



GÖTEBORGS UNIVERSITET

# Sociala medier i organisationer

**Utmaningar och möjligheter för organisationer  
genom kundrelationer i sociala medier**

## **Social media in organizations**

**Challenges and possibilities for organizations through customer  
relationships in social media**

**MARTIN JOHANSSON  
HENRIK NILSSON**

**Kandidatuppsats i informatik**

**Rapport nr. 2010:065  
ISSN:1651-4769**

## ABSTRAKT

Allt fler människor använder sig av sociala medier för att upprätthålla och skapa nya relationer. Det har medfört att även organisationer och företag börjat se möjligheter med att vara närvarande i de sociala medierna. Studien syftar till att identifiera de främsta utmaningar och möjligheter för organisationer aktiva i de sociala medierna när det gäller kundrelationer. Vårt empiriska material har inhämtats via kvalitativa djupintervjuer med stöd från en enkätundersökning med huvudsakligt syfte att generera idéer och frågeställningar. Intervjuerna genomfördes med flera olika respondenter ansvariga för sitt företags medverkan i de sociala medierna. I det insamlade materialet gick det att identifiera ett antal utmaningar och möjligheter med en organisations kundrelationer i de sociala medierna. Några av de främsta utmaningarna som identifierats för organisationer är att föra dialog och skapa engagemang i de sociala medierna. För att lyckas med det visar studien även på vikten av att förstå den egna närvaron och syftet med medverkan i de sociala medierna samt formulera tydlig policy och riktlinjer. Vidare visar studien på de möjligheter som finns när en organisation kan hantera de utmaningarna som existerar. Genom att öppna upp för dialog och skapa engagemang från organisationens sida i de sociala medierna finns möjligheten för en nära kundrelation. En nära relation till sina kunder där organisationen tar vara på och lyssnar på den kunskap som finns kan generera stort värde. Den relaterade forskningen påvisar också på betydelsen av att ta hand om extern kunskap från kunder för möjligheter till organisatoriskt lärande och affärsutveckling. Möjligheten att ta del av ny kunskap från externa aktörer för utveckling genereras när organisationen kan hantera de utmaningar som finns. Studien visar att närvaron i de sociala medierna handlar om att skapa nära kundrelationer genom en öppen dialog som framkallas via engagemang från både kundens och organisationens sida. Lyckas en organisation med det möjliggörs att organisationen kan ta del av idéer och kunskap som bidrar till innovation och affärsutveckling.

## NYCKELORD

Sociala medier, organisationer, kundrelationer, utmaningar, affärsutveckling

## ABSTRACT

More and more people make use of social media to maintain and create new relationships. It has also led to that organizations and companies have started to see the possibilities of being present in the social media. The study aims to identify the main challenges and opportunities for organizations active in social media in terms of customer relationships. Our empirical data gathered through qualitative interviews with support from a survey with the principal aim of generating ideas and questions. The interviews were conducted with several respondents responsible for their company's involvement in social media. In the collected material it was possible to identify a number of challenges and opportunities with an organization's customer relationships in the social media. Some of the major challenges for an organization that was identified is to create dialogue and engagement in social media. To do that, the study also shows the importance of understanding the organizations own presence and purpose of involvement in social media, and formulate clear policies and guidelines. Furthermore, the study shows the possibilities that exist when an organization can manage the challenges that exist. By opening up for dialogue and creating a commitment by the organization in social media it generates the possibility of a close relationship. A close relationship with the customers in which the organization uses and listening to the available knowledge can generate significant value. The related research has also demonstrated the importance of taking care of external knowledge from customers for organizational learning opportunities and business development. The ability to take advantage of new knowledge from external actors for development is generated when the organization can handle the challenges that exist. The study demonstrates the importance of creating close customer relationships through an open dialogue generated through the involvement of both the customer and the organization. The success of an open dialogue and involved customers makes it possible for the organization to use ideas and knowledge that contribute to innovation and business development.

## KEYWORDS

Social media, organizations, customer relationship, challenges, business development

## FÖRORD

Vi vill inledningsvis ta tillfället i akt och tacka alla som på något sätt varit delaktiga till att denna studie har gått att genomföra under tio veckors tid. Studien har inneburit mycket hårt arbete men även tillfälle till nya möten och relationer som bidragit med nya kunskaper och insikter.

Vi vill framförallt tacka alla respondenter för att ni ställt upp med er tid, även om det ibland varit med kort varsel. Er vilja att dela med sig av både kunskap och åsikter har varit av stort värde för oss. Sedan har även er erfarenhet och kunnande inom området bidragit stort till studien.

Självklart vill vi även tacka vår handledare Mathias Klang som bidragit med stor kunskap och värdefulla insikter inom området, speciellt i inledningsfasen av studien när svårigheter runt vägval och inriktning uppdagades.

## INNEHÅLLSFÖRTECKNING

1	Inledning.....	1
1.1	Syfte och frågeställning .....	2
1.2	Avgränsningar .....	2
1.3	Disposition .....	3
2	Relaterad forskning.....	4
2.1	Web 2.0.....	4
2.2	Sju former av Sociala medier .....	5
2.3	Affärsutveckling.....	7
2.4	Teknologisk optimism och kriticism.....	8
3	Metod.....	10
3.1	Metodval.....	10
3.2	Datainsamling.....	10
3.3	Urval .....	11
3.4	Intervjupersoner.....	11
3.5	Genomförande .....	12
3.6	Analys av insamlad data.....	13
4	Resultat.....	15
4.1	Syfte med att använda sociala medier .....	15
4.1.1	Organisationers syften med att påbörja användningen .....	15
4.1.2	Organisationernas syften som de ser ut idag.....	16
4.2	Policy och riktlinjer .....	17
4.3	Betydelsen av dialog och engagemang.....	18
4.4	Hantering av en negativ dialog.....	21
5	Diskussion.....	23
5.1	Organisationens syfte för medverkan i de sociala medierna.....	23
5.2	Utforma policys och riktlinjer för närvaro och kommunikation.....	23
5.3	Föra dialog och skapa engagemang .....	24
5.4	Affärsutveckling och innovation.....	26
6	Slutsats .....	28
7	Referenser .....	29
8	Bilaga .....	31

## 1 INLEDNING

Under den senare halvan av detta årtionde har en förändring skett i hur vi människor använder oss av informationsteknologi för att interagera med varandra. Tim O'Reilly (2005) menar att vi gått från Web 1.0 till Web 2.0 vilket innebär att Internet förut har varit statiskt där någon publicerar och någon läser till att Internet har blivit dynamiskt där alla har möjlighet att bidra och skapa innehåll.

Web 2.0 är ett uttryck som myntades 2004 av Tim O'Reilly och Dale Dougherty under en session av brainstorming (O'Reilly, 2005). Web 2.0 har varit anklagat för att vara existerande tekniker i ny förpackning (Kaplan & Haenlein, 2010). O'Reilly (2005) menar att det inte är teknikerna i sig som är centrala utan det är ett flertal idéer eller principer som ligger till grund för benämningen Web 2.0. De tekniker som brukar nämnas tillsammans med Web 2.0 är istället olika tekniker vilka innehåller de egenskaper O'Reilly presenterade i sin artikel (Treddinnick, 2006; Anderson, 2007). Paul Anderson (2007) utgick från de principerna i sin artikel *What is Web 2.0: Ideas, technologies and implications for education*. De principer Anderson kom fram till är; Individual production and User Generated Content (UGC), Harness the power of the crowd, Data on an epic scale, Architecture of Participation, Network Effects och Openness. Dessa principer beskrivs utförligare i kapitel 2.1 (Web 2.0).

I Sverige tredubblades antalet personer som är medlem på en community mellan 2007 och 2009 vilket innebär att nästan 4 av 10 svenska Internetanvändare är medlem på ett community (Finndahl, 2009). Allteftersom fler människor har börjat använda sig av Internet har även behovet av att kunna kommunicera, skapa och underhålla relationer på Internet ökat. Detta har resulterat i att tjänster utvecklats för att möjliggöra denna interaktion mellan människor. Dessa tjänster kallas för sociala medier och exempel på sådana är Facebook (socialt nätverk), YouTube (videodatabas), Flickr (bilddatabas), Wordpress (bloggmotor) och Twitter (mikroblogg).

Sociala medier har enligt Kaplan & Haenlein (2010) blivit ett begrepp utan klar och tydlig definition och anser att begreppet sociala medier behöver kategoriseras. I sin artikel beskriver de sex olika typer av sociala medier och försöker även värdera hur sociala de olika formerna är i relation till varandra. Kollaborativa projekt är en form som betyder att användarna av tjänsten tillsammans skapar innehållet. Bloggar är ytterligare en form av sociala medier som kan liknas vid en dagbok i omvänd kronologisk ordning med det senaste inlägget först. Vidare identifierar de sociala nätverk som en form av ett socialt medium. Denna form möjliggör för användarna att skapa relationer med andra användare och sedan underhålla dessa relationer genom att skriva meddelanden till varandra. Ytterligare beskriver de användargenererade databaser som en form av ett socialt medium där databasens innehåll, till exempel i form av bilder, är det centrala. Till sist menar de att virtuella världar och virtuella spelvärldar är exempel på sociala medier. Mikrobloggar är en form som Kaplan & Haenlein inte tar upp men som vi anser tillhör de sociala medierna. Mikrobloggen är en blogg där det finns en begränsning i hur mycket som kan skrivas per inlägg vilket exemplifieras av Twitter (Boyd m.fl. 2010). Utförligare beskrivningar på dessa begrepp återfinns i kapitel 2.2 (Sju former av sociala medier).

Dessa tjänster har tidigare främst utnyttjats av privatpersoner som försökt skapa eller underhålla relationer och dela saker med varandra via Internet (Kaplan & Haenlein, 2010). Eftersom privatpersoners medverkan i de sociala medierna ökat har företag och organisationer en ny arena att verka på (Kaplan & Haenlein, 2010). Sociala medier kommer fortsätta att växa och därigenom skapas möjligheter för olika organisationer att utnyttja detta i syfte att skapa värde för den egna organisationen och dess kunder (Kane m.fl. 2009).

En organisations framgång grundar sig på förmågan till utveckling och anpassning efter förändringar i omvärlden (Overby m.fl. 2006). Organisatorisk utveckling och lärande kan grunda sig på många olika aspekter enligt Slater & Narver (1995), en av de viktigaste är att ta del av externa aktörers kunskaper och insikter. Det är av stor betydelse att ta del av och lyssna på de synpunkter som organisationens kunder innehar för möjligheten till utveckling och lärande som kan leda till innovation och affärsutveckling menar Laursen & Salter (2005). Problematiken är enligt Montgomery & Srinivasen (2002) att det är svårt att engagera en stor massa för att som organisation kunna ta del av många kunders kunskap och åsikter så att det genererar ett värde. Sociala medier skapar idag möjligheten att komma i kontakt med en stor mängd människor som kan generera kundrelationer. Detta gör att det finns större förutsättningar än tidigare att som organisation engagera en stor massa som kan generera värde.

