



Handelshögskolan
VID GÖTEBORGS UNIVERSITET

Företagsekonomiska institutionen

Is big that big?

- En studie om hur banker använder big data i sin kundhantering

Magisteruppsats i företagsekonomi

Ekonomistyrning

Vårterminen 2013

Handledare: Urban Ask

Författare: Helena Nilsson 900827

Susanna Johnsen 880801

SAMMANFATTNING

Författare: Helena Nilsson (900827) och Susanna Johnsen (880801)

Titel: Is big that big? - En studie om hur banker använder big data i sin kundhantering

Ämne: Ekonomistyrning

Universitet: Handelshögskolan vid Göteborgs Universitet

Handledare: Urban Ask

Nyckelord: Big Data, Banker, Kundhantering, Customer Intelligence, Sociala Medier, Datahantering, Ostrukturerad Data

Bakgrund och problemdiskussion: I takt med att vår omgivning blir mer digitaliserad skapas varje dag, timme och sekund allt mer data. De stora datamängder som skapas går under benämningen "big data" och kan förklaras som stora datamängder som överskrider kapaciteten för vad ett vanligt databassystem kan hantera. Genom big data kan företag få ökad information och kunskap om sina kunder och därmed få ett bättre underlag till sina Customer Intelligence-lösningar. Big data är på många sätt lovande men det kvarstår en del utmaningar, både affärsmässiga och tekniska innan det kan anammas fullt ut. Arbete och hantering av data tar idag upp cirka 7-10 % av bankers rörelseresultat och frågan är hur de skulle kunna utvinna och lagra denna data på ett effektivt sätt. Uppsatsen ämnar besvara följande frågeställning: Hur ser banker på fenomenet big data och hur ser deras eventuella arbete med big data ut?

Syfte: Syftet är att beskriva i vilken utsträckning banksektorn har kommit igång med användningen av big data i sin kundhantering, om de är medvetna om den stora hype som beskrivs i teorin och om det eventuellt finns ett gap mellan var teorin befinner sig och hur långt företagen har kommit i sin användning av big data.

Metod: Denna studie har genomförts med en kvalitativ ansats där fem stycken telefonintervjuer har genomförts för att kunna besvara uppsatsens syfte. Telefonintervjuerna ligger till grund för det empiriska avsnittet och referensramen har byggts upp utifrån relevant forskning och nyhetsartiklar kring ämnet.

Resultat och slutsats: Bankerna upplevs utifrån denna studie inte se big data på riktigt samma sätt som det anges i teorin och den hype som beskrivs i den teoretiska referensramen är inte lika utbredd i praktiken. Resultatet tyder på att bankerna håller med om potentialen som finns med big data men att utmaningarna och begränsningarna i nuläget är för stora för att man ska kunna dra nytta av alla potentiella fördelar. Fyra av de fem bankerna arbetar idag med big data till olika grad men alla till relaterade syften. Samtliga är dock överens om att mycket så småningom finns att hämta från big data om viljan och de rätta verktygen väl införskaffas.

INNEHÅLLSFÖRTECKNING

| | |
|---|-----------|
| SAMMANFATTNING | 2 |
| 1. INLEDNING | 4 |
| 1.1 BAKGRUND | 4 |
| 1.2 PROBLEMDISKUSSION | 6 |
| 1.3 PROBLEM | 8 |
| 1.4 SYFTE | 9 |
| 2. METOD | 10 |
| 2.1 FORSKNINGSANSATS | 10 |
| 2.2 DATAINSAMLING | 10 |
| 2.2.1 VAL AV FÖRETAG FÖR DATAINSAMLING | 11 |
| 2.2.2 URVAL AV RESPONDENTER | 11 |
| 2.2.3 INTERVJUGUIDEN | 12 |
| 2.3 SEKUNDÄRDATAINSAMLING | 12 |
| 2.4 VALIDITET OCH RELIABILITET | 13 |
| 3. TEORETISK REFERENSRAM | 14 |
| 3.1. VAD ÄR BIG DATA? | 14 |
| 3.2 VAD KAN BIG DATA ANVÄNDAS TILL? | 15 |
| 3.3 SOCIALA MEDIER | 16 |
| 3.4 VAD KRÄVS FÖR ATT HANTERA BIG DATA | 17 |
| 3.5 CUSTOMER INTELLIGENCE | 18 |
| 3.6 BANKERS POTENTIAL MED BIG DATA | 18 |
| 4. EMPIRI | 20 |
| 4.1 INTERNETBANK 1 | 20 |
| 4.2 INTERNETBANK 2 | 21 |
| 4.3 INTERNETBANK 3 | 22 |
| 4.4 STORBANK 1 | 24 |
| 4.5 STORBANK 2 | 25 |
| 5. DISKUSSION OCH ANALYS | 27 |
| 5.1 BANKERNAS DEFINITION OCH UPPFATTNING AV BIG DATA | 27 |
| 5.2 ANVÄNDNING AV BIG DATA I KUNDHANTERINGEN | 27 |
| 5.3 SOCIALA MEDIER | 28 |
| 5.4 VAD KRÄVS FÖR ATT HANTERA BIG DATA - UTMANINGAR OCH SVÅRIGHETER | 29 |
| 5.5 RESULTAT OCH TILLFÖRT VÄRDE AV BIG DATA | 30 |
| 5.6 BANKERS POTENTIAL MED BIG DATA | 31 |
| 6. SLUTSATS | 33 |
| KÄLLFÖRTECKNING | 35 |
| BILAGA 1 - INTERVJUGUIDE | 38 |

1. INLEDNING

I detta inledande kapitel ämnar vi att beskriva big data, dess utveckling och framfart samt dess potentiella användningsområden.

1.1 Bakgrund

I takt med att vår omgivning blir mer digitaliserad skapas varje dag, timme och sekund allt mer data. Denna data växer i ett hisnande tempo vilket beskrivs väl i ett citat från Eric Schmidt, CEO för Google:

“There were 5 exabytes of information created by the entire world between the dawn of civilization and 2003. Now that same amount is created every two days.”

(Marous, 2012)

I tidskriften Customer Intelligence nämner Dubarry och Finch (2012) i en artikel att mängden skapad och kopierad data under 2011 översteg 1,8 miljarder gigabyte och att det ständigt växer. Datan växer inte bara i volym utan också i hastighet och variation (SAS Institute, 2012). Rogers (2011) menar att den kommer från olika datakällor såsom maskindata, metadata, sociala medier samt konsumentdata. International Data Corporation (2012) släppte i mars 2012 en prognos som visar att marknaden för data förväntas växa från 3,2 miljarder dollar år 2010 till 16,9 miljarder dollar år 2015 vilket illustreras i bilden nedan. Detta representerar under denna tid en årlig tillväxt på 40 %.



(Marous, 2012)

Talande exempel för denna stora data är Facebook som i oktober 2012 översteg 1 miljard användare världen över, Twitter där det 2012 skapades 11 nya konton varje sekund och den genomsnittliga användaren hade gjort 307 stycken så kallade “tweets” (Honigman, 2012). Dessa stora datamängder som skapas går under benämningen “big data” och kan förklaras som data som överskrider kapaciteten för vad ett vanligt databassystem kan hantera (McNeill, 2012). Med en överväldigande mängd webbaserad, mobil- och sensorgenererad data kan ny vetenskap, nya upptäckter och nya insikter som är av betydelse för företag erhållas (Chen et al, 2012).

I IDG beskriver Wallström (2013) att man genom de nya analysverktygen för big data kan lagra och analysera transaktioner från ett helt årtionde istället för endast förra veckans, månadens eller kvartalets data. När man har tillgång till mer data så öppnas möjligheten upp för att kunna söka

efter mönster och analysera dessa mönster som endast blir synliga i stora datamängder men inte i små. Arbetet med att hantera big data utvecklas idag således snabbt mot att bli ett affärsverktyg. Som ett resultat av denna trend flyttar information kring investeringsbeslut allt mer från företags IT-avdelningar till de enskilda affärsenheterna då dessa får tillgång till mer och bättre information och därmed har underlag för att fatta större beslut (Wallström, 2013).

Dubarry och Finch (2012) nämner även att big data till cirka 90 % består av ostrukturerad data som behöver bearbetas innan den kan användas. För att kunna bearbeta och hantera den behövs nya programmeringsmodeller, metoder och infrastrukturer. Även om potentialen hos big data är lovande - det uppskattas exempelvis att enbart Google bidrog med 54 miljarder dollar till den amerikanska ekonomin under 2009 - finns det för närvarande en stor klyfta mellan dess potential och dess förverkligande (Agrawal et al, 2011). Det finns också en förvirring kring begreppet big data och i en undersökning som nyligen gjordes av IBM bland företagsledare avfärdade en av tolv respondenter begreppet big data endast som det senaste modeordet (Marous, 2012).



(Marous, 2012)

I McKinsey Quarterly skriver Bughin et al (2011) att Google och Amazon idag ligger i framkant när det gäller användning av big data men att allt fler företag utvecklar detta och gör framsteg. En stor anledning till att datan växer är konsumenters allt större vilja att dela med sig av sina privatliv, vanor och preferenser i bland annat sociala medier. Svårigheterna för företagen är att det idag finns sådana oerhörda mängder information från så många olika datakällor att det med lätthet kan bli överväldigande (Strategic Direction, 2012). Wallström (2013) hävdar att ytterligare en svårighet ligger i att många företag idag inte vet vilka slags affärsproblem de ska lösa med hjälp av de olika hanteringsverktygen för big data. Till detta kan problem som rör plattformen för big data, dess bristande utveckling samt problem rörande tillförlitlighet och tillgänglighet adderas. Det finns idag fortfarande många som anser att vi ännu inte har tillräckligt utvecklad teknologi för att effektivt kunna arbeta med big data (Dubarry & Finch, 2012).

Om företag klarar av de utmaningar som följer med big data så kan dess genomslag föra mycket gott med sig (Paulsson, 2013). Den tillgängliga informationen kan börja behandlas smartare även inom områden vars främsta mål inte är att redovisa ekonomisk vinst. Längre har analyser om

verksamheter och förbättringsmöjligheter gjorts genom projekt eller längre forskningsstudier. Med hjälp av big data skulle dessa långa och tunga processer kunna göras snabbare och mer effektiva. Användningen av big data kan även generera mer kunskap om företagens kunder och genom denna kunskap kan innovativa lösningar utvecklas som i sin tur ger konkurrensfördelar (Strategic Direction, 2012). En av de branscher som har tillgång till och hanterar stora mängder kundinformation är banksektorn (Sarel & Marmorstein, 2007) och enligt SAS Institute (2012) är banksektorn en av de branscher som har mest att vinna på användning av big data. Även Palmer (2012) som idag arbetar på IBM menar att banker som kan utnyttja big data har stor möjlighet att utveckla konkurrensfördelar genom att erhålla mer insikt om kunder och marknader. Teknologiutvecklingen har de senaste åren gått framåt och kraven på att kunna hantera kunddata har ökat. För att hänga med i den utveckling som skett måste bankerna finna sätt för att kunna identifiera sina kunder och tillgodose deras specifika behov. Genom att erbjuda större värde till kunderna kan de förbättra sin konkurrensposition. Det som beskrivs som en av nyckelfaktorerna till lyckade kundrelationer är förmågan att kunna samla, hantera och styra den kunddata man har på ett effektivt sätt (Sarel & Marmorstein, 2007).

Numera är de kanaler som banker når sina kunder genom mycket fragmenterade där några exempel är sociala medier, mobilappar och internetkontor (SAS Institute, 2012). En kunds bankärende kan gå genom alla dessa kanaler där exempelvis ett klagomål skrivs i ett tweet, banken ifråga svarar genom sitt twitterkonto, ringer sedan upp och skickar ett beställningsformulär på webben. Allt detta sker i samma kundärende och när banken sedan vill följa upp denna kund behöver man veta hur man ska gå tillväga (Paulsson, 2013). Det gäller för banker att genom alla de olika kanaler som finns hitta sina kunder för att på så sätt kunna segmentera dem och erbjuda dem exakt vad de vill ha. I det affärsklimat som råder idag är detta extra viktigt då konsumenter får allt mindre tålamod och till stor del endast uppmärksammar den kommunikation som är riktad direkt till dem och interagerar med företag som förstår deras enskilda behov (SAS Institute, 2012). Med ovanstående i åtanke finns det stora möjligheter för banksektorn att dra nytta av en potentiell användning av big data.

