UNIVERSITY OF GOTHENBURG
SCHOOL OF BUSINESS, ECONOMICS AND LAW

Digital transformation i svenska digitala marknadsföringsbyråer

En kvalitativ studie om de potentiella framgångsfaktorerna vid utformningen av affärsmodeller för digitala marknadsföringsbyråer

Marketing, Bachelor thesis, 15hp
Department of Business Administration
School of Business, Economics and Law
University of Gothenburg
Spring 2026

Author:
Idalia Friman
Daniella Bjerke

Supervisor:
Eva Ossiansson

Abstract

This study examines potential success factors in the design of business models for Swedish digital marketing agencies, in a market where the use of artificial intelligence (AI) is increasing. This study is based on a qualitative research approach and seven semi-structured interviews with individuals in management positions at Swedish digital marketing agencies. The material is analysed through thematic analysis, based on a theoretical framework consisting of Customer Relationship Management, the Business Model Canvas, and previous studies on, among other things, digital transformation and business model innovation within the marketing industry. AI is changing both internal work processes and the conditions of the marketing industry, for example through the increased efficiency and automation of tasks, as well as greater access to tools that previously required specialized expertise. This creates new conditions for digital marketing agencies, particularly in relation to their value proposition, the agencies' role as experts, revenue models, and customers' demand and willingness to pay. The findings show that human creativity, customer understanding and quality assurance become increasingly important in a marketing landscape with more AI-generated content. The study also shows that the demand for simpler and more standardized services decreases while the importance of more strategic, advisory and business-oriented services increases. Furthermore, the study shows that the agencies expert role is changing from primarily being an executor to increasingly involving advisory services, strategic guidance, quality assurance and business-oriented value creation for the customer. This also affects customer relationships where trust, customer understanding and long-term collaboration become central parts of value creation. The use of AI also creates a need to develop new revenue models that more clearly reflect customer value, results and continuous strategic support. Based on the study, the main potential success factors are integrating AI into internal processes, developing AI competence, ensuring quality assurance, clarifying the value proposition, adapting revenue models and building strong, long-term customer relationships. The study thereby contributes to an increased understanding of how digital marketing agencies can continue to create, deliver and capture value in an AI-driven market.

Keywords: Artificial intelligence, digital transformation, business model innovation, digital marketing agencies, value proposition, Business Model Canvas, Customer Relationship Management.

Sammanfattning

Denna studie undersöker potentiella framgångsfaktorer vid utformning av affärsmodeller för svenska digitala marknadsföringsbyråer i en marknad där användningen av artificiell intelligens (AI) ökar. Studien bygger på en kvalitativ forskningsansats och sju semistrukturerade intervjuer med personer i ledningsposition på svenska digitala marknadsföringsbyråer. Materialet analyseras genom tematisk analys utifrån det teoretiska ramverket bestående av Customer Relationshop Management, Business Model Canvas samt tidigare studier om bland annat digital transformation och affärsmodellinnovation inom marknadsföringsbranschen. AI förändrar både interna arbetsprocesser och marknadsföringsbranschens förutsättningar, bland annat genom effektivisering och automatisering av arbetsuppgifter och en ökad tillgänglig het av verktyg som tidigare krävde specialiserad kompetens. Förändringarna skapar nya förutsättningar för digitala marknadsföringsbyråer, särskilt i relation till värdeerbjudande, byråernas roll som experter, intäktsmodeller samt kundernas efterfråga och betalningsvilja. Resultatet visar att mänsklig kreativitet, kundförståelse och kvalitetssäkring blir allt viktigare i ett marknadsföringslandskap med mer AI-genererat innehåll. Studien visar att efterfrågan på enklare och mer standardiserade tjänster minskar samtidigt som betydelsen av mer strategiska, rådgivande och affärsnära tjänster ökar. Vidare visar studien att byråernas expertroll förändras från att främst vara utförare till en högre grad av rådgivning, strategisk vägledning, kvalitetssäkring och affärsmässigt värdeskapande för kund. Det påverkar även kundrelationerna där förtroende, kundförståelse och långsiktigt samarbete blir centrala delar av värdeskapandet. AI-användandet skapar även ett behov av att utveckla nya intäktsmodeller som i större utsträckning speglar kundvärde, resultat och kontinuerligt strategiskt stöd. De främsta potentiella framgångsfaktorerna är utifrån studien att integrera AI i interna processer, utveckla AI-kompetens, kvalitetssäkring, tydliggöra värdeerbjudandet, anpassa intäktsmodeller och bygga starka, långsiktiga kundrelationer. Studien bidrar därmed till en ökad förståelse för hur digitala marknadsföringsbyråer kan fortsätta skapa, leverera och fånga värde i en AI-driven marknad.

Nyckelord: Artificiell intelligens, digital transformation, affärsmodellinnovation, digitala marknadsföringsbyråer, värdeerbjudande, Business Model Canvas, Customer Relationship Management.

Innehållsförteckning

1. Introduktion *6*

1.1 Bakgrund **7**

1.2 Problemdiskussion **9**

1.3 Syfte & Frågeställning **10**

1.4 Avgränsningar **12**

2. Teoretiskt Ramverk *12*

2.1 AI-användandets implikationer **13**

2.2 Affärsmodellinnovation **16**

2.4 Customer Relationship Management (CRM) **18**

2.5 Business Model Canvas **21**

3. Metod *26*

3.1 Forskningsdesign **26**

3.2 Forskningslitteratur **27**

3.3 Metodval: Semistrukturerade intervjuer **28**

3.4 Urval **28**

3.5 Genomförande **29**

3.6 Bearbetning av data och analysmetod **30**

3.7 Metodkritik **31**

3.8 Etiska överväganden **31**

3.9 AI-verktyg **32**

4. Resultat & Analys *32*

4.1 AI:s påverkan på digitala marknadsföringsbyråer **33**

4.1.1 AI som assistent 33

4.1.2 Kreativitet & kvalitet 35

4.1.3 Rollen som expert 37

4.1.4 Nyckelresurser & kompetens 39

4.2 Förändringar i marknaden & kundrelationer **40**

4.2.1 Efterfrågan 40

4.2.2 Betalningsvilja 41

4.2.3 Kundrelationer 44

4.2.4 Tjänsteerbjudande 45

4.3 Affärsmodellens utveckling **46**

4.3.1 Intäktsmodeller 46

4.3.2 Respondenternas syn på potentiella framgångsfaktorer 48

5. Diskussion & slutsats *50*

5.1 Potentiella framgångsfaktorer **50**

5.2 Studiens implikationer **53**

5.2.1 Implikationer för forskning 53

5.2.2 Implikationer för marknadsförare och digitala marknadsföringsbyråer 53

5.2.3 Implikationer för samhället 54

5.3 Studiens begränsningar **55**

5.4 Vidare forskning 55
6. Referenser..... 57
7. Bilaga..... 61
7.1 Intervjuguide 61

1. Introduktion

Första kapitlet syftar till att introducera studiens primära ämne om potentiella framgångsfaktorer vid utformningen av affärsmodeller för digitala marknadsföringsbyråer med hänsyn till ett ökat användande av artificiell intelligens (AI). Framgång förstås i denna studie som digitala marknadsföringsbyråers förmåga att långsiktigt skapa, leverera och fånga värde mellan byrå och kund, i en marknad där användningen av AI ökar. Framgång handlar därmed inte enbart om ekonomisk lönsamhet, utan även om att byråerna fortsatt kan vara relevanta för dess kunder genom att anpassa arbetssätt, värdeerbjudande, kundrelationer och intäktsmodeller i resultat av förändrade marknadsförutsättningar. Bakgrunden redogör för ämnets aktuella position och betydelse i ett samtida samhällsperspektiv. För att motivera studiens relevans tar problemdiskussionen sin utgångspunkt i tidigare forskning. Därefter presenteras studiens syfte och frågeställning, följt av en beskrivning av de avgränsningar som gjorts för att tydliggöra studiens utgångspunkt.

”AI-marknadsföringseran”, som den ofta kallas, innebär grundläggande förändringar i hur företag kommunicerar med kunder, vilka strategier och verktyg de använder för att nå sina mål, vilka färdigheter de värdesätter på arbetsplatsen och hur det dagliga arbetet ser ut”

- Agarwal et al. (2024)

Studien riktar sig mot digitala marknadsföringsbyråer vilket i vår studie definieras som företag som hjälper andra företag att synas, växa och nå rätt målgrupp i digitala kanaler och som erbjuder kompetens inom områden som SEO (sökmotoroptimering), SEM (sökmotormarknadsföring), sociala medier, *content marketing*, e-postmarknadsföring och digital annonsering (BusinessWith, u.å). Digital marknadsföring innefattar marknadsföringsinsatser som använder internet och andra digitala enheter för att kommunicera, marknadsföra och sälja ett företags erbjudande (Aleixo et al., 2024). Genom att arbeta strategiskt med data, analys och kreativ kommunikation i olika kanaler, där fokus ligger på att förstå kundernas beteende och behov, effektivt nå rätt målgrupp och utveckla träffsäkra kampanjer, så hjälper digitala marknadsföringsbyråer företag att växa (Social Zense, 2026).

Artificiell intelligens (AI) definieras enligt Kaplan och Haenlein (2019) som: ”*ett systems förmåga att korrekt tolka extern data, att lära sig från sådan data och att använda dessa lärdomar för att uppnå specifika mål och uppgifter genom flexibel anpassning*”.

Digital transformation handlar om att anpassa verksamheten efter en digital värld där tidigare framgångsrika arbetssätt behöver utvecklas och förändras till följd av den omfattande utvecklingen av digital teknik vilket kräver anpassning (Hughes & Vafeas, 2019).

1.1 Bakgrund

Det finns en mängd studier som redogör de förbättringar som AI-teknik bidrar till inom marknadsföring kopplat till effektivitet, högre träffsäkerhet och bättre kundkännedom. Det visas bland annat i Hicham et al. (2023) studie som redogör att användning av AI-teknik kan resultera i att rutinmässiga arbetsuppgifter automatiseras. Vidare beskriver de att AI skapar möjligheten för marknadsförare att arbeta mer effektivt och fokusera på mer strategiska uppgifter, samtidigt som behovet att anställa personal som genomför arbetet manuellt minskar. Implementation av en AI-baserad programvara resulterar enligt Siddiqui (2022) i en högre konverteringsgrad, djupare förståelse för sin kundbas och skapar möjligheten att fatta mer välgrundade beslut inom marknadsföring, vilket resulterar i en högre *ROI (return on investment)*. AI kommer även innebära effektivitetsförbättringar, personalisering och datainsikter, vilket har potential att revolutionera marknadsavdelningar (Westphal, 2023).

Forskning gällande hur olika teknologier tillämpas inom marknadsföring i syfte att förbättra resultat och de konsekvenser som följer av det är stor, däremot har forskning som undersöker hur just artificiell intelligens tillämpas inom marknadsföring uppkommit först under de senaste åren (Hicham et al., 2023). Att artificiell intelligens (AI) får en allt större betydelse inom marknadsföring kan förklaras av ökad datorkapacitet, minskade kostnader för beräkningar, tillgång till stora datamängder samt utveckling av maskininlärningsalgoritmer och modeller (Huang & Rust, 2020). Vidare beskriver Huang och Rust (2020) att AI idag används inom ett brett spektrum av marknadsföringsområden. McKinsey (2025) skriver dessutom att 88% av respondenterna i deras studie med 1993 delaktiga använder AI regelbundet i minst en affärsfunktion. AI förändrar hur företag förstår, möter och kommunicerar med sina kunder (Berghs School of Communication, 2025). Tekniken möjliggör analyser av stora mängder data, personifiering av innehåll och automatisering av

flöden, vilket enligt Berghs School of Communication (2025) skapar nya förutsättningar för marknadsföringsarbetet. Samtidigt belyser artikeln hur den snabba utvecklingen väcker frågor kring hur man säkerställer en hög kreativ nivå, relevans och förtroende i kommunikationen (Berghs School of Communication, 2025).

Inom dagens affärsvärld har artificiell intelligens (AI) fått en allt större betydelse och resulterar i en dramatisk förändring av flertalet aspekter inom affärsverksamhet, speciellt inom marknadsföring (Al-Ahmed et al., 2025; Lyndyuk et al., 2024). AI kommer förändra hur marknadsföringsbyråer arbetar genom att bland annat automatisera rutinmässiga arbetsuppgifter som till exempel innehållsskapande och annonsering (Hicham et al., 2023), generera en djupare förståelse för kundbasen och skapar möjligheten att fatta mer välgrundade beslut (Siddiqui, 2022), samt innebära effektivitetsförbättringar, personalisering och datainsikter (Westphal, 2023). Forskning inom området är särskilt relevant eftersom företagen tvingas anpassa sig till nya marknadsförhållanden då förändringen är oundviklig (Lyndyuk et al., 2024). För att företag ska ha möjlighet att behålla sina konkurrensfördelar är integrering av AI i arbetet oundvikligt och att göra det påverkar bland annat affärsmodellen, kompetenser och arbetsstrukturen (Lyndyuk et al., 2024; Aleixo et al., 2024). Företagens interaktion med kunder och hur de arbetar för att uppnå strategiska mål har förändrats till följd av integration av AI (Patil et al., 2024). Patil et al. (2024) menar vidare att i takt med utvecklingen av tekniken så kommer också marknadsföringsområdet att fortsätta behöva förändras och det finns fortfarande en brist på forskning om just AI.

AI-tekniken verkar inte bara förändra marknadsföringsbyråers interna arbete utan påverkar även marknaden i stort vilket bland annat visas i Wahid et al. (2025) studie. De förklarar att framstegen i AI-tekniken har möjliggjort en teknikdriven demokratisering vilket resulterar i att beroendet av specialiserade marknadsföringsbyråer minskar då användarvänliga och tillgängliga teknologier för innehållskapande nu mera är åtkomliga för en större mängd användare. Demokratiseringen leder till en minskad efterfråga på specialiserade marknadsföringsbyråer inom content-marketing och skapar enligt Wahid et al. (2025) ett behov att ompröva prissättningsmodellerna då betalningsviljan minskar samt utveckla värdeerbjudandet för att matcha kundernas förändrade behov.

På grund av ovan förändringar som utvecklingen av digitala teknologier leder till, vilket i sin tur kräver omfattande digitala transformationsprocesserna, så har utvecklingen av

affärsmodeller blivit ett uppmärksammat ämne under perioden 2010–2019 (Ceccotti et al., 2024). Digital transformation innebär enligt Ceccotti et al. (2024) att företag använder teknologier såsom artificiell intelligens, mobil teknik och molntjänster för att till exempel förbättra kundupplevelser och effektivisera interna processer vilket skapar nya strategiska och organisatoriska utmaningar. Enligt artikeln beskrivs kunskapen inom området fortfarande som begränsat och att det finns ett behov av vidare studier.

1.2 Problemdiskussion

På senare år har intresset för att utveckla hållbara affärsmodeller vuxit, både inom den akademiska forskningen och i samhället i stort (Mignon & Bankel, 2022). I takt med att företag försöker ställa om sina affärsmodeller i en hållbar riktning blir det enligt Mignon och Bankel (2022) allt tydligare att det inte finns en generell lösning för hur hållbara affärsmodeller bör utformas. I artikeln skriver de att denna brist ofta leder till att företag möter utmaningar i att utforma arbetssätt och värdeskapande modeller som både är hållbara och lämpade för deras egna förutsättningar.

Artificiell intelligens kommer medföra stora förändringar för marknadsförare och har potential att revolutionera marknadsavdelningar (Westphal, 2023), samtidigt som kunders köpbeteende markant har förändrats under de senaste åren (Kalaignanam et al., 2021). På grund av förändringen i köpbeteende betonar Kalaignanam et al. (2021) vikten av agil marknadsföring, vilket definieras som ”i vilken utsträckning en organisation snabbt kan växla mellan att förstå marknaden och att genomföra marknadsföringsbeslut för att anpassa sig till den” samt behovet av nya, flexibla organisationsmodeller. Användandet av AI kommer även innebära en teknologidriven demokratisering av resurser, vilket kommer leda till att beroendet av marknadsföringsbyråer minskar då kunder nu mera kan göra en del av arbetet själva (Wahid et al., 2025). Enligt artikeln kommer demokratiseringen i sin tur resultera i att byråerna behöver omvärdera både sina prissättningsmodeller och sitt värdeerbjudande till följd av en förändrad betalningsvilja.

”*Marknaden har förändrats, rollerna hos marknadsaktörer har förändrats, medierna har förändrats… Detta leder till ett behov av nya affärsmodeller, nya sätt att organisera, planera, leda och samarbeta*” - Rubik (2021)

Tidigare studier har enligt Ceccotti et al. (2024) främst fokuserat på hur en eller flera digitala teknologier påverkar en eller två av de tre centrala delarna inom en affärsmodell, alltså värdefångst, värdeskapande och värdeerbjudande där störst fokus lagts på värdeskapande. Vidare förklarar Ceccotti et al. (2024) att det finns en del genomförda studier om hur digitala teknologier kan driva affärsmodellsinnovation men det är fortfarande oklart exakt hur olika teknologier, exempelvis AI, påverkar affärsmodellens olika delar och hur etablerade företag utvecklas till följd av detta (Ceccotti et al., 2024).