## 1.1 SYFTE OCH FRÅGESTÄLLNING

Syftet med rapporten är att identifiera organisationers utmaningar och möjligheter med sin närvaro i de sociala medierna och då framförallt i deras relation till kunder. Rapporten syftar även till att påvisa hur organisationernas närvaro i de sociala medierna kan bidra med till verksamheten i form av möjligheten till affärsutveckling och innovation. Tidigare forskning påvisar betydelsen av att nyttja kunderna kunskap för möjlighet till utveckling, men att det inte funnits någon fungerande kanal för detta. Därav formulerade vi vår fråga så här:

*Vilka är de främsta utmaningarna för en organisation i deras kundrelationer när de vill medverka i de sociala medierna och hur kan det bidra till affärsutveckling?*

## 1.2 AVGRÄNSNINGAR

Vi har valt att endast fokusera på svenska organisationer som är verksamma i Västergötland då vi inte hade möjlighet att genomföra några längre resor. Då vi anser att området är relativt utforskat har vi inte valt att inrikta oss på en speciell grupp av organisationer i någon specifik bransch. Vi har valt att endast undersöka de utmaningar och möjligheter som organisationerna har i sin kommunikation via de sociala medierna med nuvarande och presumtiva kunder. Studiens fokus är på de kundrelationer som är möjliga för organisationer i de sociala medierna. Vi har valt att undersöka utmaningar och möjligheter utifrån ett affärsutvecklingsperspektiv då det har varit en viktig återkommande del i vår utbildning. Vi har på grund av tidsbrist inte fokuserat på hur man som organisation kan mäta effekterna av sin närvaro i de sociala medierna ur ett ekonomiskt perspektiv.

### 1.3 DISPOSITION

I kapitel 2 (Relaterad forskning) beskriver vi den forskning som bedrivits angående Web 2.0. Vi beskriver vad vi och flertalet forskare anser vara sociala medier samt exemplifierar detta. Vidare beskrivs hur organisationer lär sig och blir bättre på att hantera den verklighet som finns runtomkring dem. I kapitel 3 (Metod) beskriver vi hur vi har gått till väga när vi gjorde vår enkätundersökning och hur vi genomförde våra intervjuer. Vidare beskrivs hur vi gjorde urvalet och här återfinns även en beskrivning av våra respondenter. I kapitel 4 (Resultat) redovisas undersökningarnas resultat där vi beskriver organisationernas utmaningar med sin närvaro i de sociala medierna. I kapitel 5 (Diskussion) problematiseras och diskuteras de resultat som beskrivs i det föregående kapitlet. I kapitel 6 (Slutsats) beskriver vi vad undersökningens slutsats är. Avslutningsvis finns det i kapitel 7 (Referenser) en företeckning över den litteratur som använts. Efter det återfinns de frågor som ställdes i intervjuerna och även i enkäten som bilagor.



## 2 RELATERAD FORSKNING

I detta kapitel kommer vi presentera tidigare forskning som relaterar till och beskriver Web 2.0, sociala medier, affärsutveckling genom kundinvolvering samt teknologisk optimism och kriticism.

### 2.1 WEB 2.0

Nedan kommer tjänster som kan anses inneha egenskaper vilka kan karaktäriseras som Web 2.0 exemplifieras. Vidare knyts dessa tjänster till de principer som är karaktäristiska för Web 2.0.

#### ANVÄNDARGENERERAT INNEHÅLL (INDIVIDUAL PRODUCTION AND USER GENERATED CONTENT)

Anderson (2007) menar att barriärerna för att skapa och dela med sig har sänkts vilket har lett till att fler människor använder sin tid till att skapa digitala artefakter och dela med sig av dessa via Internet. Människor delar med sig av sina bilder via Flickr, sina videor via YouTube och skriver bloggar om sina intressen. Denna utveckling har skett tack vare billigare teknik (Anderson, 2007), samt att bandbreddskostnaderna minskat och möjligheterna att koppla upp sig växt (Benkler, 2006). Effekterna av den utvecklingen är bland annat att etablerade mediekanaler börjat använda sig av människors skapelser och iakttagelser som digitaliserats (Anderson, 2007) och även att det största digitala uppslagsverket Wikipedia har kunnat skapas med hjälp av användarna (O'Reilly, 2005).

#### NYTTJA MASSANS KRAFT (HARNESSING THE POWER OF THE CROWD)

Den grundläggande idén med denna princip är att det ska vara möjligt att nyttja den samlade kunskapen hos människor vilket brukar benämnas *Wisdom of Crowds* (O'Reilly, 2005). Anderson (2007) menar dock att det uppstår problem då en grupp människor som endast är sammankopplade via Internet per se inte har intelligens som egenskap. Vidare anser han att O'Reillys användning av *Wisdom of Crowds* faller inom ramen för *Crowdsourcing* (Anderson, 2007). Anderson (2007) beskriver Crowdsourcing som ett sätt att använda sig av många människor för att lösa en uppgift vilket exemplifieras av honom genom att företag presenterar ett problem och låter vem som helst lösa problemet mot en belöning. Benkler (2006) beskriver hur NASA använde sig av frivilliga människor för att hitta kratrar på månen vilket kan anses vara en form av Crowdsourcing.

Folksonomies är ett begrepp som betyder att människor sätter en eller flera etiketter på något, till exempel en bild (O'Reilly, 2005; Anderson, 2007). Om bilden är på en fotboll som ligger på en gräsmatta kan etiketterna vara "boll" och "gräs". Ju fler användare som bidrar med etiketter desto större blir chansen att användare hittar det de söker efter (O'Reilly, 2005).

#### DATA I EPISK SKALA (DATA ON AN EPIC SCALE)

Att samla och hantera data har blivit en viktig del i Web 2.0 och ett exempel på företag som har lyckats väl med detta är Google (Anderson, 2007). Insamlingen av data om hur användarna använder de tillhandahållna tjänsterna möjliggör för att tjänsterna att i viss mån lära sig hur tjänsterna används på bästa sätt (Miller, 2005; Anderson, 2007). Den som äger data har möjlighet att inta en maktposition då de vet mycket om sina användare

(O'Reilly, 2005; Anderson, 2007). Om data släpps fri är det istället kunskapen om hur man kan berika data och skapa nya tjänster som blir viktigt (O'Reilly, 2005) vilket till exempel Amazon varit duktiga på (Anderson, 2007). Detta genom att kombinera den data som alla bokförsäljare får om böckerna med användarnas data som till exempel recensioner.

### ARKITEKTUR FÖR DELTAGANDE OCH SAMARBETE (ARCHITECTURE OF PARTICIPATION)

En tjänst ska fungera så att ju fler användare som använder tjänsten desto bättre blir tjänsten (O'Reilly, 2005). Anderson (2007) menar att tjänster ska designas med syftet att möjliggöra för användarna att delta, samarbeta och skapa innehåll. Att sedan låta tjänsten som används utnyttja den data som genereras via användandet bidrar ytterligare till att förbättra tjänsten (Miller, 2005).

### NÄTVERKSEFFEKTER (NETWORK EFFECTS)

Internet är uppbyggt genom att webbplatser är länkade till varandra (Anderson, 2007) och dessa länkar organiseras av sig självt på ett förutsägbart sätt (Benkler, 2006). Anderson (2007) menar att användbarheten av ett nätverk hela tiden ökar ju fler användare som har tillgång till nätverket.

Benkler (2006) skriver i sin bok *The Wealth of Networks* hur webbplatser länkar till varandra:

*"There is a very low probability that any vertex, or node, in the network will be very highly connected to many others, and a very large probability that a very large number of nodes will be connected only very loosely, or perhaps not at all."*

Denna fördelning kallas för *The Long Tail* och har beskrivits av Chris Anderson. Anderson (2006) menar att de traditionella företagen endast distribuerar det som många anser vara populärt men att det finns en efterfrågan på varor som är smalare i den mening att färre människor kan tänkas köpa en sådan vara. De företag som säljer varor på Internet har inte samma geografiska begränsningar som sina konkurrerande fysiska butiker. En fysik butik har kunder som befinner sig inom ett specifikt geografiskt område men butiken på Internet har en teoretisk möjlighet att nå alla människor som har tillgång till Internet.

### ÖPPENHET (OPENNESS)

Möjligheten att använda data som någon annan har samlat in är karaktäristiskt för Web 2.0 (Miller, 2005; O'Reilly, 2005; Anderson, 2007) och även att sätta ihop olika källor för att skapa ny data (Miller, 2005). Anderson (2007) menar att ytterligare drivkrafter för Web 2.0 är öppenhet genom öppna standarder som XML och användningen av öppen källkod.

## 2.2 SJU FORMER AV SOCIALA MEDIER

Nedan kommer sju olika former av sociala medier att beskrivas. Kaplan och Haenlein (2010) har definierat sex olika former av sociala medier och försöker i sin artikel även värdera hur sociala dessa är. Vi beskriver dock en sjunde form av ett socialt medium som kallas för mikroblogg. Detta gör vi då de organisationer vi har intervjuat använder sig av mikroblogger men även då vi använde oss av en mikroblogg för att nå ut med vår enkätundersökning.

### COLLABORATIVE PROJECTS (KOLLABORATIVA PROJEKT)

Kollaborativa projekt är projekt där användarna tillsammans skapar innehåll (Kaplan & Haenlein, 2010). Exempel på detta är Wikipedia vilket är ett digitalt uppslagsverk där medlemmarna bidrar med artiklar inom något ämne. Artiklarna publiceras sedan digitalt på Wikipedias webbplats där alla som besöker webbplatsen kan läsa den. Pusha, Delicious och Digg är exempel på en annan typ av kollaborativ tjänst. Tjänsten går ut på att användarna rankar länkar tillsammans vilket får effekten att en länk som många tycker är intressant får en hög poäng och därigenom en framskjuten placering på webbplatsens lista över populära länkar.

### BLOGGAR

Kaplan & Haenlein (2010) beskriver bloggar som en form av webbsida där det senaste inlägget ligger högst upp på listan. De menar att de tidiga bloggarna oftast var textbaserade men att tekniken numera tillåter flera former av media som till exempel bilder och video (Kaplan & Haenlein, 2010). Det som differentierar bloggar från vanliga statiska webbsidor är möjligheten att kommentera en artikel eller ett inlägg direkt på bloggen vilket kan skapa en diskussion och ett engagemang kring en artikel eller ett inlägg (Anderson, 2007; Cox m.fl. 2008). En blogg möjliggör för en organisation eller en person att snabbt kunna kommentera aktuella händelser vilket gör att en blogg kan anses komma nära realtidsrapportering (Benkler, 2006).

### SOCIALA NÄTVERK

Sociala nätverk karaktäriseras av att användarna skapar profiler där de berättar vem de är och sedan kontaktar de andra användare för att skapa en relation för att sedan kunna kommunicera med varandra via mejl och chattmeddelanden (Boyd m.fl. 2010; Kaplan & Haenlein, 2010). Det är ofta relationer som redan existerar som digitaliseras men det finns även möjligheter att få kontakt med människor som har liknande intressen från skilda geografiska områden. Exempel på sociala nätverk är Facebook och Friendster.