1.2 Problemdiskussion

Inom IT-kretsar råder det på många sätt en stor hype kring fenomenet big data, dess potential men också dess associerade utmaningar och svårigheter. Insamlande och analyser av big data kan vara användbart bland annat inom politik, biologi och astronomi men även inom e-handel och för att få marknadsinformation (Chen et al, 2012). Tekniska framsteg, växande dataansamlingar samt minskade kostnader och tidsåtgång har lett till att användningen av big data har gått från innovation till tidigt användande (Rogers, 2011). Chui et al (2010) menar att det redan nu är dags för övriga befattningshavare att inse den potentiella påverkan och möjligheter som all data, genom internet, kan föra med sig. Företag som tar tillvara på möjligheter som uppkommer på grund av big data kommer att vinna mot de konkurrenter som inte gör det. De helt nya användarna bör testa de nyligen utvecklade teknologierna separat i mindre pilotförsök medan de mer etablerade användarna kan söka sig till innovativa teknikleverantörer för att skaffa sig den kunskap och de verktyg som behövs (Chui et al, 2010).

Fenomenet big data är alltså lovande, men det kvarstår en del utmaningar, både affärsmässiga och tekniska, innan det kan anammas fullt ut (Chui et al, 2010). För att extrahera, klassificera, förstå

och utvärdera de åsikter som uttrycks i olika källor som i onlinenyheter, kommentarer i sociala medier och andra användargenererade innehåll behöver man speciella tekniker (Chen et al, 2012). Det behöver utvecklas bättre mjukvara som kan samla och analysera data och tekniker för grafiska displayer behöver förbättras. Detta för att de enorma mängder data som finns ska kunna tas in och förstås av beslutsfattande personal (Chui et al, 2010).

Då en så pass stor del av den befintliga datan idag är ostrukturerad ligger utmaningen i att finna den rätta informationen, förstå den och sedan kunna analysera den i en lämplig Business Intelligence-lösning. Det är först när den ostrukturerade datan är bearbetad och analyserad som den kan göra nytta i form av bland annat ökat beslutsunderlag. Lyckas man inte med detta är datan värdelös, hur stora mängder data man än har tillgång till (McNeill, 2012). Ytterligare en utmaning med big data och dess utveckling är kompetensbrist hos företagen. Organisationer kommer att stå inför en brist på personal som har den kompetens som krävs för att de ska kunna dra nytta av big data. År 2018 kan USA ensamt stå inför en brist på 140 000 till 190 000 personer med djupa analytiska färdigheter samt en brist på 1,5 miljoner chefer och analytiker med kunskap om att använda analyser av big data för att fatta effektiva beslut (Brown et al, 2011).

Genom ökad information och kunskap om sina kunder kan företag få ett bättre underlag till sina Customer Intelligence-lösningar. En stor källa till denna kundinformation är de allt mer växande sociala medierna där exempelvis Facebook har mängder med information som kan användas i Customer Relationship Management-system och i Customer Intelligence-lösningar (Rogers, 2011). Innehåll i sociala medier har skapat rikliga och spännande möjligheter för att förstå yttranden från både allmänheten och från konsumenterna gällande sociala evenemang, politiska rörelser, företagsstrategier, marknadsföringskampanjer och produktpreferenser. Detaljerade IP-specifika användarsökningar som samlas genom cookies och serverloggar kan användas för att kunna förstå kunders behov och identifiera nya affärsmöjligheter. Även analyser av olika känslor kan göras för att identifiera känslor, påverkan, subjektivitet och andra känslomässiga tillstånd i onlinetext (Chen et al, 2012). Detta pekar på att det finns stora möjligheter för banker att använda sig av big data och att det med rätt verktyg skulle kunna generera fördelar.

Crosman (2012) hävdar att arbete och hantering av data tar upp 7-10 % av bankers rörelseresultat. Detta arbete är således en betydande beståndsdel av bankernas verksamhet och när datamängderna endast förutspås växa skulle datahantering kunna bli en ännu större del i framtiden. Frågan de måste ställa sig är hur de ska lyckas utvinna och lagra användbar data på ett effektivt sätt och till vilket pris. Har de kunskapen, verktygen och viljan för att påbörja arbetet med big data, eller är det redan där och i sådant fall - har de lyckats åtnjuta de fördelar det kan dra med sig?

1.3 Problem

Baserat på ovanstående diskussion är det uppenbart att big data är ett växande intresseområde med stor potential men där det kommer att krävas rätt verktyg och kunskap för att kunna dra full nytta av det. Chen et al (2012) menar att företag och organisationer de senaste åren allt mer har kunnat dra nytta av den ökade information som finns i strukturerad data. Genom nya teknologier har information även gått att hämta från den ostrukturerad datan vilket har öppnat upp dörrarna för en större kunskap om företags kunder. Kunskap som kommer av att veta kundernas åsikter, behov samt att kunna upptäcka nya affärsmöjligheter. Vissa företag organiserar och använder inte den information som de samlar in för att skapa värde. För bankernas del förvärvas breda profiler av kunderna över flera finansiella tjänsteområden men de har svårt att slå samman den informationen så att det tillförs något värde till organisationen. En bank vet en hel del om en kunds finansiella transaktioner och de samlar in information som gör att de får en bredare bild av en kunds inköp och behov. Banker, som har nära relationer med sina kunder, kan möta de största utmaningarna av alla när det kommer till att skapa detta värde. Då de för närvarande samlar in detaljerad data om sina kunder så är tillgång till information inte deras primära problem. Banker kan dock hamna under press när det gäller att ständigt erbjuda kunder mer. Det är troligt att förväntningarna kring service kommer att fortsätta öka i denna bransch och hur bankerna kommer att skapa värde med information kommer att vara avgörande för deras framgång (Hagel & Rayport, 1997).

Flertalet forskare, däribland Chen et al (2012) och Chui et al (2010) beskriver big data, dess många potentiella fördelar samt utmaningar och svårigheter. Företag har mycket att vinna på att använda big data på ett riktigt sätt och information om företags kunder är en del som genom big data skulle kunna tas tillvara på mer effektivt. De företag som hanterar större informationsflöden och har tillgång till stora mängder kunddata skulle ha mycket att vinna på en användning av big data. Forskningen har hittills inte kommit vidare långt i att undersöka specifika branscher och vilken nytta samt vilka svårigheter som respektive bransch skulle ha av big data. Banker och deras koppling till big data har av forskningen fortfarande lämnats relativt orörd. Varför just banker bör hantera big data, vilka branschens specifika fördelar med big data är och hur de skulle kunna ta tillvara på sina kunddata på ett mer effektivt sätt genom big data är ännu inte utforskat. Då bankbranschen använder information om sina kunder till en mycket stor del i sin verksamhet borde en användning av big data kunna föra mycket gott med sig, eventuellt mer än för branscher som hanterar en mindre mängd kundinformation.

Om man har rätt verktyg för att hantera big data skulle det kunna ge värdefull information till företags kundhantering och frågan vi ställer oss är hur detta ser ut i banksektorn idag. Vad deras uppfattning om big data är och vad de ser för potential för framtiden. Ovanstående diskussion leder fram till följande frågeställning:

Hur ser banker på fenomenet big data och hur ser deras eventuella arbete med big data ut?

1.4 Syfte

Syftet med denna uppsats är att beskriva hur banker ser på, uppfattar och definierar big data samt om de är medvetna om den hype som beskrivs i teorin. Vidare om de kommit igång med en användning av big data i sin kundhantering och hur långt denna användning eventuellt har kommit. Detta kommer mynna ut i att avslutningsvis se hurvida det finns ett gap mellan var teorin befinner sig och hur långt bankerna själva har kommit i sin användning av big data.

2. METOD

I detta avsnitt beskrivs hur vi har gått tillväga i uppsatsprocessen, vilka val som har gjorts och hur detta har påverkat studien och dess resultat.

2.1 Forskningsansats

Vårt val av uppsatsämne föll på big data då det är ett så pass nytt ämne och på grund av den uppmärksamhet det får i branschskrifter och nyhetsartiklar. Eftersom bankbranschen är en bransch med stora informationsflöden och med ett stort fokus på kundhantering så väcktes frågeställningen om hur just banker arbetar med detta. Vi har valt att använda oss av en kvalitativ ansats då vi anser att det bäst passar vårt val av undersökningsområde och syfte. Främsta syftet med kvalitativa metoder är att få en mer fullständig och djupare kunskap inom ett specifikt område än den mer splittrade kunskap man kan få ut av kvantitativa metoder (Patel & Davidsson, 2011). Då det är en djupare kunskap som vi vill åt i denna undersökning ansåg vi att en kvalitativ ansats var ett bättre alternativ för oss än en kvantitativ. Valet av en kvalitativ ansats faller sig också naturligt då vi utför ett antal telefonintervjuer och därmed får ett stort textunderlag som kräver bearbetning (Patel & Davidson, 2011). Fördelen med intervjuer är att det på många sätt liknar en vardaglig situation vilket gör att den som håller i intervjun i minsta möjliga mån styr respondenterna. Målet är snarare att låta dessa personer påverka hur intervjun utvecklas (Holme & Solvang, 1997). Detta blir svårare att uppnå genom telefonintervjuer vilket vi har haft i åtanke och som vi är medvetna om skulle kunna påverka respondenternas svar.

En av de stora nackdelarna med en kvalitativ ansats är att de textunderlag man får ut av intervjuer både är tids- och arbetskrävande (Patel & Davidson, 2011). Detta är något som vi tagit i beaktning vid vårt val och som har gjort att vi har fått göra vissa Anpassningar i vår tidsplanering. Dessa Anpassningar har förvisso gjort att mindre tid har kunnat läggas på resterande delar men då vi upplever att en kvalitativ ansats bäst främjar vårt syfte med uppsatsen har fördelarna övervägt denna nackdel. Den information vi fått ut av intervjuerna hade varit svårt att samla in på ett annorlunda sätt.

2.2 Datainsamling

Förstahandsrapporteringar i form av primärkällor väljs ut beroende på vilken problemställning som finns. Omfattningen av insamlandet beror på hur mycket tid som finns och en bedömning bör göras om vad som är möjligt att genomföra inom en viss tidsram. Det är även viktigt att inte styra materialet så att insamlandet av materialet endast stöder våra egna idéer exempelvis i form av ledande frågor i intervjuguiden (Patel & Davidsson, 2011). Vårt tillvägagångssätt för att samla in primärdata har skett i form av semistrukturerade telefonintervjuer med fem banker. Vi vänder oss både till traditionella storbanker samt internetbanker för att få en övergripande bild av hur dessa banker arbetar med big data i sin kundhantering. Vi använder oss av telefonintervjuer på grund av att många av de personer som är kunniga inom detta område arbetar i andra städer än Göteborg. Valet av telefonintervjuer gjordes även för att lättare kunna få intervjuer med personer högt upp organisationen som troligtvis har svårare att ta sig tid till att boka in besöksintervjuer.

Detta tillvägagångssätt innebär att det kan vara svårare att skapa en förtrolig atmosfär jämfört med intervjuer som sker på plats (Jacobsen, 2011). Fördelen med telefonintervjuer är att vi har möjlighet att välja de intervjupersoner som har mest kunskap om ämnet snarare än att välja de som arbetar lokalt. Då det kändes mer relevant att få kontakt med de personer som bättre kan bidra till ett svar på vår problemformulering kände vi att denna fördel övervägde eventuella nackdelar i vårt fall.

2.2.1 Val av företag för datainsamling

Urvalet av banker gjordes genom att vi till en början tog kontakt med ett antal storbanker samt ett antal internetbanker via mail. Vårt val att kontakta storbanker föll sig naturligt då de utgör en så pass stor del av marknaden. Vidare valde vi att undersöka internetbanker då de framförallt agerar på internet vilket också är platsen där big data uppstår. Utifrån de här förutsättningarna anser vi att dessa typer av banker är lämpliga att undersöka för att få svar på vår frågeställning. Vi kommer inte att göra någon jämförelse mellan de olika typerna av bankerna utan detta val har grundat sig på att vi anser att det kan ge en bra bild av bankbranschen i stort. Vi är dock medvetna om att de slutsatser som kommer att göras i uppsatsen inte med säkerhet återspeglar hela banksektorn.

På grund av tidsramen valde vi att gå vidare med de första fem kontakterna vi hade möjlighet att boka intervjuer med och som vi upplevde skulle mäta upp till våra krav för uppsatsen och då i form av en blandning mellan storbanker och internetbanker. Fem intervjuer ansåg vi vara tillräckligt många för att kunna svara på vår frågeställning. Att kunna analysera empirin på ett bra sätt ansåg vi också var viktigt och därför upplevde vi att det var ett lämpligt antal med tanke på tidsramen. Då vårt syfte är att beskriva hur banker generellt arbetar med big data upplevde vi inte att vårt urval påverkade resultatet i en negativ bemärkelse. Ett antal av bankerna önskade vara anonyma vilket gjorde att vi valde att inte publicera någon av bankerna vid namn. Vi upplevde också att detta val gjorde att respondenterna lättare kunde svara på våra frågor utan att vara rädd för att avslöja någon känslig företagsinformation.