Studier som undersöker marknadsföringsbyråer och deras kunder har enligt Hughes och Vafeas (2019) till stor del fokuserat på deras relation och hur den kan förbättras, hur relationsbyggandets stadier ser ut, hur man uppnår goda resultat och hur lojaliteten förstärks. I deras studie skriver de att värdeskapandet sker genom ett samskapande där kundens och marknadsföringsbyråns operanta resurser, alltså immateriella resurser såsom kunskap och färdigheter, kombineras. Hughes och Vafeas (2019) betonar betydelsen av att kombinera dessa resurser för att få ett så högt värde som möjligt, samtidigt som värde är en individuell och relativ upplevelse vilket gör att det uppfattas olika av de involverade aktörerna.

Vi anser att hittills genomförda studier till stor del fokuserar på det faktum att marknadsföringsbranschen kommer förändras, men att det finns ett forskningsgap då få studier faktiskt undersöker de långsiktiga, konkreta effekterna och hur digitala marknadsföringsbyråer kan arbeta framåt för att beakta förändringarna i branschen. Vår studie syftar till att försöka förstå potentiella framgångsfaktorer vid utformning av affärsmodeller för digitala marknadsföringsbyråer med hänsyn till ett ökat AI-användande. Studien behandlar alla tre delar av affärsmodellen att skapa, leverera och fånga värde mellan kund och byrå, med utgångspunkten i affärsmodellen Business Model Canvas, skapad av Osterwalder och Pigneur (2010). I vår studie tar vi alltså resonemanget ett steg längre än stor del av tidigare studier och bidrar med potentiella framgångsfaktorer som byråerna bör beakta vid utveckling av deras affärsmodeller.

1.3 Syfte & Frågeställning

Syftet med denna studie är att försöka förstå potentiella framgångsfaktorer vid utformning av digitala marknadsföringsbyråers affärsmodeller med hänsyn till de förändringar som ett ökat användande av artificiell intelligens (AI) medför.

I studien tar vi utgångspunkt i frågor om hur värdeerbjudandet, intäktsmodeller och relationen till kunder bör anpassas för att matcha kundernas förändrade betalningsvilja och efterfråga, för att inte förlora rollen som experter inom marknadsföring och säkerställa fortsatt tillväxt. Studien utgår från ett teoretiskt ramverk bestående av analysverktygen Business Model Canvas och Customer Relationship Management samt tidigare studier om affärsmodellinnovation och digital transformation inom marknadsföringsbranschen.

Det leder till följande frågeställning:

- Vad är de potentiella framgångsfaktorerna vid utformning av affärsmodeller för digitala marknadsföringsbyråer?

För att kunna identifiera potentiella framgångsfaktorer behöver vi få en helhetsförståelse för hur byråerna arbetar i dagsläget, samt hur de anser att marknaden, deras verksamhet och kundernas behov har förändrats till följd av ett ökad AI-användande. Det är därför relevant att förstå vilka delar i deras affärsmodeller som fortsatt fungerar väl, vilka delar de behövt utveckla samt vilka aspekter som upplevs som problematiska och potentiellt kan innebära framtida risker i takt med att tekniken fortsätter att utvecklas.

I studien undersökts vilka tjänster som minskat i efterfrågan, i vilken utsträckning dessa i stället utförs av kunderna själva genom användandet av AI och huruvida betalningsviljan förändrats. Vidare undersöks hur digitala marknadsföringsbyråer har behövt anpassa sitt värdeerbjudande för att fortsätta skapa kundvärde, samt hur prissättnings- och intäktsmodellerna har behövt förändras. Studien undersöker även hur byråernas interna arbete förändrats på en övergripande nivå. Fokus ligger på vilka arbetsuppgifter och aktiviteter som automatiserats eller försvunnit, hur processen för kvalitetssäkring förändrats och hur det påverkat den kreativa processen.

Studien undersöker även hur digitala marknadsföringsbyråer upplever att relationen mellan dem som värdeskapande aktör och deras kunder förändrats till följd av AI. Fokus ligger på att undersöka huruvida de upplevt att kompetenskraven och förväntningarna på deras arbete förändrats, samt hur marknadsförare anser att deras roll som experter förändrats.

Slutligen undersöks hur anställda på digitala marknadsföringsbyråer tror att utvecklingen kommer se ut framåt. Fokus ligger på hur de tror att byråernas erbjudande, intäktsmodellerna och deras arbete kommer behöva förändras och vad som blir de främsta potentiella framgångsfaktorerna för att fortsätta skapa värde för kunderna.

1.4 Avgränsningar

Studien har avgränsats i syfte att skapa ett tydligt och hanterbart fokus. Undersökningen begränsas till digitala marknadsföringsbyråer och omfattar endast svenska byråer med en kundbas i Norden. Avgränsningen görs för att möjliggöra en mer kontextspecifik analys där resultaten blir mer relevanta för just svenska företagsförhållanden, samtidigt som risken att behöva utesluta byråer på grund av att de har en kundbas utanför Sverige försvinner.

Studien fokuserar på övergripande förändringar i digitala marknadsföringsbyråernas arbetssätt och kundernas efterfråga på deras tjänster. Studien fokuseras inte i detalj på hur processer och den specifika efterfrågan ser ut. Dessutom avgränsas studien från att i detalj undersöka det specifika användandet av AI-verktyg, då fokus i stället ligger på dess övergripande påverkan på värdeerbjudandet, efterfrågan, intäktsmodeller och hur detta bör hanteras.

Slutligen avgränsas studien till att endast fokusera på de digitala marknadsföringsbyråernas perspektiv och insikter inom ämnet. Det innebär att kundernas egna uppfattningar utesluts från studien och att vi endast undersöker hur byråerna själva upplever att exempelvis kundernas efterfråga och deras relation sinsemellan förändrats.

2. Teoretiskt Ramverk

Kapitlet presenterar de teoretiska utgångspunkterna som ligger till grund för studiens analys. För att förstå hur artificiell intelligens (AI) påverkar digitala marknadsföringsbyråers arbete och kunna identifiera potentiella framgångsfaktorer vid utformningen av byråernas affärsmodeller, så används tidigare studier om bland annat digital transformation och affärsmodellinnovation, samt Customer Relationship Management (CRM) och Business Model Canvas. Tillsammans används dessa perspektiv för att analysera hur AI påverkar

byråernas interna arbete, värdeerbjudande, betalningsviljan, efterfrågan, kundrelationer, kreativitet och framtida intäktsmodeller.

Tidigare studier används för att sätta studiens resultat i relation till befintlig forskning om exempelvis affärsmodellinnovation och AI:s påverkan på marknadsföringsbranschen. Tidigare studier om affärsmodellinnovation används särskilt för att förstå hur byråernas affärsmodeller kan behöva utvecklas när teknologiska och marknadsmässiga förutsättningar förändras och vad som blir potentiella framgångsfaktorer. CRM används för att analysera relationen mellan byrå och kund, särskilt i fråga om förtroende, kundförståelse, rådgivning och värdeskapande. Business Model Canvas används slutligen som ett analysverktyg för att strukturera hur AI påverkar affärsmodellens olika byggblock.

Tillsammans möjliggör dessa teoretiska perspektiv en analys av hur AI påverkar digitala marknadsföringsbyråers tjänsteerbjudande, intäktsmodeller, arbetsprocesser, kundrelationer, efterfrågan och betalningsvilja. Utifrån ovan identifieras potentiella framgångsfaktorer vid utformning av byråernas affärsmodeller, med hänsyn till ett ökat användande av AI och säkerställa att byråerna skapar, levererar och fångar värde i en förändrad marknad. Genom att kombinera dessa teoretiska perspektiv skapas en analytisk grund som möjliggör en systematisk tolkning av studiens empiriska material, i linje med studiens syfte och frågeställningar.

2.1 AI-användandets implikationer

AI driver stora förändringar inom B2B-sektorn där traditionella marknadsförare möter utmaningar på grund av snabba skiften i efterfrågan, längre säljprocesser med fler beslutsfattare och en marknad som förändras allt snabbare (Chen et al., 2022). Hughes och Vafeas (2019) undersöker i deras studie hur värdesamskapandet mellan byrå och kund har förändrats till följd av den stora påverkan av digital transformation inom marknadskommunikation. I deras studie undersöker de bland annat hur kundernas efterfrågan på marknadsföringstjänster har förändrats till följd av den digitala transformationen och huruvida kunderna utför arbetet internt. Enligt Hughes och Vafeas (2019) efterfrågar kunderna både traditionella insatser, skapande av reklam och marknadsföring, men även digitalt relaterade tjänster som innehåll för sociala medier, webbplats-utveckling och dataanalys. De tjänster som främst hanteras internt är enligt studien framtagning av briefar

och hantering av marknadsplan medan de som hanteras externt är mer relaterat till kreativa funktioner. Samtidigt som kunderna efterfrågar kreativitet så visar studien att byråerna själva ofta upplever att nya, banbrytande och riskfyllda kampanjer och idéer avvisas. Hughes och Vafeas (2019) nämner även att en intressant aspekt är att en del av de digitala tjänsterna utförs både internt av kunderna och genom användande av externa aktörer. Vissa typer av tjänster kan alltså lika väl utföras internt som externt enligt studien, exempelvis webbplats-utveckling, framtagning av *content* och dataanalys, men det är en tydlig trend att dessa tjänster i ökande grad internaliseras i organisationerna. Internaliseringen grundar sig i att företagen själva har större digital kompetens idag och att tekniken blir mer användarvänlig samt att vissa delar av arbetet kräver intern hantering för att kunderna ska kunna agera snabbt gentemot sina egna kunder (Hughes & Vafeas, 2019).

Beslutsfattandet inom marknadskommunikation har förändrats till följd av framväxten av digitala kanaler, digital handel och webbplatser, vilket har förändrat relationen mellan byrå och kund (Hughes & Vafeas, 2019). På grund av utvecklingen står både kunder och byråer enligt studien, inför utmaningen att förstå hur de ska organisera sig i det nya landskapet. För att hantera denna utmaning visar studien på vikten att förstå vilka resurser kunderna faktiskt har ett behov av, vart byrån kan skapa mervärde för varje individuell kund och att framgångsrikt kunna förmedla hur byrån matchar kundens behov. I studien understryker de vikten av kontinuerlig interaktion och kommunikation mellan byrå och kund för att kunna anpassa sig efter deras behov över tid. Deras studie undersökte även hur kunder uppfattar deras relation till marknadsföringsbyråerna, om det är mer av ett partnerskap eller transaktionsbaserad relation. Resultatet i deras studie visar att ett högre beroende av byrån med kontinuerlig interaktion ofta hänger samman med en större syn på relationen som ett partnerskap, medan ett lägre beroende, exempelvis leverans av en engångstjänst, kopplas till en mer transaktionsbaserad syn. Hughes och Vafeas (2019) betonar att ytterligare forskning inom området är av stor vikt för att förstå hur tekniska förändringar påverkar synen på värde och relationen mellan kund och byrå.

Enligt Ceccotti et al. (2024) har mängden studier inom området digital teknologi och dess påverkan på affärsmodeller ökat under de senaste åren. Vidare förklarar de att bidragen som undersökt drivkrafterna till förändring i stor utsträckning undersökt digitala teknologier i generella termer eller några få specifika. Ceccotti et al. (2024) skriver att studier kopplat till utvecklingen av affärsmodeller främst undersökt värdeskapandet med fokus på resurser och

kapabiliteter, processer och organisationsstruktur. Enligt deras studie är de två resterande dimensionerna, värdeerbjudandet och värdefångsten, begränsat utforskade. Ceccotti et al. (2024) fokuserar i deras studie på reklambranschen där det finns en brist på tidigare bidrag men att en del studier har undersökt utvecklingen av affärsmodeller i mediebranschen. I deras studie beskrivs hur digital transformation kan leda till olika utvecklingsvägar, där variationen i förändringens omfattning beror på i vilken utsträckning digitala teknologier påverkar verksamheten. När digitala teknologier har en begränsad påverkan på affärsmodellen och förändringen drivs av yttre faktorer handlar utvecklingen enligt Ceccotti et al. (2024) ofta om gradvisa anpassningar. Enligt studien används teknologin främst för effektivisering av befintliga processer i detta skede, genom att exempelvis minska kostnader och förbättra resursförbrukningen. När den teknologiska påverkan blir starkare kan affärsmodellen utvecklas i två riktningar enligt studien, genom utvidgning eller automatisering. Ceccotti et al. (2024) förklarar att utvidgning innebär att teknologin används för att bredda företagets aktiviteter och processer utan att de tidigare arbetssätten helt försvinner. Vidare förklarar de att automatisering innebär att delar av verksamheten ersätts eller effektiviseras med hjälp av digitala lösningar. Det leder enligt studien ofta till hybrida affärsmodeller där digitala och icke-digitala arbetssätt kombineras i en stegvis förändring. I ett mer omfattande förändringsskede kan digitala teknologier enligt Ceccotti et al. (2024) leda till en fullständig transformation av affärsmodellen där nya modeller ersätter de gamla och på så sätt förändrar hur företaget skapar, levererar och fångar värde.

I sin studie visar Ceccotti et al. (2024) att de teknologier som haft störst påverkan på utvecklingen av affärsmodeller i media och kreativa byråer är AI, sociala medier, analysverktyg och *big data* till följd av att de förändrar värdeerbjudandet och värdeskapandet. Sociala medier påverkar främst relationen med kunder enligt studien, medan analysverktyg och *big data* skapar ett behov av att samarbeta med externa parter med specialistkompetens. AI:s påverkan resulterar enligt Ceccotti et al. (2024) i ett behov av nya kompetenser, arbetssätt och även i vissa fall samarbetspartners för att kunna nyttja teknologierna effektivt. En expertis inom de olika teknologierna resulterar enligt studien i att deras roll mer fungerar som strategiska rådgivare snarare än bara utförare, för att hjälpa sina kunder navigera i det nya komplexa landskapet. Vidare leder AI:s påverkan till ett förändrat värdeerbjudande, anpassat efter den kompetens som kunderna numera söker som är mer riktat mot bland annat sökmotoroptimering (SEO), *influencer marketing*, sponsring och marknadsföring i sociala medier (Ceccotti et al., 2024). Studien belyser även att byråerna i allt högre grad erbjuder

rådgivning som direkt kan kopplas till mätbara resultat genom att fokusera på hur kampanjer kan bidra till kundens affärsmål. Det görs genom att identifiera specifika nyckeltal (KPI:er) för kunden som med hjälp av algoritmer och analys följd upp och utvärderas.

Artificiell intelligens kan även förändra byråernas värdeerbjudande genom till exempel nya tjänster, vilka ofta utvecklas i samarbete med specialiserade externa leverantörer (Ceccotti et al., 2024). Samtidigt belyser studien att nya tjänster kan innebära en förändrad vinstformel då teknologin kan skapa nya intäktskällor vilket däremot ofta kräver stora investeringar. Kreativiteten har även blivit mer teknikdriven enligt studien där exempelvis AI, algoritmer och chatbots interageras i det kreativa arbetet från början och det är numera en kontinuerlig process med löpande innehåll för att möta det höga tempot i digitala och sociala medier.

Slutligen beskriver studien att digitala teknologier även resulterar i både en nedskalning av organisationen och mer horisontella strukturer för att anpassas till det ett nytt kreativt arbetstempo som inte är förenligt med långa, komplexa hierarkiska processer för godkännande. För att möta kundernas behov krävs enligt Ceccotti et al. (2024), numera kortare analys- besluts- och genomförandetider.

2.2 Affärsmodellinnovation

När hållbara affärsmodeller behandlas i denna studie så avses inte i första hand miljömässig hållbarhet, utan fokus ligger på ett långsiktigt hållbart arbetssätt som stärker företagets förmåga att överleva och utvecklas över tid.

En affärsmodell består enligt Johnson et al. (2008) av fyra värdeskapande delar, kundvärdeerbjudande, vinstformel, nyckelresurser och nyckelprocesser vilka definierar värdeskapandet för både kund och företaget, samt beskriver hur värdet ska levereras. Artikeln belyser att framgångsrika företag är de som lyckats identifiera ett viktigt problem och erbjuder en bättre lösning än konkurrenterna, till ett bättre pris. Det som är viktigt vid utformningen av affärsmodeller är att man börjar i rätt ända, vilket enligt Johnson et al. (2008) är att kartlägga och identifiera det verkliga problemet och förstå målgruppen som söker en lösning på problemet. I artikeln anges att många företag nämligen gör misstaget att de börjar med en produktidé och affärsmodell, för att sedan leta efter en lämplig marknad. Nästa steg som presenteras är att konstruera en vinstformel som definierar hur kundvärdet ska

skapas, samtidigt som företaget skapar värde för sig själva. Enligt artikeln bygger vinstformeln på intäktsmodeller, kostnadsstruktur, marginalmodell och resurshastighet. Det sista steget handlar om att identifiera de resurser och processer som krävs för att leverera värdet. Nyckelresurserna i ett företag är enligt artikeln till exempel människor, utrustning, teknologi och varumärke, medan nyckelprocesserna är de operativa och organisatoriska processer som möjliggör ett skalbart värdeskapande, till exempel produktion, försäljning, utbildning och budgetering. Johnson et al. (2008) belyser att det inte är de individuella resurserna eller processerna som gör värdeskapandet störst utan hur de samverkar, och genom att värdeerbjudandet och vinstformeln utformats korrekt blir det tydligt hur det behöver ske.