### ANVÄNDARGENERERADE INNEHÅLLSDATABASER (CONTENT COMMUNITIES)

Det centrala i de användargenererade innehållsdatabaserna är det som skapas (Kaplan & Haenlein, 2010). Möjligheterna för användaren att presentera sig själv och skapa profiler på webbplatsen är begränsade i jämförelse med de sociala nätverken. Vad det är som skapas varierar beroende på vilken tjänst det är som används. Flickr och Picasa är exempel på bild databaser, YouTube är exempel på en videodatabas och Slideshare är en webbplats där användarna delar med sig av sina digitala presentationer (Kaplan & Haenlein, 2010).

### VIRTUELLA SOCIALA VÄRLDAR OCH VIRTUELLA SPELVÄRLDAR

Kaplan & Haenlein (2010) menar att både virtuella världar som Second Life och spelvärldar som World of Warcraft är en form av sociala medier. Dessa virtuella världar kan av användarna nyttjas för att visa andra användare vem man är eller låtsas vara någon annan.

### MIKROBLOGGAR

En mikroblogg är en form av blogg där användaren är begränsad i det avseendet att användaren inte får skriva hur mycket som helst. Exempel på denna form av sociala medier är Twitter där användarna endast får skriva etthundrafyrtio tecken i sina inlägg (Boyd m.fl. 2010). Mikrobloggarna tillhandahåller användaren med möjligheten att bidra med en kort

presentation om sig själv, dock begränsade i större utsträckning än de profiler användarna kan skapa i de sociala nätverkstjänsterna. Twitter möjliggör även för användaren att tagga sitt inlägg, det vill säga att användaren kategoriserar inlägget så att det blir sökbart (Boyd m.fl. 2010). Det går även att nämna andra användare för att dessa ska se vad som skrivits om eller till dem genom att bifoga "@" framför användarnamnet (Boyd m.fl. 2010).

## 2.3 AFFÄRSUTVECKLING

En aspekt som i många fall är avgörande för en organisations framgång är förmågan till lärande och utveckling, något som är speciellt viktigt i dagens föränderliga samhälle. I turbulenta miljöer är det viktigt för organisationer att kunna uppfatta förändringar i omgivningen och agera därefter, något som är en betydelsefull faktor för ett företags framgång (Overby m.fl. 2006). Författarna menar att en organisations rörlighet och förmåga att anpassa sig efter förändringar i omgivningen, men även lyssna på omvärlden genererar möjligheten att vara steget före sina konkurrenter. Förmågan att lära sig fortare än sina konkurrenter är den enda hållbara konkurrensfördelen menar även Slater & Narver (1995).

Avgerou (2001) beskriver hur organisationer bör se innovation utifrån ett perspektiv som omfattar nationella och internationella sammanhang som sträcker sig utanför de organisatoriska gränserna. Författaren syftar till att det som påverkar förändring är händelser styrda av sociala, kulturella och kognitiva krafter som verkar både inom och utanför organisationsgränserna. Overby m.fl. (2006) beskriver att ökad kunskap rörande exempelvis kunders och marknadens situation skapar möjligheten att uppfatta nuvarande, men även framtida förändringar.

Slater & Narver (1995) påvisar att organisatoriskt lärande och utveckling handlar om att ta del av ny kunskap och insikter och ta till vara på dessa. Författarna beskriver också hur en organisations förändring grundar sig i stor utsträckning på antingen kunder, konkurrenter eller en teknisk utveckling. Förändringar som är en del av affärsutveckling i form av att förbättra produkter eller tjänster och i slutändan öka värdet för kunderna. Det är således avgörande för en organisation att lyssna på kunder och omvärlden för att skapa möjlighet till innovation och affärsutveckling. Kunderna till en organisation är alltså en källa av stor betydelse för möjligheter till förändring.

Gibbert m.fl. (2002) diskuterar kundens betydelse ytterligare genom konceptet av CKM (Customer Knowledge Management) som syftar till att hantera och ta till vara på kunskap som kunderna besitter. CKM handlar inte om att fokusera på kunskap om kunderna utan det handlar om kunskap från kunderna. Organisationer borde utveckla en lärande relation med sina kunder för att kunna förstå och förutse vad deras kunder efterfrågar (Simonson, 2003). Gibbert m.fl. (2002) påvisar betydelsen av att känna till vad kunderna vet och deras kunskap och att smarta företag idag förstår vikten av kundens kunskap och försöker söka kunskap via någon form av direkt kontakt med sina kunder. Simonson (2003) menar att allt handlar om att kunna få reda på vad kunden vill ha, till och med innan de vet om det själva. Författaren avser även likt flera andra, att ge kunden det den vill ha är en konkurrensfördel genom att lära och tillfredställa en kund vid en given tidpunkt. Woodruff (1997) påvisade att nästa stora källa för konkurrensfördel handlar om att ha en mer öppen orientering gentemot kunden. Laursen & Salter (2005) menar även att förmågan för en organisation att

hantera extern kunskap är en viktig komponent när det gäller möjligheterna till innovation. En öppen relation och samarbete med kunder skapar således värde och en fördel gentemot konkurrenter när det gäller innovation, organisatoriskt lärande, tillväxt och nöjda kunder.

Även Montgomery & Srinivasen (2002) syftar till att i slutändan handlar det om att öka värdet för kunden och även värdet för verksamheten och ser det utifrån ett perspektiv av aktivt lärande. Aktivt lärande för organisationer handlar om att aktivt fråga kunder och lyssna på deras svar. Aktivt lärande kan bidra till stor nytta för en organisation, men svårigheten är enligt författarna Montgomery & Srinivasen (2002) problematiken med att fråga en större massa och få stort gensvar eftersom det kräver större engagemang från kunden.

## 2.4 TEKNOLOGISK OPTIMISM OCH KRITISISM

Den teknologiska utvecklingen som kan benämnas Web 2.0 har både förespråkare och kritiker bakom sig. I korthet menar förespråkarna att ju mer teknologin utvecklas desto bättre blir livet för människorna som nyttjar teknologin. De teknologiska kritikerna, även kallade ludditer, menar istället att den teknologiska utvecklingen gör att vi människor får ett sämre liv genom de socioekonomiska förändringar som sker. Nedan kommer de olika ståndpunkterna beskrivas utifrån den inverkan dessa har på Internet och Web 2.0.

Kritiker menar att Web 2.0 och användargenererat innehåll kommer försvåra och slå ut de som professionellt skapar olika typer av innehåll. Keen (2007) menar att bloggar som handlar om nischade ämnen kommer slå ut traditionell media som hanterar dessa ämnen vilket får till följd att professionella, och därigenom enligt Keen mer kunniga, journalister kommer förlora jobbet. Det får till följd amatörerna endast bidrar med en ytlig observation av vad som händer utan att fördjupa sig i det inträffade (Keen, 2007). Keen (2007) argumenterar vidare att den traditionella modellen säkerställde och belönade kvalitet och talang genom att experter, till exempel skivbolagsdirektörer, bestämmer vilken musik som är tillräckligt bra för att säljas. Vidare menar Keen (2007) att då man kan vara anonym på Internet är det svårt för den som till exempel läser en artikel på Wikipedia vem det är som har bidragit med artikeln och med vilket syfte artikeln är skriven. Han påpekar även att detta i förlängningen kommer bidra till att Internet endast kommer innehålla amatörers verk med kvalitet som inte är tillräckligt för att räknas som professionell kvalitet (Keen, 2007).

Tim O'Reilly (2005) menar att Web 2.0 är ett förhållningssätt till Internet vilket möjliggör för användare att samarbeta och där alla har möjlighet att både skapa och läsa innehåll. Anderson (2007) är också av den mening att Web 2.0 per definition inte är nya teknologier utan principer för hur webben kan fungera som bygger på äldre teknologier. Web 1.0 byggde istället på att någon publicerade och någon läste. Möjligheten att samarbeta visar sig till exempel när innehåll ska klassificeras. Då Internet innehåller ofantliga mängder data finns det ingen enskild människa som kan klassificera denna data. Ett annat angreppssätt som är enligt principerna för Web 2.0 är att låta människor sätta etiketter på data vilket kallas för att "tagga" något (O'Reilly, 2005). När många människor hjälper till att tagga data kallas detta för en "folksonomi" (O'Reilly, 2005). Detta har enligt O'Reilly (2005) möjliggjort

att samla den kollektiva intelligensen hos massorna, eller "Wisdom of crowds" som är uttrycket han använder sig av.

Den teknologiska utveckling som har möjliggjort för människor att inte bara läsa utan även publicera har tagit sig uttryck i att människor publicerar sina åsikter om produkter och varor på till exempel bloggar och på sociala nätverk. Då sökmotorer som Google har möjliggjort för oss människor att hitta dessa åsikter får det effekten att vi som konsument kan få kunskap om vad andra människor tycker om en produkt eller tjänst innan vi köper den (Anderson, 2004). Anderson (2004) menar att detta är en stor vinst för användarna då det blir lättare för oss som konsument att få reda på åsikter om varor och tjänster.

Lawrence Lessig (2001) menar att öppenhet och fri tillgång utan kontroll är viktiga facilitatorer för innovation. Vidare säger han att Internet och dess participativa design gör att fler människor kan vara med att bidra vilket i sin tur föder innovation. Lessig (2001) säger också att kontrollerat ägandeskap inte alltid är det bästa sättet för att skapa värde utan att gemensamt ägande istället kan vara en faktor som är värdeskapande i sig.

### 3 METOD

I detta kapitel presenteras den metod utifrån vilken forskningen har genomförts. Vidare redovisas datainsamlingsmetod, urval av intervjuobjekt och hur materialet sedan har analyserats.

#### 3.1 METODVAL

Forskningsansatsen till det valda problemområdet som vi valt att använda oss av är teoribildning på empirisk grund "grounded theory", med i huvudsak en kvalitativ ansats. Bell (2006) beskriver "grounded theory" som en strategi där forskningen inte förlitar sig på en i förväg specificerad teori, utan det är något som utvecklas i samband med forskningen. Eftersom problemområdet i studien är relativt utforskat och etablerade teorier idag saknas är det en metod som är lämplig. "Grounded theory" bygger på att en teori genereras utifrån det empiriska materialet, genom att analysera den data som insamlats (Bell, 2006). Hon beskriver även hur metoden ska ses som en iterativ process, där analysen påbörjas samtidigt som datainsamlingen istället för att vänta på att all data blivit insamlad. Det innebär möjligheten att testa teorier och insikter på ny data som samlas in, vilket medför att de teoretiska insikterna hela tiden kan utvecklas. Bell (2006) menar också till att den teori som genereras under forskningen kan vara väldigt specifik och ibland endast fungera på det gällande fallet. "Grounded theory" är ett angreppssätt som passar studien väl, med tanke på den förhållandevis korta tid som funnits till förfogande. Tillvägagångssättet att påbörja analysen under datainsamlingen och se forskningen som en iterativ process passar även den studiens tidsbristaspekt. Ytterligare passar detta angreppssätt studien på grund av avsaknaden på tidigare forskning, vilket medförde att ingången i studien förekom med stor ovetskap över vad den skulle resultera i.

