



EKONOMIHÖGSKOLAN VID LUNDSUNIVERSITET
Företagsekonomiska institutionen
Handledare: Leif Edvinsson och Per-Hugo Skärvad

Magisteruppsats
2010-01-18
HT 2009

Sociala Medier

– Och den nya affärslogiken



Helena Elsmén
Sara Källberg
Åsa Söderbaum

Förord

Vi vill genom detta förord rikta ett tack till våra handledare, Leif Edvinsson och Per-Hugo Skärvad, som har väglett oss i vårt arbete och outtröttligt gett oss feedback på såväl blogginlägg som mejl. De har på många vis verkat som tankeledare och inspiratörer för uppsatsen. Leif för att hans engagemang sträckte sig över och oberoende av landsgränser, då flertalet diskussioner bland annat har hållits via videolänk på Skype, Per-Hugo då att han ofta har funnits på plats och hjälpt oss konkretisera och sätta ord på våra planer och idéer.

Ett stort tack riktas även till de personer, som trots ett ofta mycket hektiskt schema, har tagit sig tid att bidra med såväl kunskap som åsikter och tankar. Utan er insats hade detta arbete inte varit möjligt att genomföra.

Lund, januari 2010

Helena Elsmén

Sara Källberg

Åsa Söderbaum

Sammanfattning

Examensarbetets titel:	Sociala medier – Och den nya affärslogiken
Seminariedatum:	2010-01-22
Ämne/kurs:	FEKP01, Examensarbete magisternivå, 15 poäng.
Författare:	Helena Elsmén, Sara Källberg och Åsa Söderbaum
Handledare:	Leif Edvinsson och Per-Hugo Skärvad
Nyckelord:	Social media, Word of Mouth, konsumentmakt, intellektuellt kapital, kunskapsflöden.
Syfte:	Uppsatsens syfte är att beskriva och tolka nya mönster i affärslandskapet som har uppkommit, eller förstärkts, som ett resultat av användning av sociala medier. Vidare avser uppsatsen undersöka huruvida dessa mönster kan leda till en förändrad affärslogik, av vikt för företags strategiska val gällande bland annat affärsmodeller och värdeskapande
Metod:	Studien är explorativ och av kvalitativ art med en induktiv ansats. Det empiriska materialet utgörs av djupintervjuer med nyckelpersoner inom området, och ställts emot relevanta teorier för att slutligen inducera nya teorier.
Teoretisk referensram:	Long Tail, Freeconomics, nya möjligheter i affärslandskapet, intellektuellt kapital, swarm business, Wikinomics, användardriven innovation, kunskapsflöden, värdekedja och värdestjärna.
Empirisk grund:	Studien tar sin empiriska grund ur djupintervjuer med sex personer som alla på ett eller annat sätt är verksamma inom kunskapsfältet sociala medier. Tre av dessa forskar inom området, tre arbetar aktivt inom näringslivet med detta som sin specialkompetens eller arbetsuppgift.
Resultat:	Utbredningen av sociala medier har möjliggjort ett ökat kunskapsutbyte mellan konsumenter och mellan konsumenter och företag. Detta har ökat medvetenheten hos konsumenter som idag ställer högre krav på produkter och tjänster. Det är strategiskt betydelsefullt för företag att kunna anpassa sig till det nya affärsklimatet, vilket ställer högre krav på ett högt relationskapital, då konsumenter i allt större utsträckning inkluderas i värdeskapandeprocessen.

