ISBN: 978-91-90261-03-3

Centrum för forskning om ekonomiska relationer
Rapport 2026:5

Centrum för forskning om ekonomiska relationer
MITTUNIVERSITETET

AI-baserad kundservice i svensk banksektor

Mustafa Nourallah, Peter Öhman, Midia Ismail, Joel Lundahl,
Manne Mettälä och Elin Skalman



AI-baserad kundservice i svensk banksektor

Mustafa Nourallah, Peter Öhman, Midia Ismail, Joel Lundahl, Manne Mettälä och Elin Skalman

Denna CER-rapport sammanställer resultat huvudsakligen från två civilekonomuppsatser under ledning av CER-forskaren Mustafa Nourallah. Rapporten fokuserar på implementeringen av Artificiell Intelligens (AI) inom kundserviceverksamheten i en av de stora bankerna och vilka faktorer som är viktiga för att motivera användningen av AI-baserade verktyg. Materialet bygger bland annat på tre fokusgruppintervjuer, dels med medarbetare som via kundserviceverksamheten har dagliga kundkontakter, dels med medarbetare som utvecklar dessa verktyg. Resultaten visar att kundservicemedarbetarnas upplevelser av och acceptans för AI-lösningar formas av egna praktiska erfarenheter, individuell nytta och möjligheten att bibehålla kontroll över arbetet, snarare än genom formella organisatoriska insatser eller social påverkan. Beträffande de som utvecklar AI-baserade verktyg formas arbetet av organisatorisk förändringsförmåga, regulatorisk och operativ osäkerhet samt marknadsmässiga incitament och förändringstryck. Rapporten avslutas med slutsatser och råd riktade till den aktuella banken.

Inledning

De senaste åren har internationella banker som JP Morgan, Chase, HSBC, Citibank och Bank of America investerat stora belopp för att utveckla användningen av artificiell intelligens (AI). Det speglar att AI har gått från att vara en teknisk innovation till att bli en strategisk fråga för banker och andra finansiella institutioner.[1]

Särskilt angeläget förefaller det vara att utveckla kundserviceverksamheten. Redan vid 2023 års årliga möte inom ramen för Financial Planning Associations i Ohio, USA, diskuterades möjligheter och risker med att använda AI för att utveckla produkter och tjänster som riktar sig direkt till kunder och där bankanställdas professionella omdöme och förtroendeskapande beteende är utslagsgivande. Denna debatt är fortsatt både intensiv och mångfasetterad. Vissa yrkesverksamma ser AI främst som ett effektivitetsförbättrande verktyg i syfte att automatisera enklare arbetsuppgifter, minska den administrativa bördan samt förbättra dokumentationen och tillgången till information. Andra betonar att AI även har en roll i att utbilda bankkunder att på egen hand lära sig grundläggande finansiella begrepp, samtidigt som de ska ha fortsatt tillgång till personlig assistans i mer komplexa och/eller känsliga frågor.[2]

Sammantaget bygger den dominerande synen inom banksektorn på att AI ska ses som ett komplement till, snarare än som en ersättning för, mänsklig arbetskraft. Ett tvåfaldigt synsätt är inte bara praktiskt ur ett verksamhetsperspektiv, utan också

[1] Öhman et al. (2025).
[2] Nourallah et al. (2026).

kulturellt viktigt då det minskar motståndet mot denna färdriktning genom att betona den fortsatta betydelsen av mänsklig expertis när det gäller finansiella tjänster.
I ett geografiskt och tidsmässigt näraliggande sammanhang – närmare bestämt under Nordic FinTech Week i Köpenhamn 2025 – betonade chefen för Danmarks centralbank de nordiska bankernas relativt sett starka position i förhållande till många andra globala aktörer i fråga om att utveckla produkter och tjänster med hjälp av AI.[3] Samtidigt noterades att goda förutsättningar och strategiska ambitioner inte nödvändigtvis leder till operativa framgångar, särskilt inte i miljöer som är starkt reglerade och där kundrelationer många gånger är känsliga till sin natur.