#### 3.2 DATAINSAMLING

Då problemområdet var förhållandevis utforskat och någon egentlig forskning var svår att identifiera genomfördes initialt en kvantitativ undersökning i form av en enkät. Huvudsyftet med enkäten var att identifiera mönster och teman som skulle kunna ligga till grund för de kvalitativa djupintervjuerna. Bell (2006) beskriver bland annat att syftet med en enkätundersökning kan vara av betydelse för att identifiera teman och frågor som leder till insikt över en vidare respons. Även Holme, I & Solvang, B (1997) påvisar möjligheterna med enkäter i form av att det kan vara en bra metod för att utveckla uppslag och frågeställningar för vidare forskning.

Den huvudsakliga datainsamlingen som låg till grund för resultatet var en kvalitativ ansats, som valdes för att fokus i undersökningen handlar om människor som är verksamma i organisationer och deras uppfattningar och erfarenheter. Syftet med kvalitativa undersökningar är att skapa en djupare och mer grundläggande kunskap, med en strävan att försöka analysera en helhet (Patel & Davidsson, 1994). Den kvalitativa undersökningen utgick från semistrukturerade intervjuer som skapade möjlighet för att identifiera människors kunskap, men även personliga värderingar. Det beror på menar Holme, I & Solvang, B. (1997), att en kvalitativ forskningsprocess grundar sig på närhet till människor som undersökts, vilket innebär en möjlighet till en djupare insikt över personens åsikter.

Genom individuella djupintervjuer går det att förstå människors upplevelser och egenskaper i ett djupare perspektiv. Det är svårt att förstå människors värderingar och tankar genom exempelvis en enkät. Bell (2006) menar att en stor fördel med intervjuer är flexibiliteten och möjligheten att utvärdera motiv och känslor som inte går i en enkät. Hon syftar också till att i en intervju går det att komma med följdfrågor som medför att svaren kan utvecklas och skapa en större insikt. En viktig aspekt i detta är att inför intervjuerna komma väl förberedd med relevanta förkunskaper. Vid kvalitativa intervjuer är det viktigt att göra noggranna förberedelser, dels gällande intervjufrågorna men även när det gäller den egna förkunskapen inom problemområdet (Patel & Davidsson, 1994). Eftersom vi initialt använde oss av en kvantitativ enkät för att skapa en grundläggande förkunskap, kunde vi från den första intervjun verkligen fördjupa våra insikter. Genom att vara väl förberedd ökade möjligheten att under intervjuerna formulera relevanta följdfrågor som innebar ett stort mervärde för undersökningen. Det innebar även att det enklare gick att identifiera viktiga företeelser som medförde att analysfasen tidigt kunde påbörjas parallellt med datainsamlingen.

### 3.3 URVAL

Urvalet till enkäten är en form av tillfällighetsurval som inte hade gått att använda i resultatet, då den data som uppkommer inte kan säkerställas som representativ för en population. Populationen bestod av organisationer som var relativt aktiva på twitter. Enkäten förmedlades endast till organisationer som varit aktiva under den senaste månaden. Twitter användes för att det är en bra kanal för att nå ut till en stor mängd organisationer på kort tid. Den medvetna problematiken i enkäten är att populationen i huvudsak endast bestod av företag aktiva på twitter. Om syftet med en kvantitativ undersökning är att utveckla idéer och skapa ett underlag för vidare forskning går det att välja ut ett fåtal enheter som är enkla att få tag i (Holme, I & Solvang, B 1997). Något som också var avsikten med den enkät som använts. Vidare var enkäten en öppen enkät på internet, vilket medförde en risk att någon utanför populationen kunde svara på enkäten. Med tanke på syftet med enkäten och att den förmedlades direkt till olika organisationer ansågs detta problemet ringa, då den genomfördes som en form av omvärldsanalys.

Studiens urval av respondenter vid intervjuerna grundar sig på människor aktiva inom organisationer som är delaktiga i sociala medier. Valet var vid fyra av tillfällena organisationer som förmedlar tjänster eller varor direkt till konsumentmarknaden eller en organisation som indirekt gör detta men ändå har kontakt med konsumenten. Vid en av intervjuerna var respondenten aktiv inom en organisation som förmedlar tjänster till andra företag, men vederbörande hade istället stor kunskap inom de sociala medierna då de var just tjänster inom det aktuella området som förmedlades. En viktig aspekt vid urvalet var även att de skulle inneha någon form av ansvarsroll för organisationens medverkan i social media. Det genomfördes totalt fem djupintervjuer där alla hade ett direkt ansvar för respektive organisations hantering och medverkan i de sociala medierna.

### 3.4 INTERVJUPERSONER

I detta avsnitt redovisas de respondenter och vederbörandes organisationer som intervjuats i studien.



### INTERVJUPERSON 1

Kvinna arbetande som social media manager på ett stort svenskt rederi i Göteborg. Hon arbetar med att hålla ihop strategierna för hur företaget kommunicerar i de sociala medierna mellan alla marknader som företaget är aktivt på och internationell PR (Public Relations). Företaget har varit aktiva i de sociala medierna sedan november 2009. Intervjun tog ca 40 minuter.

### INTERVJUPERSON 2

Kvinna arbetande som kommunikatör och PR ansvarig på ett svenskt livsmedelsföretag inom kött och charkindustri i Skara. Intervjupersonen är huvudansvarig för företagets roll i de sociala medierna. De har varit aktiva i de sociala medierna sedan slutet av november 2009. Intervjun tog drygt 30 minuter.

### INTERVJUPERSON 3

Kvinna som är anställd på ett stort hotell i Göteborg som även har flera restauranger. Personen arbetar på marknadsavdelningen och är ansvarig för information, PR och är webbredaktör, där sociala medier idag ingår. Företaget har haft en facebook sida för en av restaurangerna under en längre tid, men det är först under 2010 som det aktiva arbetet med de sociala medierna startat ordentligt. Intervjun tog ca 50 minuter.

### INTERVJUPERSON 4

Kvinna anställd inom offentlig sektor på ett bibliotek i Göteborg och arbetar som projektledare för ett projekt som de kallar för det socialamediaprojektet, men som idag ingår i den ordinarie verksamheten. Organisationen har haft facebook sedan 2008, men det var först i januari 2009 som en större aktivitet i de sociala medierna startade. Intervjun tog ca 50 minuter.

### INTERVJUPERSON 5

Kvinna vd för en PR-byrå i Göteborg som startade för 13 år sedan. Hon har jobbat med reklam, PR och kommunikation i 25 år. Företaget är idag en PR byrå med fokus på den sociala webben, vilket är deras specialområde. Företaget har varit aktiva i de sociala medierna sedan 2007 och har hjälpt kunder inom området lika länge. Intervjun tog ca en timma och tio minuter.

## 3.5 GENOMFÖRANDE

Enkäten i studien utvecklades med hjälp av Google Docs för att enkelt möjliggöra en stor spridning och åtkomst. Även möjligheterna att automatisk generera statistik från svaren var en bidragande faktor till användningen av denna kanal. Enkäten förmedlades ut genom twitter till ca 200 svenska organisationer som var aktiva på twitter, kravet ställdes att de skulle ha gjort inlägg under den senaste månaden. Enkäten var öppen under en vecka och genererade 100 svar. Enkäten stängdes eftersom svarsfrekvensen snabbt sjönk efter några dagar och för att ta fram statistik som inte skulle kunna förändras.

Intervjuerna genomfördes individuellt med en respondent per intervjutillfälle under tre veckors tid och utfördes uteslutande på aktuella personers arbetsplats förutom en intervju som genomfördes via telefon. Intervjuerna planerades i förväg till ca en timme, vilket visade sig vid de flesta tillfällena vara i relativitet med genomförandet. Flertalet av respondenterna

hade stort intresse för och uppfattning om problemområdet, genom både erfarenheter och värderingar. Eftersom upplägget på intervjuerna var semistrukturerat, fanns möjligheten att utveckla med relevanta följdfrågor under en pågående intervju, något som också bidrog till ett mycket rikt insamlat material.

Dubbla mobiltelefoner användes vid de flesta tillfällena för att banda intervjuerna för att säkerställa upptagningen. Enklare anteckningar användes vid något tillfällen för att memorera kommunikation som inte kunnat återges i det transkriberade materialet. Den bandupptagningen som intervjuerna genererade, transkriberades så fort som möjligt efter varje tillfälle för att intervjun fortfarande ska vara färsk i minnet. En direkt transkription efter intervjuerna bidrog till möjligheterna att tidigt kunna påbörja den analytiska fasen. När den analytiska fasen påbörjas direkt efter en intervju och löpande, skapar det ofta idéer om hur arbetet kan vidareutvecklas (Patel & Davidsson, 1994). Genom att vi påbörjade det analytiska arbetet parallellt med datainsamlingen kunde den analytiska processen utvecklas under en längre tidsperiod, vilket medförde att fler nya insikter kunde diskuteras och bidra till värde för forskningen.

Genom att påbörja den analytiska processen parallellt fanns också möjligheten att genomföra förändringar i intervjuerna, och anpassa de kommande intervjuerna till områden som förbisets. Något som dock inte behövde göras i någon större utsträckning då en stor förkunskap redan existerade efter att tagit del av materialet som enkäten genererade, utan det handlade mer om att förändra, tillföra eller ta bort ett fåtal frågor.

### 3.6 ANALYS AV INSAMLAD DATA

Analysarbetet av enkäten började efter att den stängts ner och bestod av att utveckla idéer, frågeställningar, teman och andra företeelser utifrån den statistik som genererades. Det är också det huvudsakliga syftet med den enkät som använts i studien.

Den analytiska processen påbörjades tidigt under den kvalitativa datainsamlingen, vilket möjliggjorde lång tid för bearbetning av det insamlade materialet. Ett arbetssätt som är en vital del i "grounded theory" enligt Bell (2006) är att den analytiska fasen påbörjas parallellt med datainsamlingen i studien. Det utfördes hela tiden en form av enkla dokumentation under både datainsamlingen och analysfasen för de teorier och idéer som uppdagades. En viktig del inför den slutgiltiga analysen är att hela tiden dokumentera och analysera tankar som uppkommer rörande problemområdet (Patel & Davidsson, 1994). Ett arbetssätt som bidrog till att nya mönster och teman hela tiden kunde reflekteras över och sättas i ett sammanhang.

Grunden i analysarbetet handlar om att försöka bryta ner och bearbeta det material som framkom vid datainsamlingen. Huvudsyftet med bearbetning genom en kvalitativ ansats är att identifiera, mönster, teman och riktlinjer i materialet (Patel & Davidsson, 1994). Det är den inriktningen vi har utgått ifrån i analysen, att försöka finna utmaningar i de sociala medierna och teman som går att identifiera generellt, men även avseenden som avviker sig från mängden. Analysen har utförts genom att bryta ner materialet i en iterativ process, där man hela tiden under forskningen går tillbaka till både grundmaterial och ny data som samlas in för ytterligare reflektion. Bell (2006) menar att en av de viktigare aspekterna i "grounded theory" är att forskningen genomförs iterativ. En metod som medfört att vi

kunnat utveckla nya insikter när tidigare genomgången material granskats fast med nya värderingar som bakgrund.

## 4 RESULTAT

I detta kapitel redogörs resultatet från den data som samlats in under genomförda intervjuer i den empiriska studien. Genom att identifiera mönster och teman i det empiriska materialet gick det att finna utmaningar och möjligheter för organisationer i de sociala medierna. De främsta utmaningarna för organisationer i de sociala medierna som identifierats i det empiriska materialet presenteras under detta kapitel.