När det kommer till affärsmodeller så är det enligt Ricart och Nielsen (2023) viktigt att förstå att det är en dynamisk komponent inom strategi som påverkar värdeskapande och värdefångst i ett företag. Idag är affärsmodeller mer centrala än traditionell strategi och de kräver snabb anpassningsbarhet i en digitaliserad värld (Ricart & Nielsen, 2023). I deras studie belyser de att förhållandet mellan strategi och affärsmodell just nu genomgår en förändring. De förklarar att affärsmodellen tidigare sågs som ett komplement till strategin, men att den idag tagit över den centrala rollen för strategi. Ricart och Nielsen (2023) ser affärsmodellen som det som gör själva strategin möjlig genom att de val som görs genererar positiva och negativa resultat vilka leder till återkoppling och som sedan påverkar företagets resultat.

Vad som utmärker en hållbar affärsmodell är allmänt överenskommet, trots vissa tolkningsskillnader i forskning (Mignon & Bankel, 2003). För det första förutsätter den ett helhetsperspektiv på värdeskapande, för det andra tar den hänsyn till en bredare grupp av intressenter och till sist utgår den från ett långsiktigt perspektiv. Vidare belyser Mignon och Bankel (2003) vikten av en dynamisk affärsmodell som kontinuerligt utvecklas i takt med företagets tillväxt, kundernas efterfrågan och förändringar i omvärlden.

Förändringar i kunders köpbeteende och teknologiska förutsättningar har även ökat fokuset på agil marknadsföring (Kalaignanam et al., 2021). I artikeln definieras agil marknadsföring som ”i vilken utsträckning en organisation snabbt kan växla mellan att förstå marknaden och att genomföra marknadsföringsbeslut för att anpassa sig till den”. I studien presenteras fyra centrala delar i marknadsföringsagilitet bestående av att förstå marknaden, iteration, hastighet och marknadsföringsbeslut. Att förstå marknaden handlar enligt Kalaignanam et al. (2021) om att uppmärksamma och bygga en gemensam förståelse för oväntade händelser som sedan

ligger till grund för fortsatt handlande. Kalaignanam et al. (2021) förklarar vidare att iteration gör en ständigt föränderlig marknad mer hanterbar genom att företag identifierar initiativ, omsätter de i praktiken, inhämtar feedback och successivt förbättra dem. I praktiken innebär iteration att man i stället för att hålla sig till en fast plan, genomför små steg i taget där man lär sig under processens gång, vilket artikeln presenterar som ett framgångsrikt arbetssätt för att kunna anpassa sig till en förändrad efterfrågan. Enligt artikeln är också hastigheten en central del för att kunna möta kundernas behov där det handlar om att snabbt kunna identifiera och agera på förändringar i marknaden för att kontinuerligt utvärdera och justera sina beslut. Den sista centrala delen i artikeln rör själva beslutsfattandet, vilket innebär att effektivt kunna testa, anpassa och förbättra sina strategier. Kalaignanam et al. (2021) betonar även att det inte endast handlar om att agera, utan även att förstå när man i stället ska observera, analysera och invänta mer information. Sammantaget handlar agilitet enligt Kalaignanam et al. (2021) om att kunna avläsa och förstå en förändrad marknad, att kontinuerligt utvärdera och justera sina beslut och att inte fastna i traditionella arbetssätt utan ständigt effektivt kunna anpassa sina insatser.

Sammantaget används de tidigare studierna i avsnitt 2.1 och 2.2 för att skapa en forskningsbaserad grund för analysen av hur AI och digital transformation påverkar digitala marknadsföringsbyråer. Studier om hur AI effektiviserar marknadsföringsarbetet används för att analysera förändringar i byråernas interna processer, kompetensbehov och kvalitetssäkring. Hughes och Vafeas (2019) används för att förstå förändringar i relationen mellan byrå och kund, medan Wahid et al. (2025) används för att analysera hur AI kan påverka efterfrågan på enklare tjänster genom en teknikdriven demokratisering. Ceccotti et al. (2024) och forskning om affärsmodellinnovation används för att analysera hur AI kan leda till gradvisa anpassningar, automatisering, nya tjänster och förändringar i hur byråer skapar, levererar och fångar värde.

2.4 Customer Relationship Management (CRM)

Customer Relationship Management (CRM) kan förstås som en central affärsstrategi, som syftar till att skapa, utveckla och upprätthålla långsiktiga och lönsamma kundrelationer (Buttle, 2004). Ytterligare definitioner av CRM beskrivs som bland annat en metod, programvara och funktionssystem (Buttle, 2004), men gemensamt är att CRM är ett hjälpmedel som används för att underlätta kundhantering för företag.

Tigari (2018) Presenterar flera olika typer av Customer Relationship Management (CRM) däribland strategisk, operativ och analytisk CRM vilka utgör centrala dimensioner inom CRM begreppet. Tillsammans bidrar dessa tre perspektiv till en mer heltäckande förståelse av hur organisationer kan arbeta systematiskt med kundrelationer för att skapa värde (Buttle, 2004).

Strategisk CRM beskrivs mer djupgående av Buttle (2004) som en övergripande affärsstrategi med ett tydligt kundfokus, där målet är att attrahera, utveckla och behålla lönsamma kunder över tid. Det innebär att organisationen utvecklar en kundcentrerad företagskultur där värdeskapande för kunden prioriteras. En sådan kultur återspeglas i ledarskap, organisatoriska system samt i hur resurser fördelas och hur medarbetare belönas, där fokus ligger på att främja kundnöjdhet och långsiktiga relationer. Vidare kännetecknas kundcentrerade organisationer av att de samlar in, delar och använder kundinformation i hela verksamheten för att skapa bättre värdeerbjudanden.

Buttle (2004) framhåller även att kundorientering inte är den enda möjliga affärsinriktningen, utan att den konkurrerar med andra logiker såsom produkt-, produktions- och säljorientering. Produktorienterade företag fokuserar på att utveckla produkter med hög kvalitet och innovation, ofta utan att i större utsträckning ta hänsyn till kunders uttalade behov. Produktionsorienterade företag strävar i stället efter effektivitet och låga kostnader genom standardiserade erbjudanden, medan säljorienterade företag betonar marknadsföring och försäljning för att driva efterfrågan. I kontrast till dessa inriktningar kännetecknas kundorienterade företag av att de aktivt samlar och använder information om kunder och konkurrenter för att kontinuerligt anpassa sina erbjudanden, vilket i sin tur har visat sig ha ett starkt samband med företagets prestation.

Operativ CRM handlar om de praktiska och tekniskt stödda processer som används för att hantera kundrelationer, exempelvis inom marknadsföring, försäljning och kundservice (Buttle, 2004). Genom digitala system kan kundrelaterade aktiviteter samordnas och delvis automatiseras, vilket kan bidra till effektivare kommunikation och mer strukturerad hantering av kundinteraktioner.

Analytisk CRM beskrivs av Buttle (2004) som den del av CRM som fokuserar på att samla in, lagra, bearbeta och analysera kundrelaterad data i syfte att skapa värde för både kunden

och organisationen. Genom att strukturera och analysera dessa datamängder kan organisationer få en djupare förståelse för kundbeteenden och preferenser.

Vidare möjliggör analytisk CRM att företag kan identifiera vilka kunder som är mest värdefulla, vilka som löper störst risk att byta leverantör samt vilka kunder som är mest mottagliga för specifika erbjudanden. Denna typ av analys utgör en central grund för beslutsfattande inom andra delar av Customer Relationship Management, då operativa aktiviteter ofta är beroende av insikter om kundvärde och köpbeteenden. Analytisk CRM bidrar därmed till att företag kan prioritera resurser, rikta erbjudanden och anpassa sin försäljning och service utifrån olika kundgrupper.

Ur ett kundperspektiv kan analytisk CRM möjliggöra mer individanpassade och relevanta lösningar, vilket kan leda till ökad kundnöjdhet. Samtidigt ger det företag möjlighet att utveckla mer effektiva strategier för kundanskaffning, kundutveckling och kundlojalitet, exempelvis genom förbättrade möjligheter till merförsäljning och korsförsäljning.

Buttle (2004) betonar även att CRM inte främst bör förstås som en IT-fråga. Även om teknik kan möjliggöra kundhantering bygger CRM i grunden på strategi, människor och processer.

Slutligen presenterar Buttle (2004) föreställningen om att CRM enkelt kan implementeras i alla organisationer. Även om alla företag kan sträva efter att bli mer kundcentrerade och införa vissa CRM-principer, kräver framför allt analytisk CRM tillgång till relevant kunddata, vilket inte alltid finns tillgängligt.

I analysen används CRM för att förstå hur AI påverkar relationen mellan digitala marknadsföringsbyråer och deras kunder. Strategisk CRM används för att analysera hur byråerna behöver arbeta kundnära, förstå kundernas förändrade behov och tydliggöra vilket värde de skapar. Operativ CRM används mer begränsat för att förstå hur vissa delar av kundrelaterade processer kan effektiviseras eller automatiseras, medan relationen fortfarande kräver mänsklig dialog och förtroende. Analytisk CRM används för att analysera betydelsen av data, kundinsikter och förmågan att påvisa resultat och affärsvärde för kunden. Sammantaget används CRM för att visa att AI inte ersätter relationen mellan byrå och kund, utan förändrar vad relationen behöver innehålla.

2.5 Business Model Canvas

En affärsmodell beskriver hur en organisation skapar, levererar och fångar värde. Den fungerar som en logik eller struktur som förklarar hur ett företag genererar intäkter och skapar värde för sina kunder och andra intressenter (Osterwalder & Pigneur, 2010). Murray och Scuotto (2015) framställer på liknande sätt affärsmodeller som ett verktyg för att förstå hur företag skapar värde, identifierar kundbehov, utnyttjar externa möjligheter, avgör vilka resurser som krävs och skapar intäkter på kort och lång sikt.

Osterwalder och Pigneur (2010) beskriver hur affärsmodellen även kan ses som en ritning för hur en strategi implementeras genom organisatoriska strukturer, processer och system.

> *" A business model is like identifying the "motor" that makes the strategy real. This motor is fuelled by choices, which are the essence of strategy."* - Ricart & Nielsen (2023)

För att möjliggöra analys och utveckling av affärsmodeller krävs ett gemensamt språk, vilket är särskilt viktigt eftersom affärsmodeller ofta är komplexa och involverar flera olika delar av en organisation (Osterwalder & Pigneur, 2010). Murray och Scuotto (2015) lyfter Business Model Canvas som ett användbart verktyg för att kartlägga centrala delar av ett företag och skapa en helhetsbild av hur verksamheten fungerar.

Osterwalder och Pigneur (2010) beskriver Business Model Canvas som ett verktyg bestående av nio byggblock som tillsammans illustrerar hur ett företag fungerar och skapar värde:

Kundsegment *(Customer Segments)*
Kundsegment handlar om de olika grupper av människor eller organisationer som ett företag vill nå och skapa värde för (Osterwalder & Pigneur, 2010). Osterwalder och Pigneur menar att kunder är centrala i alla affärsmodeller eftersom ett företag inte kan överleva utan dem. För att bättre möta kundernas behov beskriver de att företag kan dela in kunder i olika segment baserat på exempelvis behov, beteenden eller andra egenskaper. De menar vidare att det är viktigt att företaget aktivt väljer vilka segment det ska rikta sig mot och vilka det ska avstå från, eftersom affärsmodellen sedan utformas utifrån dessa val.

Sammanfattningsvis handlar kundsegment om att förstå vilka kunder företag skapar värde för och vilka som är viktigast för verksamheten (Osterwalder & Pigneur, 2010).

Värdeerbjudande *(Value Propositions)*

Värdeerbjudande handlar om de produkter och tjänster som skapar värde för ett specifikt kundsegment (Osterwalder & Pigneur, 2010). Det är anledningen till att kunder väljer ett företag framför ett annat, eftersom det antingen löser ett problem eller tillfredsställer ett behov, beskriver Osterwalder och Pigneur. Vidare menar de att ett värdeerbjudande består av en kombination av produkter och tjänster som är anpassade efter ett visst kundsegments krav och kan ses som en samling fördelar som företaget erbjuder sina kunder.

Värdeerbjudanden kan vara innovativa och skapa helt nya lösningar, eller likna befintliga erbjudanden men med förbättrade egenskaper (Osterwalder & Pigneur, 2010). Osterwalder och Pigneur skriver att värde skapas genom olika faktorer som kan vara både kvantitativa, såsom pris och snabbhet, eller kvalitativa, såsom design och kundupplevelse.

Osterwalder och Pigneur (2010) beskriver flera sätt som ett värdeerbjudande kan skapa värde för kunden. I denna studie är några av dessa särskilt relevanta. Ett värdeerbjudande kan exempelvis bygga på att erbjuda något nytt som kunder tidigare inte haft tillgång till, vilket ofta kan kopplas till ny teknologi. Det kan också handla om att förbättra en tjänsts funktion eller kvalitet, hjälpa kunden att utföra en specifik uppgift, minska kundens kostnader eller reducera osäkerhet och risk. Dessa aspekter är relevanta för studien eftersom AI både kan möjliggöra nya tjänster, effektivisera kunders arbete och öka behovet av kvalitetssäkring och strategisk rådgivning.

Sammanfattningsvis handlar värdeerbjudandet om hur företag skapar relevanta och attraktiva lösningar för sina kunder genom olika typer av värdeskapande faktorer (Osterwalder & Pigneur, 2010).

Kanaler *(Channels)*

Byggblocket Kanaler handlar om hur ett företag når sina kunder och kommunicerar med dem för att kunna leverera sitt värdeerbjudande (Osterwalder & Pigneur, 2010). De fungerar som kontaktpunkter mellan företaget och kunden och spelar en viktig roll för hur kunden upplever företaget. Osterwalder och Pigneur beskriver vidare att företaget, genom olika kanaler, både

kan informera om sina produkter, hjälpa kunder att förstå erbjudanden, möjliggöra köp, leverera produkter samt ge stöd efter köpet. Kanaler kan därav fylla flera funktioner i kundresan (Osterwalder & Pigneur, 2010).

Kundrelationer (*Customer Relationships*)
Kundrelationer handlar om vilken typ av relation ett företag väljer att ha med sina olika kundsegment (Osterwalder & Pigneur, 2010). Det är viktigt att tydliggöra vilken relation som ska etableras, eftersom dessa kan variera från mer personliga kontakter till helt automatiserade lösningar, menar Osterwalder och Pigneur. Vidare beskriver de hur relationerna ofta formas utifrån olika mål, till exempel att attrahera nya kunder, behålla befintliga kunder eller öka försäljningen genom merförsäljning. Det finns olika former av kundrelationer, vilka kan existera parallellt i relationen mellan ett företag och ett visst kundsegment (Osterwalder & Pigneur, 2010).

Sammanfattningsvis menar Osterwalder och Pigneur (2010) att kundrelationernas utformning är avgörande för den övergripande kundupplevelsen.

Intäktsströmmar *(Revenue Streams)*
Osterwalder och Pigneur (2010) beskriver intäktsströmmar som de pengar ett företag får in från sina olika kundsegment. För att skapa vinst behöver kostnader dras av från dessa intäkter (Osterwalder & Pigneur, 2010). De menar vidare att företag därför behöver förstå vad kunder faktiskt är villiga att betala för, eftersom det avgör hur intäkter kan genereras från varje kundgrupp.

Osterwalder och Pigneur menar vidare att det finns två övergripande typer av intäkter. Den ena är engångsbetalningar som sker vid ett köp, medan den andra bygger på återkommande betalningar, exempelvis för fortsatt tillgång till en tjänst eller för support efter köpet (Osterwalder & Pigneur, 2010).

Nyckelresurser *(Key Resources)*
Nyckelresurser handlar om de tillgångar som är avgörande för att ett företag ska kunna bedriva sin verksamhet (Osterwalder & Pigneur, 2010). Osterwalder och Pigneur menar att dessa resurser är väsentliga för att skapa och leverera värde till kunder, nå ut till marknaden, upprätthålla kundrelationer och generera intäkter. Vidare förklarar de att vilka resurser som är

mest betydelsefulla varierar beroende på verksamhetens inriktning, där vissa företag främst är beroende av materiella tillgångar medan andra i större utsträckning bygger på kunskap och personalens kompetens. Resurserna kan finnas inom organisationen, hyras in eller erhållas genom samarbeten med andra aktörer (Osterwalder & Pigneur, 2010). Murray och Scuotto (2015) lyfter i linje med ovan att företagets resurser kan omfatta både materiella och immateriella tillgångar. I deras fallstudie framhålls särskilt människors erfarenhet, omdöme och kunskap som viktiga resurser i verksamheten.

Sammanfattningsvis utgör nyckelresurser de grundläggande tillgångar som krävs för att ett företag ska kunna fungera och skapa värde (Osterwalder & Pigneur, 2010).