Den tekniska utvecklingen har länge varit en del av bankanställdas vardag.[4] Från att ha använt papperspengar och mynt samt förlitat sig på fysisk rådgivning, talas det nu om digitala valutor och finansiell robotrådgivning.[5] AI kan således skapa arbetstillfällen som kräver digital kompetens, teknisk expertis och delvis nya sätt att möta kunderna. Parallellt med att AI förväntas ha en avgörande påverkan på bankbranschen och dess kundserviceverksamhet ska utmaningarna inte underskattas. Vissa traditionella arbetsuppgifter kommer att försvinna och beroendet av mänsklig arbetskraft kommer därmed att minska.[6] Vidare måste hänsyn tas till bankernas svårigheter att fostra intraprenörskap bland medarbetarna, det vill säga förmågan att vara kreativ i en starkt reglerad verksamhet.[7] Det senare tyder på svårigheter att implementera AI på ett sätt som ger kundservicemedarbetarna möjlighet att utveckla sina färdigheter och bidra till att lösa de utmaningar som bankerna står inför.[8]

Problembilden är således att AI-baserade applikationer å ena sidan kan leda till mer avancerade, och många gånger mer lättanvända, tjänster än tidigare och därmed förbättra kundupplevelsen. Å andra sidan hotas medarbetares anställningar, vilket kan göra dem mindre motiverade att delta i utvecklingen av AI-drivna lösningar.

Syfte och tillvägagångssätt

Den allt snabbare förändringstakten riktar ljuset mot en viktig fråga: Vilka faktorer påverkar viljan att acceptera och använda AI-baserade verktyg. Detta kan kopplas till olika men kompletterande perspektiv. Till att börja med handlar det om tekniken och hur väl den kan anpassas till de arbetsuppgifter som ska utföras. Det handlar också om organisationen i form av ledning och struktur, interna regler och riktlinjer. Vidare handlar det om den omgivande miljön för den verksamhet som är starkt påverkad av finansiella och juridiska krav. Regler och krav kan påverka såväl vilka tekniska

[3] Nødgaard (2025).
[4] Ashta och Herrmann (2021); Gomber et al. (2017).
[5] Nourallah och Öhman (2021).
[6] Nguyen et al. (2023).
[7] Feldmann och Teuteberg (2020).
[8] Gkinko och Elbanna (2023).

lösningar som medarbetarna kan använda och vilka konsekvenser användningen kan få samt den enskilda organisationens möjligheter att utveckla och implementera dessa verktyg.

Syftet med de två genomförda civilekonomuppsatserna var att kartlägga utmaningar och möjligheter utifrån vilka faktorer som inverkar på i) kundservicemedarbetarnas acceptans och vilja att använda AI i sitt arbete och ii) utvecklarnas förutsättningar att utveckla och testa AI-baserade verktyg som ger ett mervärde.

Datainsamlingen skedde företrädesvis med hjälp av fokusgruppintervjuer och uppföljande samtal våren 2026. Två av fokusgrupperna bestod av kundservice-medarbetare som har daglig kontakt med kunder. De tio deltagarna (respondent 1-10), fem per grupp, hade olika lång erfarenhet, från tre månader till 10 år. Den tredje fokusgruppen bestod av fem anställda som arbetar med att utveckla AI-baserade verktyg (respondent A-E). Även här varierade erfarenhetsspannet. Två av deltagarna hade 1 års erfarenhet, en fem år och övriga två 10 år.

Resultat

Under fokusgruppsintervjuerna med kundservicemedarbetarna identifierades tre centrala teman: Erfarenhetsutbyte, utvecklingsmöjligheter och tillit.