Först presenteras vilka syften organisationerna har för att närvara i de sociala medierna och hur organisationernas syften utvecklats under tiden de varit närvarande i de sociala medierna. Efter det kommer en redogörelse angående organisationernas riklinjer och policys för hur närvaron i de sociala medierna ska skötas. Vidare beskriver vi hur organisationerna anser att kommunikationen med de nuvarande och presumtiva kunderna ska skötas och hur det går att engagera dessa. Till sist redogör vi för hur organisationerna hanterar en negativ dialog samt vilka utmaningar och möjligheter det innebär.

### 4.1 SYFTE MED ATT ANVÄNDA SOCIALA MEDIER

Detta avsnitt kommer behandla två delar. Först kommer de syften som fick organisationerna att påbörja sin medverkan i de sociala medierna redovisas. Sedan redovisas organisationernas syften som de såg ut vid den aktuella tidpunkten för intervjun.

#### 4.1.1 ORGANISATIONERS SYFTEN MED ATT PÅBÖRJA ANVÄNDNINGEN

I våra undersökningar har det framkommit att organisationerna främst är med i de sociala medierna för att deras kunder finns där. Den enkätundersökning som vi genomfört visade att 89 procent av organisationerna använde sig av sociala medier i syfte att föra en dialog med sina kunder. Intervjuperson 1 menar också att den främsta anledningen för användningen av sociala medier var för att deras kunder fanns där och förde ett samtal om organisationen:

*"[...] det kommer sig så att vi började använda det för att vi märkte att våra kunder finns där."*

Även intervjuperson 2 menar att detta var ett av deras skäl till att börja använda sig av sociala medier men säger också att möjligheten att kontrollera det som diskuterades om företaget bidrog till beslutet att börja använda sociala medier:

*"Vi har bevakat mycket vad som sagts ute på dom sociala medierna innan vi startade, och det märker vi ju att vi har varit med, och synts vid en del tillfällen, och då tyckte vi att det är bättre att vi har en egen kanal som vi kan samla frågorna runt."*

I flera intervjuer som vi genomfört har kontroll av varumärket varit en anledning till att börja nyttja sociala medier som intervjuperson 2 beskrev ovan. I företaget som intervjuperson 1 arbetar i har denne istället upplevt ett motstånd gentemot medverkan i de sociala medierna med anledning av att ledningen upplevde att kontrollen över varumärket skulle försvinna. Intervjuperson 1 ifrågasätter detta och menar att företaget i dagsläget inte har någon kontroll av sitt eget varumärke utan att det istället finns en möjlighet att påverka hur varumärket uppfattas genom att delta i de sociala medierna:

*”Vårans ledningsgrupp skulle säkert säga att en nackdel är att man tappar kontrollen på varumärket, mitt svar skulle vara att det har vi redan gjort, så det kvittar. Om vi har en fanpage så har vi större möjligheter att styra budskapen än om vi inte skulle finnas där överhuvudtaget.”*

Ytterligare har möjligheten att ta del av samtalet och även styra innehållet i samtalet som förts om organisationen varit en anledning till att vara delaktig i de sociala medierna. Intervjuperson 3 menar att deras främsta anledning var att försöka styra vad som diskuterades om organisationen:

*”[...] från början va det egentligen bara för att styra det [...]”*

#### 4.1.2 ORGANISATIONERNAS SYFTEN SOM DE SER UT IDAG

De personer vi har intervjuat beskriver att organisationernas syfte med att medverka i de sociala medierna har förändrats över tid. Vi har funnit att organisationernas syfte har utvecklats från kontroll till att handla om tillgänglighet för dialog samt att lyssna på de som vill föra en dialog om organisationen eller dess produkter och tjänster. Intervjuperson 1 beskriver sin organisations syfte med närvaron i de sociala medierna som ett försök att stärka varumärket men även öka försäljningen:

*”[...] framförallt är det ju så här att stärka vårt varumärke, nummer två är att produktutveckla och nummer tre, som egentligen borde vara nummer ett, är att det ska bidra till en ökad försäljning.”*

Intervjuperson 2 beskriver under intervjun att syftet med närvaron i de sociala medierna är att snabbt kunna kommentera händelser som berör organisationen. Personen menar också att deras huvudsakliga syfte är att förmedla den kunskap de har inom organisationen och att de ska vara tillgängliga för att kunna föra en dialog via de sociala medierna:

*”Ja, tanken med bloggen är just att dela med oss av kött- och charkkunskapen. Att vi ska ge matinspiration, att vi ska öppna upp för en dialog.”*

Flera av de organisationer som vi har intervjuat har fått hjälp av andra företag som till exempel webbyråer och reklamföretag för att utveckla sin närvaro i de sociala medierna. Intervjuperson 5 arbetar på ett företag som hjälper organisationer att utveckla sin närvaro i de sociala medierna. Personen menar att de får hjälpa organisationer med att förstå och formulera vad syftet med sin närvaro i de sociala medierna ska vara är och hur de ska gå till väga:

*”Det som vi brukar hjälpa dom med då, det är att dels förstå vilka kanaler man ska använda och vad syftet är[...]”*

Intervjuperson 5 menar också att förebilderna för bloggar ofta är personer som publicerar flera inlägg om dagen. Personen påpekar istället att för organisationer är det viktigare att det som publiceras är relevant för organisationen och målgrupp för kommunikationen. För att undvika missförstånd menar personen att det syfte organisationen har med sin kommunikation ska vara tydligt. Så länge organisationen meddelar vad som ska kommuniceras och hur ofta det ska kommuniceras så blir mottagaren inte missnöjd:

*”Vi andra kan använda det som publiceringsverktyg och säga att vi har fyra uppdateringar om året och är tydlig med det i din blogg, [...], men vi har fyra riktigt bra relevanta bra nyheter om året så nöjer mottagaren med det, [...], då motsvarar dom förväntningarna det du har sagt liksom.”*

## 4.2 POLICY OCH RIKTLINJER

När en organisation tar beslutet att engagera sig i sociala medier har vi funnit att det i flera fall saknas tydliga riktlinjer för hur de sociala medierna ska användas och hur dialogen ska hanteras gentemot nuvarande och presumtiva kunder. När riktlinjer och policys saknas förekommer det en ökad risk att människor fattar fel beslut när de kommunicerar via de sociala medierna vilket intervjuperson 4 bekräftar:

*”Men i början [när vi inte hade riktlinjer] hände det ett par gånger att vi gjorde saker som vi nog inte skulle ha gjort.”*

Personen vi intervjuat har i flera fall istället hänvisat till organisationens övergripande policy om hur anställda ska kommunicera och uppträda i kontakten med nuvarande och presumtiva kunder. Intervjuperson 3 menar att de riktlinjer och policys vilka varit gällande innan de sociala medierna började användas också går att använda till det ändamålet men att inget formellt beslut tagits:

*”Jag tror faktiskt inte vi har lagt nån färdig policy för det än. Men samma regler om tystnadsplikt som vi har när man jobbar å vem som ska prata med media och inte, asså alla dom reglerna vi har kan man även föra över till Facebook då.”*

Även intervjuperson 1 förklarar att deras övergripande riktlinjer och policys kan användas för att lösa situationer som kan uppstå vid negativ kundkontakt:

*”[...] alla anställda inom [företaget], vare sig man jobbar ombord eller iland, har rätt enligt vårans, våra värdering, enligt vårans ledningsgrupp, har rätt att kompensera gäster.”*

Intervjuperson 5 som arbetat på ett företag som hjälper organisationer med problematiken kring de sociala medierna menar att en organisation som börjar använda sig av sociala medier bör ha ett syfte med närvaron samt att riktlinjer och policys utformas för nyttjandet. Personen anser att en brist på riktlinjer och policys som bestämmer hur anställda ska använda sig av sociala medier i interaktionen med nuvarande och presumtiva kunder kan vara ett problem:

*”[...] det är det problemet företagen har då, då agerar man [som anställd] själv om det inte finns några guidelines eller policys [...]”*

Intervjuperson 5 menar att riktlinjer och policys bör utformas så att de anställda vet vad de ska göra för att hantera situationer som kan uppstå i samtalet som bedrivs inom de sociala medierna:

*”Där får man ha strukturer färdiga så att man vet precis [vad man ska göra], som vilken kundsupport som helst.”*

*[...] det är hur man hanterar den då. Så man har chanser att fixa till det då, och det är ju där [och] då det gäller att ha en checklista, hur man bemöter det, hur man hanterar det.”*

Intervjuperson 4 påpekar dock att riktlinjerna och de policys som utformats inte blir för strikta. Personen menar att det finns en risk för att en alltför strikt hållning kan hämma kreativiteten hos de anställda som ska kommunicera via de sociala medierna. Ytterligare anser personen att det kan leda till sämre kvalitet och till slut även motstånd att använda sig av de sociala medierna:

*”[...] det tycker jag är väldigt viktigt, att dom tycker det är roligt att jobba med dom här kanalerna, för då måste man få ha en kreativ frihet när dom jobbar, att man känner att man får lov att göra saker på eget bevåg så. Det är då det blir bra tror jag.”*

### 4.3 BETYDELSEN AV DIALOG OCH ENGAGEMANG

En av de grundläggande aspekterna som flera intervjupersoner påvisar är betydelsen av att föra dialog i de sociala medierna. Det är dialogen som organisationen för med deltagarna som är den stora skillnaden i förhållande till traditionell marknadsföring och nyckeln till framgång. Flera intervjupersoner lyfter fram att det inte går att massproducera budskap eller erbjudanden likt traditionell marknadsföring och att envägskommunikation i den bemärkelsen sällan skapar något värde. Det handlar istället om att försöka skapa en kommunikation med människorna som resulterar i att de känner sig som deltagare. Intervjuperson 1 betonar vikten av att föra en dialog med sina kunder:

*”[...] skillnaden är att här kan man ju inte direkt skrika ut prisnivåer eller liksom kom och köp, utan hellre föra en dialog då och försöka förklara vad, varför man ska resa med oss.”*

Fler intervjuer understryker vikten av att föra en dialog och att de sociala medierna inte är en kanal som går att angripa genom sedvanliga marknadsföringsperspektiv. Även intervjuperson 5 betonar att det via de sociala medierna inte går att förmedla budskap på samma sätt som i de traditionella marknadsföringskanalerna:

*”[...] man kan inte hålla på liksom såhär, flytta in liksom. Här har du megafonen då som vi flyttar in där och säger: 30% på dom här varorna eller 40% på dom här varorna [...]”*

Det framkommer att fokus i de sociala medierna är att försöka generera en dialog som ger möjlighet till direkt och personlig kommunikation. Organisationerna vill visa sina kunder att de har en nära relation till dem genom öppenhet. Intervjuperson 2 påvisar också att det är dialogen som är viktig i de sociala mediekanalerna:

*”[...] vi ska ha en öppen och proaktiv kommunikation, samt rätt och snabb, vi ska personifiera företaget och människorna bakom, och därför då ska det*

*baseras på en personlig dialog, och kunskapen om matinspiration står i fokus och då även kunna svara på mediedebatter och vara en snabb kanal [...]"*