2.2.2 Urval av respondenter

När vi kontaktade bankerna blev vi hänvisade till de personer inom företagen som har mest kunskap om big data. Då vi ville förvissa oss om att vi intervjuade rätt person blev vi vid ett antal gånger hänvisade i flera led för att slutligen hamna rätt. En vecka innan intervjutillfället skickade vi ut vår intervjuguide till respondenterna för att de skulle ha tid att förbereda sig och eventuellt hämta svar från andra källor på banken. Detta kändes som ett självklart val för oss då vi ganska tidigt märkte att det var svårt för de på bankerna att veta vem som arbetade med just detta. Det visade sig att några av respondenterna efter att ha fått frågorna inte var rätt personer och vi blev då hänvisade till någon med bättre kunskap som vi istället intervjuade. Detta säkerställde att vi pratade med rätt personer och att vi fick ut så mycket information av intervjuerna som möjligt. Det visade sig att respondenterna sitter på olika positioner beroende på bank och nedan följer en tabell över bankerna och respektive respondents position.

| Bank | Position(er) | Tid för intervju |
|----------------|---|--------------------------------|
| Internetbank 1 | 2 Respondenter - Ansvarig för digitala kanaler & CRM-ansvarig | 4/3 -13 kl 10.00 30 minuter |
| Internetbank 2 | 1 Respondent - CRM-ansvarig | 5/3-13 kl 8.00 35 minuter |
| Internetbank 3 | 1 Respondent - Webbanalytiker | 7/3-13 kl 16.00 55 minuter |
| Storbank 1 | 2 Respondenter - Hr-anställd med inriktning mot kundsupportverksamhet & säkerhetsanställd med inriktning mot sociala medier | 5/3-13 kl 14.00 25 minuter |
| Storbank 2 | 1 Respondent – Kommunikationsansvarig | 7/3-13 kl 14.00 20 minuter |

2.2.3 Intervjuguiden

Intervjuguiden arbetades fram med problemformuleringen i åtanke under hela processen för att se till att frågorna skulle generera svar med relevant information. Med problemformuleringen i åtanke under uppsatsens gång utgick vi sedan från teorin när vi skapade våra frågor. Arbetet med intervjuguiden utfördes löpande under studiens gång vilket vi ansåg vara viktigt för att säkerställa att få med allt av intresse för uppsatsen. Parallellt rensade vi bort frågor som vi ansåg var överflödiga och som inte bidrog till att svara på vårt problem. Då vi bara använder oss av telefonintervjuer så använde vi en och samma intervjuguide till alla intervjuer. Vi anpassade därför intervjuguiden för telefonintervjuer redan till en början. Frågorna formulerades med hänsyn till att frågeformuleringarna kan behöva vara extra tydliga när intervjuerna sker via telefon för att minimera eventuella missförstånd. Intervjuerna spelades in samtidigt som en av författarna antecknade. Detta gjordes för att lättare kunna sammanställa materialet och se till att vi inte missuppfattat någonting. I empirin presenterar vi en sammanställning av intervjuerna då vi upplever att en sammanställning räcker för att få en bra bild av de olika bankernas svar på frågorna. I denna sammanställning har vi utgått från de delar som tas upp i teoriavsnittet för att bidra till en mer överskådlig disposition i uppsatsen. Att transkribera intervjuerna ord för ord var ett alternativ vi övervägde men vi bestämde oss slutligen för att vi skulle få ett bättre resultat om vi istället la den tiden på att analysera materialet då det bättre främjar vårt syfte. Intervjuguiden finns bifogad i bilaga 1.

2.3 Sekundärdatainsamling

Den sekundärdata vi använder oss utav har vi inhämtat från ett antal olika databaser för att få en bra teoretisk grund. Bland dessa är några Emerald, Business Source Premier samt Academic Search Elite då vi upplevde att vi kunde få fram viktig information från dem. Vid insamlingen har vi haft för avsikt att hålla oss kritiska till källorna och varit uppmärksamma på vad syftet med skrifterna har varit och till vem de är riktade. Detta för att vi ville minimera risken att ta med material som kan vara något vinklat. Vidare har vi haft som mål att i största möjliga mån använda oss utav vetenskapliga skrifter för att säkerställa dess giltighet och för att få en bra grund att göra analysen på. Då området är relativt nytt har vi dock även tagit information från Gartner och tidningsartiklar för att kunna presentera de senaste nyheterna och trenderna kring big data. Att få fram färsk information ansåg vi var viktigt eftersom vi studerar ett så pass nytt ämne. Gartner är enligt Pollock och Williams (2009) en av de mest inflytelserika industrianalytikerna och har varit mycket framgångsrika med att samla in och presentera olika föreställningar och förväntningar inom IT-branschen från både leverantörer och användare. Då just föreställningar och förväntningar var något som vi ville ta reda på kändes den informationen som vi fann hos Gartner viktig för vår undersökning. Ytterligare en anledning till att vi använt oss av material från andra källor än vetenskapliga artiklar är för att vi vill undersöka skillnaderna mellan det vetenskapliga och vad som faktiskt diskuteras och sker i IT-kretsar idag. För att få en bra bild av det så har vi försökt att få med det viktigaste från båda delarna. Att jämföra detta med det empiriska materialet bidrar till en ökad förståelse av skillnaden mellan det som skrivs och det som sker i praktiken vilket är vad vi vill med denna studie.

2.4 Validitet och reliabilitet

Att ha en god validitet innebär att vi undersöker det vi avser att undersöka (Patel & Davidsson, 2011). Detta är en viktig grund att stå på för att få ett bra resultat av studien. Att få valid information är enklare med en kvalitativ ansats då den som intervjuar är närmare den eller det som skall studeras (Holme & Solvang, 1997). Att välja en kvantitativ ansats hade för oss gett oss en sämre validitet då vårt syfte är att få en djupare förståelse för ämnet än vad en kvantitativ metod hade gett. För att få en god validitet och hålla informationen relevant för studien har vi under hela arbetet med att ta fram en lämplig referensram haft problemformuleringen och syftet i åtanke. Att vi sedan utformade vårt intervjuunderlag med hjälp av referensramen har gjort att vi säkerställt att vi undersöker det vi från början ämnade undersöka och få svar på. Om vi inte hade gjort detta hade det funnits risk att vi i slutändan fått ett resultat som inte svarade på vår problemformulering.

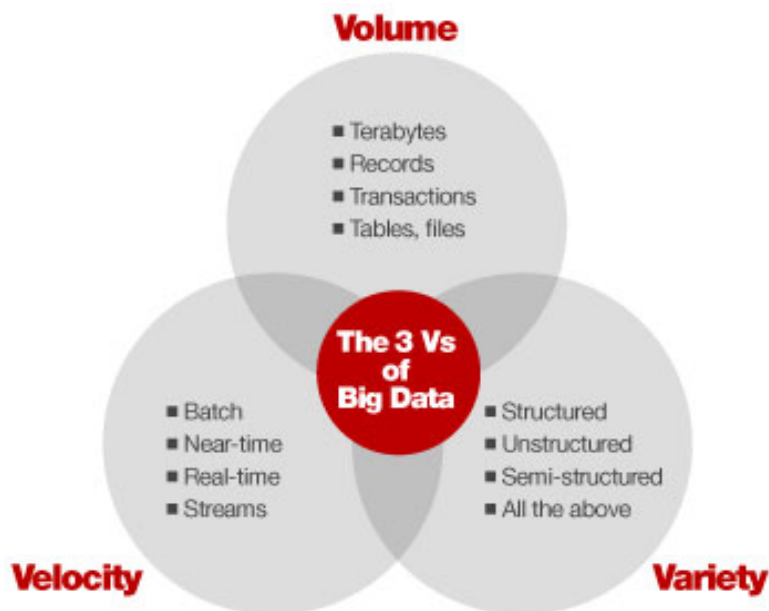
Att ha en god reliabilitet innebär att det vi undersöker görs på ett tillförlitligt sätt (Patel & Davidsson, 2011). Reliabiliteten är inte lika hög när en kvalitativ ansats används då en sådan ansats inte främst fokuserar på att vara statistiskt representativ (Holme & Solvang, 1997). Detta har vi haft i åtanke under processen och för att se till att vi fortfarande får en god reliabilitet så skickade vi efter intervjuerna vår sammanställning av materialet till respektive respondent. Detta gjorde vi för att säkerställa att vi uppfattat all information på rätt sätt. Hade vi valt att publicera det empiriska resultatet utan att säkerställa att vi uppfattat informationen på rätt sätt hade detta kunnat leda till att vår analys och våra slutsatser blivit felaktiga.

3. TEORETISK REFERENS RAM

Det teoretiska kapitlet börjar med en beskrivning av big data och dess olika definitioner. Därefter återfinns ett avsnitt om big datas olika användningsområden som sedan följs av ett stycke om sociala medier och dess betydelse för big data. Kapitlet avslutas med en beskrivning av vad som krävs för att hantera datan, vad det kan generera till företags Customer Intelligence-lösningar samt ett avsnitt som beskriver bankers potential med big data.

3.1. Vad är big data?

Termen “big data” har uppkommit som ett resultat av tillväxten i mängden företagsinformation som kan tas till vara på genom en stor mängd olika källor och system (Rogers, 2011). Enligt Gartner (2012) är big data ett av de allra snabbast växande områdena inom teknologi idag. Då termen är relativt ny har den än så länge inte blivit allmänt definierad. Generellt sett så handlar det om uppsättningar av data som på grund av dess storlek inte längre kan hanteras och analyseras med traditionella verktyg, metoder och infrastrukturer. Egenskaper som big data kännetecknas av utöver den stora volymen är en hög hastighet och en stor variation av olika strukturer (Rogers, 2011), vilket illustreras i bilden nedan.



(Marous, 2012)

Gartner definierar termen big data som stor volym, hastighet och/eller variation som kräver kostnadseffektiva, innovativa former av informationsbehandling som möjliggör förbättrad insikt, förbättrade beslutsunderlag och ökad processautomation (Lapkin, 2012). SASs Chief Technology Officer Keith Collins definierar big data som den “tidvåg” av data som företag möter. Där volymen data växer i och med en större användning av bland annat sociala medier och där hastigheten ökar på grund av en ökad aktivitet på internet samt en ökad användning av sensor-utrustade enheter. Collins hävdar att i takt med att företag börjar använda big data mer frekvent ökar även det allmänna affärstempot och konkurrenstrycket (SAS Institute, 2012). Enligt

forskning från MGI och McKinsey kommer big data, som de definierar som “stora datamängder”, att i framtiden bli utgångspunkten för konkurrensfördelar och ligga till grund för produktivitet, innovation och konsumentöverskott (Brown et al, 2011). Verktyg som tidigare använts för att analysera, söka och integrera data kan vara svåra att använda sig av när det kommer till big data. Utmaningar som kan kopplas till rapportering och systemunderhåll har också uppkommit på grund av egenskaperna som big data besitter (Rogers, 2011).

Det finns flera förklaringar till det ökade fokus som läggs på big data. Några av dessa är att företag idag kräver allt mer olika sorters information i förhoppningen att få mer kunskap och kunna fatta bättre beslut. Vidare har nya metoder för att bearbeta data gjort att det inte längre kostar lika mycket och fördelarna jämfört med kostnaderna har ökat. Till sist har även tillgängligheten till olika resurser i “molnet” ökat och företag behöver således inte investera i infrastrukturer för att kunna starta upp big data-projekt (Lapkin, 2012).

Många IT-hypes som exempelvis molntjänster och internet-TV förväntas finnas kvar och vara aktuella i många år från att de uppstår men när det kommer till hypen med big data förutspår Gartner (Lapkin, 2012) att den inte kommer finnas kvar längre än ett par, högst tre år. Detta på grund av att det då kommer finnas större möjligheter att ta sig an nya datakällor och av olika slag samt att den ökade volymen av data kommer vara en grundförutsättning för företag. Att hantera och använda sig av big data kommer vara en del av kostnaden för att ens ta sig in på den globala affärsmarknaden.

3.2 Vad kan big data användas till?

Big data kan generera stora fördelar för både konsumenter och företag (Brown et al, 2011). Framväxten av kundgenererat innehåll på olika forum, nyhetsgrupper och sociala medier erbjuder möjligheter för företag att lyssna till rösten av marknaden från ett stort antal olika beståndsdelar som kunder, medarbetare, investerare och media. Den data som samlas in från webben är mindre strukturerad och innehåller ofta utförliga kundyttranden och beteendemässig information (Chen et al, 2012). Rätt hantering och användning av big data kan hjälpa företag att utveckla strategier för att svara på det växande behovet av kunskap från allt större datamängder. Genom en ökning av olika sorters datamängder som kompletterar varandra kan företag fylla sina respektive “informationsluckor” som i sin tur kan förbättra verksamheterna och dess prestationer (Lapkin, 2012). Beslut som tidigare baserats på gissningar eller på konstruerade modeller av verkligheten, kan nu baseras på datan själv (Agrawal et al, 2011).