Nyckelaktiviteter (*Key Activities*)

Nyckelaktiviteter syftar på de viktigaste handlingar och arbetsuppgifter som ett företag måste utföra för att få sin affärsmodell att fungera (Osterwalder & Pigneur, 2010). Osterwalder och Pigneur menar att dessa aktiviteter är centrala för att kunna skapa och leverera värde till kunder, nå marknaden, upprätthålla kundrelationer samt generera intäkter. Vilka aktiviteter som är mest avgörande varierar beroende på vilken typ av verksamhet företaget bedriver, då olika affärsmodeller kräver olika fokusområden (Osterwalder & Pigneur, 2010).

Sammanfattningsvis menar Osterwalder och Pigneur (2010) att nyckelaktiviteter handlar om de centrala uppgifter som ett företag måste utföra för att affärsmodellen ska fungera. Vilka aktiviteter som prioriteras beror på verksamhetens inriktning och kan omfatta produktion, problemlösning eller utveckling och drift av plattformar och nätverk (Osterwalder & Pigneur, 2010).

Nyckelpartners *(Key Partnerships)*

Osterwalder och Pigneur (2010) beskriver nyckelpartnerskap som de samarbeten ett företag har med andra aktörer, såsom leverantörer och partners, för att få affärsmodellen att fungera. Dessa samarbeten har blivit allt viktigare och används av företag av flera skäl, exempelvis för att förbättra sin verksamhet, minska osäkerhet eller få tillgång till resurser som de själva saknar (Osterwalder & Pigneur, 2010).

Kostnadsstruktur *(Cost Structure)*

Kostnadsstrukturen beskriver Osterwalder och Pigneur (2010) som de uppgifter som uppstår när ett företag driver sin affärsmodell. Dessa kostnader beskrivs vidare vara kopplade till centrala delar som att skapa och leverera värde, hantera kundrelationer och generera intäkter. När företag har identifierat sina nyckelresurser, aktiviteter och partners blir det även tydligare vilka kostnader som uppstår (Osterwalder & Pigneur, 2010). Samtidigt menar de att kostnadsfokuset skiljer sig mellan olika verksamheter, där vissa stävar efter att hålla kostnader så låga som möjligt, medan andra lägger större vikt vid att skapa värde. Däremot menar de vidare att företag bör stäva efter att minimera kostnader i samtliga affärsmodeller, även om vikten av att hålla ner kostnaderna varierar mellan olika affärsmodeller. Därför kan man dela in affärsmodeller i två övergripande kategorier: de som främst fokuserar på kostnadseffektivitet och de som i stället betonar värdeskapande, även om många företag befinner sig någonstans mellan dessa två ytterligheter (Osterwalder & Pigneur, 2010). Murray och Scuotto (2015) visar att kostnadsstrukturen kan användas för att synliggöra vilka kostnader som uppstår i verksamheten och hur dessa relaterar till företagets aktiviteter och resurser.

Kostnadsdrivna affärsmodeller kännetecknas enligt Osterwalder och Pigneur (2010) av ett tydligt fokus på att hålla kostnader på en så låg nivå som möjligt genom effektiva arbetssätt, standardiserade erbjudanden, hög grad av automatisering och användning av externa resurser.

Värdedrivna affärsmodeller kännetecknas, i kontrast till kostnadsdrivna, av att lägga större vikt vid att skapa kundvärde, hög kvalité och mer individanpassat utbud (Osterwalder & Pigneur, 2010).

Sammanfattningsvis är Business Model Canvas ett verktyg som används för att beskriva, analysera och utveckla en affärsmodell genom en strukturerad översikt över dess centrala delar (Osterwalder & Pigneur, 2010). Modellen utgår från att en affärsmodell handlar om hur ett företag skapar, levererar och fångar värde, och visualiserar detta genom nio byggblock som tillsammans ger en helhetsbild av verksamheten (Osterwalder & Pigneur, 2010). Genom att dela upp affärsmodellen i dessa komponenter möjliggör Business Model Canvas en tydligare förståelse för hur olika delar av verksamheten hänger samman och påverkar varandra (Osterwalder & Pigneur, 2010).

Business Model Canvas är relevant i denna studie eftersom modellen kan användas för att analysera företag i föränderliga marknader. Murray och Scuotto (2015) menar att företag behöver kunna identifiera och hantera förändringar i externa marknadsförutsättningar, såsom teknologisk utveckling och förändrade kundpreferenser. I studien används Business Model Canvas som det huvudsakliga analysverktyget för att strukturera hur AI påverkar digitala marknadsföringsbyråers affärsmodell. Modellen används inte för att skapa en helt ny affärsmodell, utan för att analysera vilka byggblock som främst påverkas av ett ökat användande av artificiell intelligens. Syftet är att förstå potentiella framgångsfaktorer vid utformningen av affärsmodeller för svenska digitala marknadsföringsbyråer.

3. Metod

I detta avsnitt redogörs för studiens metodologiska tillvägagångssätt. Avsnittet behandlar val av metod, hur datainsamlingen genomförts, urval av forskningslitteratur och respondenter, genomförande och analysmetod. Avslutningsvis diskuteras etiska överväganden och metodens styrkor samt begränsningar.

3.1 Forskningsdesign

I syfte att besvara studiens frågeställningar har en kvalitativ och explorativ forskningsansats valts. En kvalitativ metod är lämplig då studien syftar till att skapa en djupare förståelse för hur digitala marknadsföringsbyråer upplever och hanterar den påverkan som artificiell intelligens (AI) har på deras verksamhet. En kvalitativ metod är lämplig för studier som syftar till att förstå ett fenomen, tolkningar och meningsskapande (Patel & Davidson, 2019). Målet är inte att generalisera resultatet statistiskt utan att analysera mönster i upplevelser, insikter och resonemang kopplat till hur byråerna upplever den nuvarande situationen.

Studien bygger på semistrukturerade intervjuer vilket valdes eftersom den kombinerar struktur med flexibilitet genom att utgå från en intervjuguide med förutbestämda frågor men lämnar utrymme att ställa följdfrågor utefter respondenternas svar för att nå ett djupare resonemang (Patel & Davidson, 2019). Denna typ av intervjuer var särskilt relevant eftersom studien syftar till att undersöka respondenternas egna perspektiv på hur deras verksamhet har påverkats av ett ökat AI-användande (Patel & Davidson, 2019).

För att fördjupa analysen har ett teoretiskt ramverk tagits fram som består av tidigare studier inom ämnet samt relevanta teorier och modeller som kan användas för att analysera och tolka resultatet från de genomförda intervjuerna.

3.2 Forskningslitteratur

Forskningslitteraturen består av både primär- och sekundärkällor som samlats in i syfte att undersöka tidiga studier inom ämnet, samt identifiera relevanta teorier och analysverktyg. Litteratursökningen genomfördes främst genom Scopus och Asta AI2, där vetenskapliga artiklar, studier, konferensartiklar och böcker identifierades. Sökorden som användes var bland annat "Business Model Innovation", ”digital transformation”, ”artificial intelligence”, ”marketing agency”, ”B2B”, ”customer demand” och ”Customer Relationship Management”. Sökorden kombinerades på olika sätt för att hitta forskning som behandlar AI:s påverkan på marknadsföring, digitala marknadsföringsbyråer, kundrelationer och affärsmodeller.

Urvalet av litteratur baserades på relevans för studiens syfte och frågeställning. Artiklar prioriterades om de behandlade AI i marknadsföring, digital transformation i byråkontext, förändrade kundrelationer, efterfrågan, värdeskapande eller affärsmodeller. Litteratur som inte hade tydlig koppling till syftet valdes bort. De valda källorna användes sedan för att bygga studiens teoretiska ramverk och för att analysera det empiriska materialet från intervjuerna.

Analysverktygen Customer Relationship Management och Business Model Canvas valdes då de bedömdes vara mest relevanta i relation till studiens syfte och frågeställning. Under litteratursökningen granskades även andra teorier och modeller, men ovan nämnda valdes eftersom de tillsammans möjliggör en analys av både affärsmodellens centrala delar och relationen mellan byrå och kund. Business Model Canvas används för att strukturera hur byråer skapar, levererar och fångar värde mellan kund och byrå, medan Customer Relationship Management används för att förstå kundrelationer, kundförståelse och långsiktigt värdeskapande.

3.3 Metodval: Semistrukturerade intervjuer

Det empiriska materialet består av sju semistrukturerade intervjuer med personer som besitter en ledningsposition inom svenska digitala marknadsföringsbyråer. Intervjuerna genomfördes digitalt över Google-meet eller Teams, beroende på vilken respondenten föredrog, under maj 2026 och varade mellan 30 och 60 minuter.

Denna intervjumetod valdes eftersom den möjliggör en balans mellan struktur och flexibilitet (Patel & Davidson, 2019). Genom att utgå från en intervjuguide med förutbestämda teman säkerställs att samtliga relevanta områden berörs, samtidigt som intervjuformen ger utrymme för följdfrågor och fördjupning utifrån respondenternas svar. Det är särskilt viktigt i en studie som undersöker ett komplext och föränderligt fenomen såsom AI:s påverkan på digitala marknadsföringsbyråers arbete (Patel & Davidson, 2019).

Vidare möjliggör semistrukturerade intervjuer att fånga nyanserade beskrivningar av hur tjänsteutbud, arbetsprocesser och kundrelationer har förändrats, vilket ligger i linje med studiens syfte (Patel & Davidson, 2019). Metoden ger även respondenterna möjlighet att uttrycka sina egna perspektiv och erfarenheter, vilket bidrar till en rikare och mer djupgående empiri (Patel & Davidson, 2019).

Sammanfattningsvis bedöms en kvalitativ metod med semistrukturerade intervjuer vara väl lämpad för att undersöka studiens forskningsfrågor, då den möjliggör en djupare förståelse av de förändringsprocesser som AI medför inom digitala marknadsföringsbyråer.

3.4 Urval

Urvalet bestod av sju respondenter med roller inom ledningen på svenska digitala marknadsföringsbyråer. Respondenterna valdes genom ett strategiskt urval utifrån deras erfarenhet inom marknadsföringsbranschen och ledningsposition på en digital marknadsföringsbyrå. Syftet med att urvalet bestod av personer i ledningen var för att få insikter från personer med en heltäckande insyn i bolaget, dess marknad och utveckling. I tabellen nedan visas en överblick över respondenterna som medverkat i intervjuerna.

Respondent:	Plats:	Datum för intervju:
Respondent 1	Teams	2026-05-11
Respondent 2	Google-meet	2026-05-11
Respondent 3	Google-meet	2026-05-12
Respondent 4	Google-meet	2026-05-13
Respondent 5	Google-meet	2026-05-15
Respondent 6	Google-meet	2026-05-20
Respondent 7	Google-meet	2026-05-20

Tabell 1: Sammanställning av respondenter.

Urvalet bestod av digitala marknadsföringsbyråer i olika storlek för att säkerställa ett brett urval och en bred förståelse för hur ett ökat AI-användande påverkar svenska byråer. Urvalet bestod även av byråer som uppvisat en stabil omsättning under de senaste tre till fem åren. Byråer med en tydligt sjunkande omsättning under de senaste tre till fem åren exkluderas från urvalet. Detta gjordes eftersom studien syftar till att undersöka potentiella framgångsfaktorer och i detta ingår att förstå de anpassningar som digitala marknadsföringsbyråer har gjort för att hantera ett ökat AI-användande. Genom att fokusera på byråer med stabil omsättning ökar möjligheten att studera aktörer som hittills har kunnat hantera förändringar i marknaden och anpassa sina affärsmodeller. Byråer med negativ omsättningsutveckling hade kunnat bidra med andra viktiga perspektiv, men bedömdes som mindre relevanta i relation till studiens fokus på framgångsfaktorer.

3.5 Genomförande

Första steget i datainsamlingen var att utforma en intervjuguide (se 7.1 Intervjuguide) som utgår från studiens syfte, teoretiska ramverk och problemformulering. Intervjuguiden bestod frågor kopplade till fem teman, värdeerbjudande och efterfrågan, interna processer och arbetssätt, kundrelationer och expertroll, intäkter och affärsmodell, samt framtidsperspektiv. Vi utformade två till fyra huvudfrågor per tema och sedan en till två potentiella följdfrågor för varje huvudfråga för att kunna nå ett djupare resonemang. Därefter kontaktades potentiella respondenter i ledningen på svenska digitala marknadsföringsbyråer genom e-post eller LinkedIn. Vi informerade om studiens syfte, intervjuernas upplägg och hur deras svar skulle användas i studien.

Intervjuerna genomfördes sedan digitalt via Google-meet eller Teams, beroende på vad respondentens föredrog och spelades in med hjälp av Klang.ai. Under intervjuerna följde vi intervjuguiden och ställde även relevanta följdfrågor för att fördjupa och förtydliga respondentens svar.

3.6 Bearbetning av data och analysmetod

Materialet från intervjuerna analyserades genom tematisk analys vilket är en metod för att analysera kvalitativ data (Lester et al., 2020). Vid en tematisk analys är målet att identifiera och formulera övergripande mönster som sammanfattar den centrala betydelsen i datamaterialet (Lester et al., 2020).

Efter intervjuerna genomförts använde vi Klang.ai för att transkribera intervjuerna där vi sedan läste igenom dem individuellt för att säkerställa korrekt transkribering. Sedan skapade vi en Excel-fil som redovisade varje respondents svar kopplat till varje fråga för att tydligt kunna studera varje fråga individuellt. Genom att vi använde samma övergripande teman i samtliga intervjuer skapades en jämförbarhet mellan svaren, med viss variation utifrån följdfrågorna. Vi läste igenom respondenternas svar för varje separat fråga för att kunna jämföra respondenternas olika svar samt identifiera relevanta citat. Vi läste även igenom transkriberingarna i sin helhet flera gånger, i syfte att identifiera återkommande teman och mönster kopplat till studiens teoretiska ramverk. Vid användning av citat har dessa i vissa fall blivit språkligt justerade. Citaten har även kortats ner med hjälp av utelämningstecken [...], där utfyllnadsord, hummande, avbrutna meningar och delar där respondenten omformulerar sig har tagits bort. Vi exkluderade även vissa delar av respondenternas svar som inte var relevanta där respondenterna hade glidit ifrån frågan.

Analysen delades sedan upp utifrån de olika teman vi identifierat där vi strukturerat arbetade igenom ett tema i taget. Respondenternas svar analyserades i relation till de teoretiska analysverktygen i det teoretiska ramverket i syfte att identifiera överensstämmelser, avvikelser och nya empiriska insikter. Slutligen sammanställde vi de främsta potentiella framgångsfaktorerna vid utformningen av affärsmodeller för digitala marknadsföringsbyråer utifrån intervjuerna och det teoretiska ramverket.

3.7 Metodkritik

En begränsning med studien är det relativt lilla urvalet av sju respondenter vilket innebär att resultaten inte kan generaliseras till en större population. Däremot ger materialet en fördjupad förståelse för respondenternas upplevelser av hur AI har påverkat byråns arbete och potentiella framgångsfaktorer vid utformningen av dess affärsmodeller. Anledningen till det få antalet respondenter är att majoriteten av de kontaktade avböjde att medverka till följd av tidsbrist.

Urvalet består av byråer som uppvisat en stabil omsättning de senaste tre till fem åren vilket innebär att byråer med större ekonomiska utmaningar inte inkluderas. Omsättningskriteriet kan påverka resultatet eftersom dessa aktörer kan ha andra erfarenheter av hur ett ökat användande av AI har påverkat deras arbete. I och med många av respondenterna i studien ställde sig positiva till AI och såg det mer som en möjlighet än ett hot, är det möjligt att detta beror på att de just kunnat anamma AI-verktyg i deras arbetsprocesser. Skulle studien även inkluderat byråer med sämre ekonomisk ställning är det möjligt att svaren inte skulle vara lika positiva.

Eftersom studien bygger på uppfattningar och erfarenheter hos personer i en ledningsposition är det även möjligt att svaren kan vara subjektiva och påverkas av hur respondenterna vill att deras byrå ska uppfattas. Visserligen är alla respondenter och deras företag anonyma men det är fortfarande möjligt att de vill att deras byrå ska framstå som lönsamma och motståndskraftiga i en tid av digital transformation. Speciellt eftersom AI kan uppfattas som strategiskt viktigt och som ett mycket aktuellt område. Om urvalet av respondenter i stället hade varit anställa längre ned i organisationerna, exempelvis anställda i säljfunktionen eller inom marknadsavdelningen, är det därför möjligt att respondenternas hade uttryckt fler utmaningar, begräsningar eller osäkerheter.

3.8 Etiska överväganden

Innan intervjuerna informerades respondenterna via e-post om studiens syfte och hur deras svar skulle komma att användas i studien. Respondenterna informerades vid intervjutillfället att deltagandet var frivilligt, att de inte behövde besvara eventuella frågor de inte kände sig bekväma att besvara och att de kunde avbryta intervjun om de inte önskade fortsätta. All

insamlad data från intervjuerna behandlas även konfidentiellt genom att respondenterna själva och deras företag har anonymiserats. Anonymiseringen gör att läsaren inte kan urskilja vilka personer som deltagit i studien. All insamlad data används endast för studiens syfte att försöka förstå potentiella framgångsfaktorer vid utformning av affärsmodeller för svenska digitala marknadsföringsbyråer. Ingen data lagras efter att studien färdigställts.