Den dialog som de sociala medierna ger möjlighet till, innebär för organisationen att lyssna på de människor som är delaktiga. Det tydliggjordes i intervjuerna att man som organisation måste lyssna på vad som sägs och även agera därefter för att skapa en form av värde för deltagarna. De måste känna att organisationen i fråga lyssnar och skapar mervärde som innebär att deltagaren kan få någonting tillbaka, något som intervjuperson 1 betonar:

*"[...] alltid börja med att lyssna på vad folk säger. Och när vi har gjort det så kan vi börja prata och i tredje steget fyller vi det med något mervärde. [...] Folk som är fan av oss måste få någonting tillbaka. [...] man blir ju inte ett fan av ett varumärke om man inte känner att de är någonting här som jag får tillbaks."*

De avseenden som flera intervjupersoner påvisar är mervärde och engagemang, deltagarna måste känna ett mervärde av att vara medlem på exempelvis en organisations facebookside eller följa ett twitterflöde. Det finns ingen anledning till att vara delaktig i ett något som inte ger personen i fråga en behållning. Det framkommer också i intervjuerna att de olika organisationerna har svårigheter med att skapa mervärde. Problematiken är att skapa mervärde från organisationens sida som resulterar i ett engagemang från nuvarande eller presumtiva kunder. Flera intervjupersoner betonar betydelsen av lyckas engagera för att behålla samt öka antalet deltagare. Intervjuperson 5 visar hur en organisation kan få sina deltagare aktiva och engagerade:

*"[...] det måste andas engagemang, att man vill dela, man vill ha aktiva medlemmar [...] du måste gör såhär, att veckan innan så kan du ställa frågan vad vill ni ha? Vad behöver ni nästa vecka, kan ni rösta på det eller vad ni vill ha? Vad har ni behov av? Sen veckan därpå kan det komma, vi bestämde det här. Det är liksom dialog, man lyssnar, man gör tillgång och efterfrågan ganska snäv [...]"*

Det är ett angreppssätt som står i kontrast med traditionell marknadsföring. Att den presumtiva kunden får möjlighet att skapa ett erbjudande som denne är intresserad av istället för att endast ta del av färdiga erbjudanden, vilket är ett tillvägagångssätt som flera intervjupersoner är syftar till. En aktiv dialog och ett engagemang från deltagare utanför organisationen innebär en möjlighet att ta del av nya insikter och på det sättet utvecklas. Intervjuperson 5 syftar till att det inte bara handlar om den stora massan att locka till sig en stor mängd deltagare, utan det viktigaste är att lyckas få dem engagerad. En människa som är en passiv deltagare genererar inget värde tillbaka till organisationen:

*"Sen är det väldigt många som mäter antalet medlemmar, men det jag vill att dom ska mäta är ju antalet engagemang. Jag menar har du tre stycken som är jätteengagerade istället för liksom 100 000 som kanske sex stycken av dom är det."*



Intervjupersonen syftar till att många organisationer idag har något fel fokus när det handlar om deras perspektiv och inställning till de sociala medierna. Samtidigt är flertalet organisationer medvetna om och ser möjligheterna med att lyckas engagera sina medlemmar, men idag inte riktigt vet hur det praktiskt kan utföras. Intervjuperson 4 beskriver hur de är intresserade av åsikter från omgivningen:

*”Vi vill ha in, vi vill att folk ska påverka innehållet i det nya huset, så att vi kommer att jobba mycket med sådana grejer också, att omröstningar, vilka möbler ska vi ha eller vad vi ska köpa in och sånt där.”*

De tycks vara medvetna om den potential som finns i de sociala medierna och de möjligheter som finns, men att det kan vara svårt att få de aktuella medlemmarna att engagera sig. Intervjuperson 3 är också medveten om möjligheterna och har även idéer hur det skulle kunna gå att skapa engagemang:

*”[...] man kan ju lägga ut en sådan tävling, att kom med bra tips och idéer och det bästa vinner övernattnings och middag för två eller något.”*

Flera intervjupersoner påpekar, för att få ens medlemmar engagerade och generera något tillbaka till verksamheten måste organisationen i fråga erbjuda något tillbaka. Det kan vara att medlemmar kommer med exempelvis förslag och då erbjuds någon form av förmån. Intervjuperson 5 beskriver ett tydligt exempel på hur det skulle kunna gå att engagera människor samtidigt som organisationen i fråga ger något tillbaka:

*”[...]man utser en gäst som får bo och äta utan, och roa sig helt gratis. Och allt du behöver göra är att du skriver i realtid. Man gör sex uppdateringar under dygnet man är där på deras blogg.”*

Det framgår tydligt att en av de viktigaste aspekterna för en organisation som vill vara delaktig i de sociala medierna är att försöka skapa engagemang, vilket i sin tur kan generera värde tillbaka till verksamheten. Det kan handla om värde i form av marknadsföring eller konstruktiva åsikter om verksamheten om exempelvis förbättringsmöjligheter. Flera intervjupersoner menar att engagerade medlemmar som ger aktiv feedback till en organisation är av mycket stor betydelse och kan bidra till att utveckla en verksamhet. Intervjuperson 1 beskriver vad som är värdefullt för en organisation i de sociala medierna:

*”[...] folks ska kunna kommentera våra hotell och destinationer eller våra produkter ombord och så vidare, så att vi kan få en snabb feedback på vad folk tycker.”*

Det anses av organisationerna som att det idag inte finns något annat medium som ger samma snabba respons som sociala medier. Det framgår tydligt att möjligheten att involvera kundernas åsikter i utveckling av både produkter och verksamheten är av stor betydelse. Intervjuperson 5 framställer möjligheten för utveckling:

*”[...] det är ju en hjälp till affärsutveckling, det är ju det där, egentligen är det ju inte marknadsföring utan det är ju affärsutveckling i sig. Att man får veta vad kunderna vill ha innan man ska göra en beställning på produkten till exempel,*

*man har tillgång till en riktig fokusgrupp istället för att ha fem samlade, en ur varje generation runt ett bord och sitta såhär och känna efter liksom vad vi vill ha.”*

#### 4.4 HANTERING AV EN NEGATIV DIALOG

Det finns idag en viss rädsla bland en del organisationer som intervjuperson 5 beskriver. Det som en del organisationer ställer sig negativa till är för att de är rädda att det ska uppstå en negativ dialog i de sociala medierna som skadar verksamheten:

*”[...]det är det dom är mest rädda för, dom är rädda för att få kritik. I Sverige är vi uppväxta så, vi tar inte konflikter på samma, får vi någon synpunkt så är det väldigt farligt.”*

Samtidigt finns det ett medvetande om att den negativa kritiken finns där oavsett om den förmedlas via olika medier eller inte och det viktiga är hur organisationen hanterar den. Det viktiga tycks vara att just hantera kritiken oavsett vilken kanal personen i fråga väljer, vilket ses som en grundförutsättning för att en organisations deltagande i de sociala medierna ska anses som positiv. Diskussionen pågår i dessa kanaler oavsett om organisationen är delaktig, vilket är ännu en anledning till att delta och skapa en möjlighet att hantera det menar intervjuperson 1:

*”[...] vi hanterar ju det på precis samma sätt som när vi får en person ombord som inte är helt nöjd med vad vi har levererat. Det har ju ingen betydelse om jag möter dig i kiosken ombord eller om du ringer in till exempel, eller mejlar in, utan det är samma bemötande och samma värderingar som vi står för på webben. Det är ingen egentlig skillnad, utan jag ser det mer som en fråga om att det här är också en kanal där vi måste finnas på plats. Asså alla kommentarer positiva eller negativa är ett sätt för oss att utvecklas.”*

Denne ser även hur både positiv som negativ kritik skapar möjligheten för en organisation att förbättras och utvecklas. Det är av betydelse att se den potential som dialogen medför och ta till sig från kritiken och utifrån den utföra eventuella förändringar som om möjligt även kan bidra till en verksamhetsutveckling. Även intervjuperson 3 syftar till möjligheten att vända negativ kritik till något positivt och förbättra en situation, samtidigt som denne även framställer vikten av att även svara snabbt och påvisa att man som organisation tar till sig kritiken:

*”[...] får man kritik så ska man vara med och svara direkt och absolut inte skylla utan ta till sig det och lyssna på dom och be om ursäkt och göra det bättre i fortsättningen [...]”*

Betydelsen av att kunna hantera den negativa dialog som kan uppstå framställs som mycket vital för en organisation. Även intervjuperson 4 syftar till samma resonemang och menar att exempelvis censur kan leda till värre konsekvenser och göra än större skada:

*”[...] låta det stå krav och eventuellt skriva en kommentar eller svara på det på samma sätt ungefär som vi gör fysiskt om det kommer någon och säger något*

*liknande [...] man ska akta sig och ta bort och bara radera saker, bara sådär för [det] kan ju ofta skapa mera liksom uppståndelse så att säga”*

De sociala medierna skiljer sig egentligen inte från den dialog som kan uppstå i den fysiska verkligheten ansikte mot ansikte. Intervjuperson 5 syftar till att sociala medier endast är en annan kanal att kommunicera, men att samma form av dialog och samma diskussioner pågår oavsett var den befinner sig:

*”Det är liksom ingen skillnad på det. Det är bara olika kommunikationssätt. Antingen sitter man så här [ansikte mot ansikte] och pratar eller så skriver man till varandra.”*

## 5 DISKUSSION

Nedan kommer de i studien funna utmaningarna organisationer står inför när de ska hantera sin närvaro i de sociala medierna diskuteras samt hur de kan utnyttja sin närvaro i de sociala medierna till att utveckla sin verksamhet.

### 5.1 ORGANISATIONENS SYFTE FÖR MEDVERKAN I DE SOCIALA MEDIERNA

Organisationerna vi har intervjuat har haft liknande syften med sin närvaro i de sociala medierna. Syftet för att börja närvara i de sociala medierna har varit att organisationens målgrupper varit närvarande i de sociala medierna och att organisationen därför velat finnas tillgängliga för sina målgrupper. Det syftet är ett bra syfte för att börja använda sig av de sociala medierna i den mening att de får en ny kanal till sina nuvarande och presumtiva kunder och där barriärerna för att kommunicera är låga. Organisationens vilja att kommunicera med sina målgrupper bygger dock på att organisationen vill styra eller äga dialogen som förs om den enskilda organisationen. Viljan att styra kommer från rädslan över att förlora kontrollen över organisationens varumärke men som flera respondenter berättat har kontrollen redan försvunnit. Det syftet kan vara bra beroende på vilket sätt organisationen försöker styra dialogen vilket vi går igenom mer i avsnitt dialog och engagemang.

Under vår undersökning har vi även märkt att en förändring av organisationernas syften för att närvara i de sociala medierna har skett. Det har skett då organisationerna har lärt sig av sina egna misstag samt att man inom organisationen har börjat förstå vad man kan uppnå med sin närvaro i de sociala medierna. Undersökningen visar att organisationerna numera försöker stärka sitt varumärke, öka sin försäljning och även utveckla sina produkter. Dessa syften visar att organisationerna har gått från att tänka kortsiktigt till långsiktigt angående varför den egna organisationen ska vara närvarande i de sociala medierna.

