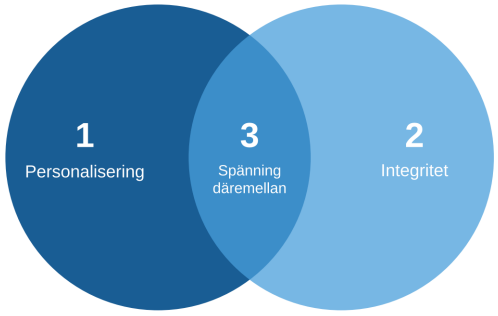
Personaliseringens värde är beroende av att erbjudanden upplevs som relevanta. Annars riskerar de att skada kundrelationen. Timing är avgörande.

5. Hastighet

Lagstiftningen och den teknologiska utvecklingen, inte minst kring artificiell intelligens, 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.



1. Spänningar kring personalisering

Avvägningar mellan att samla in data från nya och befintliga kunder, och mellan kortsiktig försäljning och långsiktig kunddata av hög kvalitet. Frågor om standardisering kontra skräddarsydda upplevelser skapar interna spänningar.

2. Spänningar kring integritet

Konsumenter uttrycker sällan aktivt motstånd mot datainsamling, men ett ”cookietrötthet”-fenomen riskerar att undergräva meningsfullheten i samtycket. Integritetsfrågorna varierar dessutom beroende på produktkategori.

3. Spänning däremellan

Den grundläggande konflikten, där vad som är kommersiellt attraktivt och vad som är integritetsrättsligt korrekt inte alltid sammanfaller, är ständigt närvarande.

> *”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 att det kan vara svårt. Att det nästan är en gråzon.”*

Fyra perspektiv inom handeln

En central iakttagelse är att chefer inom samma organisation, eller i samma bransch, inte alltid delar en enhetlig syn på hur personalisering och integritet bör hanteras. Studien identifierar fyra tydliga förhållningssätt, formade av synen på kunddata och tidshorisonten.



Maximering av värdeutbyte

Personalisering ses som ett naturligt och ömsesidigt fördelaktigt utbyte: kunden ger data och får relevans tillbaka. Kunddata ses som en grundläggande affärsmöjlighet och konkurrensmedel.

Riskminimering med regelefterlevnad

Kunddata betraktas primärt som en juridisk och ekonomisk risk som måste hanteras defensivt. Fokus ligger på att uppfylla lagkrav och undvika sanktioner.

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.

> *”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.”*

Tre dimensioner av hantering

Studien visar att hanteringen av spänningsförhållandet sker längs tre dimensioner som tillsammans formar hur detaljhandelsföretag navigerar i detta komplexa landskap.



Organisationen

Interna strukturer i form av GDPR-råd, tvärfunktionella arbetsgrupper, policyer och rutiner för datarensning och incidenthantering. Ledarskapet spelar en nyckelroll.

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 och den teknologiska infrastrukturen, plattformsföretag som Google, Meta och Apple, sätter i hög grad villkoren för vad som är möjligt. Dessa aktörer är i praktiken icke-förhandlingsbara för de flesta handelsföretag.

> *”Vi har ett GDPR-råd på [företaget] som träffas. Alla incidenter rapporteras, oavsett om det handlar om en kund som hör av sig eller att medarbetare skickat mail till fel person.”*

Rekommendationer

Utifrån studiens resultat formuleras praktiska rekommendationer inom tre huvudsakliga områden för svenska detaljhandelsföretag.

1. Strategiska val och riktning

- Utforma en tydlig övergripande strategi för arbetet med integritet och personalisering
- En integritetsmedveten syn, där integritet ses som en strategisk möjlighet snarare än ett hinder, bör vara vägledande
- Bryt ned strategin till konkreta mål, prioriteringar och arbetssätt för olika verksamhetsområden
- Bygg förtroende genom transparens, kommunikation, kontroll och säker hantering av kunddata

2. Ledarskap och uppföljning

- Starkt ledarskap och god organisering av interna arbetsprocesser
- Tvärfunktionella arbetsgrupper och GDPR-råd där flera delar av organisationen är delaktiga
- Tydliga riktlinjer och policyer för datahantering, exempelvis visioner, plan för datarensning och systemåtkomst
- Program och utbildningsinitiativ för att öka medarbetarnas motivation och kunskap

3. Samverkan och omvärldsbevakning

- Kontinuerlig omvärldsbevakning av marknad, legal och teknologisk infrastruktur
- Rådgivning och regelbunden avstämning med juridiska rådgivare och GDPR-experter
- Samverkan med branschorganisationer för erfarenhetsutbyte och aktiv dialog
- Investering i moderna tekniska lösningar och kunskapsutveckling kring AI

> **Detaljhandelsföretag som tar en proaktiv, integritetsmedveten hållning gör förtroende till en strategisk tillgång och är bättre positionerade att möta framtidens krav från konsumenter, lagstiftare och marknaden som helhet.**

Om projektet

How privacy shapes retailers and the retail market

Projektet undersökte hur svenska detaljhandelsföretag hanterar spänningen mellan personalisering och integritet i praktiken: vilka utmaningar de möter, hur de förstår och prioriterar frågorna, och vilka strategiska och operativa tillvägagångssätt de använder.

Projektfakta

Genomfördes: 2024–2026
Finansierat av: Handelsrådet

Metod och datainsamling

Studien bygger på en kvalitativ multimetodansats i tre faser:

01 Explorativ workshop
Med verksamma inom detaljhandeln (Fas 1)

02 Flerfallsstudie
21 semistrukturerade djupintervjuer med chefer och nyckelpersoner från 12 detaljhandelsföretag i olika branscher (Fas 2)

03 Strategiworkshop
Samskapande av rekommendationer (Fas 3)

Forskargruppen

Johan Hagberg
Projektledare, professor, Göteborgs universitet

Kristina Bäckström
Universitetslektor, Lunds universitet

Alexander Flaig
Universitetslektor, Linköpings universitet

Christian Fuentes
Professor, Lunds universitet

Patrik Stoopendahl
Forskare, Handelshögskolan i Stockholm

Referensgrupp

Suvi Nenonen (professor, Handelshögskolan i Stockholm), Emilia Malmberg Larson (jurist och senior associate, Delphi), Olof Törnqvist (vd och grundare, Triggerbee) och Maria Mikkonen (chefsekonom, Svensk Handel).

Kontakt

johan.hagberg@gu.se