Abstract

Title:	Social Media – And the new business logic
Seminar date:	2010-01-22
Course:	FEKP01, 90-120 p, D-level.
Authors:	Helena Elsmén, Sara Källberg and Åsa Söderbaum
Advisors:	Leif Edvinsson and Per-Hugo Skärvad
Key words:	Social Media, Word of Mouth, Consumer Power, Intellectual Capital, Knowledge Flow.
Purpose:	This paper aims to describe and interpret new patterns in the business landscape that have occurred as a result of the use of social media. Furthermore, the paper examines whether these patterns can lead to a change in business logic that is of importance when undertaking strategic choices concerning business models and value creation.
Methodology:	The study is qualitative in nature and has an inductive approach. The empirical material consists of in-depth interviews with key people within the field of study. Relevant theories have then been used to induce new theories in line with the empirical findings.
Theoretical perspectives:	Long Tail, Freeconomics, New Business Opportunities, Intellectual Capital, Swarm Business, Wikinomics, Customer innovation, Knowledge Flows, the Value Chain and the Value Constellation.
Empirical foundation:	The study takes its empirical base from in-depth interviews with key actors within the knowledge field of social media. Three of the responders are researchers working in the field and three of them are actively working in the industry with this as their special skill or profession.
Conclusions:	The proliferation of social media has increased the knowledge sharing between consumers as well as between consumers and businesses. This has increased awareness among consumers who now demand more from products and services. It is strategically important for companies to adapt to this new business environment, which places greater demands on a high relational capital, since consumers are increasingly being included in the value creation process.

Innehåll

FÖRORD	2
1. INLEDNING	8
1.1 BAKGRUNDSBESKRIVNING.....	8
1.2 PROBLEMDISKUSSION	10
1.3 PROBLEMFÖRMULERING	12
1.4 SYFTE	12
1.5 AVGRÄNSNINGAR	12
1.6 DEFINITION.....	12
1.7 UPPSATSENS MÅLGRUPP	13
1.8 UPPSATSENS DISPOSITION	13
2. METOD	15
2.1 VAL AV ÄMNE	15
2.2 VAL AV UNDERSÖKNINGSANSATS	15
2.2.1 <i>Induktiv ansats</i>	15
2.2.2 <i>Kvalitativ metod</i>	16
2.3 ARBETSPROCESS.....	16
2.4 INSAMLING AV DATA.....	17
2.4.1 <i>Intervjuer</i>	18
2.4.1.1 <i>Respondenter</i>	20
2.5 VAL AV TEORETISK REFERENSRAM.....	21
2.6 TILLFÖRLITLIGHET	23
2.6.1 <i>Validitet - frånvaro av systematiska mätfel</i>	23
2.6.2 <i>Reliabilitet - frånvaro av slumpmässiga mätfel</i>	24
2.6.3 <i>Representabilitet</i>	24
2.7 KÄLLKRITIK.....	25
3. TEORETISK REFERENSRAM	26
3.1 LONG TAIL	26
3.2 FREEECONOMICS	28
3.3 NYA MÖJLIGHETER I AFFÄRSLANDSKAPET	29
3.4 INTELLKUELLT KAPITAL	30
3.5 SWARM BUSINESS.....	32
3.6 ANVÄNDARDRIVEN INNOVATION	33
3.7 KUNSKAPSLÖDEN	35
3.8 VÄRDEKEDJA OCH VÄRDESTJÄRNA	37
3.9 TEORETISKT RAMVERK	39