Under vår undersökning fann vi att det som organisation är viktigt att kommunicera ut vad syftet med närvaron är. Här behöver vi dock skilja på det syfte som organisationen har internt och det syfte organisationen kommunicerar ut. När vi säger att man bör kommunicera ut vad man har för syfte till målgrupperna så är det av anledningen att målgruppen ska veta vad de kan förvänta sig av organisationens närvaro i en social mediekanal. Om den kommunikationen brister finns det risk för att det kan uppstå missförstånd och besvikelse. För att undvika att det inträffar bör organisationen därför beskriva på varje social medieplattform vad som kan förväntas i form av uppdateringsfrekvens och innehåll samt hur tillgänglig organisationen kan vara för att svara på eventuella kommentarer.

### 5.2 UTFORMA POLICYS OCH RIKTLINJER FÖR NÄRVARO OCH KOMMUNIKATION

Vårt resultat har visat att organisationerna i stor utsträckning saknar policy och riktlinjer för hur kommunikationen och närvaron på de sociala medieplattformarna ska skötas. Det kan förklaras till viss del av att organisationerna inte använt sig av de sociala medierna under en längre tid vilket är de förklaringar vi fått på varför organisationerna inte utformat några

policys än. Att utforma policys och riktlinjer för de sociala mediekanalerna organisationen väljer att medverka i är ytterst viktigt för att organisationen och dess anställda ska vet hur de ska hantera olika situationer (Kaplan och Haenlein, 2010). Riskerna med att inte utforma policys och riktlinjer är att kommunikationen via de sociala medierna kan bli inkonsekvent i den mening att det är olika människor som kommunicerar utan en enhetlig plan för hur den kommunikationen ska skötas. Genom att utforma policys och riktlinjer för varje kanal och olika situationer som kan tänkas uppstå minimeras riskerna för att kommunikationen blir felaktig och leder till missförstånd.

Organisationerna har antytt att de policys och regler som de utformat för den övriga verksamheten också bör gälla de sociala medierna. Det har dock inte varit uttalat inom organisationerna att den vanliga policyn även gäller de sociala medierna vilket har lett till att negativa händelser har inträffat i de sociala medierna. Sociala medier anses inom flera organisationer vara en ny företeelse vilket får som konsekvens att användarna inom organisationen inte har mognat tillräckligt för att kunna ta välövägda beslut.

### 5.3 FÖRA DIALOG OCH SKAPA ENGAGEMANG

De aspekter som framkom i det empiriska materialet som ansågs vara av mycket stor betydelse för organisationer, var att föra dialog och skapa engagemang i de sociala medierna. Två avseenden som påverkar och är beroende av varandra. För att skapa en dialog krävs det engagemang från både kundens och organisationens sida.

Det framgår tydligt i det empiriska materialet att sociala medier inte fungerar ur ett gammalt marknadsföringsperspektiv, där det handlar om att sälja produkter eller "skrika" ut sitt budskap. Det handlar istället om att föra dialog och att lyssna på kunderna och omvärlden. Det empiriska materialet påvisar vikten av att skilja på olika former av sociala medier, alla kräver inte en dialog även om möjligheten finns där. Video - och bildsajter som exempelvis Youtube, Flickr och Bambuser kräver inte en dialog eller tvåvägskommunikation. De går utmärkt att använda för organisationer som vill förmedla ett budskap, samtidigt som möjligheten för eventuell feedback finns genom kommentarer. Skillnaden är till de sajterna som bygger på dialog och tvåvägskommunikation. Det rör sig om exempelvis Facebook, Twitter, men även bloggar i stor utsträckning. Om man som organisation finns i de här medierna med mål att endast föra kampanjer, finns det bättre medier att använda. Det påvisas också i det empiriska materialet av svårigheten att behålla besökare och medlemmar på organisationens sidor om kampanjer är det enda som förmedlas. Utan genom dialog finns möjligheten att bygga relationer med nuvarande och presumtiva kunder, något som skapar både förtroende och värde för en organisation. Det tycks även öka möjligheten att identifiera missnöjda kunder i ett tidigt skede. Genom att kunden i fråga har en relation till organisationen är det troligare att de hör av sig direkt, vilket skapar möjlighet att åtgärda problemet innan personens åsikter sprids och skadar organisationen än mer.

En av svårigheterna i de sociala medierna som framkommit i studien är att föra en dialog, eftersom medlemmarna i flera fall inte är delaktiga. Det tycks finnas många organisationer med relativt många medlemmar på deras facebooksidor eller människor som följer dem på twitter, men att de flesta av dem är passiva och inte deltar i någon dialog. När det är svårt

att skapa en dialog krävs det istället att försöka skapa engagemang. Det är aktiva och engagerade kunder och medlemmar som kan skapa värde för en organisation. Att följa en organisation idag genom de sociala medierna är ett förhållandevis nytt fenomen och många har lyckats få en stor massa som följer dem, men de som följer organisationen ser också att om de inte får något tillbaka som medlem försvinner de. Den grundläggande utmaningen som tydligt framgår är problematiken att skapa engagemang bland sina medlemmar. En situation som flera organisationer tycks stå inför är hur de ska få sina medlemmar och kunder engagerade och aktiva. Det finns även en medvetenhet om att det är engagerade människor som leder till utveckling och värde för dem, men de vet idag inte hur de ska göra.

Att skapa engagemang bland kunder och medlemmar innebär att ge någonting tillbaka, de ska känna att det är givande att följa organisationen. Det som framkommit i studien är begrepp som öppenhet och transparens. Begrepp som kan vara svåra att definiera, men någon form av öppenhet är av betydelse och en möjlighet för kunderna att känna sig delaktiga. Mängden av öppenhet beror givetvis på vilken typ av organisation det handlar om, men då är det viktigt att uttala inom organisationen hur öppna de ska vara. För att generera engagemang bland kunder måste även de anställda vara engagerade, något som tycks vara svårt för större organisationer. Det har visat sig enklare att ha anställda som är engagerade i de sociala medierna i mindre organisationer, där de redan känner ett stort engagemang. Lösningen på det problemet för en stor organisation kan vara att hitta de entusiaster i organisationen som har stort intresse för området.

Enkla medel som initialt sett tycks vara användbara för att skapa engagerade kunder är tips, rådgivning och någon form av kundsupport. Genom snabb respons i dessa former kan kunden i fråga direkt känna att organisationen lyssnar på dem. Vidare visar det sig att det handlar om att få kunder och medlemmar att generera något av värde tillbaka till organisationen, som medför att de bidrar med något som engagerar dem. Flera organisationer har använt sig av tävlingar, där kunder exempelvis kan komma med nya idéer för förbättring. En metod som tycks fungera, men att det kan vara svårt att generera värde under en längre tidsperiod. De har visat sig att det framförallt är organisationerna som anser att de vill använda sig av andra medel för att om möjligt utvecklas.

Det som är viktigt i ett längre perspektiv som också är målet med engagemang och dialog i de sociala medierna, är att bygga relationer. Att bygga värdefulla relationer är en process som tar tid, därför är det viktigt att som organisation ha tålamod när det inte genererar något värde inledningsvis. Upprätthålla konstant närvaro och kontakt tillsammans med ett långsiktigt tänkande och skapa engagemang med vetskap över rätt målgrupp tycks vara av stor betydelse.

Ett mål med att delta i de sociala medierna kan givetvis vara att få en stor mängd människor som följer organisationen, som man förmedlar sitt budskap till och som i slutändan bidrar till en ökad försäljning, men det finns en annan stor potential som studien visar. Engagemang leder till att skapa en värdefull och aktiv dialog med en betydelsefull feedback som i sin tur kan generera nya insikter och idéer som kan leda till utveckling och innovation.

## 5.4 AFFÄRSUTVECKLING OCH INNOVATION

Det framkom i studien att flera organisationer är medvetna om möjligheterna med den dialog som finns i de sociala medierna. De ser både positiv och negativ dialog som en möjlighet till att förbättras. Det är av betydelse att se den potential som dialogen medför och ta till sig från kritik och utifrån den utföra eventuella förändringar som även kan bidra till en utveckling för organisationen. Det tycks även finnas vetskap om att många bra idéer finns utanför organisationens väggar som är viktiga att ta tillvara på. Genom de sociala medierna finns idag möjlighet att förhållandevis enkelt ta del av och lyssna på kunders åsikter och kunskap. Det tycks emellertid finnas en del organisationer som är negativt inställda till sociala medier av den anledningen att det kan uppstå en negativ dialog och publicitet. Problemet är att den dialog och diskussion finns där oavsett om organisationen i fråga är med i den dialog som förs. Istället finns möjligheten att se och lyssna på eventuell kritik och se det som en förbättringspotential, något som flera organisationer även tycks vara medvetna om. Gibbert m.fl. (2002) menar att hantera och ta till vara på den kunskap som kunderna besitter är av stor betydelse för att skapa värde.

Ett vidare steg från att endast lyssna på den kritik som uppstår är att aktivt fråga kunderna vad de är intresserade av. Ett exempel som påvisats är att fråga kunderna vad de är intresserade av veckorna före organisationen genomför en kampanj, vilket skulle leda till större genomslagskraft. Ett steg längre skulle kunna vara att fråga kunderna vilka produkter och tjänster de är intresserade av innan man som organisation beställer hem dessa. De sociala medierna ger möjlighet till en form av fokusgrupp bestående medlemmar som är aktiva och har en åsikt. Eftersom det alltid är kunden som tagit steget att följa en organisation finns förutsättningarna att de även har relevanta åsikter. Montgomery & Srinivasen (2002) beskriver betydelsen av aktivt lärande genom att fråga kunden, men att det varit svårt att få ett stort gensvar eftersom det kräver engagemang från kundens sida. De sociala medierna idag underlättar möjligheterna till ett aktivt lärande genom enkelheten att få direkt kommunikation med kunder. Genom att fråga kunderna har organisationen redan i viss grad säkerställt att de produkter som beställs är något som de redan är intresserade av och är benägna att köpa. Organisationer bör utveckla en lärande relation till sina kunder för att kunna förutse vad som efterfrågas (Simonson, 2003). Det är även möjligt att ta del av den kritik som konkurrenterna får genom de sociala medierna eftersom innehållet i många fall är öppet. Att se konkurrenters styrkor och svagheter tycks också vara en viktig konkurrensfördel, likväl som det gäller utveckling av produkter.

Ytterligare ett steg är att involvera kunderna i utveckling av befintliga såväl som nya produkter och tjänster, som en form av öppen innovation. Laursen & Salter (2005) menar att en central aspekt av innovation är att undersöka nya idéer från externa aktörer. Att använda sig av öppen innovation och affärsutveckling kräver en viss form av agerande från organisationens sida. Öppenhet och transparens tycks vara aspekter som flera organisationer i studien anser viktiga för att kunderna och medlemmar ska känna sig som deltagare. Genom att från organisationens sida öppna upp sin verksamhet för dialog bidrar det till kunderna känner att någon lyssnar på dem, men även att de kan få något av värde tillbaka. Laursen & Salter (2005) påvisar att organisationer som är öppna externt för ny kunskap tenderar att vara mer innovativa än organisationer som inte är det. Att öppna upp

sin verksamhet är enklare för flexibla organisationer, men det är en företeelse som även är möjlig för storföretag. Det viktiga är att syftet och tydliga riktlinjer kommuniceras internt över vilken information och delar av verksamheten de kan vara öppna med. Det är möjligt att det inte passar organisationen att använda sig av en öppen dialog med sina kunder. Det kan vara att organisationen har en verksamhet som inte går att öppna upp eller att ens målgrupp inte går att finna bland de sociala medierna i den bemärkelsen som krävs. Det är frågor som är viktiga att undersöka innan organisationen lägger resurser på området.