Uppgifter som finns i företagens datasystem och annan härledd information anses vara värdefulla tillgångar (Ohata & Kumar, 2012) och kunskap är makt när det kommer till att vinna konkurrensfördelar. Det potentiella värdet av information i form av big data blir allt mer erkänt (Strategic Direction, 2012) och med all den nya data uppstår nya sätt för företag att skapa värde på. Detta gör att många av dagens affärsmodeller som bygger på relativt statiska informationsteknologier kommer utmanas (Brown et al, 2011). En enorm mängd företagsinformation, branschinformation, produktinformation och kundinformation kan samlas in från webben och organiseras och visualiseras med hjälp av olika tekniker. Genom att analysera kundens dataloggar kan analysverktyg ge spår av användarens aktiviteter online och avslöja användarens besök och köpmönster. Detta kan då leda till att webbdesign,

produktplaceringsoptimering, kundtransaktionsanalys, marknadsstruktursanalys och produktrekommendationer kan åstadkommas på ett bättre sätt (Chen, 2012). Vidare kan man genom att veta hur ofta eller intensivt en produkt används anpassa sina erbjudanden, till exempel genom att ha användaravgifter istället för direkt försäljning (Brown et al, 2011).

Att använda ostrukturerad information bland annat från sociala medier gör att företagen får information i form av "wisdom of the crowd", med andra ord att de tar en större grupp människors åsikter och beteende i åtanke istället för en enskild persons. I kombination med företagets traditionellt insamlade uppgifter har de möjlighet att få en god insikt i hur konsumenterna tänker. Att utvinna information i form av big data gör också att det finns möjlighet att få tillgång till variabler som kan relatera fakta till hypoteser som inte skulle varit tänkbart innan. Dessa åtgärder kan gemensamt förbättra organisationen genom att bättre hänsyn kan tas till marknaden (Ohata & Kumar, 2012).

Big data, vid rätt hantering och användning, kan som tidigare nämnts skapa värde för företag. På vilket sätt detta värde skapas kan variera. Ett sätt är att öka frekvensen på användandet av information samt genom att göra den mer transparent. Vidare kan företag genom en ökad lagring av information av alltifrån lagersaldo till sjukdagar, finna variationer och avvikelser och därigenom förbättra sina prestationer. Datan kan användas för att exempelvis fatta bättre managementbeslut och göra prognoser inför framtiden. Ökad information leder till bättre beslutsunderlag vilket bidrar till en värdeökning för företag. Big data kan även användas av företag för att bättre kunna segmentera sina kunder och på så sätt få information för att skraddarsy sina produkter och tjänster. Avslutningsvis kan big data generera värde genom att den används vid utvecklingen av nästa generations produkter och tjänster, exempelvis vid service som erbjuds efter försäljningstillfället (Brown et al, 2011).

3.3 Sociala medier

Sociala medier såsom Facebook, Twitter, LinkedIn, YouTube, Google Plus och Pinterest växer, användarna blir allt fler och dess betydelse och påverkan allt större (King, 2012). Utvecklingen beror till stor del på den hype som existerar kring sociala medier och den synlighet det representerar (Landry, 2012B). Statistik visar att 83 % av alla företagsbesiktningar och allt beslutsfattande startar med en Google-sökning där de sociala medierna spelar en viktig roll (Pilska, 2012). Sociala medier handlar till stor del om kommunikation och genom att använda sig av olika verktyg kan man som företag få direkt åtkomst till sina kunder (King, 2012). Många marknadsanalytiker menar att användningen av sociala medier och de analyser som går att göra öppnar upp ett flertal möjligheter. Möjligheter som innefattar att man på marknaden kan agera genom en "konversation" mellan företag och kund istället för den traditionella envägskommunikationen från företag till kund (Lusch et al, 2010).

De tre främsta sociala medierna ur en affärssynvinkel är enligt Pliska (2012) LinkedIn, Facebook och Twitter där det finns en mängd olika möjligheter för företag att ta tillvara på. När det kommer till att engagera sig i detta menar King (2012) att det första man som företag ska göra är att lyssna. Detta genom att upprätta verktyg som gör att man kan höra vad kunder tycker och tänker om företaget och dess produkter.

Företags involvering i sociala medier expanderar och har idag gått förbi stadiet tidigt användande och används idag av företag inom många olika industrier. Många affärsledare har egen erfarenhet av exempelvis Facebook och LinkedIn, vilket gör att de ofta försöker att dra nytta av de sociala färdigheter som redan finns inom företaget. De flesta av de sociala aktiviteterna är externt inriktade där företag använder sociala medier för att hantera kunder, partners och leverantörer. Denna utveckling har gått framåt men det finns fortfarande mycket förvirring, hype och olika grader av riskminimering som gör att många befattningshavare och IT-chefer väljer bort dessa sociala initiativ. Det finns dock många exempel på företag som har uppnått imponerande resultat och fördelar tack vare sociala medier (Landry, 2012B)

Landry (2012A) menar att man kan dela in den kapacitet och de teknologier som sociala medier för med sig i tre breda kategorier. Den första är den mjukvara som möjliggör, stödjer och fångar in kommunikation och konversationer som uppstår genom interaktion och öppet deltagande mellan ett stort antal löst sammankopplade individer. Dels interaktion som existerar inom företaget, men också den med externa parter som kunder och partners. I den andra kategorin innefattas mjukvara för att analysera, filtrera och söka efter sociala interaktioner och annat innehåll. Den sista kategorin innefattar den mjukvara som möjliggör kommunikation, interaktion och samarbete med andra aktiviteter, där exempel på detta kan vara att skapa innehåll, spåra framsteg i projekt eller stödja kunder (Landry, 2012A).

Sociala medier används inte bara av yngre målgrupper, talande för detta är en nyligen gjord undersökning som visade att 75 % av medlemmarna på LinkedIn är över 25 år. Både unga och äldre tar till sig denna "nya" teknologi. Sociala medier är här för att stanna och många menar att det är hög tid för företag som inte redan interagerar där och använder sig utav det, att börja göra det och dra nytta av de fördelar som det kan medföra (Pilska, 2012).

3.4 Vad krävs för att hantera big data

Svårigheterna med big data handlar inte om själva tillgången till data utan hur man ska hantera denna med alltifrån att fånga in, lagra, ha tillgång till och analysera den. Det diskuteras om att det finns ett antal stora strategiska och operativa utmaningar man som företag står inför vid användningen av big data. Till att börja med måste man förstå aktieägarna för att i sin tur förstå företaget och dess mål. Man behöver modelleringsverktyg för att kunna hitta kopplingarna mellan tillgänglig data och det man vill uppnå (Lapkin, 2012). Mycket data idag är ostrukturerad eller svagt strukturerad som exempel tweets och bloggar som är svagt strukturerade bitar av text. Dataanalys är en tydlig flaskhals i många applikationer på grund av komplexiteten i den data som ska analyseras (Agrawal et al, 2011).

Ginovsky (2012) tar även han upp ett antal utmaningar som företag står inför när det gäller big data. Till att börja med måste de kunna greppa all den data som finns tillgänglig från olika datakällor för att sedan kunna integrera den på ett sätt som gör att man kan förstå den. Sedan måste denna data lagras på ett sätt som är användarvänligt. Mycket av det som kretsar kring big data rör teknologi men den mänskliga aspekten måste också beaktas. Denna kommer in när det gäller att förstå data och använda den (Ginovsky, 2012).

På grund av all den data som finns måste företag även arbeta med sin informationsstrategi. Med

andra ord på vilket sätt de ska utnyttja olika slags informationskällor för att driva sin tillväxt samt vilka verktyg och vilka kanaler de ska gå igenom för att nå sina mål (Gartner, 2012). Utan ett strategiskt tänk kan det sluta med att man försöker överkonsumera datan och då är risken stor att man inte får ut något användbart (Ginovsky, 2012). Vidare behöver företagen bredda sin kunskap de får ifrån big data och efterföljande analyser. Dessa analyser måste kunna användas för att förutspå kundbehov, trender och resultat. Till sist krävs en väl fungerande dataarkitektur som kan integrera olika dataapplikationer, detta i form av ett Enterprise Information Management-system. Systemet ska kunna hantera det ständigt växande informationskravet samt kunna driva en snabb informationsbearbetning där data hämtas från relevanta datakällor (Gartner, 2012).

3.5 Customer Intelligence

Business Intelligence avser datorbaserade tekniker som används för att analysera affärsdata, vilket tillför historisk, aktuell och prognosticerad information till företaget. Detta för att bättre beslut skall kunna tas inom organisationen (Cebotarean, 2011). Business Intelligence-verktyg används även i arbetet med Customer Relationship Management-system (CRM) som fokuserar på beslutsstöd, marknadsundersökningar, målriktad marknadsföring, kundservice och kundsamverkan i produkter och tjänster (Phan & Vogel, 2010). Oavsett hur litet eller stort ett företag är finns anledningar att implementera ett CRM-system för att genom detta kunna hantera sina kundrelationer mer effektivt. En förbättring av dessa leder ofta till en ökad kundlojalitet, ett större bibehållande av kunder samt en ökad lönsamhet (Bauer et al., 2002).

Todman (2001) menar att hemligheten med Customer Relationship Management är att veta vilka företagets kunder är och vad de behöver från dem. Information som samlas in om kunder kan användas för diverse olika analytiska processer för att skapa Customer Intelligence. Customer Intelligence underlättar optimering av kundkontakter, som hjälper till att behålla kunder och främja den rätta blandningen av produktbjudanden till rätt kunder vid rätt tidpunkt och genom rätt kanaler. Customer Intelligence kan användas till hjälp för att dela upp kunder i olika segment och för att analysera deras beteenden. Det kan även underlätta i arbete med målinriktad marknadsföring och för att få merförsäljning till befintliga kunder. Customer Intelligence kan också undersöka orsaker till kundlojalitet och kundomsättning vilket ger viktiga insikter i specifika marknadsföringsstrategier (Chan, 2005).

3.6 Bankers potential med big data

För en tid tillbaka sedan lärde banker känna sina kunder genom deras regelbundna besök på bankkontoren och över telefonen. På så sätt kunde bankerna identifiera kundernas respektive behov och anpassa sina erbjudanden. Idag är situationen en annan där kunderna framförallt använder sig av bankomater för att ta ut pengar och använder datorer och smartphones för att göra transaktioner. Samtidigt ökar pressen på bankerna att öka intäkterna, sänka kostnaderna och hantera olika regleringar samt ett ständigt ökat tryck från konkurrenter. Det som fler och fler banker har börjat inse är att denna teknologi som har gjort avståndet till kunderna längre, faktiskt kan användas för att komma närmare och lära känna sina kunder. Konsumentbeteenden kan fångas in på många olika sätt genom exempelvis betalsystem, internetbanker och kortanvändning. Genom att använda sig av denna data kan processen att lära känna sina kunder göras på ett mer

systematiskt, nära och ekonomiskt sätt än tidigare (Ginovsky, 2012). Då insamlingen och analyseringen av big data sker via bankernas IT-avdelningar och på grund av de fördelar som finns att utvinna kan en förändring tänkas vara nödvändig. En förändring som innebär att IT-avdelningar går från att vara kostnadscenter till att vara resultatenheter (Crosman, 2012).

Det är många uppgifter som banker kan tänkas vilja och behöva veta för att på ett mer effektivt sätt möta sina kunders behov. Exempel på sådana uppgifter är vilka produkter kunderna har idag, hur ofta de byter bank och hur ofta de omfinansierar sina lån. Det behöver inte endast vara sådan information som rör relationen mellan kunden och den specifika banken utan också uppgifter som bidrar till att få en fullständig finansiell bild av kunden. Genom att ha tillgång till sådan realtidsdata kan banker erbjuda en relationsprissättning och även titta på likviditetsrisken (Ginovsky, 2012). Banker har uppgifter om sina kunder som inkluderar vem man är, var man är, hur mycket man har lånat, hur mycket man tjänar, var man bor, om man är gift och hur många barn man har. Genom att använda sig av denna information kan banker dra nytta av flera fördelar som uppstår vid en bättre kundkänedom (Crosman, 2012).

Både hur pass avancerade modeller man har för att samla in och analysera data och själva kvalitén på data har stor betydelse för hur utfallet blir men den mest kritiska delen handlar om att kunna konkretisera informationen och göra någonting annorlunda utav det. Ett exempel på detta är att banker genom information från big data kan ta reda på vem inom företaget som är bäst på försäljning. Detta för att sedan identifiera vad det är som denna person gör så bra och om de egenskaperna kan överföras till resten av försäljningsavdelningen. Ett annat exempel är att genom informationen ta reda på hur man bäst ska använda de olika kanalerna för försäljning och service för att på så sätt optimera sin distribution (Ginovsky, 2012).