Av fokusgruppintervjuerna och de uppföljande samtalen att döma verkar medarbetarna vara ganska inbundna i sina egna erfarenheter och i hög grad beroende av sina personliga uppfattningar. Detta framgår av följande två citat:

> *Jag influeras inte så mycket av vad andra tycker utan utgår nog mycket från hur det påverkar mig personligen (Respondent 2).*
>
> *Personligen påverkas jag inte av att någon annan har en åsikt eller så om teknik, utan det är nog mer hur man upplever det själv. Tycker man systemet funkar bra så är det ju bara positivt. Det är mer om personliga upplevelserna med systemen och tekniken som är det primära (Respondent 7).*

Samtidigt är det värt att påpeka att dialogutrymmen kan främja delning av idéer och erfarenheter, både positiva och negativa:

> *Vad jag upplevt är alla sugna på att testa och se hur det funkar och så. Men sen ja, klart hade det varit en väldigt negativ inställning överlag, då hade det ju inte varit lika kul att köra för då hade man väl själv gått in med den grundtanken (Respondent 4).*
>
> *När man använder nya verktyg som man inte är van med själv, då kan man ta lite insikter från kollegor som kanske jobbat längre och är van med sådana verktyg och då kan man ju få se både det som fungerar bra med det och lite sämre. Men sen bildar man ju sin egen uppfattning (Respondent 6).*

Gällande utvecklingsmöjligheter påpekade flera av deltagarna att utbildningsmaterialet är begränsat och att utbildningen i allmänhet bygger mer på praktisk erfarenhet än på formellt lärande:

> *Det är som att ta körkort då, typ. Man lär sig mest när man kör själv, liksom utan någon som sitter bredvid. [……..] Jag upplever inte att vissa åldersgrupper på jobbet får mer utbildning för att man behöver det utan det är nog lite person till person då att man kanske behöver lite extra hjälp med någonting (Respondent 3).*

> *Man slängs in liksom, det är hur mycket som helst och sen när man väl börjar jobba så kunde man ingenting. Man lär sig väldigt mycket själv skulle jag säga och de säger ju det också, de som utbildar oss (Respondent 8).*

> *Dom är ju oftast förinspelade, det är videos som finns. Det finns inget forum för att typ jobba i grupper eller ställa frågor, göra det så levande. Det är ju väldigt, väldigt platt skulle jag säga (Respondent 9).*

Vikten av att utveckla sina färdigheter ”on-the-job” betonades även av andra respondenter såsom i exemplet nedan:

> *Det funkar inte med långa meningar. Man skriver kort och tydligt vad det är. Och, ja, då funkar det jättebra (Respondent 1).*

Vidare framgår att de flesta respondenter anser att de har kontroll över AI och att de på egen hand kan ändra eller förfina svaren alternativt hitta andra vägar för att svara på kundernas frågor innan de skickas:

> *Det finns ju en som autogenererar svar när man besvarar meddelanden. Den kan ju vara lite beroende på hur den uppfattar frågan från kunden. Den känner man sig lite mer att man vill bara inte skicka iväg direkt det som den har skapat, utan där vill man verkligen bara kontrolläsa att allt ser rätt ut så att den inte har uppfattar någonting helt fel. Men säkerhetsmässigt, annars känner man sig trygg (Respondent 6).*

> *Det förstör ju nästan hela arbetsprocessen när man inte hittar rätt liksom och ja, då går man hellre in manuellt (Respondent 9).*

När det gäller tillit verkar det finnas två olika nivåer bland medarbetarna, dels stor tillit till AI, dels grundläggande tillit med behov av egen kontroll:

> *Man litar verkligen på att det som står där är sant. För skulle man gå in i systemet på vår kunskapsbank så kommer det stå samma saker som den säger (Respondent 9).*

> *Jag skulle nog säga att om jag har koll på ärendet och hur man gör och jag ser att AI ger rätt svar då, så känner jag inte att det är konstigheter. Däremot om jag själv inte vet och AI ger ett svar så skickar jag inte bara iväg det till kund, utan att faktiskt kontrollera att svaret faktiskt stämmer. Så jag skulle inte säga att man litar blint på det som står (Respondent 5).*

Utifrån diskussionerna med de som utvecklar AI-baserade verktyg i den tredje fokusgruppsintervjun och de därpå uppföljande samtalen identifierades fem teman:

Organisatoriska förutsättningar, finansiell reglering, risker, konkurrens och mänskliga relationer, samt stöd, resurser och kompetensutveckling.