Det finns aspekter som påvisats i studien som är mycket viktiga för en organisations deltagande i de sociala medierna. Samma aspekter är av betydelse för möjligheterna att involvera kunder i någon form av utveckling. Gibbert m.fl. (2002) menar att en nära relation till sina kunder skapar möjligheten till innovation och organisatoriskt lärande, vilket leder till fördelar gentemot konkurrenter och större kundnöjdhet. Det mest vitala när kunderna är engagerade och vill bidra med något är att upprätthålla en öppen dialog. Initialt tycks kommunikation genom en öppen dialog vara grundförutsättning för möjligheterna till affärsutveckling och innovation. Nästa viktiga faktor som påvisats i studien är att aktivt lyssna på det som förmedlas från ens kunder och de som följer en. Sedan skulle nästa steg kunna vara att analysera den information för att undersöka om det finns något värde som kan bidra till en förändring eller utveckling av någon del i verksamheten, för att sedan agera. Det behöver nödvändigtvis inte vara produktutveckling utan det finns möjlighet att ta del av synpunkter som rör alla delar i verksamheten. De åsikter som oftast tycks komma in via de sociala medierna är idéer för inkrementell utveckling som är möjliga genom mindre förändringar, vilket medför att de är enklare att genomföra.

Det går att se det hela som en iterativ process som ständigt bidrar till utveckling för organisationen. Genom att kommunicera via en öppen dialog samt lyssna och sedan analysera information som kan bidra till lärande och utveckling av organisationen, för att sedan kommunicera ut antingen ett förändringsförslag eller en genomförd förändring för att få feedback och återigen öppna upp för dialog. En process som skapar möjlighet för iterativ affärsutveckling och innovation där organisationen kontinuerligt kan få snabb feedback på det som genomförs.



## 6 SLUTSATS

Den här studien har visat att organisationers medverkan i de sociala medierna innebär ett antal utmaningar när det gäller relationer till kunder. De främsta utmaningarna som har identifierats är att föra dialog och skapa engagemang i de sociala medierna, något som kräver tydliga riktlinjer och ett medvetet syfte från organisationen sida. En av de tydligaste utmaningarna är att försöka skapa engagemang bland nuvarande och presumtiva kunder som leder till en relation mellan kunden och organisationen. Studien visar att engagerade kunder är mer benägna att föra en dialog i de sociala medierna och komma med åsikter och idéer som berör organisationen. Tidigare forskning påvisar betydelsen av att upprätthålla kundrelationer och ta till vara på kundens kunskap för att utveckla verksamheten, men att problematiken varit att det inte funnits en bra kanal för detta. Studien visar att sociala medier är en kanal som öppnar upp för möjligheten att skapa nära relationer med kunder och ta del av deras kunskap, men att det kräver som organisation att förstå syftet med sin medverkan och använda sig av tydliga riktlinjer. Kan en organisation hantera utmaningarna med medverkan i de sociala medierna visar studien att en nära relation och öppen dialog med sina kunder skapar möjligheten till affärsutveckling. Studien konstaterar att det handlar främst om att föra en öppen dialog och lyssna på kundernas idéer som leder till förbättringsmöjligheter och möjligheter till innovation.

## 7 REFERENSER

- Anderson, C. (2006). *The Long Tail: How endless choice is creating unlimited demand*. Random Business Books, London, UK.
- Anderson, P. (2007). What is Web 2.0: Ideas, technologies and implications for education. *JISC Technology and Standards Watch*.
- Avgerou, C. (2001). The Significance of context in information systems and organizational change. *Info systems Journal*. 11, 43-63.
- Bell, J. (2006). *Introduktion till forskningsmetodik*. Studentlitteratur.
- Benkler, Y. (2006). *The Wealth of Networks: How social production transforms markets and freedom*. Yale University press: USA.  
[http://cyber.law.harvard.edu/wealth\\_of\\_networks/Main\\_Page](http://cyber.law.harvard.edu/wealth_of_networks/Main_Page) [Senast tillgänglig: 2010-05-20].
- boyd, d., Golder, S. and Lotan. G. (2010). Tweet, Tweet, Retweet: Conversational Aspects of Retweeting on Twitter. *HICSS-43*. IEEE: Kauai, HI, January 6.
- Cox, J.L., Martinez, E.R. and Quinlan, K.B. (2008). Blogs and the corporation: managing the risk, reaping the benefits. *Journal of Business Satrategy*. Vol. 29(3):4-12.
- Kaplan, M. & Hanelein, M. (2010). Users of the world unite! The challenges and opportunities of Social Media. *Business Horizons*. 53, 59-68.
- Finndahl, O. (2009). *Svenskarna och Internet 2009*. Stockholm: World Internet Institute/ Stiftelsen för Internetstruktur, .se.
- Gibbert, M. Leibold, M. Probst, G (2002). Five Styles of Customer Knowledge Management and How Smart Companies Use Them To Create Value. *European management journal*. Vol. 20, No. 5, pp. 459-469.
- Holme, I. & Solvang, B. (1997). *Forskningsmetodik: Om kvalitativa och kvantitativa metoder*. Studentlitteratur, Lund.
- Kane, G.C., Fichman, R.G, Gallagher, J. & Glaser, J. (2009) Community Relations 2.0. *Harvard Business Review*. Vol. 87(11):45-50.
- Laursen, K & Salter, A. (2005). Open for innovation: The role of openness in explaining innovation performance among U.K. manufacturing firms. *Strategic Management Journal*. No. 27, pp. 131-150.
- Lessig, L. (2001). *The future of ideas : the fate of the commons in a connected world*. Random House, Inc, New York.
- Miller, P. (2005). Web 2.0: Building the New Library. *Ariadne 45*.  
[www.ariadne.ac.uk/issue45/miller/intro.html](http://www.ariadne.ac.uk/issue45/miller/intro.html). [Senast tillgänglig: 2010-05-20].

- Montgomery, A. & Srinivasen, K. (2002). *Learning About Customers Without Asking*. Carnegie Mellon University, Pittsburgh.
- O'Reilly, T. (2005). What is Web 2.0: Design Patterns and Business Models for the next generation of software. *O'Reilly Media Inc.*  
[www.oreilynet.com/pub/a/oreilly/tim/news/2005/09/30/what-is-Web-20.html?page=1](http://www.oreilynet.com/pub/a/oreilly/tim/news/2005/09/30/what-is-Web-20.html?page=1).  
[Senast tillgänglig: 2010-05-20]
- Overby, E. Bharadwaj, A. & Sambamurthy, V. (2006). Enterprise agility and the enabling role of information technology. *European Journal of Information System*. 15, 120-131.
- Patel, R. & Davidsson, B. (1994). *Forskningsmetodikens grunder: Att planera, genomföra och rapportera en undersökning*. Studentlitteratur, Lund.
- Simonson, I. (2003). Determinants of Customers' Responses to Customized Offers: Conceptual Framework and Research Propositions. *Research Paper Series*. Stanford University, Stanford.
- Slater, F & Narver, C. (1995). Market Orientation and the Learning Organization. *Journal of Marketing*. Vol. 59, pp. 63-74.
- Treddinnick, L. (2006). Web 2.0 and Business: A pointer to the intranets of the future?. *Business Information Review*. Vol. 23(4):228-234.
- Woodruff, R. (1997). Customer Value The next Source of Competitive Advantage. *Academy of Marketing Science Journal*. Vol. 25, No. 2, pp. 139-153.

## 8 BILAGA

### INTERVJUFRÅGOR

#### Inledande frågor

- Beskriv verksamheten och din roll?
- Vilka sociala medier använder ni er av?
- Hur kom ni fram till att använda er av just de?
- Hur definierar ni sociala medier?
- När började ni använda er av sociala medier?
  
- Har ni sett någon förändring av de sociala medierna sedan starten?
- Har ni mött något motstånd inom företaget?
- Kan ni se några nackdelar med att finnas bland de sociala medierna?
  
- Vad gör ni aktivt för att rekrytera nya medlemmar, followers?
  
- Hur använder ni er av sociala medier?
- Varför använder ni er av sociala medier idag?
- Vad vill ni uppnå (förväntningar) genom ert deltagande inom sociala medier?

#### Strategi

- Vilket mål har ni med eran närvaro i de sociala medierna?
- Vad har ni för strategi i ert användande av sociala medier?
- Ser ni det som ren marknadsföring eller som en form av dialog?
  
- Kortsiktig, långsiktig strategi?
- Om avsaknad av strategi, varför?

#### Hantering av dialog

- Hur hanterar ni den dialog som uppstår på exempelvis twitter eller facebook?
- Hur hanterar ni negativa aspekter som kritik i dialogen som pågår inom de sociala medierna?
- Hur definierar ni öppenhet och transparens?
  
- Vad är den främsta skillnaden mellan traditionell (envägskommunikation) marknadsföring?

#### Konsekvenser av deltagande

- Har ni upplevt några positiva konsekvenser av er medverkan? Hur?
  
- Mäter ni effekten av att använda sociala medier? Hur?
- Hur stora resurser har ni frigjort för att kunna närvara i de sociala medierna?
- Hur säkerställer ni att ni får avkastning på den satsningen? Om det ens går?

#### Ansvar

- Vem är ansvarig för er medverkan i sociala medier?
- Varför ser ansvarsfördelningen ut som den gör?
- Vad har de som är ansvariga för kommunikationen för mandat?
- Hur kommer det sig att mandatet ser ut som det gör?
- Vad händer om frågan som behandlas av den som har ansvar för kommunikationen berör andra avdelningar?

### Övrigt

- Är sociala medier spärrat för "privat bruk"?
- Om ja, isof. Varför?
  
- Uppmuntrar ni de anställda att skriva om företaget i sin privata roll?
- Hur hanterar ni att de anställda skriver om företaget i sin privata roll? Policy?
  
- Hur ser ni på er framtid inom de sociala medierna?
- Något du skulle vilja tillägga som inte har tagits upp?

### ENKÄTFRÅGOR

- Vilken branschtillhörighet har ni?
- Hur stor är er organisation?
  
- Vilka sociala medier använder ni er av i verksamheten?
- Varför använder ni er av sociala medier?
- Vem är det som har ansvaret för er närvaro av sociala medierna?
  
- Har ni någon medveten strategi för er närvaro i de sociala medierna?
- Om ni svarade "Ja", beskriv kort strategin. Om ni svarade "Nej", förklara varför ni inte har någon strategi.
  
- Hur upplever ni dialogen i de sociala medierna?
- Hur hanterar ni en negativ dialog?
- Hur har er närvaro i de sociala medierna påverkat er verksamhet?