4. EMPIRI

I detta avsnitt presenteras resultatet av våra intervjuer. Svaren presenteras bank för bank och dispositionen utgår från frågorna i vår intervjuguide som återfinns i Bilaga 1.

4.1 Internetbank 1

Vid denna telefonintervju fick vi möjlighet att intervjua två personer från banken. Den ena respondenten har arbetat på banken i ett år och är ansvarig för de digitala kanalerna. Hon har en bakgrund inom e-handel. Respondent nummer två har varit CRM-ansvarig på banken sedan 2008 och har tidigare arbetat inom detaljhandeln.

Respondenterna på banken berättade att de absolut hade hört talas om big data tidigare. De beskrev big data på ett sådant sätt att arbetet med det är som att ha en dammsugare ut mot alla informationskällor som finns tillgängliga och att sedan ta vara på den information som rör ens bransch, företag eller varumärke. De berättade att de såg strukturerad data som den information som de själva samlar in. Information som gäller vad kunder tycker och tänker om dem och vad de säger till andra anser de handlar om ostrukturerad data i form av big data.

Banken arbetar enligt respondenterna inte själva med den ostrukturerade datan utan köper in den paketerad i form av mediabevakning av olika intresseområden. De använder denna inköpta data för att tolka de olika tendenserna på marknaden. Detta gör att de kan agera och se efter om det är någonting de behöver ändra i organisationen. De har ännu inte börjat integrera den ostrukturerade datan med den strukturerade. Datan som de köper samlas in från de flesta offentliga kanaler som de kan komma på i form av sociala medier, appar, digitala kanaler men även offline-verktyg. Insamlingen av big data från sociala medier köper de in som bevakning och analyserar även den informationen med hjälp av detta verktyg.

Respondenterna på banken anser att det som krävs för att hantera big data först och främst är stora och flexibla databaser för att kunna lagra denna utan att den förstörs. Det krävs även verktyg för att analysera denna data och resurser i form av kompetens och tid. Svårigheter som respondenterna ser med big data utöver det som nämndes ovan är att se till att det finns möjligheter att agera på den information som man har analyserat. Att denna tolkning faktiskt är relevant och tillför värde till företaget är också en utmaning. Vidare är det även viktigt att ta hänsyn till om det är en befintlig kund eller en icke-kund som uttalar sig för att kunna analysera informationen och använda det. Banken har i nuläget inga planer på att utöka det de bevakar utan är ganska nöjda med hur de arbetar idag. Dock vill de kunna knyta ihop datan med deras kundbas på lång sikt. De menar att de måste lära sig grunderna i arbetet med big data innan de kan jobba vidare.

På frågan om hur viktigt sociala medier är i förhållande till andra kanaler svarar respondenterna att då banken är en internetbank så är de väldigt beroende av internetkanaler och att de vill vara där deras kunder är. Eftersom inköp av data är relativt nytt i banken har de svårt att hitta några konkreta exempel på något som har förbättrats eller försämrats till följd av dessa inköp. De har

hittills bara köpt in två rapporter men anser att de hittills har sett betydelsen av en helhet i företaget och att de fått tillgång till information som de tidigare redan har känt till men inte kunnat verifiera. Av den information som de har köpt in tycker de sig lära känna kunderna på ett helt annat sätt. Respondenterna hävdar dock att de inte riktigt kan sätta fingret på vilket värde informationen har tillfört utan att det snarare handlar om en magkänsla.

Potentialen hos big data tror de är att de har möjlighet att bli relevantare för kunderna vilket skulle leda till att de blir mer effektiva. När det kommer till fördelar med big data för just banker så nämner de att banker generellt sett har en dålig relation med sina kunder och att denna ostrukturerade information kan leda till att man kan bygga en bättre relation. Dock är det fortfarande svårt att veta vilka som är befintliga kunder och inte.

Slutligen så nämner respondenterna från banken att arbetet med big data är väldigt nytt för dem men att de gör sin hemläxa och gör vad de kan på området. De lyssnar i största möjliga utsträckning men de bearbetar inte informationen så aktivt ännu.

4.2 Internetbank 2

Vid vår intervju med denna bank fick vi möjligheten att prata med personen som är CRM-ansvarig för de befintliga kundrelationerna. Hon har idag arbetat två år på banken. Tillsammans med sju andra i sitt team arbetar hon för att få kunder att bli mer lojala mot banken.

Respondenten har tidigare inte hört talas om begreppet big data. Hon känner igen att det handlar om stora mängder data och påpekar att de på banken idag använder sig utav det. Vid en beskrivning av big data säger respondenten att det är något mycket värdefullt att arbeta med och hon menar att banken idag använder sig utav big data i form av kundinformation och kunddata. Det handlar om på vilket sätt man använder den information man har för att ge kunderna relevant information och erbjudanden som är individanpassade efter kundens engagemang. Kunddatan används inom deras två affärsområden - deras finanslösningar samt spara och låna-erbjudanden. Finanslösningen handlar om att man kan ansluta exempelvis ett bonuskort hos ett företag med deras kreditkort. Spara och låna-erbjudanden hanterar spar- och lånprodukter till privatkunder. Då banken nästan har hela Sveriges befolkning i sitt kundregister kan de använda sin kunddata till att korsförsälja samt till merförsäljning. Genom kundinformationen kan banken erbjuda en kund i mitten eller i slutet av ett lån att ta ett nytt eller att höja det. Vidare använder banken även kunddatan i sin printteknik. När de skickar ut fakturor kan de samtidigt skicka ut individanpassad information med exempelvis erbjudande om en försäkring för kunder som inte har det.

Bankens kunddata samlas in från många olika kanaler där de viktigaste är genom internet, butik, telefon och ansökningar. Idag samlas inte information från sociala medier in och lagras utan den kanalen används snarare för observera och dra lärdom. Banken finns på sociala medier men de var bland de sista att infinna sig. Det är ett sätt att finnas där deras kunder finns men det är inte huvudkanalen. Respondenten berättar att det är internet och kundservice som är deras huvudkanaler. Banken arbetar ständigt med att försöka utveckla det man gör och att utnyttja den kunddata som finns är ett stort fokusområde. Det finns idag inga tankar på att utöka arbetet med att hantera den befintliga kunddatan till att hantera datamängder utanför denna data. Respondenten berättar att de är nöjda med den kunddata de har men att de skulle kunna utnyttja

den ännu mer för att skapa relevant information. Det finns ingen strävan att ta in mer data utan snarare att ta bättre hand om den data som de faktiskt har.

Det som krävs för att hantera big data är enligt respondenten framförallt resurser och att man vet vad man ska göra utav datan. Man måste veta hur man skapar relevant information och hur man kan segmentera sina kunder. Hantera data är först och främst en kunskapsfråga. Banken har inte ändrat sina insamlingsprocesser för data utan det handlar mer om när de väl har datan och vad de gör med den då. Man behöver hela tiden lära sig mer om sina kunder och detta arbete är en ständig lärandeprocess där många analyser görs av kunddatan. För detta har de anställt analytiker som ska arbeta med just dessa kundanalyser.

Svårigheterna med big data är enligt respondenten att man kan ha hur mycket data som helst men att man måste veta vad man ska göra med den för att det ska generera värde. Man måste sätta upp en viss strategi för vad man ska göra med datan och det är det som i slutändan leder till framgång.

Bankens arbete med sin kunddata har lett till vissa insikter och nya kunskaper. Exempel på detta är hur de efter en kampanj alltid tittar på responsen. Den grupp i urvalet som har lägst respons kanske inte alltid tas med till nästa kampanj. Det handlar om att göra bra uppföljningar för att nästa gång kunna göra det bättre. Respondenten berättar att hon absolut upplever att arbetet med kunddata har tillfört värde till banken och att bearbetningen av befintliga kunder är minst lika viktig som att få in nya kunder.

Big datas potential i framtiden tror respondenten framförallt kommer att gynna deras kunder. Kunderna kommer inte att acceptera att få irrelevanta erbjudanden och de kommer att ställa allt högre krav på de företag de är kund hos. Respondenten menar att ICA var en av de första i Sverige att utnyttja och använda sig av sådan data. Man måste kunna ge erbjudanden på produkter som kunderna inte har idag genom att ge förslag på produkter som man tror skulle passa. I framtiden kommer kunderna att gynnas av att man blir bättre på att analysera data och respondenten ger ett exempel på hur viktigt detta är med att en diabetiker inte vill ha erbjudanden på choklad. Fördelarna för just banker att arbeta med big data är just samma sak. Erbjudandena måste vara relevanta för kunderna vilket i sin tur genererar merförsäljning för banken. Prickar man rätt i behovet av sina kunder så leder det i slutändan till en ökad försäljning. Dock pekar respondenten på att banker i stort varit sämre än exempelvis detaljhandeln på detta och här har bankerna mer att lära än vissa av dessa företag som idag har kommit lite längre.

4.3 Internetbank 3

Under denna intervju pratade vi med en webbanalytiker på banken. Han är fokuserad på den datainsamling som sker från bankens digitala kanaler.

Respondenten berättar att big data har kommit upp som ett diskussionsämne hos dem och att den för dem syftar till att förbättra kunddatan. De arbetar exempelvis med någonting som de kallar ett kampanjhanteringssystem som enligt dem är en typ av arbete med big data. Syftet med deras arbete med big data är att se kundernas beteendemönster bland annat genom att mäta hur kunder använder sin mobilapp och sin internetbank. De vill väva ihop delarna som kunderna får tillgång till som internetkontoret, den mobila appen, kundservice och telefonbanken och se hur kunden rör

sig mellan dessa olika kanaler. Detta är även kopplat till kunskaper om marknaden då respondenten menar att den här informationen är mycket intressant ur den synvinkeln också, både var för sig och kopplat till andra kanaler. De tittar bland annat på hur aktiva kunderna är och exempelvis hur kunder rör sig mellan de olika kanalerna efter att de har skickat ut ett nyhetsbrev och så vidare. I dagsläget har de en kunddatabas i sitt kundhanteringssystem.

Big data för respondenten på denna bank är ett modeord som går ut på att det finns möjlighet att processa all data exempelvis för att knåda kampanjer, se hur benägen en kund är att lämna banken samt vilka erbjudanden en kund kommer att vilja ha. För honom är big data bland annat att kunna se vilka av bankens målgrupper som har köpt en viss produkt. Denna historik finns inte bara i webbstatistik utan även i deras kunddatabas där möjligheten finns att se hur kunderna har rört sig mellan deras digitala kanaler. Banken vill få en helhetsbild av vad kunderna ägnar sig åt över tid.

Respondenten berättar att de köper in ett verktyg med webbstatistik som är färdigarbetad och konfigurerad efter bankens behov. Bland annat mäter de hur många som ansöker om lån, hur många som flyttar engagemang från en annan bank och hur mycket pengar kunder sätter in på ett fasträntekonto. De mäter även besöks trafik under olika tider på dygnet. Kanaler som datan som de använder samlas in från när det gäller webbstatistik är ifrån deras app och internetkontor. De mäter enligt respondenten mycket olika saker. Kampanjhanteringen går exempelvis ut på att mäta och värdera budskapets effekt, hur många som köpte en produkt och hur som många klickade sig vidare.

De svårigheter som respondenten anser finnas med big data är att veta hur man ska kombinera data och hur man ska förädla den. Han menar att det är viktigt att beröra rätt personer och i en förlängning kunna lyfta upp den här datan ännu högre upp exempelvis för att titta på hur bankens marknadsavdelning presterar. Ännu en svårighet är att det finns en målbild att ha en 360-vy av kunden. Det är lätt att börja sikta mot det men det gör att man behöver tänka till. Respondenten menar att det inte finns något värde av att ha så mycket data om man inte kan använda den på ett bra sätt. Utmaningen blir då att hitta någon slags medelväg där man inte lyfter ut all data exempelvis från sociala medier utan bara det som är affärskritiskt. Är det intressant att en kund loggar in två gånger per månad på internetbanken eller att de loggar in på pensions sidan två gånger per år? Big data är ett modeord där man samlar in all data men i praktiken är det ganska klurigt. Det går att exportera all data men frågan är enligt respondenten vad man ska göra med den.

I arbetet med big data har denna bank inte anställt personal med speciell kompetens för detta utan har samarbetat med implementeringskonsulter och programmerare för att stötta deras utvecklare och de har även tagit hjälp av konsulter för strategisk vägledning. Respondenten menar att målet är att de själva ska lära sig så mycket som möjligt och att det ska ske en kunskapsöverföring till organisationen.