4. EMPIRI	40
4.1 CENTRALA BEGREPP	40
4.2 MAKT OCH KONTROLL.....	41
4.3 PRISUTVECKLING.....	48
4.4 STRATEGISK ANPASSNINGSFÖRMÅGA.....	49
4.5 DIGITALA KLYFTOR	53
4.6 HANTERING AV KUNDRELATIONER	55
4.7 LÄRANDE OCH VÄRDESKAPANDE	58
4.8 FRAMTIDA UTVECKLING	61
4.9 SAMMANFATTNING	64
5. ANALYS	66
5.1 SVÄRMAR OCH KOLLEKTIV PROBLEMLÖSNING.....	66
5.2 PLATTARE ORGANISATIONER.....	68
5.3 NISCHADE PRODUKTER	68
5.4 BILLIGARE ELLER GRATIS PRODUKTER OCH TJÄNSTER.....	69
5.5 ÖKAD INSYN SAMT ÖKANDE KRAV PÅ PRODUKTER OCH FÖRETAG	71
5.6 KOMMUNICERANDE FÖRETAG.....	73
5.7 ÖKAD KONSUMENTMAKT	74
5.8 MÖJLIGHET ATT KARTLÄGGA KONSUMENTER	76
5.9 ÖKAD BETYDELSE AV INTELLEKTUELLT KAPITAL, MED FOKUS PÅ RELATIONSKAPITAL	77
5.10 ANVÄNDARDRIVEN INNOVATION	80
5.11 ÖKADE KRAV FRÅN KONSUMENTER OCH FÖRÄNDRADE VÄRDESKAPANDEPROCESSER	81
6. SLUTSATS OCH FÖRSLAG TILL VIDARE STUDIER	84
6.1 SLUTSATS	84
6.2 FÖRSLAG TILL VIDARE STUDIER	86
7. FÖRFATTARNAS AVSLUTANDE REFLEKTIONER OCH TANKAR	87
8. KÄLLFÖRTECKNING	89
8.1 BÖCKER.....	89
8.2 ARTIKLAR	89
8.3 MUNTliga KÄLLOR	91
8.4 ELEKTRONISKA KÄLLOR	91
8.5 FIGURER OCH DIAGRAM.....	93
9. APPENDIX	94
9.1 INTERVJUFRÅGOR	94
9.1.1 Intervjufrågor till Simon Dücker.....	94

<i>9.1.2 Intervjufrågor till Lennart Hast och Eva Ossiansson</i>	95
<i>9.1.3 Intervjufrågor till Micael Dablén</i>	95
<i>9.1.4 Intervjufrågor till Sean Duffy</i>	96
<i>9.1.5 Intervjufrågor till Thomas Wickell</i>	97

1. Inledning

I detta inledande kapitel kommer det att ges en kortare bakgrund till sociala medier, olika former av kommunikation samt hur dessa har förändrat och skapat nya mönster och förutsättningar i sambället för såväl individer som företag.

1.1 Bakgrundsbeskrivning

Att världen aldrig förr har upplevts så liten och att globaliseringen numera är ett faktum är det förmodligen få som tvivlar på. Företagens tidigare ofta ganska skyddade omvärld har bytts mot en global arena som innebär såväl nya hot som enorma möjligheter. Multinationella organisationer och projekt är inte längre något ovanligt och inte heller reserverat enbart för den lilla elit av företagsjättar som besitter stora kapitalresurser. Den lokala butiken i Linköping kan plötsligt skaffa en internetsida, expandera och frakta produkter till Tokyo. Uppsatsstudenter vid Lunds universitet är inte längre bundna till de resurser som befinner sig på universitetet, utan kan som en så kallad e-shop ha videokonferens med en handledare i Kina. En utvecklad infrastruktur med såväl billiga och snabba resor som med datoriserad kommunikation har i allt större utsträckning minskat avståndets betydelse på ett tidigare aldrig möjligt vis. Att människor idag inte längre på samma vis som tidigare är beroende av rum har även lett till att närhet till kunderna inte längre i samma utsträckning kan användas som en stark konkurrensfördel av alla företag.

Internetanvändningen har ökat lavinartat. Under våren 2009 hade 89 procent av alla svenska privatpersoner i åldern 16-74 år tillgång till internet i hemmet¹. Undersökningar visar även på så enastående siffror som att marknadsföring via webben är tio gånger mer effektiv än traditionell marknadsföring, detta med enbart en tiondel av marknadsföringsbudgeten². Andra undersökningar visar även att marknadsförare har börjat se dessa media som en stor potential och enligt Association of National Advertisers har 66 procent av alla marknadsförare under 2009 använt någon form av socialt medium³.

¹ E., Hellsing, (2009). IT bland individer 2009: Bredband allt vanligare i de svenska hemmen. *Statistiska centralbyrån*, 2009-11-02. Tillgänglig: www.scb.se/Pages/PressRelease____281475.aspx (2010-01-14).

² G. Moss, R.W. Gunn, K. Kubacki (2008) "Gender and Web Design: The Implications of the Mirroring Principle for the Services Branding Model", *Journal of Marketing Communications*, Vol. 14, No.1: 37-57.