3.9 AI-verktyg

I studien har vi använt artificiell intelligens i form av Asta AI2, Chat-GPT samt Klang.ai. Asta AI2 har använts för att identifiera relevanta forskningsartiklar för studien. Vi har använt prompts som till exempel ”Digital transformation in marketing firms/agencies”, ”Business model innovation in marketing firms/agencies”, ”AI in marketing” och ”Business models in marketing firms/agencies”. Chat-GPT har använts för att sammanfatta forskningsartiklar, bokkapitel och konferensartiklar som vi hittat via både Scopus och Asta AI2. Sammanfattningarna har gjorts för att få en överblickande förståelse för artikeln, boken eller studien och kunna avgöra dess relevans för vår studie. Chat-GPT har även använts för att korrekturläsa hela uppsatsen för att säkerställa korrekt grammatik. Klang.ai har använts för att spela in och transkribera intervjuerna med respondenternas godkännande.

4. Resultat & Analys

I följande kapitel presenteras och analyseras studiens empiriska material. Analysen bygger på sju semistrukturerade intervjuer med representanter från ledningen i svenska digitala marknadsföringsbyråer. Kapitlet är strukturerat utifrån tre övergripande teman: AI:s påverkan på digitala marknadsföringsbyråer, förändringar i marknad och kundrelationer, samt affärsmodellens utveckling. Indelningen följer studiens syfte att försöka förstå potentiella framgångsfaktorer vid utformning av digitala marknadsföringsbyråers affärsmodeller vid beaktning av ett ökat användande av artificiell intelligens. Resultaten analyseras löpande i relation till tidigare studier och de teoretiska utgångspunkterna i Customer Relationship Management och Business Model Canvas.

4.1 AI:s påverkan på digitala marknadsföringsbyråer

4.1.1 AI som assistent

”*Främst använder vi väl det som personliga assistenter till de anställda… för att göra ett bättre och effektivare jobb.*” - Respondent 7

Ett genomgående tema i intervjuerna är att respondenterna refererar till AI som en typ av assistent och stöd i det dagliga arbetet. Respondenterna beskriver att AI bland annat används som stöd för textbearbetning, research, sammanfattningar, idégenerering, kodning, databearbetning och konceptutveckling. Samtidigt visar intervjuerna att AI inte erbjuds som ett separat erbjudande utan används som ett verktyg som integreras i många av de befintliga processerna. Integreringen av AI ligger i linje med tidigare studier som visar att tekniken kan automatisera rutinmässiga arbetsuppgifter och frigöra tid för mer strategiskt arbete (Hicham et al., 2023; Westphal, 2023). Det visar även att AI till stor del är integrerat i stora delar av arbetet, men på ett sätt som förstärker snarare än helt ersätter den mänskliga kompetensen.

”Som i alla bolag så försöker man göra en mängd olika saker med AI. Jag tror att det vi gör som mest och lägger mest tid på är att man organiskt sitter och pillar med det. Sen försöker man systematisera och jobba med hur man kan få det att bli mer inpluggat i vanliga processer, så att man kan gå ifrån så många saker som möjligt som tar för lång tid att genomföra själv, där AI har ett bra och effektiviserande use-case.” - Respondent 1 (språkligt justerat)

I dagsläget används AI både informellt och experimentellt där byråerna försöker systematisera användningen för att integrera tekniken i processerna med målet att kunna utveckla nya effektivare arbetssätt. Det kan förklaras enligt Ceccotti et al. (2024) som beskriver hur digital transformation ofta inleds genom gradvisa anpassningar där teknologin används för att effektivisera befintliga processer. Det kan även förstås utifrån operativ CRM, eftersom AI kan stödja och effektivisera kundrelaterade arbetsprocesser, exempelvis genom att strukturera information, sammanfatta kundunderlag och underlätta uppföljning (Buttle, 2004). Samtidigt visar materialet att tekniken främst fungerar som ett stöd i processen, medan den strategiska tolkningen och kunddialogen fortsatt kräver mänsklig kompetens.

Utifrån intervjuerna blir det tydligt att byråerna ännu inte förändrat sitt kärnerbjudande, utan snarare att tekniken möjliggjort att tid frigörs för mer värdeskapande aktiviteter så som strategiskt och kreativt arbete, samt att kunna arbeta ännu närmare kunden. Som följd av effektiviseringen kan högre värde skapas genom att resurser kan läggas på arbete och aktiviteter som kunden själv inte lika enkelt kan skapa. Till exempel affärsstrategisk rådgivning, positionering, kvalitativ analys och kommunikationsförståelse.

”*Det handlar om att använda tekniken för att effektivisera arbetet men också tänka på varför man gör det, vilket är för att skapa mer tid för att kunna sitta med kunden kring de strategiska frågorna.*” - Respondent 4 (språkligt justerat)

Flertalet respondenter beskriver AI som särskilt användbart i tidiga faser av olika arbeten där det kan handla om att ta fram hypoteser, samla in och strukturera stora mängder data, skapa referensmaterial och användas som ett ”bollplank” för att diskutera idéer. Respondent 1 belyser att AI till exempel möjliggör att förstå ett företag snabbare än tidigare, vilket förändrar värdeskapandet genom att delar av analysen och datainsamlingen kan göras effektivare. Det frigör i sin tur tid för tolkning, strategi och kreativ utveckling.

Några respondenter uttrycker även att AI används i djupare arbeten inom databearbetning för att till exempel skapa rapporter och identifiera träffsäkra sökord inom sökmotoroptimering. Det visar att användningsområdena för AI kan skilja sig mellan olika typer av byråer. Byråer med starkare fokus på resultatbaserad marknadsföring och dataanalys tenderar att fokusera på att effektivisera datarelaterade moment, medan byråer med större fokus på varumärke och kreativt arbete, fokuserar på att använda AI inom datainsamling, rimlighetskontroll och konceptutveckling.

Utifrån Osterwalder och Pigneur (2010) och Business Model Canvas tyder resultatet på att AI främst påverkar byggblocken nyckelaktiviteter och nyckelresurser i byråernas affärsmodeller. AI förändrar vilka aktiviteter som kräver mänskliga resurser och vilka som kan automatiseras med hjälp av tekniken. Samtidigt visar intervjuerna att AI-verktygen och tekniken inte ersätter de mänskliga nyckelresurserna utan förändrar hur dessa resurser används. Där den mänskliga kompetensen tillför värde förskjuts från att enbart producera material, till att styra, tolka, kvalitetssäkra och vidareutveckla AI-genererade underlag. Förskjutningen går även i linje med det som Hughes och Vafeas (2019) belyser i sin studie, att värdeskapande

maximeras när operanta resurser, alltså immateriella resurser så som artificiell och mänsklig intelligens, kombineras. Det räcker alltså inte att byråerna endast använder AI, utan de behöver kunna visa hur användning av AI höjer kundens resultat och genererar ett ökat värde. Analytiskt innebär resultatet att AI bör förstås som en del av hybrida affärsmodeller där byråernas arbete varken blir helt mänskligt eller helt automatiskt, utan bygger på att samspel mellan tekniska verktyg och mänsklig intelligens. Det ligger i linje med Ceccotti et al. (2024) som beskriver hur digitala teknologier kan leda till hybrida affärsmodeller där digitala och icke-digitala arbetssätt kombineras för att maximera värdeskapandet. AI bör utifrån resultatet förstås som en resurs som förändrar relationen mellan nyckelaktiviter och nyckelresurser. Tekniken kan effektivisera arbetsmoment, men värdet uppstår först när den kombineras med kreativ bedömning samt kundspecifik och strategisk förståelse.

4.1.2 Kreativitet & kvalitet

Samtliga respondenterna är i stort sett överens om att AI medför positiva effekter på den kreativa processen då AI kan användas för bland annat idéutveckling, inspiration och snabbare konceptframtagning. Flera respondenter förklarar att AI kan användas för att snabbt generera skisser, referenser, första utkast och alternativa uttryck. En gemensam uppfattning är även att den kreativa höjden och det slutliga omdömet fortfarande måste komma från mänskligt intellekt. Det går i linje med tidigare forskning som beskriver hur kreativiteten i reklam- och marknadsföringsbranschen blivit mer teknikdriven, där AI och algoritmer kan integreras redan i början av den kreativa processen (Ceccotti et al., 2024).

Utifrån intervjuerna uppfattas inte AI som ett hot mot kreativiteten utan som ett verktyg som frigör värdefull tid. Däremot belyser flera respondenter risken att marknadsförare blir bekväma och förlitar sig för mycket på tekniken. Både respondent 7 och 2 menar att AI kan göra marknadsförare lata och att man måste säkerställa att det mänskliga värdet fortfarande tillförs.

”*Jag har nog personligen blivit lite latare. Jag är copywriter. Jag använder och förlitar mig ganska mycket på hjälp som jag får.”* - Respondent 2

Flertalet respondenter betonar dock att bara för att tekniken finns tillgänglig så är det inte så man endast matar in information i ett AI-verktyg och därefter vidarebefordrar resultatet till

kund utan egen analys, granskning eller kvalitetssäkring. Respondent 1 betonar deras väl genomtänkta AI-policys om hur de ska arbeta med tekniken och på vilket sätt. Policyn innefattar vilken typ av data som matas in i verktygen, hur det *promptas* och vilken data som överlåts till AI och inte. Respondent 3 betonar vikten av mänsklig granskning och avtal som specificerar vilka typer av tredjepartsverktyg som används och hur.

”*Vi använder inte AI på någon final output. Allt som levereras till kund är gjort av oss och därmed säkrar vi också vår kvalitet då vi äger varenda liten detalj.”* - Respondent 2

Enligt flera respondenter så säkerställs även kvaliteten genom att AI inte används i någon slutlig version som skickas till kund utan att de är byråns eget arbete. Utifrån intervjuerna blir det tydligt att byråerna är medvetna om risken att lägga ett för stort förtroende i AI och att man främst använder det som ett bollplank eller för att skapa ett första utkast som byråerna sedan arbetar vidare på.

AI:s påverkan på kreativitet och kvalitet handlar alltså inte endast om effektivitet utan om kontroll över värdeskapandet. AI kan bidra med snabbare processer, men kvaliteten uppstår först när materialet som genererats av AI bedöms, utvecklas och anpassas efter kundens mål. Det knyter an till Hughes & Vafeas (2019) som betonar att värde i relationen mellan byråer och kunder samskapas genom kombinationen av kunskaper, erfarenheter och färdigheter.

I relation till Business Model Canvas påverkar resultatet byggblocken nyckelaktiviteter och värdeerbjudande där kvalitetssäkring blir en nyckelaktivitet eftersom den möjliggör ett trovärdigt AI-stött arbetssätt (Osterwalder & Pigneur, 2010). Samtidigt kan kvalitetssäkring också bli en del av värdeerbjudandet, eftersom kunder kan behöva hjälp med att använda AI på ett säkert och professionellt sätt. Att byråerna nyttjar sin AI-kompetens inom ett separat erbjudande blir särskilt relevant när kunder själva börjar producera material med AI men saknar erfarenhet att bedöma kvaliteten. Byråer kan då skapa värde genom att agera som strategisk och kvalitativ kontrollinstans.

Resultatet kan även kopplas till riskreducering som värdeskapande faktor i Business Model Canvas (Osterwalder & Pigneur, 2010). När AI ökar mängden producerat material och sänker tröskeln för innehållsskapande, ökar också behovet av att säkerställa att kommunikationen är korrekt, relevant, varumärkesanpassat och affärsmässigt genomtänkt. Byråernas roll blir

därför inte enbart att producera innehåll, utan att minska risken för dålig, felaktig eller generisk kommunikation.

4.1.3 Rollen som expert

Ett återkommande tema i intervjuerna är att respondenterna inte anser att deras expertroll försvinner, men att den förändras. AI gör vissa arbetsmoment mer tillgängliga för kunder, exempelvis enklare textproduktion, idéutveckling, bildgenerering och *content*-produktion. Att vissa aktiviteter kan utföras internt hos kunderna minskar beroendet av byråer för mer standardiserade arbeten. Däremot belyser respondenterna behovet av rådgivning kring hur AI bör användas, vad tekniken kan göra och inte, samt hur det strategiska marknadsföringsarbetet ska utformas. Det innebär att expertrollen inte försvagas, utan snarare förskjuts från utförare av produktion till mer av en rådgivande roll som en tolkande och strategisk partner till kunderna.

Respondent 2 uttrycker förskjutningen tydligt genom att förklara att deras roll handlar mer om att vara en betrodd rådgivare snarare än en teknisk producent.

”*Vår usp kommer snarare bli att vara trusted advisors, våra kunder litar på vad vi säger och vad vi tänker.*” - Respondent 2

Byråernas expertis handlar inte längre om att enbart kunna producera material eller behärska digitala kanaler. När verktygen för enklare produktion demokratiseras blir byråernas expertis mer kopplad till förmågan att förstå kundens verksamhet och dess mål, avgöra när AI bör och inte bör användas, bedöma kvalitet och ge strategisk vägledning kopplat till marknadsföringsbeslut. Det kan kopplas till Ceccotti et al. (2024) som beskriver att digital transformation bidrar till att byråer i allt högre grad fungerar som strategiska rådgivare snarare än enbart utförare för att hjälpa kunder navigera i ett mer komplext digitalt landskap. Det stämmer väl överens med respondenternas insikter där AI inte ses som ett hot mot expertrollen utan förändrar vad expertisen behöver bestå av. Det kan också förstås som en teknikdriven demokratisering, likt det som Wahid et al. (2025) beskriver händer inom *content-marketing*. När kunderna själva kan använda AI för enklare marknadsföringsarbete behöver byråerna identifiera vilka delar av deras arbete som inte lika enkelt kan automatiseras av kunderna. Resultatet från intervjuerna tyder på att dessa delar framför allt

består av strategisk rådgivning, kvalitetssäkring, mänskligt omdöme baserat på erfarenhet och kompetens inom marknadsföring, samt förmågan att anpassa lösningar utifrån kundens specifika situation och verksamhet.

Utifrån Business Model Canvas kan förändringen av expertrollen förstås som en påverkan på både värdeerbjudandet, nyckelresurserna och nyckelaktiviteterna (Osterwalder & Pigneur, 2010). Det påverkar värdeerbjudandet genom att byråns värdeskapande främst ligger i att bidra med strategisk förståelse, rådgivning, kvalitetssäkring och affärsmässig tolkning, snarare än att leverera en färdig produkt. Det påverkar nyckelresurserna genom att mänsklig kompetens, AI-förståelse, kreativ bedömningsförmåga och kundinsikt blir allt viktigare resurser. Till sist påverkas även nyckelaktiviteterna genom att byråernas arbete till stor del handlar om att styra, granska och vidareutveckla AI-genererat material snarare än att producera allt från grunden.

Även Customer Relationship Management är relevant för att förstå denna förändring. Utifrån strategisk CRM bygger långsiktiga kundrelationer på kundförståelse, förtroende och förmågan att skapa värde över tid (Buttle, 2004). Respondenternas betoning om rollen som ”trusted advisor” visar att expertrollen i hög grad blir relationsbaserad. Byråerna behöver inte bara kunna använda AI, utan även skapa trygghet hos kunden kring hur tekniken bör och inte bör användas. I en marknad där kunder har tillgång till samma eller liknande AI-verktyg blir förtroendet för byråernas värdeskapande genom bedömning, erfarenhet och strategisk vägledning, en viktig del av kundrelationen.

Ingen respondent anser att kunderna ifrågasätter deras expertis på grund av AI, utan att det mer handlar om att kunderna kan ha förväntningar på att arbetet ska gå snabbare, bli billigare eller kunna genomföras med en mindre insats. Respondenterna upplever alltså inte att expertisen ifrågasätts rakt ut, men att dess ekonomiska värde utmanas i vissa fall. Byråerna behöver därmed bli ännu tydligare med vad kunden faktiskt betalar för. Det handlar inte enbart om tiden det tar att producera material utan om den samlade kompetensen bakom arbetet. Det vill säga strategiska val, kvalitetssäkring, kreativ höjd, kundförståelse och förmågan att koppla marknadsföringsarbete till kundens affärsmål.

Sammantaget bidrar inte AI till att byråernas expertisroll försvinner utan att det förändrar expertisens innehåll och funktion. Expertrollen blir en central del av både värdeerbjudandet

och kundrelationen där en potentiell framgångsfaktor blir att positionera byrån som strategisk partner som kombinerar AI-kompetens med mänskligt omdöme, kreativitet och affärsförståelse.

4.1.4 Nyckelresurser & kompetens

Utifrån Business Model Canvas är nyckelresurser de tillgångar som krävs för att skapa och leverera värde, vilket i kunskapsintensiva och kreativa branscher i hög grad handlar om mänskliga och intellektuella resurser (Osterwalder & Pigneur, 2010). Intervjuerna visar att dessa resurser inte blir mindre viktiga av AI, men att innebörden och användningen av dessa resurser förändras.