När det gäller data från sociala medier så samlar banken in data från Facebook. Respondenten anser att sociala medier och liknande är väldigt intressanta för att förstå kunder. På deras bank ser de dock det främst som en kundservice- och relationskanal. De har stränga krav på sig att vara lika duktiga på detta som på deras kundservice som finns över telefon. Sociala medier är en kanal

som de lägger mycket kraft på. De mäter vad det kostar per ärende att hantera en kund via sociala medier istället för telefon och liknande. De mäter även spridningen på den information som de skriver. Han berättar att det är viktigt att bara skicka ut relevant information för att undvika att kunder ska sluta "gilla" en.

Han berättar också att det finns en hel del initiativ inom företaget på att utöka arbetet med big data och de kommer att satsa väldigt mycket på att ta fram system som stöttar deras relation med sina kunder. De har i nuläget massor med bra modeller men använder inte datan på ett enhetligt sätt. Om man exempelvis ska titta på hur många kunder som är benägna att lämna banken måste man först bestämma hur man ska mäta. Frågor som man kan ställa sig är vilken typ av kund det är och om det är någon som har varit i kontakt med deras kundtjänst.

Respondenten från denna bank upplever att arbetet med big data har tillfört värde till företaget. De får ett facit på hur kunderna rör sig mellan de digitala kanalerna och bevis på vilka kunder som är intresserade av vilka produkter. Detta kan användas för att rättfärdiga produkter och liknande. Målet med arbetet är dock att det ska ske en uppföljning per automatik, speciellt när det gäller kampanjhanteringssystemet. De vill dock hålla arbetet enkelt till en början.

Om man på något sätt skulle kunna få all data att synkronisera på ett vis som är av intresse tror respondenten att potentialen med big data är stor. Även om man i nuläget kan göra många analyser så vill man få in dessa in i ett sammanhang och få relevanta insikter. Han berättar även att bankers arbete med big data generellt sätt har stor potential. Med kundens medgivande kan de ge kunden en vy över alla transaktioner som man har även på andra konton. De vet vad kunden spenderar pengar på, exempelvis vilken tid på dygnet man handlar på ICA, när man betalar handpenning på sin lägenhet och liknande. Banker har därför möjlighet att förstå kunden bättre än enskilda leverantörer. Genom att titta på om en kund ligger på mycket högriskprodukter eller mycket fonder finns exempelvis möjligheten att ta fram en riskprofil. Då banker vet så mycket om kunder finns också potentialen att ta fram mycket nya produkter. Man skulle till exempel kunna ringa olika kundgrupper redan innan de får ett problem eller ta fram sparande som passar just en typ av kunds riskprofil.

4.4 Storbank 1

Intervjun med denna bank genomfördes med en anställd på en av bankens Human Resource-avdelningar som riktar sig mot företagets kundsupportverksamhet. Respondenten har arbetat på banken i fem år och svaren till denna intervjuguide besvarades även med en hel del hjälp från en anställd på företagets säkerhetsavdelning med ansvar för bland annat sociala medier.

Respondenterna vet övergripande vad som avses med big data men det är inget som banken arbetar strukturerat med idag. Deras definition på begreppet big data är att det handlar om stora mängder ostrukturerad data i klusterform som oftast definitionsmässigt är data från nätet eller sociala medier. Enligt respondenterna finns det inget fattat beslut från bankens sida huruvida de ska arbeta och analysera big data. Det finns heller inget uttalat för om de ställer sig positivt eller negativt till det hela. Planer på att påbörja arbetet med big data finns på bordet för diskussion men det är som tidigare nämnt inga beslut som är fattade i frågan. Hittills har banken valt annan data att analysera för kunna analysera och tolka sina kunders beteenden. De lyssnar främst via en

personlig och en direktdialog med kunderna när exempelvis avtal sluts.

De största svårigheterna med big data uppfattar respondenterna ligger i de stora mängderna data det rör sig om och att det kommer krävas kompetenta verktyg för att kunna hantera det. Potentialen för big data uttrycks vara stor då man kommer kunna hantera stora mängder åsikter men respondenterna påpekar återigen den stora utmaningen som automatiskt följer med så stora datamängder.

Respondenterna menar att det finns en stor nytta att hämta av big data för bankens egen del. Genom att i framtiden använda sig av denna data skulle de kunna dra slutsatser kring utvecklingsbehov från kundönskemål, analysera beteenden över tid och generellt dra slutsatser från den rådande marknaden och ekonomin. Detta skulle generera fördelar till banken men respondenterna påpekar dock att de analysverktyg som krävs för detta kanske borde behandlas med en viss försiktighet. På många sätt är det okontrollerad data som exempelvis kan vara baserad på subjektiva uttalanden.

Banken använder sig en hel del av den information som finns att hämta på sociala medier. De dialoger som startar där behandlar de likvärdigt med andra kanaler med viss begränsning utifrån den banksekretess som finns idag. Respondenterna menar att informationen från sociala medier definitivt har tillfört värde vad det gäller åsikter och synpunkter på banken och deras arbete. Till sist nämner respondenterna att big data i stort är ett av de tyngre påtrycksmedel som finns från kunder till företag. Detta gäller självfallet alla företag som har en sådan direktkontakt med sina slutkunder.

4.5 Storbank 2

Intervjun hölls med bankens kommunikationsansvariga som främst arbetar med sociala medier och pressrelationer. Hon berättar att de definierar och beskriver big data på lite olika sätt men att det i grund och botten handlar om stora datamängder som behöver bearbetas med nya avancerade verktyg för att kunna användas. Som bank har de till uppgift att hjälpa sina kunder i sin vardagsekonomi och göra det möjligt för dem att nå sina drömmar, bland annat genom att låna ut pengar till bostadsköp. För att kunna hantera den mängden transaktioner som detta innebär så de i sin tur kan ge kunden den rätta rådgivningen behöver banken hantera en stor mängd data. Respondenten menar att enligt denna förklaring så arbetar banken med big data.

Bankens utgångspunkt är att kunna ge kunden en så bra ekonomisk överblick som möjligt av sin ekonomi, oavsett om kunden besöker internetbanken eller träffar en rådgivare. För att en rådgivare ska kunna ge råd eller lägga en framtidsplan för kundens sparande behöver denne en samlad bild av alla affärer som kunden har med banken. Om de ser att kunden har ett behov, exempelvis om kunden har ett bolån utan försäkringsskydd vid arbetslöshet vill de kunna uppmärksamma kunden på det. Respondenten menar att den här sortens analyser har tillfört värde för banken då de kan erbjuda kunden bästa möjliga rådgivning. Utifrån den aspekten anser hon att banken i allra högsta grad arbetar med big data och försöker hitta sätt att strukturera data och anpassa den till kundnytta.

Till grund för datainsamlingen använder sig banken av olika slags data men i dagsläget använder

de inte någon information direkt från internet eller från sociala medier. Banken finns på sociala medier men detta forum används främst för att presentera nyheter och svara på kundernas frågor. Istället arbetar de med den information de får av sina kunder genom direktkontakt med banken och som finns i deras kundhanteringssystem. Denna information är tillräcklig för banken att samla in och bearbeta för att skaffa sig bra kunskap om sina kunder. Respondenten påpekar dock att detta är läget just nu och att det i framtiden förmodligen kommer att förändras. De arbetar ständigt med utvecklingen av sin datainsamling och respondenten menar att på grund av detta har hon svårt att svara mer specifikt eller ingående på deras arbete med big data.

Respondenten menar att det som krävs för att hantera big data är väl utvecklade system och verktyg. Dessa system måste kunna plocka ut det som är relevant data då det handlar om så pass stora datamängder och därefter kunna processa denna. Vidare krävs det att det finns kompetent personal som kan utföra analyser med hjälp av denna information. Respondenten fortsätter med att förklara att utifrån deras uppfattning är den stora utmaningen med big data att kunna översätta den till kundbehov. Att man ska lyckas fånga helheten i kundens relation till banken för att på så vis kunna bli så relevanta som möjligt i mötet med kund. Detta hör även ihop med potentialen för big data. Då kundernas förväntan på proaktivitet idag är väldig stor så finns det självklart en jättepoteential för big data och verktygen för att hantera denna data. Med hjälp av big data skulle man kunna svara snabbare på kundernas olika behov och därmed öka kundnöjdheten. Respondenten avslutar med att säga att detta självfallet inte bara gäller denna bank utan gäller för banker i stort. Hon förutspår att banker kommer kunna ha större nytta av big data och dess potential än många andra branscher. Detta framförallt på grund av att bankers produkter till stor del måste anpassas till olika kunders livssituation och att bra och relevant information då är till stor nytta.

5. DISKUSSION OCH ANALYS

I detta avsnitt ställer vi teorin mot den insamlade empirin. Vi utgår från den disposition som finns i teorin och som i största möjliga mån även överensstämmer med svaren från intervjuguiden.

5.1 Bankernas definition och uppfattning av big data

I teoriavsnittet beskrivs big data vara ett relativt nytt begrepp där en allmän definition ännu inte existerar. Detta överensstämmer väl utefter de svar som gavs av respondenterna till denna studie. Flera av respondenterna hade tidigare hört talas om begreppet och deras respektive definitioner av big data skiljer sig något. Det gemensamma för flera av svaren är att det handlar om stora datamängder. Rogers (2011) och Gartner (2012) beskriver big data som förutom en stor volym också har en hög hastighet och en stor variation av olika strukturer. Respondenterna nämner volym som ett kännetecken men kopplar inte samman begreppet vidare med hastighet eller variation. Då big data fortfarande är ett nytt fenomen kommer det inte som en överraskning att mer detaljerad kunskap om ämnet ännu inte infunnit sig.

För att kunna hantera big data behövs andra verktyg än de som länge funnits (Rogers, 2011) och detta kommer respondenten från storbank 2 in på när denna ska beskriva sin uppfattning av big data. Hon hävdar att det behövs avancerade verktyg för att kunna samla in datan och bearbeta den innan den kan användas och göra nytta. Enligt Lapkin (2012) möjliggör big data genom olika informationsbehandlingsmetoder en större insikt och förbättrade beslutsunderlag. Flera av bankerna verkar dela denna uppfattning där bland annat internetbank 2 menar att det är något mycket värdefullt för banken att använda sig av för att kunna ge sina kunder relevant information och erbjudanden. Respondenten för internetbank 3 radat upp flera områden där big data kan göra nytta och även denna bank verkar uppfatta området som något värdefullt. Respondenten ger exempel på en ökad kunskap som kommer av att veta vilka målgrupper som köpt en viss produkt vilket därmed blir en fördel som big data genererar.

5.2 Användning av big data i kundhanteringen

Arbetet med big data visade sig skilja sig åt en hel del bland de olika bankerna. Två av bankerna köper in färdigpaketerad data och två av bankerna använder sig endast av den kundinformation som finns i deras kundhanteringssystem. Storbank 1 arbetar inte alls med big data i nuläget. Samtliga banker verkar dela synen som Brown et al (2012) har på big data gällande att det kan generera stora fördelar för både konsumenter som för företag. De använder den data som samlas in både för att kunna möta kunders behov på ett bättre sätt men även för att effektivisera organisationens arbete med kundhanteringen. Författarna till denna studie anser att dessa två aspekter hör ihop då ett effektivt arbete med kundhantering inom företaget borde göra det lättare för dem att analysera kunders behov. Att arbeta med båda delarna är därför en bra förutsättning för att ha en lyckad Customer Intelligence-lösning. Chen et al (2012) menar att kundgenererad data erbjuder möjligheter för företag att lyssna på marknaden vilket verkar vara vad banker i det stora hela använder den insamlade datan till. Internetbank 1 berättar att de använder den inköpta

datan för att tolka olika tendenser på marknaden. Internetbank 2 arbetar med sin kunddata för att kunna öka sin korsförsäljning och merförsäljning. Internetbank 3 använder datan bland annat för att mäta hur många som ansöker om lån och hur många som flyttar engagemang från en annan bank. Detta är alla exempel på hur den kundgenererade datan används för att lyssna till marknaden. Vi menar att det är viktigt att göra bra marknadsanalyser men att det även är viktigt att veta hur man skall använda den information som dessa marknadsanalyser genererar. En kombination av detta borde med all sannolikhet kunna bidra till en bättre förståelse för kunden vilket på lång sikt kan öka lönsamheten i företaget.