En av de viktigaste utmaningarna för att dra nytta av AI anses vara att det saknas tydlighet kring hur de avdelningar som ansvarar för utveckling och användning av AI samarbetar med varandra. Tillsammans med bankens storlek skapar detta svårigheter, vilket i sig inte är särskilt förvånande eftersom dokument från olika organisationer inom banksektorn pekar på att den organisatoriska strukturen inverkar på införandet av AI. Samtidigt finns det olika vetenskapliga uppfattningar om hur stor betydelse organisationsstrukturen faktiskt har. Följande två citat får illustrera de förda resonemangen:

> *Man tycker att man kan prioritera lite annorlunda eller så, och även hur man utvecklar i en så stor organisation att det finns många olika avdelningar som har olika prioriteringar. […....] tydlig samsyn tror jag hade gynnat en större verksamhet som lägger investeringar i det här (Respondent A).*
>
> *"Känslan är att man vill. Man vill göra mycket, sen märker man med det, att det är inte så enkelt. Alltså just med tanke på att det är en stor organisation, att det tar längre tid än vad man kanske hade hoppats på […....] för det är många som ska involveras från olika instanser (Respondent E).*

En annan viktig utmaning är att banker inte bara behöver följa sina interna riktlinjer utan även svensk finansiell lagstiftning, EU:s regelverk samt andra nationella och internationella bestämmelser. Denna komplexitet ställer höga krav på förmågan att tolka, följa och anpassa sig till förändringar i regelverken, kanske särskilt i samband med utvecklingen och användningen av AI:

> *Det känns som att det är mycket liksom banksekretess och liksom bankvärldens regelverk som vi kanske mer måste hålla oss efter som gör oss ännu mer åtstramade […....]. Man anser att det är en väldigt reglerad marknad och man vill vara väldigt försiktig och man låter andra ta första stegen först och så vet man och liksom scannar lite, se vad som är möjligt (Respondent A).*
>
> *Jag tror vi har internt högre krav än regelverken extern […....] bara för att värna vårt rykte liksom, också så sätter vi nog in egna regelverk som är tuffare" (Respondent C).*

Resonemangen om riskers koppling till användningen av AI går i linje med vad som framkom i samtalen med kundservicemedarbetarna. De som arbetar med utveckling och testning av AI-verktygen sade sig dela vissa av farhågorna gällande oönskade konsekvenser för kunderna. Således tycks det fortfarande finnas en viss osäkerhet i fråga om användningen av AI i olika sammanhang. Av detta följer en försiktighet:

> *Men det är väl intressant att tänka, liksom hur mycket accepterar vi fel från en AI? I och med att vi vet att vi inte har en perfekt process (Respondent C).*
>
> *"Ja, men det kan ju få allvarligare konsekvenser […....] producera svar som inte är kundvänliga, exempelvis så får du ju en negativ effekt för bankens räkning" (Respondent D).*

Jag tror att om det nu finns en rädsla för vissa är det kanske att man inte riktigt förstår vad syftet är med det här alltid. Att det är inte för att ersätta personerna i fråga utan för att hjälpa. Ja alltså stötta vårt arbete gör det mer effektivt, enklare och bättre för alla som arbetar inom verksamheten (Respondent E).

Synen på konkurrensen är i stor utsträckning kopplad till relationen mellan banken och kunden, vilken ofta förmedlas genom kundservicemedarbetarna. Den gemensamma uppfattningen tycks vara att kunder även i framtiden kommer att vilja ha personlig kontakt och inte enbart förlita sig på AI och att det speglar utvecklingstakten:

Våra konkurrenter ser sig själva som lite fast followers än att faktiskt ta det här första steget först [……..]. Det blir ju en risk om man går fram för snabbt där (Respondent A).

Men min känsla är också att det är en liksom hyfsat passiv approach, om ingen annan gör något så har man inget behov av att göra någonting själv (Respondent E).