Flera respondenter betonar att AI-kompetens blir mycket centralt. Byråerna måste förstå AI-verktygen, ligga före kunderna och kunna integrera tekniken i sina processer. Respondent 4 menar att byrån måste vara bättre än kunderna på att använda AI för att hålla sig relevanta. Respondent 1 uttrycker en liknande tanke genom att beskriva att det nu handlar om att hänga med i utvecklingen, lära sig så mycket som möjligt och förstå hur man kan använda tekniken på bästa sätt.

Att byråerna kan utveckla kompetensen efter teknikutvecklingen är centralt inom affärsmodeller eftersom mänskliga resurser är centrala i kunskapsintensiva tjänsteföretag där nyckelresurser enligt Business Model Canvas är de resurser som krävs för att skapa och leverera värde (Osterwalder & Pigneur, 2010). För digitala marknadsföringsbyråer har dessa traditionellt bestått av kreativ, analytisk och teknisk kompetens samt kundförståelse och strategisk kunskap. Empirin visar att AI-kompetens nu behöver läggas till som en central nyckelresurs, men inte som en isolerad teknisk färdighet. Det tyder på att framtidens nyckelresurser kommer bestå av en kombination av teknisk förståelse och mänsklig expertis. Johnson et al. (2008) betonar att en affärsmodells resurser och processer behöver samverka med värdeerbjudandet och vinstformeln. I denna studie innebär det att AI endast blir värdeskapande om byrån kan koppla tekniken till kundens problem, affärsmål och betalningsvilja.

Respondent 1 förklarar även att juniora roller, exempelvis juniora researchers och strateger, påverkas eftersom delar av deras tidigare arbetsuppgifter kan stödjas eller ersättas av AI.

”*Vi märker ju att junior-researchers eller junior-strateger inte behövs alls lika mycket för att man kan göra det väldigt snabbt själv… Det hade tagit två stycken researchers två veckor att få ihop hälften av den kvaliteten för bara några år sedan.*” - Respondent 1

Citatet belyser en potentiell risk som uppstår när AI kan utföra datainsamling, textutkast, bildskisser och traditionella assistentuppgifter. Om AI ersätter de arbetsuppgifter som juniora anställda tidigare lärde sig grunderna inom marknadsföringsarbetet av, så behöver byråerna utveckla nya sätt att utbilda och träna framtida specialister.

Sammanfattningsvis visar resultatet att AI-kompetens bör förstås som både en resurs och en process. Som resurs handlar det om medarbetarnas förmåga att använda verktygen och som process handlar det om hur organisationen säkerställer att användningen sker på ett enhetligt, etiskt och kvalitativt sätt. Resultatet knyter an till Buttle (2004) som betonar att tekniken själv inte skapar värde, utan att den behöver integreras med strategi, mänsklig expertis och processer. På samma sätt kan AI inte skapa ett hållbart värdeerbjudande om byrån saknar arbetssätt för kvalitetssäkring, ansvarsfördelning och kundanpassning.

4.2 Förändringar i marknaden & kundrelationer

4.2.1 Efterfrågan

Utifrån intervjuerna framträder en varierande bild när det kommer till kundernas efterfrågan. En del respondenter har ännu inte upplevt någon tydlig minskning i efterfrågan, medan andra ser att enklare tjänster blivit allt svårare att sälja. Särskilt gäller det tjänster som textgenerering, generering av *content*, uppdatering av sociala medier och annan standardiserad produktion. Denna utveckling ligger nära Wahid et al. (2025), som beskriver hur AI kan demokratisera innehållsproduktion och minska beroendet av specialiserade byråer.

”Det som är svårt att sälja i dag är ju instegs-webbar, enklare uppdatering av sociala medier et cetera, som förut kunde läggas ut på en kommunikatör eller en byrå.” - Respondent 6

Respondent 4 beskriver på liknande sätt att enklare textgenerering, annonser och presentationer snabbt kan göras internt av kunderna med hjälp av AI. Det pekar på att AI främst påverkar efterfrågan på tjänster med låg komplexitet, där kunden upplever att AI-verktygen kan ge ett tillräckligt bra resultat. Samtidigt visar svaren från intervjuerna att efterfrågan också kan öka inom vissa områden. Respondent 4 menar att många företag tycker att AI-utvecklingen är svår att hänga med i, vilket skapar ett behov av extern hjälp. Respondent 7 beskriver att kunder vill synas i AI-baserade sökresultat, vilket antyder att nya typer av tjänster kan komma att växa fram. Efterfrågan förändras därmed inte enbart genom att minska, utan även genom att förskjutas från enklare produktionsmoment till mer strategiska och rådgivande tjänster.

Resultatet kan kopplas till Business Model Canvas, där förändrade kundbehov påverkar både kundsegment och värdeerbjudande (Osterwalder & Pigneur, 2010). När kunder själva kan utföra vissa delar av arbetet med hjälp av AI, behöver byråerna tydligare visa vilket värde de skapar genom exempelvis strategi, prioritering, AI-anpassning och förståelse för hur tekniken påverkar marknadsföringslandskapet. Förändringen kan även förstås utifrån Customer Relationship Management, eftersom byråerna behöver utveckla en djupare förståelse för kundernas förändrade behov och anpassa relationer därefter (Buttle, 2004). I stället för att enbart leverera färdiga marknadsföringsinsatser blir det nu viktigare att arbeta kundnära och tydligt visa var byråns kompetens skapar värde utöver det kunden själv kan göra med hjälp av AI.

Utifrån Hughes och Vafeas (2019) kan resultatet förstås som en fortsättning på en tidigare trend där vissa digitala tjänster i allt högre grad hanteras internt av kunderna. Empirin stärker att AI accelererar denna utveckling genom att göra verktygen mer användarvänliga och tillgängliga. Samtidigt betonar Hughes och Vafeas vikten av att byråer förstår vilka resurser kunder faktiskt behöver och var byrån kan skapa mervärde.

4.2.2 Betalningsvilja

Frågan om betalningsvilja visade sig utifrån intervjuerna vara komplex. En del respondenter upplevde att betalningsviljan hade minskat, medan andra respondenter upplevde att betalningsviljan inte har minskat tydligt bland befintliga kunder. Flera respondenter uppfattar däremot att kunder i högre grad ifrågasätter kostnader, särskilt när de tror att AI gör arbetet

snabbare. Respondenternas svar visar att betalningsviljan inte nödvändigtvis minskar generellt, men att kundernas förståelse för vad de betalar för förändras.

"Vissa kunder som inte är insatta [...] kan ibland hävda typ, det där löser väl ni med AI. Det borde gå fortare eller det borde kosta så här." - Respondent 6

Citatet visar att AI skapar ett ifrågasättande där kunden antar att på grund av byråns användning av AI, så bör kostnaden för vissa tjänster bli lägre.

Utifrån CRM kan resultatet förstås som en förändring i relationen mellan byrå och kund, där det blir viktigare att arbeta kundcentrerat och tydligt kommunicera vilket värde byrån skapar. Eftersom CRM enligt Buttle (2004) handlar om att skapa, utveckla och upprätthålla långsiktiga och lönsamma kundrelationer blir kundens förståelse för värdet en central del av relationen. Resultatet kan även förstås utifrån Hughes och Vafeas (2019), som beskriver att värde är en relativ och individuell upplevelse. När kunden uppfattar AI som ett verktyg som gör arbetet snabbare kan kundens upplevda värde av själva arbetsinsatsen minska, även om byrån fortfarande skapar värde genom strategi, kvalitetssäkring och expertis. Vidare kan ytterligare kopplingar göras till Business Model Canvas byggblock intäktsströmmar, vilket handlar om hur företag genererar intäkter från sina kundsegment och vad kunder faktiskt är villiga att betala för (Osterwalder & Pigneur, 2010). När kunder uppfattar att AI gör arbetet snabbare förändras inte bara prisdiskussionen, utan också grunden för vad kunden anser vara värt att betala för.

Samtidigt visar empirin att den minskade betalningsviljan inte drabbar alla byråer på samma sätt. Byråer som arbetar med mer avancerad strategi, varumärkesutveckling, affärsnära rådgivning och besitter mer av en premiumposition upplever inte samma typ av ifrågasättande som byråer som säljer enklare produktion. Vid diskussion om byråerna upplever att kundernas betalningsvilja minskat till följd av att kunderna anser sig få ut samma värde om arbetet görs internt med AI-verktyg svarar respondent 1 att deras kunder förstår att deras önskvärda resultat inte kan utföras med endast AI. Enligt respondenten är det möjligtvis en större risk för byråer som erbjuder enklare och billigare lösningar. Respondentens svar ligger i linje med Wahid et al. (2025), som beskriver hur AI kan leda till en teknikdriven demokratisering av innehållsproduktion. När kunder själva får tillgång till verktyg som kan producera enklare material minskar det upplevda värdet av standardiserade

produktionstjänster, vilket i sin tur kan påverka betalningsviljan. För byråer med premiumpositionering eller hög strategisk komplexitet kan AI däremot till och med öka kundernas betalningsvilja till följd av ett ökat behov av differentiering. När innehåll och enklare produktion kan genereras av många aktörer blir det svårare att sticka ut, särskilt om AI används, vilket ökar behovet av tydlig varumärkesstrategi, kreativ riktning och mänsklig bedömning.

”*De kunderna som gör sin hemsida med AI kommer till oss. Det är någon annan som tappar den businessen. De som kommer till oss fattar att de behöver hjälp med sin hemsida och inser att det inte räcker att göra det med AI*.” - Respondent 1

Respondenternas svar visar även att mänsklighet i sig är ett incitament för kundernas betalningsvilja. Respondent 2 och 5 lyfter värdet av den mänskliga intelligensen och expertisen i skapandet av marknadsföring, och respondent 6 nämner att ”made by human” kan bli en motreaktion mot AI-genererat innehåll. Denna insikt är intressant eftersom det tyder på att AI inte bara skapar ett tekniskt skifte, utan även kan skapa en ny efterfrågan på autencitet, mänskligt omdöme och originalitet. Det kan tolkas som att byråerna bör synliggöra det mänskliga arbetet mer i värdeerbjudandet. Det innebär dock inte att byråerna bör positionera sig som anti-AI, utan intervjuerna visar snarare på att den mest hållbara positionen är att kombinera AI-kompetens med mänsklig expertis.

Resultatet kan förstås i relation till Hughes och Vafeas (2019), som betonar att värde skapas genom samspelet mellan kundens och byråns kunskap, färdigheter och resurser. I en AI-driven marknad blir den mänskliga expertisen därför inte mindre viktig, utan kan snarare få en ny funktion genom att bidra med omdöme, kreativ tolkning och strategisk förståelse i kombination med AI. Sammantaget tyder materialet på att betalningsviljan för enklare produktion eventuellt kan minska, medan betalningsviljan för mer komplex rådgivning, strategi och mänskligt arbete kan bestå eller till och med öka. Det innebär att byråernas framtida affärsmodeller bör tydliggöra vilka delar som är standardiserade och vilka delar som är värdeskapande på en högre strategisk nivå.

4.2.3 Kundrelationer

Kundrelationerna beskrivs i intervjuerna generellt som fortsatt mänskliga och beroende av förtroende och samarbete. Flera respondenter menar att själva relationen inte har förändrats radikalt av AI, men att förväntningarna och samtalen med kunderna har förändrats. Kunder ställer fler frågor om AI, vill förstå om tekniken kan användas för att sänka kostnader och förväntar sig att byrån har en uppdaterad bild av utvecklingen.

”De nya kunderna som man pratar med, om man pratar om nya projekt, så är det ofta första frågan, kan vi använda AI för det här?” - Respondent 2

Intervjuerna visar att AI blir en del av relationsarbetet. Byrån behöver inte bara leverera marknadsföringstjänster, utan också utbilda, förklara och skapa förtroende kring vad AI kan användas till. Utifrån teorin Customer Relationship Management kan resultatet förstås som en förstärkning av strategisk CRM, där relationen bygger på kundförståelse, långsiktighet och värdeskapande snarare än enbart transaktioner (Buttle, 2004). AI gör kundrelationen mer kunskapsintensiv, eftersom kunden behöver hjälp att tolka teknikutvecklingen.

Respondent 1 menar att kundkontakten i projekten är svår att automatisera och att projekten i många fall ser liknande ut även efter AI utvecklingen. Respondentens svar stärker bilden av att kundrelationer fortfarande utgör ett centralt byggblock i affärsmodellen (Osterwalder & Pigneur, 2010). Även om AI kan automatisera begränsade delar i kommunikationen kvarstår behovet av tillit, dialog, gemensam förståelse och rådgivning. Resultatet kan även kopplas till operativ CRM, som handlar om hur tekniskt stödda processer kan användas för att effektivisera kundrelaterade aktiviteter (Buttle, 2004). I denna studie innebär det att AI kan stödja vissa delar av kommunikationen, exempelvis genom att effektivisera informationshantering, uppföljning eller enklare kunddialog. Däremot visar empirin att sådana tekniska stöd inte ersätter den strategiska och förtroendebaserade relationen mellan byrå och kund.

Hughes och Vafeas (2019) visar att relationen mellan byrå och kund kan vara antingen mer transaktionsbaserad eller mer partnerskapsorienterad. Empirin i denna studie antyder att AI kan förstärka skillnaden mellan dessa relationsformer. För enklare uppgifter kan kunden välja självservice eller intern produktion med hjälp av AI, vilket kan göra relationen mer

transaktionsbaserad eller i vissa fall minska behovet av byrån helt. För mer komplexa och strategiska uppgifter kan byrån däremot bli en viktigare partner, eftersom kunden behöver stöd i att navigera i ett mer komplext landskap.

Resultatet tyder på att affärsmodeller bör utformas på ett sätt som stärker långsiktiga partnerskap snarare än att enbart sälja enskilda leveranser. Kundrelationen behöver bygga på kontinuerlig rådgivning, proaktivitet och förståelse för kundens affär.

4.2.4 Tjänsteerbjudande

När det gäller tjänsteerbjudandet visar intervjuerna att byråer befinner sig i olika faser av anpassning. Vissa respondenter uppger att de inte har förändrat sitt erbjudande, utan endast sina interna processer. Vår tolkning är att dessa byråer generellt redan erbjuder mer komplexa och strategiska tjänster och besitter en form av premiumposition, vilket gör att deras tjänsteerbjudande inte hotas av AI i samma utsträckning som enklare och mer standardiserade tjänster. Andra beskriver att de aktivt utvecklar nya AI-relaterade tjänster, SaaS-lösningar (software as a service), resultatorienterade erbjudanden eller rådgivande erbjudanden. Respondenternas svar ligger i linje med det som Ceccotti et al. (2024) beskriver, att digital transformation kan leda till både gradvisa anpassningar, automatisering, utvidgning och i vissa fall mer omfattande transformation av affärsmodeller.

”Inte vad vi erbjuder för tjänster, det har inte ändrats någonting. Men processerna i själva tjänsterna som sådana…” - Respondent 5

Citatet visar en typ av anpassning där AI integreras i värdeskapandet utan att byråns synliga erbjudande förändras. Med utgångspunkt i Business Model Canvas kan resultatet förstås som att AI främst förändrar byråns nyckelaktiviteter, det vill säga de centrala aktiviteter som krävs för att affärsmodeller ska fungera och för att byrån ska kunna skapa och leverera värde till kunden, snarare än värdeerbjudandet, det vill säga vad kunden erbjuds (Osterwalder & Pigneur, 2010). Andra respondenter beskriver däremot tydligare förändringar i själva erbjudandet. Respondent 3 beskriver att AI har möjliggjort utveckling av verktyg som gör att kunder eller säljare själva kan skapa annonsmiljöer, vilket innebär en mer produkt- eller plattformsnära affärsmodell.

”AI blev en möjliggörare för att göra det vi har gjort i många år mycket mer effektivt. Och dessutom lägga det i händerna på säljarna.” - Respondent 3

Resultatet visar hur AI kan förändra gränsen mellan tjänst, verktyg och självservice. Inom Business Model Canvas kan det förstås som en förändring i flera delar av affärsmodellen, eftersom ett verktyg eller en plattform inte bara påverkar värdeerbjudandet utan även kundrelationer, kanaler och intäktsströmmar (Osterwalder & Pigneur). När ett erbjudande paketeras som ett verktyg förändras relationen till en hybrid mellan rådgivning, tjänst och digital produkt.

Respondent 4 och 6 belyser även att byråer behöver utveckla erbjudanden som kopplas tydligare till resultat och affärseffekt. Respondenternas insikter kan tolkas som ett svar på att enklare produktion blir mindre differentierad. När kunder själva kan producera mer internt, behöver byråerna erbjuda något som kunden inte enkelt kan skapa med hjälp av AI: en helhetsförståelse för kommunikation, varumärke, marknad, kundbeteende och affärsmål.

Sammanfattningsvis visar avsnittet att AI påverkar byråernas tjänsteerbjudande på olika sätt. För vissa byråer förändras främst de interna processerna och inte själva erbjudandet till kund, medan andra utvecklar nya AI-relaterade tjänster, verktyg och mer resultatorienterade erbjudanden. Resultatet tyder på att framtidens tjänsteerbjudande i högre grad bör bygga på strategi, rådgivning och affärsvärde snarare än enbart produktion.