³ L. Danielsson, *Sociala medier kan ge dig en större bit av kakan*, IDG.se (2010-01-08) <http://www.idg.se/2.1085/1.283275/sociala-media-kan-ge-dig-storre-bit-av-kakan>

En utveckling av internet till vad Tim O'Reilly myntade som *Web 2.0* innebär att användare själva har stora möjligheter att vara med och interagera, samarbeta och vara med och skapa innehåll⁴. Begreppet har snabbt vunnit i popularitet och ger vid en *Google* sökning långt över 400 miljoner träffar⁵. O'Reilly menar att en grundläggande princip bakom framgången för de stora giganter som föddes under Web 1.0-eran, innan den så kallade it-bubblan, och sedan överlevde och kom att leda utvecklingen av Web 2.0 var att de hade omfamnat webbens kraft och möjlighet att samla kollektiv intelligens. För att en webbsida ska kunna betraktas som Web 2.0 ska den tillåta användarna att själva bidra till sidans innehåll och ge dem kontroll över sin egen information.⁶ Detta sker idag överallt via ett nära nog oändligt antal communities och nätverk som bland annat *Twitter*, *Flickr*, *Facebook*, *live.com*, *Wikipedia*, *YouTube*, *Delicious*, *LinkedIn* och liknande. Användare kan via dessa när som helst interagera med varandra på olika sätt och till exempel skapa och dela kunskap, samarbeta, underhålla sig själva, designa nya produkter, sälja varor, kommunicera globalt, skriva bloggar, lägga ut bilder, utveckla projekt och i största allmänhet göra sin röst hörd ute i världen. Världen vi lever i idag kallas ibland även för *World 2.0*. World 2.0 är en interaktiv, hyperansluten, virtuell och digital värld där människor kan interagera med varandra på digitala megaplattformar.⁷ Särskilt *Twitter* och *Facebook* har expanderat enormt och därmed även dragit till sig näringslivets intresse. Enligt marknadsundersökningsföretaget Comscore hade *Twitter* 54,7 miljoner besökare i augusti 2009, vilket är en ökning från 4,3 miljoner besökare under augusti månad året innan. Vissa bedömare vill dock mena att ökningstakten för *Twitter* har börjat avta.⁸ Det gigantiska nätverket *Facebook* har i sin tur fler än 300 miljoner aktiva användare och enbart från juli till september 2009 har cirka 50 miljoner nya användare anslutit sig till tjänsten⁹. De aktiva användarna tycks även spendera en stor del av sin tid online. Enligt statistikföretaget Nielsen Online tillbringade användarna på *Facebook* i genomsnitt fem timmar och 46 minuter på nätverket under augusti månad 2009.¹⁰

⁴ G. Cormode och B.Krishnamurthy (2008) *Key differences between Web 1.0 and Web 2.0 First Monday*, Volume 13 Number 6 - 2 June 2008.

⁵ Google, (2010-01-07) <http://www.google.se/search?hl=sv&q=web+2.0&meta=&aq=f&coq=>

⁶ T., O'Reilly, (2006), *Harnessing Collective Intelligence*. *Oreilly.com*, 2006-11-10. Tillgänglig: <http://radar.oreilly.com/2006/11/harnessing-collective-intellig.html> (2010-01-14).

⁷ F., Karakas, "Welcome to World 2.0: the new digital ecosystem". *Journal of Business Strategy*, Spring 2007.

⁸ L., Danielsson, 2010.

⁹ *ibid.*

¹⁰ L., Danielsson, 2010.