Vidare framkom att bankens ledning är positivt inställd till och stödjer användningen av AI. Det finns en tydlig uppfattning om att bankens företrädare uppmuntrar en ansvarsfull användning av AI och ser tekniken som en viktig del av verksamhetens framtida utveckling. Samtidigt noterades de begränsade resurserna för utvecklings- och utbildningsinsatser:

Men jag tror att de flesta ledningsgrupper hade ändå sagt att jo, det är klart att vi ska investera och se det här som en som en viktig väg framåt (Respondent A).

Det finns ett ansvar i att utbilda, liksom vad syftet, vad man kan förvänta sig så här och det är ett ansvar för arbetsgivaren (Respondent B).

Vi ibland skulle önska kanske ännu mer resurser för att verkligen utveckla det här (Respondent E).

Slutdiskussion

Från ett kundservicemedarbetarperspektiv verkar det finnas ett behov av systematiska erfarenhetsutbytesdialoger i arbetet med implementeringen av AI. Det tycks också finnas tveksamheter beträffande den AI-utbildning som bygger på idén om ”one size fits all” och inte på individuella anpassningar. Medarbetare har olika beteendemönster när de använder AI på arbetsplatsen, vilket behöver beaktas i samband med olika utbildningsinsatser.[9] Här kan även så kallade Triple Helix-samarbeten utvecklas.[10] Vidare förefaller balansen mellan tillit till AI och egen kontroll vara viktig.[11] Även om respondenterna sade att de uppfattar sig ha tillräcklig kontroll, finns det ett behov av att vara vaksam då olika AI-lösningar utvecklas snabbt. Här igår också att beakta hur kundservicemedarbetare bygger förtroende för AI-verktyg och att ta upp sådana frågor när framtida utbildningsinitiativ diskuteras.

[9] Gkinko och Elbanna (2023).
[10] Björkegren (2025).
[11] Blaurock et al. (2025).

När det gäller utvecklingen av AI-verktyg kan två inledande slutsatser dras. För det första verkar organisatorisk komplexitet och många involverade parter försvåra implementeringen av AI. För det andra finns det ett behov av bättre samordning mellan de avdelningar och individer som arbetar med detta. För att möta regleringsrelaterade utmaningar kan det även vara värdefullt att utveckla en särskild enhet med fokus på RegTech (Regulatory Technology). Denna skulle kunna analysera finansiella regelverk och omsätta dessa till praktiska lösningar som stödjer digitala tjänster och AI-baserade verktyg.[12] Genom att rekrytera och utbilda medarbetare med kompetens inom dessa områden och samtidigt tillvarata erfarenheter hos mångåriga medarbetare kan en stark kompetensbas underlätta anpassningen till framtida regulatoriska krav och tekniska förändringar.

De identifierade riskerna skiljer sig inte nämnvärt från de risker som har lyfts fram i andra rapporter om banksektorns digitalisering. Det påvisar behovet av att analysera risker kopplade till användningen av AI inom olika verksamhetsområden, att utveckla rutiner och kontrollmekanismer för att minska sannolikheten för negativa effekter och att begränsa konsekvenserna om riskerna trots allt realiseras.[13] Bankernas försiktighet och ovilja att gå före de närmaste konkurrenterna och deras relativa svårigheter att ta till sig och implementera innovationer gör att de möter konkurrens från FinTech-företag och andra aktörer, vilket riskerar att bli en strategisk utmaning.[14]

Uppfattningarna om stöd, resurser och kompetensutveckling går i linje med att många organisationer fortfarande har begränsade resurser för att utveckla och implementera AI-lösningar och att det i vissa fall finns brister i det strategiska AI-arbetet.[15] Närmare hälften av de företag som använder AI sägs sakna en tydlig strategi för hur tekniken ska utvecklas och användas. Således finns det anledning att diskutera balansen mellan investeringar i AI och en effektiv användning av tillgängliga resurser. Likaså att organisatoriskt stöd och kompetensutveckling är centrala delar i en AI-strategi.