4.3 Affärsmodellens utveckling

4.3.1 Intäktsmodeller

Ett tydligt resultat från intervjuerna är att respondenterna ser ett behov av att ompröva branschens intäktsmodeller. I en traditionell timbaserad modell kan effektiviseringen märkligt nog minska intäkterna, detta eftersom färre arbetade timmar innebär lägre debitering, även om resultatet ger kunden högre värde. Flera respondenter beskriver i stället att fasta månadsmodeller, *retainers* (till exempel löpande månadsavtal), abonnemangsliknande upplägg, fastprisprojekt, SaaS-intäkter eller mer resultatbaserade modeller som framtidens intäktsmodeller. Respondent 7 beskriver frågan om framtida intäktsmodeller som komplex,

men kopplar den till att byråer behöver fundera över hur värde skapas när arbetet förändras till följd av AI. Respondent 4 beskriver ett skifte mot att få betalt för prestation eller värde.

”*Du kan inte fakturera per timme om det tar en kvart att göra någonting utan du måste hitta andra sätt, andra betalmodeller… Jag tror att man ställer om så att man får betalt för vad man presterar eller vilket värde man skapar.*” - Respondent 4

Om byråer fortsätter att sälja tid riskerar de att själva bära kostnaden för den effektivisering som AI skapar. Om de i stället säljer värde, resultat eller kontinuerlig tillgång till kompetens och expertis kan effektiviseringen bli en fördel. Respondent 5 uttrycker en förhoppning om att timfokuset ska minska, eftersom kundens värde inte bör mätas i antal timmar utan i vilken effekt arbetet skapar och det resultat kunden faktiskt får. Exempelvis kan abonnemang eller *retainers* skapa stabilitet, medan prestationsbaserade komponenter kan koppla byråns ersättning tydligare till resultat. SaaS-lösningar kan skapa skalbarhet, men kräver andra resurser och investeringar än traditionell konsultverksamhet. Respondent 3:s exempel på just en SaaS-produkt visar hur AI kan skapa nya intäktskällor vid sidan av en befintlig konsultmodell. Det går i linje med Ceccotti et al. (2024) som beskriver att AI kan skapa nya tjänster och intäktskällor men också kräva investeringar i teknik och nya kompetenser. För byråer innebär resultatet att intäktsmodellen måste balansera stabilitet, skalbarhet och kundens upplevda värde.

Respondent 4 belyser däremot flera utmaningar med resultatbaserade intäktsmodeller. En svårighet är att direkt härleda ett resultat till en specifik marknadsföringsaktivitet. Till exempel kan en kampanj sammanfalla med högre försäljning, fler interaktioner och förbättrade nyckeltal, men det är inte alltid möjligt att direkt avgöra om ökningen faktiskt beror på kampanjen eller helt andra faktorer. Det leder även till en ekonomisk risk för byråerna eftersom resultaten av genomförda arbeten ofta kan mätas först i efterhand. Därmed kan fakturering för arbetet potentiellt inte ske förens långt senare vilket påverkar byråns intäktsflöde och ekonomiska förutsägbarhet. Respondenten fortsätter med att det sannolikt kommer resultera i någon form av abonnemangbaserad tjänst för att beakta dessa svårigheter men samtidigt röra sig bort från timdebitering.

”Jag tror att det blir mer kanske en abonnemangsbaserad tjänst. Precis som du betalar idag för olika verktyg så betalar du för att du har någon person som med hjälp av en konvention av verktyg och personer ser till att saker rullar och löser de problem som sticker upp. Eller någon hybrid av det.” - Respondent 4

Utifrån Business Model Canvas innebär resultatet att byggblocket intäktsstömmar behöver utvecklas i relation till värdeerbjudandet (Osterwalder & Pigneur, 2010). Om byrån erbjuder strategisk rådgivning, kontinuerlig optimering och affärsnära resultat kan intäktsmodeller som abonnemang, *retainers* eller prestationsbaserade vara mer relevant än timdebitering. Resultatet ligger även i linje med tidigare studier som visar att digital transformation kan påverka byråers vinstformel och skapa behov av nya intäktskällor (Ceccotti et al., 2024).

Kostnadsstrukturen påverkas också då AI minskar kostnaden för vissa interna arbetsmoment, men kräver samtidigt investeringar i nya verktyg, kompetensutveckling, juridisk förståelse, kvalitetssäkring och nya processer. Därmed är AI inte endast en kostnadsbesparing utan för att affärsmodellen ska vara långsiktigt hållbar, behöver byråerna se AI som en strategisk investering snarare än enbart ett sätt att producera snabbare.

4.3.2 Respondenternas syn på potentiella framgångsfaktorer

Respondenterna nämner flera återkommande potentiella framgångsfaktorer för digitala marknadsföringsbyråer i en AI-driven marknad. Den första är förmågan att anamma AI och utveckla intern kompetens, utan att förlora den mänskliga och strategiska kompetensen. Respondent 3 belyser att byråerna behöver integrera AI i sin verksamhet på olika sätt, annars riskerar dem att andra aktörer hamnar steget före. Samtidigt betonar flera respondenter att AI inte får ersätta förståelse, kvalitet och omdöme.

”*Anamma AI, men glöm inte bort kärnvärdena och människan, annars kommer andra göra det och hamna långt före.*” - Respondent 3 (språkligt justerat)

Den andra potentiella framgångsfaktorn som nämns är att kunna påvisa värde och arbeta mer resultatdrivet. Respondent 6 menar att byråer måste utveckla resultatdriven marknadsföring och belyser behovet att tydligare kunna visa affärseffekt och värde. Det är viktigt eftersom kunder i en AI-påverkad marknad sannolikt blir mindre villiga att betala för arbete som inte

kopplas till konkreta resultat. Respondent 5 lyfter dataanalys som centralt för att visa sambandet mellan byråns arbete och kundens resultat. Resultatet knyter an till analytisk CRM där kunddata används för att skapa och leverera värde, men också till Business Model Canvas eftersom värdeerbjudandet behöver vara tydligt kopplat till kundens betalningsvilja (Osterwalder & Pigneur, 2010; Buttle, 2004).

”*Det som jag sa innan där med dataanalys, det tror jag kommer att vara väldigt viktigt för arr kunna påvisa sitt värde.*” - Respondent 5

Den tredje potentiella framgångsfaktorn är relationer och förtroende. Flera respondenter betonar att den mänskliga relationen fortfarande är avgörande. Respondent 2 menar att det mellanmänskliga aldrig helt kommer kunna ersättas eftersom beslutsfattare ofta vill ha en expert som står bakom deras beslut. Resultatet visar att byråernas konkurrenskraft inte enbart ligger i output, utan i trygghet, tolkning och beslutsstöd.

”*Hur mycket AI som än kommer så är det ju ändå så att ledningen vill ha någon som håller dem i handen och säger att det här är bra.*” - Respondent 2 (språkligt justerat)

Den fjärde potentiella framgångsfaktorn är strategisk positionering. Empirin visar att byråer som befinner sig högre upp i värdekedjan, närmare affär, varumärke och strategi upplever att de är mindre hotade än byråer som främst säljer enklare produktion. Resultatet tyder på att framtidens hållbara affärsmodeller bör bygga på ett värdeerbjudande som är svårare att ersätta genom självserviceverktyg. Det handlar inte om att konkurrera med AI på produktionstakt, utan om att kombinera AI:s effektivitet med mänsklig expertis och kundspecifik förståelse.

Den femte potentiella framgångsfaktorn är att utveckla förmågan att kvalitetssäkra och kurera AI-genererat material. När mängden innehåll ökar, och mycket av det är AI-genererat, blir förmågan att välja, bedöma och förbättra materialet ännu viktigare. På så sätt illustreras återigen vikten av att säkerställa att den mänskliga förmågan inte ersätts helt. När mer och mer innehåll och material blir AI-genererat uppkommer sannolikt även en homogenitet i innehållet och behovet att sticka ut ökar ännu mer. Det blir då kritiskt viktigt med den mänskliga bedömningen för att skilja sig från mängden och skapa engagemang hos mottagare av marknadsföringen.

5. Diskussion & slutsats

I följande kapitel diskuteras studiens resultat på en mer övergripande nivå. Kapitlet besvarar studiens syfte och forskningsfråga, sammanfattar de mest centrala resultaten och diskuterar studiens implikationer för forskning, marknadsförare och samhället. Avslutningsvis presenteras studiens begränsningar och förslag till vidare forskning.

5.1 Potentiella framgångsfaktorer

Syftet med denna studie var att försöka förstå potentiella framgångsfaktorer vid utformning av affärsmodeller för digitala marknadsföringsbyråer, i en marknad där användningen av artificiell intelligens ökar. Studien har utgått från forskningsfrågan: Vad är potentiella framgångsfaktorer vid utformning av affärsmodeller för digitala marknadsföringsbyråer?

Studiens resultat visar att AI inte enbart påverkar enskilda arbetsmoment, utan flera centrala delar av byråernas affärsmodeller. Utifrån Business Model Canvas påverkas framför allt nyckelaktiviteter, nyckelresurser, värdeerbjudande, kundrelationer, intäktsströmmar och kostnadsstruktur (Osterwalder & Pigneur, 2010). AI används i dagsläget främst som ett stöd i byråernas interna processer, exempelvis vid datainsamling, textbearbetning och databearbetning. Resultatet tyder på att tekniken effektiviserar arbetet, men att den mänskliga kompetensen, intelligensen och omdömet förblir centralt viktig. Värdeskapandet förändras genom att byråerna bör använda AI på ett sätt som frigör tid till mer strategiska, kreativa och rådgivande uppgifter som höjer kundvärdet.

En central slutsats är därför att AI-kompetens och att anamma AI-teknik blir en viktig nyckelresurs, men inte en isolerad teknisk färdighet. För att AI ska kunna skapa värde behöver tekniken kombineras med mänskligt omdöme, kreativitet, affärsförståelse och kundinsikt. Det blir särskilt tydligt i frågor om kreativitet och kvalitet. Resultatet visar att AI kan bidra till snabbare idéutveckling och effektivare processer, men att kvaliteten fortfarande kräver mänsklig granskning, tolkning och anpassning till kundens mål och verksamhet. Därmed blir kvalitetssäkring en viktig framgångsfaktor eftersom byråernas roll inte enbart handlar om att producera innehåll, utan även att minska risken för generiskt, felaktigt eller varumärkesmässigt svagt material.

Resultaten visar även att efterfrågan på byråernas tjänster förändras till viss utsträckning. Enklare och mer standardiserade tjänster, såsom enklare textgenerering, *content*-produktion och uppdatering av sociala medier riskerar att minska i efterfrågan när kunderna själva kan utförda det med stöd av AI-verktyg. Samtidigt innebär resultatet inte att behovet av byråer försvinner, snarare sker ett skifte där efterfrågan rör sig från enklare produktion till mer komplexa, strategiska och rådgivande tjänster. Resultatet tyder på att byråer behöver positionera sig lite annorlunda än tidigare och erbjuda tjänster som kunder själva inte kan skapa med samma kvalitet med hjälp av AI. Det gäller exempelvis tjänster inom strategiarbete, varumärkesförståelse, affärsanalys, kvalitetssäkring och kreativ idéutveckling. Det handlar om en mer strategisk positionering och erbjuda kunder värde som de själva inte kan åstadkomma.

En annan viktig framgångsfaktor är att byråerna tydligare behöver kunna påvisa värdet av sitt arbete. Studien visar att kundernas betalningsvilja nödvändigtvis inte har minskar generellt, men att kunder i högre grad ifrågasätter kostnader när de tror att AI kan användas för att göra arbetet snabbare och därmed billigare. Resultatet belyser alltså en potentiell utmaning för byråer som fortfarande prissätter utifrån antal arbetade timmar. Om användandet av AI minskar antalet fakturerbara timmar, kan timdebitering innebära att byråer får lägre intäkter, trots att värdet för kunden är detsamma, eller till och med högre. Därmed behöver framtida intäktsmodeller i större utsträckning kopplas till resultat, expertis, tillgänglighet, kvalitetssäkring och upplevt kundvärde. Samtidigt visar studien att helt värdebaserade intäktsmodeller kan vara svåra att genomföra fullt ut. Det beror på svårigheten att direkt kunna härleda marknadsföringsaktiviteter till konkreta resultat och därmed mäta resultatet från den isolerade aktiviteten. Ett resultat- eller värdebaserad intäktsmodell leder potentiellt även till ekonomiska osäkerheter för byråerna eftersom fakturering inte kan ske förens resultatet på något sätt kan mätas, vilket sannolikt är långt efter leverans till kund. Det leder både till osäkerhet i framtida intäktsflöden samt en ostabil omsättning mellan olika perioder. En rimlig slutsats är därför att framtidens intäktsmodeller sannolikt bör vara hybrida. *retainers*, abonnemang, fastprisprojekt, prestationsbaserade komponenter och SaaS-lösningar kan kombineras med mer traditionella modeller för att skapa både stabilitet och bättre koppling mellan pris och kundvärde. Utifrån studien bör AI alltså inte enbart förstås som en kostnadsbesparing, utan som en strategisk investering som behöver kopplas till byråns värdeerbjudande och intäktsmodeller.

Kundrelationerna framstår också som avgörande. Resultatet visar att AI inte gör relationen mellan byrå och kund mindre viktig, utan snarare mer kunskapsintensiv och relationsbaserad. Kunder behöver hjälp att förstå vad AI kan användas till, vilka begränsningar tekniken har och hur AI kan kopplas till marknadsföring, affärsmål och även utvärdera kvalitet. Utifrån Customer Relationship Management kan slutsatsen dras att byråerna behöver arbeta ännu mer kundnära, bygga förtroende och tydligt kommunicera det värde de tillför kund (Buttle, 2004). Relationens betydelse förändras därmed från att främst handla om leverans av marknadsföringstjänster till att även omfatta rådgivning, utbildning och vägledning i ett tekniskt föränderligt landskap.

Studiens resultat antyder även att AI kan förstärka skillnaden mellan transaktionsbaserade och partnerskapsorienterade relationer. För enklare uppgifter kan kunden i högre grad välja självservice eller intern produktion, vilket kan minska behovet av byrån. För mer komplexa och strategiska uppgifter kan byrån däremot bli en viktigare partner, eftersom kunden behöver stöd i att navigera i ett mer komplext marknadsföringslandskap. En framgångsfaktor blir därför att utforma affärsmodeller för långsiktiga partnerskap snarare än enbart enskilda leveranser.

Sammantaget visar studien att långsiktigt hållbara affärsmodeller för digitala marknadsföringsbyråer inte bör bygga på AI som ersättning för mänskligt arbete, utan på samspelet mellan teknik, strategi, kreativitet och kundförståelse. Utifrån studiens resultat kan forskningsfrågan besvaras genom att potentiella framgångsfaktorerna främst handlar om att kombinera AI-kompetens med mänsklig expertis, utveckla ett tydligt och strategiskt värdeerbjudande, kunna påvisa affärsvärde, anpassa intäktsmodeller, stärka kundrelationer samt kvalitetssäkra AI-stött arbete. Byråer som lyckas integrera AI i sina interna processer, samtidigt som de tydligt visar det mänskliga och strategiska värdet i sitt arbete, har bättre förutsättningar att förbli relevanta. Den övergripande slutsatsen är därför att digitala marknadsföringsbyråer fortsatt kan skapa, leverera och fånga värde i en AI-driven marknad, men att framgången beror på deras förmåga att röra sig från produktion mot rådgivning, kvalitetssäkring, affärsnytta och långsiktiga kundrelationer.

5.2 Studiens implikationer

5.2.1 Implikationer för forskning

Studien bidrar till forskning om AI, digital transformation och affärsmodellinnovation genom att visa hur AI påverkar flera delar av digitala marknadsföringsbyråers affärsmodeller. Tidigare forskning har i hög grad betonat AI:s potential att effektivisera arbetsprocesser, men denna studie visar att förändringen även får konsekvenser för kundrelationer, betalningsvilja, värdeerbjudande och intäktsmodeller. Därmed bidrar studien med en mer sammanhållen förståelse för hur AI påverkar både värdeskapande, värdeleverans och värdefångst.

Studien nyanserar även synen på AI genom att visa att tekniken inte främst ersätter mänskligt arbete, utan skapar hybridformer där AI samspelar med mänsklig expertis, strategisk rådgivning och kvalitetssäkring. Studien visar hur digitala marknadsföringsbyråer kan öka sitt värdeskapande gentemot kund genom att strategiskt integrera AI i sin verksamhet. Genom att applicera Business Model Canvas och Customer Relationship Management i en svensk byråkontext visar studien hur dessa teorier kan användas tillsammans för att analysera affärsmodellsinnovation i en AI-driven tjänstemarknad.

5.2.2 Implikationer för marknadsförare och digitala marknadsföringsbyråer

För digitala marknadsföringsbyråer visar studien att AI bör behandlas som en strategisk förändring snarare än endast ett effektiviseringsverktyg. Byråer behöver utveckla interna arbetssätt, kompetens och kvalitetssäkringsprocesser som gör att AI används på ett sätt som ökar kundens värde. Det räcker därmed inte med att producera snabbare, byråerna behöver också kunna visa hur tekniken bidrar till bättre strategi, högre kvalitet och tydligare affärsnytta för kunden.