Storbank 1 har istället för att arbeta med big data valt att arbeta med annan data för att kunna analysera och tolka sina kunders beteende. Storbank 2 som använder sig av big data anser att den information de har i sitt kundhanteringssystem är tillräcklig för att skaffa sig en bra kunskap om sina kunder. Internetbank 1 använder sin inköpta data för att agera och se om det är någonting de behöver ändra i organisationen. Lapkin (2012) nämner att en ökning av olika sorters datamängder som kompletterar varandra kan förbättra situationen för företag och deras prestationer men detta är ingenting som bankerna verkar arbeta med ännu. I nuläget använder sig bankerna inte särskilt mycket av olika datakällor som har till syfte att komplettera varandra utan snarare en typ av källa som de anser räcker för att tillföra det värde som de är ute efter. Flera av bankerna nämner att de i framtiden skulle vilja kombinera ostrukturerad data med den strukturerade kundinformation som de redan har. Detta är dock endast visioner för framtiden och ingenting som någon av bankerna har börjat arbeta med ännu. Författarna till denna studie hävdar att detta ändå tyder på att det finns en uppfattning hos bankerna att denna kombination av datakällor kan leda till en bättre kundhantering som gör att kunderna håller sig lojala mot banken. Agrawal et al (2010) menar att beslut som tidigare baserats på gissningar eller på konstruerade modeller av verkligheten nu istället kan baseras på datan själv. Majoriteten av bankerna håller med om detta och försöker ta tillvara på datans innehåll. Internetbank 2 kan genom den kundinformation de har erbjuda en kund i mitten eller i slutet av ett lån att ta ett nytt eller att höja det. Internetbank 3 kan exempelvis se hur mycket pengar en viss typ av kund sätter in på ett fasträntekonto. Storbank 1 som inte arbetar med big data väljer att istället lyssna till kunder via en personlig och direkt dialog med dem. Detta kan ge en bra bild av hur kunderna tänker men baseras på gissningar av hur hela kundgrupper tänker och inte på ren data som de andra bankerna utgår från. Således skulle en bra Customer Intelligence-lösning kunna innehålla båda delar. Att endast basera sina beslut på stora mängder data utan att lyssna direkt till kunderna kan göra att det blir svårt att få en djupare förståelse för kundernas åsikter. Analyser som görs av dialoger med kunder kan dock få en starkare grund av att kompletteras med information som utvinns från big data. En kombination av dessa olika informationskällor kan på många sätt vara att föredra för att få bästa möjliga beslutsunderlag till verksamheten.

5.3 Sociala medier

King (2012) menar att sociala medier blir allt viktigare och dess betydelse och påverkan allt större. Detta är något som bankerna verkar ha registrerat då de alla i dagsläget finns tillgängliga på i alla fall ett socialt nätverk - Facebook. Deras syfte med att befinna sig där och huruvida de använder sig av informationen som finns att hämta därifrån skiljer sig dock åt. Internetbank 2 samlar inte in eller lagrar information från sociala medier utan ser snarare kanalen som en plats att observera och dra lärdom från. Detta agerande är i linje med vad King (2012) hävdar att man

som företag allra först ska göra när man engagerar sig i sociala medier. Detta första steg går just ut på att lyssna för att få en uppfattning om vad kunderna tycker om ens produkter och tjänster. Då internetbank 2 var bland de sista att ta steget ut till sociala medier verkar det logiskt att banken inte kommit längre i att ta tillvara på informationen från sociala medier.

Användningen av sociala medier kan öppna upp många möjligheter för företag då de genom att finnas där kan interagera med kunderna genom en tvåvägskommunikation (Lusch et al, 2010). Båda storbankerna verkar ha liknande uppfattning av vad sociala medier kan generera då de berättar att deras främsta syfte till att finnas där är för att kunna ha en dialog med kunderna och svara på frågor. I teorin beskrivs det att vissa företag aktivt väljer bort sociala medier på grund av exempelvis riskminimering (Landry, 2012B). Detta är dock inget som någon av respondenterna nämner som en anledning till att man inte skulle finnas på dessa forum och det uttrycks heller inte vara någon farhåga. Det finns dock många företag som uppnått bra resultat där sociala medier har gett fördelar och detta är något som flera av respondenterna berättar om. Enligt respondenten från storbank 1 värderar banken de dialoger som startar på sociala medier likvärdigt med andra kanaler och den informationen de fått därifrån har tillfört värde, exempelvis vad det gäller synpunkter på banken och deras arbete.

Av de intervjuade bankerna är det framförallt internetbank 1 och 3 som har kommit längre i sitt användande av sociala medier. Den färdigpaketerade datan som internetbank 1 köper in består till stor del av data från sociala medier där bevakning och analyser därifrån gjorts. Enligt respondenten är bankens åsikt att sociala medier är en viktig kanal och då banken är en internetbank blir detta extra viktigt. Respondenten på internetbank 3 menar att forumet är viktigt och framförallt för att kunna förstå sina kunder. Då banken bland annat mäter spridningen på den information de skriver samt kostnaden för att ta ett kundärende på Facebook istället för över telefon tyder det på att banken värdesätter kanalen och den potential som finns där.

Enligt Landry (2012A) kan man dela in den kapacitet som sociala medier för med sig i tre kategorier. Utifrån respondenternas svar är det framförallt internetbank 1 och 3 och deras respektive arbete med big data som man kan placera in i dessa kategorier. Den första kategorin berör arbetet med att kunna fånga in konversationer som uppstår mellan olika löst sammankopplade personer. Detta är något som båda dessa banker arbetar med på ett eller annat sätt då de köper in paketerad data där detta har gjorts. Verktyg för att analysera och filtrera sociala interaktioner ryms i kategori nummer två. Internetbank 1 och 3 och deras hantering av big data borde innefatta även denna kategori då den data som köpts in är färdigpaketerad och därmed till viss del analyserad. Den sista kategorin som berör den mjukvara som möjliggör kommunikation och interaktion mellan olika aktiviteter verkar ingen av bankerna ha kommit till ännu. Som tidigare nämnts arbetar ingen av bankerna i dagsläget med att kombinera olika datatyper och källor.

5.4 Vad krävs för att hantera big data - utmaningar och svårigheter

Bankerna som intervjuats är samtliga överens om att det krävs kompetenta verktyg för att kunna använda sig av big data. Flera av bankerna nämner att svårigheterna framför allt ligger i att storleken på datan kräver speciella verktyg för att hantera denna. Internetbank 3 och storbank 2 tar även upp utmaningen med att veta vad man ska göra med all data och hur man skall analysera

den. Denna uppfattning stämmer väl överens med Lapkins (2012) som menar att svårigheterna med big data inte handlar om själva tillgången till data utan hur man ska bearbeta denna med alltifrån att fånga in, lagra, ha tillgång till och analysera datan. Ingen av bankerna nämnde brist på tillgång av data som en svårighet utan att det snarare handlar om hanteringen av den enorma mängd som finns. Enligt Gartner (2012) måste företag arbeta med sin informationsstrategi för att driva sin tillväxt, det vill säga på vilket sätt de ska utnyttja olika slags informationskällor exempelvis i form av vilka verktyg och vilka kanaler de ska gå igenom för att nå sina mål. Internetbank 1 anser att det som krävs för att hantera big data först och främst är stora och flexibla databaser för att kunna lagra datan utan att den förstörs. Internetbank 2 nämner att man måste veta hur man skapar relevant information och hur man kan segmentera sina kunder. Internetbank 3 menar att svårigheter som finns med arbetet med big data är att veta hur man ska kombinera data och hur man ska förädla den. Detta är utmaningar som behöver arbetas med när man tar fram sin informationsstrategi.

Storbank 2 anser att väl utvecklade system måste kunna plocka ut det som är relevant data då det handlar om så pass stora datamängder och därefter kunna bearbeta denna. Internetbank 1 nämner även att det krävs resurser i form av kompetens och tid för att kunna analysera big data. Agrawal et al (2011) menar att mycket data idag är ostrukturerad eller svagt strukturerad vilket bankerna alltså verkar vara väl medvetna om. Att behöva väl utvecklade system och även kompetens och tid för att kunna analysera denna ostrukturerade eller svagt strukturerade information anser de därför vara nödvändigt. Lapkin (2012) beskriver att det finns ett antal stora strategiska och operativa utmaningar man som företag står inför vid användningen av big data. Detta berättar bankerna en hel del om när det kommer till personalen i företaget som arbetar med big data. Internetbank 2 hävdar att hantering av data först och främst är en kunskapsfråga och internetbank 3 poängterar att det är viktigt att datan berör rätt personer i organisationen. För storbank 3 är den största utmaningen med big data att kunna översätta den till kundbehov. Detta kräver en strategi som lägger stor vikt vid att använda sig av kunnig personal i detta arbete och det förefaller som att bankerna håller med om kunskapsaspekten i det hela.

5.5 Resultat och tillfört värde av big data

Samtliga banker är överens om att arbetet med big data har tillfört värde till organisationen även om omfattningen av detta arbete skiljer sig åt mellan dem. Majoriteten av bankerna nämner att arbetet har lett till en bättre förståelse för kunden. Internetbank 1 anser att det är svårt att hitta några konkreta exempel på något som har förbättrats eller försämrats men menar att de har en magkänsla som säger att de tycker att de har lärt känna kunderna på ett helt annat sätt. Todman (2001) menar att hemligheten med Customer Relationship Management är att veta vilka våra kunder är och vad de behöver från oss vilket med tanke på ovanstående påståenden även verkar vara vad bankerna arbetar mot att uppnå. Att ha en bra förståelse för sina kunder är en förutsättning för att kunna veta vad de behöver. Enligt Chan (2005) kan information som samlas in om kunder användas för diverse olika analytiska processer för att skapa Customer Intelligence. Internetbank 1 har hittills bara köpt in två rapporter med big data men anser att de hittills har sett betydelsen av en helhet i företaget och att de fått tillgång till information som de tidigare redan har känt till men inte kunnat verifiera. Internetbank 2 menar att arbetet med deras kunddata har lett till vissa insikter och nya kunskaper så som när de efter en kampanj tittar på responsen på denna. Internetbank 3 ser det som att de får ett facit på hur kunderna rör sig mellan de digitala

kanalerna och bevis på vilka kunder som är intresserade av vilka produkter. Detta är alla exempel på Customer Intelligence som har skapats genom analyser av kundinformation.

Storbank 1 hanterar som tidigare nämnts inte big data men upplever ändå att dess arbete med sociala medier har tillfört värde till banken. Storbank 2 anser att deras arbete med big data har tillfört värde i form av att de nu kan erbjuda kunden bästa möjliga rådgivning. Customer Intelligence underlättar enligt Chen (2005) en optimering av kundkontakter, som hjälper till att behålla kunder och främja den rätta blandningen av produkt erbjudanden till rätt kunder vid rätt tidpunkt och genom rätt kanaler. De banker som arbetar med big data upplever att detta arbete i sin tur har bidragit till att förbättra deras Customer Intelligence-arbete. Chen (2005) menar också att Customer Intelligence kan användas till hjälp för att dela upp kunder i olika segment och för att analysera deras beteenden vilket är någonting som bankerna arbetar med. Internetbank 2 tycker exempelvis att de nu kan göra bättre uppföljningar av kampanjer för att nästa gång kunna göra det ännu bättre och undvika att ta med kundgrupper med dålig respons. Internetbank 3 hävdar att de kan använda den stora mängden kunddata för att rättfärdiga produkter och liknande. Detta görs möjligt genom att med hjälp av big data analysera beteenden hos olika kundsegment.

5.6 Bankers potential med big data

Samtliga respondenter tror att potentialen för big data är stor. Teorin tar upp flera områden där ökad information skulle kunna underlätta för företagen. Ginovsky (2012) hävdar exempelvis att en ökad information skulle medföra att man mer effektivt skulle kunna möta sina kunders behov. Respondenten på internetbank 1 menar att potentialen med big data ligger i att bankerna kan bli mer relevanta för sina kunder vilket i sin tur skulle göra att de blir mer effektiva. Datan skulle även kunna göra att relationen mellan bankerna och deras kunder blir bättre och starkare. Respondenten från internetbank 2 svarade i linje med detta och menar att potentialen framförallt kommer att gynna deras kunder i slutändan. Då företag får tillgång till ökad information kommer de också bli relevanta för sina kunder och därmed öka sin merförsäljning. Respondenten nämner också att banker i stort varit sämre på detta än andra branscher och att det finns mycket för dem att lära.

Enligt Ginovsky (2012) beror utfallet och kvalitén på big data till stor del på hur pass avancerade modeller man har för att samla in och analysera data men framförallt handlar det om att kunna konkretisera informationen. Detta är respondenten från internetbank 3 inne på då han menar att potentialen för big data är stor om man på något sätt skulle lyckas synkronisera all data som är av intresse och som skulle ge relevant information. Även om många analyser kan göras redan nu skulle mer avancerade tekniker få in allt tydligare i ett sammanhang vilket skulle ge bättre insikter. Respondenten nämner hur man med utökade modeller och tekniker skulle kunna lyfta datan högre upp i organisationen, utföra uppföljningar och titta på hur exempelvis en enskild enhet presterar. Att använda den utökade informationen från big data på detta sätt nämner Ginovsky (2012) som ett sätt för företag att ta tillvara på datan och göra något annorlunda utav den.