Sammantaget visar resultaten att framgångsrik implementering av AI inte enbart är en teknisk fråga. För att skapa långsiktigt värde behöver banker utveckla ett helhetsperspektiv där tekniska innovationer förenas med organisatoriskt lärande, mänsklig kompetens och strategisk samverkan. En notering är att det dominerande synsättet verkar luta mot att AI ska integreras i det befintliga arbetsflödet och nuvarande arbetssystemet. Studier visar dock att framgångsrika AI-satsningar kräver förändringar i administrativa strukturer och organisatoriskt tänkande.[16] Ett avslutande råd är därför att överväga en övergång från nuvarande integrationssynsätt till ett synsätt som på ett strukturerat sätt kombinerar finansiell förmåga och avancerade AI-lösningar.

[12] Crisanto et al. (2024).
[13] Nourallah och Öhman (2021).
[14] Feldmann och Teuteberg (2020).
[15] Finansinspektionen. (2024).
[16] Drover och Huang (2026).

Referenser

Ashta, A. och Herrmann, H. (2021). "Artificial intelligence and fintech: An overview of opportunities and risks for banking, investments, and microfinance". *Strategic Change*, Vol. 30, Nr. 3, s. 211-222.

Björkegren, D. (2025). "AI is transforming the economy—Understanding its impact requires both data and imagination. *Nature*,". Vol. 648, Nr. 8094, s. 535-537.

Blaurock, M., Büttgen, M. och Schepers, J. (2025). "Designing collaborative intelligence systems for employee-AI service co-production". *Journal of Service Research*, Vol. 28, Nr. 4, s. 544-562.

Crisanto, J.C., Leuterio, C.B., Prenio, J. och Yong, J. (2024). *Regulating AI in the financial sector: Recent developments and main challenges* (FSI Insights No. 63). Bank for International Settlements.

Drover, W. och Huang, L. (2026). "The forces that shape AI's uneven progress". *MIT Sloan Management Review*, Vol. 67, Nr. 2, s. 9-12.

Feldmann, A. och Teuteberg, F. (2020). "Intrapreneurship: Outside the project box and into the unknown". *Journal of Business Strategy*, Vol. 41, Nr. 3, s. 45-55.

Finansinspektionen. (2024). *AI-användningen i den svenska finanssektorn*. https://www.finansinspektionen.se/contentassets/084ebc13d6364a28a87a37c9a557ec9c/report-ai-swedish-financial-sector.pdf

Gomber, P., Koch, J.-A. och Siering, M. (2017). "Digital finance and FinTech: Current research and future research directions". *Journal of Business Economics*, Vol. 27, Nr. 5, s. 537-580.

Gkinko, L. och Elbanna, A. (2023). "The appropriation of conversational AI in the workplace: A taxonomy of AI chatbot users". *International Journal of Information Management*, Vol. 69, 102568.

Nguyen, D.K., Sermpinis, G. och Stasinakis, C. (2023). "Big data, artificial intelligence and machine learning: A transformative symbiosis in favour of financial technology". *European Financial Management*, Vol. 29, Nr. 2, s. 517-548.

Nourallah, M. och Öhman, P. (2021). "Impact of advanced technologies on consumer finance and retail investment: Mobile bank applications and robo-financial advisors". I Ho, R.C., Ng, A. och Nourallah, M. (Red.), *Impact of globalization and advanced technologies on online business models*, Pennsylvania: IGI Global, s. 1-15.

Nourallah, M., Öhman, P., Walther, T. och Nguyen, D. K. (2026). "Financial robo-advisors: A scoping review and future research directions". *Journal of Behavioral and Experimental Finance*, Vol. 49, 101158.

Nødgaard, U. (2025). From paper to tokens? https://www.nationalbanken.dk/en/news-and-knowledge/publications-and-speeches/speeches/2025/governor-ulrik-noedgaard-new-technologies-emphasise-the-importance-of-a-robust-payment-system

Öhman, P., Nourallah, M. och El Kalak, I. (2025). "Guest editorial: Navigating contemporary FinTech solutions: Revealing potential and challenges". *Financial Services Review*, Vol. 33, Nr. 3, s. i-v.