En praktisk implikation är att byråer bör se över sitt värdeerbjudande och sina intäktsmodeller. När en enklare produktion blir mindre differentierad behöver byråer tydligare positionera sig kring rådgivning, strategi, varumärkesförståelse, kvalitetssäkring, dataanalys och affärsnära resultat. Ett viktigt bidrag från studien är att timdebitering kan bli problematisk när AI gör vissa arbetsmoment effektivare och därmed minskar antalet fakturerbara timmar. Byråer bör därför se över hur de tar betalt och i större utsträckning

koppla prissättningen till kontinuerligt värdeskapande, uppnådda resultat eller paketerade lösningar, snarare än enbart till nedlagd arbetstid.

Studien medför även att AI inte nödvändigtvis gör byråer överflödiga, men att deras roll gentemot kunderna kan behöva förändras. Kunder som själva använder AI behöver sannolikt fortfarande stöd med strategi, teknisk kunskap, kvalitetssäkring och affärsmässig tolkning. För att samarbetet ska bli värdeskapande behöver både byrå och kund ha en tydlig dialog om vad kunden kan hantera internt och var byrån skapar mervärde.

5.2.3 Implikationer för samhället

På samhällsnivå visar studien att AI kan bidra till att fler företag får tillgång till verktyg för marknadsföring, innehållsproduktion och analys. Det kan skapa möjlighet för mindre företag att arbeta mer professionellt med digital kommunikation, även utan stora marknadsföringsbudgetar. Samtidigt kan utvecklingen förändra arbetsmarknaden inom marknadsföringsbranschen, särskilt för juniora roller där enklare datainsamling-, text- och assistentuppgifter tidigare fungerat som en väg in i yrket.

Studien pekar därför på ett behov av att utveckla nya former för kompetensutveckling och lärande inom branschen. Om AI tar över delar av de enklare arbetsuppgifterna behöver byråer hitta nya sätt att träna juniora medarbetare i analys, kreativitet, kundförståelse och strategiskt tänkande. På längre sikt kan det påverka vilka kompetenser som värderas på arbetsmarknaden och hur utbildningar inom marknadsföring behöver utformas.

En ytterligare implikation för samhället är att mängden AI-genererat innehåll kan öka kraftigt, vilket riskerar att leda till mer homogen kommunikation och svårare gränsdragningar mellan mänskligt och AI-producerat material. Därför blir kvalitetssäkring, transparens och mänskligt ansvar viktiga frågor. Digitala marknadsföringsbyråer kan i detta sammanhang få en viktig roll som aktörer som inte bara producerar kommunikation, utan också säkerställer att kommunikationen är relevant, trovärdig och etiskt genomtänkt.

5.3 Studiens begränsningar

En begränsning med studien är att den endast utgår ifrån byråernas perspektiv. Kundernas egna uppfattningar om till exempel efterfrågan, betalningsvilja och relationen till byråerna har inte undersökts. Eftersom flera slutsatser handlar om hur byråerna uppfattar kundernas förändrade behov och förväntningar hade studien kunnat få en mer heltäckande bild om även kundperspektivet inkluderats.

Studien har begränsats till byråer som uppvisat en stabil omsättning de senaste tre till fem åren vilket innebär att byråer med större ekonomiska utmaningar inte inkluderas. Avgränsningen kan potentiellt påverka resultatet eftersom dessa aktörer kan ha andra erfarenheter av hur ett ökat användande av AI har påverkat deras arbete. I och med många av respondenterna i studien ställde sig positiva till AI och såg det mer som en möjlighet än ett hot, är det möjligt att detta beror på att de just kunnat anamma AI-verktyg i deras arbetsprocesser. Skulle studien även inkluderat byråer med sämre ekonomisk ställning är det möjligt att respondenternas inställning till AI inte skulle vara lika positiv.

Studien genomfördes även i en tid där AI som område präglas av snabb teknologisk utveckling och kontinuerliga förändringar. Det visades även i intervjuerna där flera respondenter uttryckte osäkerheter i hur framtiden kommer se ut och att det enda definitiva är att AI kommer förändra marknadsföringsbranschen, men att ingen riktigt kan veta exakt hur. AI-teknikens användningsområden, byråernas arbetssätt, efterfrågan, kompetensbehov och byråernas strategiska förhållningssätt kan alltså förändras relativt snabbt. Resultaten bör därmed tolkas utifrån den tidpunkt som intervjuerna genomfördes och kopplas till den specifika fas av AI-implementering som byråerna befann sig i när studien genomfördes.

5.4 Vidare forskning

Vidare forskning skulle kunna undersöka kundernas perspektiv på AI:s påverkan på byrårelationen. Eftersom denna studie endast utgår från byråernas uppfattningar vore det värdefullt att studera hur kunder själva ser på betalningsvilja, intern produktion, självservice och behovet av extern rådgivning. Att inkludera kundernas perspektiv kan ge en mer nyanserad förståelse för hur relationen mellan byrå och kund förändras. Det vore även relevant att genomföra en jämförande studie mellan olika typer av byråer. Exempelvis kan

mindre byråer, större nätverksbyråer, *performance*-byråer, *content*-byråer och strategiska varumärkesbyråer påverkas på olika sätt av AI. En sådan studie skulle kunna visa vilka affärsmodeller som är mest sårbara respektive mest motståndskraftiga i en AI-driven marknad för specifika typer av byråer.

Framtida forskning kan också undersöka hur AI påverkar kompetensförsörjning och juniora roller inom marknadsföringsbranschen. Eftersom denna studie visar att vissa enklare arbetsuppgifter kan automatiseras vore det relevant att studera hur nya medarbetare ska utveckla den erfarenhet och förståelse som tidigare byggdes genom enklare datainsamlings-, analys- och produktionsuppgifter. Ett annat förslag till vidare forskning är att studera hur olika intäktsmodeller fungerar i praktiken. Denna studie visar att byråer diskuterar *retainers*, abonnemang, prestationsbaserade modeller och SaaS-lösningar, men vidare forskning skulle kunna undersöka vilka modeller som faktiskt skapar långsiktig lönsamhet och kundvärde. Ett sådant perspektiv skulle kunna bidra med mer konkreta insikter kring hur byråer kan fånga värde när AI effektiviserar arbetet.

Slutligen kan framtida forskning följa utvecklingen över tid genom longitudinella studier. Eftersom AI utvecklas snabbt skulle en studie som följer samma byråer under flera år kunna visa hur affärsmodeller, kundrelationer och kompetensbehov förändras i takt med att AI blir mer integrerat i marknadsföringsarbetet.

6. Referenser

Agarwal, Shrishti., Agarwal, Shipra., Mittal, V., & Anuradha. (2024, Oktober 25-26). *Revolutionizing Marketing through Artificial Intelligence: An Analytical Compendium of Case Studies* [Konferenspresentation]. 2024 International Conference on Intelligent Systems and Advanced Applications (ICISAA), Pune, India. DOI: 10.1109/ICISAA62385.2024.10828777

Al-Ahmed, H., Alshaketheep, K., Mansour, A., Alshurideh, M., Al-Husban, A., Al Zeer, I., & Deeb, A. (2025). *Sustainable Marketing Practices and Corporate Profitability: Assessing the Influence of Artificial Intelligence.* In: Alareeni, B. (eds) The Digital Edge: Transforming Business Systems for Strategic Success. Studies in Systems, Decision and Control, vol 604. Springer, Cham. https://doi.org/10.1007/978-3-031-95280-7_57

Aleixo, J.E., Reis, J.L., Teixeira, S., & Lima, A.P. (2024, Oktober 3-5). *The Transformative Impact of Artificial Intelligence on Digital Marketing* [Konferenspresentation]. 24th Conference of the Portuguese Association for Information Systems, CAPSI 2024, Porto, Portugal. DOI: 10.18803/capsi.v24.133-145

BusinessWith. (u.å). *Jämför Sveriges bästa Digitala marknadsföringsbyråer*. Businesswith.se. https://businesswith.se/tjanster/digital-marknadsforingsbyra/

Buttle, F. (2004). *Customer relationship management: concepts and tools*. Elsevier Butterworth-Heinemann.

Ceccotti, F., Vernuccio, M., Mattiacci, A., & Pastore, A. (2024). Traditional agencies on bridges: How is digital transformation changing business models? Journal of Management and Governance 29, 503–541 (2025). https://doi.org/10.1007/s10997-024-09703-1

Chen, L., Jiang, M., Jia, F., & Liu, G. (2022). Artificial intelligence adoption in business-to-business marketing: toward a conceptual framework. *Journal of Business and Industrial Marketing*. DOI: 10.1108/JBIM-09-2020-0448

Hicham, N., Nassera, H., & Karim, S. (2023). Strategic framework for leveraging artificial intelligence in future marketing decision-making. *Journal of Intelligent Management Decision*, vol. 2, no. 3, pp. 139–150. https://doi.org/10.56578/jim d020304

Huang, M., & Rust, R. T. (2020). A strategic framework for artificial intelligence in marketing. *Journal of the Academy of Marketing Science, 49*, 30-50. https://doi.org/10.1007/s11747-020-00749-9

Hughes, T., & Vafeas, M. (2019). Marketing Agency/Client Service-For-Service Provision in an Age of Digital Transformation. *Journal of Business-to-Business Marketing*, 26(3–4), 265–280. https://doi-org.ezproxy.ub.gu.se/10.1080/1051712X.2019.1611080

Johnson, M. W., Christensen, C. M., & Kagermann, H. (2008). Reinventing Your Business Model. *Harvard Business Review*, *86*(12), 50–59.

Kalaignanam, K., Tuli, K. R., Kushwaha, T., Lee, L., & Gal, L. (2021). Marketing Agility: The Concept, Antecedents, and a Research Agenda. *Journal of Marketing,* 2021, Vol. 85(1) 35-58. https://doi.org/10.1177/0022242920952760

Kaplan, A., & Haenlein, M. (2019). Siri, Siri, in my hand: who's the fairest in the land? On the interpretations, illustrations, and implications of artificial intelligence. *Business Horizons*, Vol. 62 No. 1, pp. 15-25, DOI: 10.1016/j.bushor.2018.08.004.

Lester, J. N., Cho, Y., Lochmiller, C. R. (2020). Learning to Do Qualitative Data Analysis: A Starting Point. *Human Resource Development Review*, *19*(1), 94–106. https://doi.org/10.1177/1534484320903890

Lyndyuk, A., Havrylyuk, I., Tomashevskii, Y., Khirivskyi, R., & Kohut, M. (2024) The impact of artificial intelligence on marketing communications: New business opportunities and challenges. Economics of Development, Vol. 23 No. 4, pp. 60-71, DOI: 10.57111/econ/4.2024.60

McKinsey. (2025, November 5). *The state of AI in 2025: Agents, innovation, and transformation*. McKinsey.com. https://www.mckinsey.com/capabilities/quantumblack/our-insights/the-state-of-ai#/

Mignon, I., & Bankel, A. (2023). Sustainable business models and innovation strategies to realize them: A review of 87 empirical cases. *Business strategy and the environment*, 2023-05, Vol.32 (4), p.1357-1372. https://doi-org.ezproxy.ub.gu.se/10.1002/bse.3192

Murray, A., & Scuotto, V. (2015). The Business Model Canvas. Symphonya Emerging Issues in, 3, 94-109. https://doi.org/10.4468/2015.3.13murray.scuotto

Osterwalder, A., & Pigneur, Y. 2010. *Business Model Generation: A Handbook for Visionaries, Game Changers, and Challengers* (1 uppl.). John Wiley & Sons, Inc.

Patel, R., & Davidson, B. (2019) *Forskningsmetodikens grunder: att planera, genomföra och rapportera en undersökning.* (Femte upplagan). Studentlitteratur.

Patil, S.M., Kharat, A.M., Jain, S., Tripathi, V.V.R., Bisen, G.K., & Joshi, A. (2024, Maj 9-10). *Investigating the Influence and Function of Artificial Intelligence in Contemporary Marketing Management: Marketing in the AI Era* [Konferenspresentation]. 3rd International Conference on Advances in Computing, Communication and Applied Informatics, ACCAI 2024, Chennai, India. DOI: 10.1109/ACCAI61061.2024.10602227

Ricart, J. E., & Nielsen, C. (2023). Business model innovation as the new strategy arena: A conversation with Joan E. Ricart. *Journal of Business Models*, 11(3), 18–23.

Rubik, A. (2021). Applying Principles of Management Innovation in Advertising Agencies. *ENTRENOVA - ENTerprise REsearch InNOVAtion*. https://doi.org/10.54820/PRFY3744

Siddiqui, B. (2022). Impact of artificial intelligence on marketing: Evidence from Indian firms. *International Journal of Research and Analytical Reviews* (IJRAR), 9(2).

Social Zense. (11 februari, 2026). Vad gör en digital marknadsföringsbyrå? https://socialzense.se/vad-gor-en-digital-marknadsforing-byra/

Wahid, R., Mero, J., & Ritala, P. (2025). Technology-enabled democratization: Impact of generative AI on content marketing agencies. *Industrial Marketing Management*, vol. 131, pp.1-16. https://doi-org.ezproxy.ub.gu.se/10.1016/j.indmarman.2025.09.007

Westphal, M. (2023) *Så kommer AI att fundamentalt förändra hur marknadsavdelningar fungerar*. Maniola. https://maniola.se/artiklar/sa-kommer-ai-att-fundamentalt-forandra-hur-marknadsavdelningar-fungerar

7. Bilaga

7.1 Intervjuguide

Inledning

- Hur skulle du beskriva er byrås huvudsakliga värdeerbjudande idag?
- Hur arbetar ni med AI i dagsläget (övergripande)?

Värdeerbjudande & efterfrågan

Efterfrågan

- Har du upplevt att efterfrågan på vissa tjänster har förändrats de senaste åren? Hur?
    - Vilka tjänster har minskat/ökat i efterfrågan – och varför tror du att det är så?
- Upplever du att kunder idag gör marknadsföringsarbete internt med hjälp av AI?
    - Vilka typer av arbeten?
    - Hur påverkar detta er verksamhet?

Betalningsvilja

- Har kunders betalningsvilja förändrats de senaste åren till följd av AI? På vilket sätt?
    - Upplever du att AI påverkar kunders syn på vad de är villiga att betala för? På vilket sätt?
    - Upplever ni att vissa tjänster blivit svårare/lättare att ta betalt för? Vilka och hur hanterar ni detta?

Anpassning av tjänsteutbud

- Har ni behövt anpassa ert tjänsteerbjudande till följd av AI?
    - Har ni utvecklat några nya tjänster? Vilka och varför?
    - Har ni avvecklat några tjänster? Vad låg bakom det beslutet?

Interna processer & arbetssätt

Arbetsprocesser

- Hur har era dagliga arbetsprocesser förändrats med AI?

    - Vilka arbetsuppgifter har automatiserats, effektiviserats?
    - Vilka arbetsuppgifter har försvunnit eller tillkommit?

Kompetens & resurser

- Har kompetenskraven förändrats? I så fall hur?
- Har roller förändrats eller nya roller tillkommit?
- Hur arbetar ni med att utveckla AI-kompetens internt?
- Hur samarbetar ni internt och med externa partners idag jämfört med tidigare?

Kreativitet & kvalitet

- Har AI påverkat den kreativa processen i ert arbete? I såfall hur?
- Arbetar ni med på samma sätt med kvalitetssäkring idag jämfört med tidigare?
    - Hur säkerställer ni kvalitet när AI används i ert arbete?

Kundrelationer & expertroll

Relationer

- Upplever du att relationen till kunder har förändrats till följd av användning av AI? På vilka sätt?
- Har kundernas förväntningar på er kompetens och leverans förändrats? Hur?
- Hur ser samarbetet med kunder ut idag i era projekt?
    - Har detta förändrats till följd av AI?
    - Har kunder blivit mer/mindre involverade i arbetet?

Expertroll

- Skulle du säga att er roll som experter har förändrats? – expert, rådgivare eller utförare?
- Upplever du att kunder ifrågasätter er expertis på grund av att AI används? Hur hanterar ni detta?
- Vilket värde anser du att kunder fortfarande behöver från en byrå, trots att vissa uppgifter kan göras med hjälp av AI?

Förtroende & värde

- Vad krävs idag för att skapa förtroende hos kunder?
- Hur skapar ni värde i relationen när kunder själva kan göra mycket via AI?

Intäkter & Affärsmodell

- Hur ser er prissättningsmodell ut?
    - Har den förändrats på grund av AI?
    - Har ni gått mot mer rådgivning, abonnemang eller prestationsbaserad ersättning?
- Hur ser du på framtida intäktsmodeller inom branschen?
    - Har ni / kommer ni behöva hitta nya intäktsmodeller eller erbjudanden?

Framtidsperspektiv

- Vad tror du är de viktigaste framgångsfaktorerna för att fortsatt hålla sig relevant och skapa värde som byrå, när AI-användningen ökar?
- Hur tror du att AI kommer påverka branschen framöver?
- Vilka delar av affärsmodellen är viktigast att utveckla?
- Vilka risker ser du med AI för byråer?