Det ökade trycket från omgivningen gör att banker pressas till att öka intäkterna och sänka kostnaderna (Ginovsky, 2012). Respondenten från storbank 2 menar också att pressen på bankerna kommer att öka då kundernas förväntan på proaktivitet ifrån bankerna också kommer

att öka. Detta gör potentialen för big data enormt stor och genom att använda sig av den skulle man enligt respondenten kunna svara snabbare på kundernas olika behov vilket i slutändan skulle öka kundnöjdheten. Detta kan kopplas samman med det som teorin säger om att man genom en användning av denna information skulle kunna fånga i konsumentbeteenden på ett mer systematiskt och ekonomiskt sätt (Ginovsky, 2012).

6. SLUTSATS

I detta avslutande avsnitt presenteras de slutsatser som dragits av denna studie och vår frågeställning besvaras.

Respondenterna definierar alla big data som stora datamängder vilket också teorin gör när den benämner big data som stora volymer data. Begreppets vidare definitioner från teorin där exempelvis hastighet och variation är två ledord tas inte upp av någon respondent. Det tyder således på att kunskapen hos bankerna om big data ännu inte är fullständig och om detta beror på att området är så pass nytt eller att intresset ännu inte finns där är svårt att avgöra.

När det kommer till användningen av big data är den slutsats som kan dras att bankernas generella inställning är relativt restriktiv. Utifrån respondenternas svar är det något avvaktande till att arbeta och hantera big data till 100 % redan nu. Det nämns bland annat att de vill lära sig från grunden och därför starta upp processen långsamt. Detta för att kunna få ut mer information om sina kunder och därmed få tillgång till bättre beslutsunderlag. Vidare beskrivs i teorin hur en kombination av datakällor skulle kunna generera ännu bättre informationsunderlag men hit har bankerna ännu inte kommit i sin användning. Två av bankerna nämner dock att detta är något att satsa på i framtiden vilket visar på en vilja att utöka användningen av big data för att bättre förstå sina kunder. Genom bättre information till sina Customer Intelligence-lösningar kan bankerna i slutändan erbjuda sina kunder mer anpassade produkter och tjänster.

Samtliga banker finns representerade på sociala medier och det främsta argumentet till detta är att de vill finnas där deras kunder finns. Teorin tar upp att vissa företag som väljer att inte finnas tillgängliga på sociala medier väljer det för att minimera de risker som det kan förknippas med. Detta är dock något som ingen av respondenterna anger som något de tänkt på eller agerat utefter i samband med sociala medier.

Utifrån de svar som lämnats är alla bankerna överens och medvetna om att det krävs speciella verktyg för att kunna hantera och arbeta med big data. Respondenterna som arbetar med big data anger alla att de sett att användningen har genererat värde. Teorin beskriver flera områden där big data kan tillföra värde men dessa banker har ännu inte kommit så långt med användningen av big data så en slutsats av detta bör dras med försiktighet. Det verkar idag finnas ett gap mellan det värde som det beskrivs att big data kan generera och bankernas erfarenhet av detsamma.

Tillsist kan en slutsats dras om att alla bankerna uppfattar potentialen med big data som stor och där många möjligheter finns. Dock har dessa banker som tidigare konstaterats ännu inte kommit så långt i detta arbete och de verkar således inte veta exakt vad det skulle kunna generera. På grund av detta uppfattas ingen av bankerna överentusiastiska över fenomenet big data och dess potential. I samband med frågan om potential nämner flera av respondenterna samtidigt någon form av begränsning med det. De ser fortfarande problem med big data och sätter upp villkor för att det i framtiden ska kunna fungera.

För att slutligen svara på vår problemformulering om hur banker ser på fenomenet big data så upplever vi att bankerna inte riktigt ser på big data på samma sätt som det anges i teorin. Hypen

som beskrivs i den teoretiska referensramen verkar inte vara fullt lika utbredd i praktiken. Resultatet tyder på att bankerna håller med om potentialen som finns men att utmaningarna och begränsningarna i nuläget är för stora för att man ska kunna dra nytta av alla potentiella fördelar. När det kommer till bankers eventuella arbete med big data så framgick det att det finns tydliga skillnader. En av de fem bankerna arbetar idag över huvud taget inte med big data medan de fyra övriga arbetar med det i olika grad men alla till relaterande syften. Bankerna är överens om att mycket så småningom finns att hämta om viljan och de rätta verktygen väl införskaffas.

Denna uppsats har bidragit till att få en förståelse för hur banker idag ser på och arbetar med big data i sin kundhantering. Författarnas förslag på framtida forskning är att undersöka vad som krävs för att gapet mellan den teoretiska potentialen och den praktiska möjligheten att jobba med big data ska minska.

KÄLLFÖRTECKNING

Agrawal, D., Bernstein, D., Bertino, E., Davidson, S. (2011). Challenges and Opportunities with Big Data. *Cyber Center Technical Reports*.

Bauer, H.H., Grether, M., Leach, M. (2002) Building customer relations over the internet. *Industrial Marketing Management*, Vol. 31, No. 2, p. 155-63.

Brown, B., Bughin, J., Chui, M., Dobbs, R., Hung Byers, A., Manyika, J., Roxburgh, C. (2011) Big data: The next frontier for innovation, competition, and productivity. *Report McKinsey Global Institute*.

Bughin, J., Livingston, J., Marwaha, S. (2011) Seizing the potential of 'big data'. *McKinsey Quarterly*, Issue 4, p. 103-109.

Cebotarean, E. (2011) Business Intelligence. *Journal of Knowledge Management, Economics and Information Technology*, Vol. 1, No. 2, p. 101-113.

Chan, J. (2005) Toward a Unified View of Customer Relationship Management. *Journal of American Academy of Business*, Vol. 6, No. 1, p. 32.

Chen, H., Chiang, R., Storey, V. (2012) Business Intelligence and Analytics: From Big Data to Big Impact. *MIS Quarterly*. Vol. 36, p. 1165-1188.

Chui, M., Löffler, M., Roberts, R. (2010) The Internet of Things. *McKinsey Quarterly*.

Crosman, P. (2012) The Beast in the Basement' And Other Data Challenges. *American Banker*, Vol. 177, Issue 126, p. 1-16.

Dubarry, S., Finch, J. (2012) How to make Big Data smart data. *Customer intelligence*.

Gartner. 2012. Big Data: What information, if you had it, would change the way you run your business?

<http://www.gartner.com/technology/topics/big-data.jsp>
(Hämtad 2013-02-10)

Ginovsky, J. (2012) "Big data" at the bank. *ABA Banking Journal*, Vol. 104, Issue 3, p. 28-32.

Hagel, J., Rayport, J. (1997) The coming battle for customer information. *Harvard Business Review*. Reprint number

Holme, I. M., Solvang, B. K. (1997). *Forskningsmetodik: Om kvalitativa och kvantitativa metoder*. Studentlitteratur AB, Lund.

Honigman, B. (2012) 100 Fascinating Social Media Statistics and Figures 2012.
http://www.huffingtonpost.com/brian-honigman/100-fascinating-social-me_b_2185281.html
(Hämtad 2013-01-23)

International Data Corporation. (2012) IDC - Press Release.
<http://www.idc.com/getdoc.jsp?containerId=prUS23355112>
(Hämtad 2013-03-05)

Jacobsen, D.I. (2011) *Vad, hur och varför?*. Studentlitteratur, Lund

King, D.L. (2012) Social Media. *Library Technology Reports*. Vol. 48, Issue 6, p. 23-27.
ISSN 00242586

Landry, S. (2012A) Hype Cycle for Social Software. *Gartner*. ID: G00234213

Landry, S. (2012B) Hype Cycle for Business Use of Social Technologies. *Gartner*. ID: G00234394

Lapkin, A. (2012) Hype Cycle for Big Data. *Gartner*. ID Number: G00235042

Lusch, R. F., Liu, Y., Chen, Y. (2010) The Phase Transition of Markets and Organizations: The New Intelligence and Entrepreneurial Frontier. *IEEE Intelligent Systems* (25:1), p. 71-75.

Marous, N. 2012. Big Data: Big Opportunity In Banking... Or Big B.S.?.
<http://thefinancialbrand.com/26363/big-data-analytics-retail-banking-jm/>
(Hämtad 2013-02-12)

McNeill, F. (2012) Framing Unstructured Data for Business Analytics. *Best Practices White Paper*.

Ohata, M., Kumar. (2012) Big data: A boon to Business Intelligence. *Financial Executive*, Vol. 28, No. 7, p. 63.

Palmer, B. (2012) Big Data in Banking: Driving Value in Next Best Action.
<http://www.ibmbigdatahub.com/blog/big-data-banking-driving-value-next-best-action>
(Hämtad 2013-03-13)

Patel, R., Davidson, B. (2011) *Forskningsmetodikens grunder: Att planera, genomföra och rapportera en undersökning*. Studentlitteratur AB, Lund.

Paulsson, M. (2013) Välkommen till big data-samhället.
<http://www.idg.se/2.1085/1.486929>
(Hämtad 2013-02-12)

Phan, D., Vogel D. (2010) A model of customer relationship management and business intelligence systems for catalogue and online retailers. *Information & Management*, Vol. 47, No.

2, p. 69-77.

Pliska, R. (2012) Social Media: Identifying the Business Opportunities The Personal Experiences of a Social Media User. *Real Estate Issues*. Vol. 37, Issue 1, p. 48-52.

Pollack, N., Williams, R. (2009) The sociology of a market analysis tool: How industry analysts sort vendors and organize markets. *Information and Organization*, Vol. 19, Issue 2, p 129-151.

Rogers, S. (2011) Big Data is Scaling BI and Analytics.

http://www.information-management.com/issues/21_5/big-data-is-scaling-bi-and-analytics-10021093-1.html?zkPrintable=1&nopagination=1

(Hämtad 2013-01-23).

Sarel, D., Marmorstein, H. (2007) Customer relationship management in banking: An introduction and strategic implications. *Journal of Financial Services Marketing*. Vol. 12, Issue 2, p. 97-101.

SAS Institute. (2012) Banks, Big Data and High-Performance Analytics, Insights on Turning Big Data into Competitive Advantage.

<http://www.sas.com/offices/europe/uk/industries/capitalmarkets/pdf/big-data.pdf>

(Hämtad 2012-01-23).

Strategic Direction. (2012) Big data needn't be a big headache: How to tackle mind-blowing amounts of information. *Strategic Direction*, Vol. 28, Issue 8.

Todman, C. (2001) *Designing a Data Warehouse: Supporting Customer Relationship Management*, Prentice Hall, New York.

Wallström, M. (2013) Nu är stora data ett affärsverktyg.

<http://www.idg.se/2.1085/1.486927>

(Hämtad 2013-02-12)

BILAGA 1 - INTERVJUGUIDE

Kan vi använda företagets och ditt namn i studien?

Berätta kort om din bakgrund, hur länge du varit på företaget och dina arbetsuppgifter.

1. Har ni hört talas om Big Data? Arbetar ni med big data?
2. Hur skulle du beskriva/definiera big data? Vad associerar du det med?

Om JA:

1. Hur och i vilken utsträckning i er kundhantering? Kombineras strukturerad data med ostrukturerad data?
2. Från vilka kanaler samlas datan in från?
3. Hur samlar ni in data från sociala medier?
4. Finns det planer på att utöka arbetet? Användningen i stort och/eller områden där ni samlar in från data?
5. Vad anser ni krävs för att hantera big data? I form av teknik, människor, processer eller metoder?
6. Hur viktigt är internet/sociala medier i förhållande till andra kanaler?
7. Har ni ändrat era dataprocesser/insamlingsprocesser för att kunna arbeta med big data?
8. Behövs specialistkompetens för att arbeta med detta? Vilken? Har ni anställt personal med sådan kompetens?
9. Vad ser ni för svårigheter med big data? Vilka utmaningar finns?
10. Kan du ge några exempel på att arbetet med big data har lett till att ni har ändrat beteende, insett nya saker? Exempel nya kundgrupper, nya mönster?
11. Kan du ge något exempel på när information från big data haft en speciell inverkan - till det bättre eller det sämre?
12. Upplever ni att arbetet med big data har tillfört värde till företaget (gällande kundhanteringen)? På vilket sätt?
13. Vad tror ni att big datas fulla potential är? Med bättre utvecklad teknik, vad skulle det kunna generera i framtiden för exempelvis kundrelationer?
14. Vad ser ni själva för fördelar för just banker att arbeta med detta?

Om NEJ:

1. Hur kommer det sig?
2. Finns det planer på att börja arbeta med det?
3. Vad ser ni för svårigheter med big data?
4. Vad tror ni att big datas fulla potential är? Med bättre utvecklad teknik, vad skulle det kunna generera i framtiden för exempelvis kundrelationer?
5. Vad tror ni att ni skulle kunna ha för nytta av big data?
6. Vad ser ni själva för fördelar för just banker att arbeta med detta?
7. Arbetar ni på något sätt med information som finns på sociala medier i er kundhantering?
8. Har den informationen tillfört något värde?