1.2 Problemdiskussion

Den extensiva användningen och förekomsten av sociala medier har drastiskt ändrat förutsättningarna för stora företag som för bara för ett par år sedan, via den egna hemsidan, kunde kontrollera en stor del av den bild som spreds kring företaget via internet. Idag är denna möjlighet inte bara helt borta utan även att betrakta som löjeväckande. Kommunikationen har gått från att vara enkelriktad med företag som avsändare och konsumenterna som passiva mottagare till att vara en flervägs kommunikation där alla pratar och interagerar med varandra. Detta kan ses som ett uttryck för en ökad vilja hos konsumenterna att interagera, och har samtidigt lett till att företag har tappat kontrollen över den bild som sprids av företaget. Traditionella medier har vanligen skrivit *för* konsumenterna, detta medan sociala medier istället skrivs *av* konsumenterna. En stor del av kommunikationen sker idag *peer-to-peer*, eller kommunikation via ett icke-hierarkiskt nätverk, där alla är jämlika och kommunicerar med varandra utan behov av central koordinering.

Informationsspridning har även gjort att konsumenterna ställer allt högre krav på företag, detta då de enkelt kan ta reda på vilken produkt som egentligen är bäst eller mest prisvärd på marknaden. Jämförelsetjänster som *Pricerunner*, *Prisjakt*, *Compricer* med flera erbjuder konsumenterna en snabb överblick och förenklar även för den stressade. Denna utveckling har lett till en större valfrihet för konsumenterna och större utmaningar för företagen. Marknadsplatsen har blivit allt trängre och fler och fler företag försöker synliggöra sig, vilket har lett till ett gytter av kommersiella budskap där företags försök till marknadsföringskampanjer ofta dränks utan att ha uppnått avsedd konsumenteffekt. Att med ett säljande budskap och en fin förpackning sälja is till eskimåer kommer i framtiden att bli allt svårare, då konsumenterna i större utsträckning kan göra mer rationella köp tack vare tillgången till information. Företagen har till stor del även uppmärksammat denna utveckling, dragit öronen åt sig och försökt att vara mer konsumentfokuserade och lyssna på vad konsumenterna egentligen efterfrågar. ”Customer orientation” har blivit ett ledord i jakten på kund Anpassning.

Sociala medier har i flera fall bland annat utnyttjats för att exempelvis uppmuntra till bojkott av ett företag och dess produkter. Word of Mouth har via övergången till Word of Mouse, ryktesspridning via internet, blivit snabbare än någonsin och rykten kan lätt spridas som en löpeld via bloggar, Facebooksidor och liknande. Ett sätt att handikappa eller tillfälligt slå ut ett företag eller organisation är att arrangera så kallade ”mejlbombningar”. Ett gammalt traditionellt knep som använts av många organisationer, så som bland annat Amnesty International och

Greenpeace, i försök att skapa uppmärksamhet kring en fråga och påverka makthavare. Det som förr skedde via den vanliga postgången har nu effektiviserats och blivit digitalt. När till exempel den lilla skånska kommunen Vellinge vägrade att ta emot flyktingbarn från grannkommunen Malmö lät folkstormen inte vänta på sig.

Till Vellinge kommuns allmänna mejladress kom det in 1200 mejl runt tolvtiden. Lika många hade gått till kommunstyrelsens ordförande Lars-Ingvar Ljungman (M). Även Carina Larssons (M) mejlbox fylldes.¹¹

Reaktionstiden blir kortare, responsen starkare och insatser som förr krävde en stor organisationsförmåga och resurser kräver idag bara tio minuter genom att skapa en Facebooksida. Ett annat företag som har fått känna på kraften av Word of Mouse är låsföretaget ASSA som fick dra tillbaka en uppdatering av sin mest populära låsmodell. Detta efter att ett Youtubeklipp som visade hur detta lås lätt kunde öppnas på några sekunder med hjälp av ett bladmått för 20 kronor och en helt vanlig tång hade publicerats.¹² Detta Youtubeklipp ledde även till att nyheten uppmärksammades i ett längre inslag i tv4. Inte bara negativa rykten sprids utan sociala medier utnyttjas även flitigt av företag och organisationer i försök att skapa positiva konsekvenser. I den senaste presidentvalskampanjen i USA (2008) spelade sociala medier en framträdande roll i Barack Obamas kampanj.¹³ Många traditionella media är idag snabba på att snappa upp strömningar i bloggsfären och identifiera populära Facebook-grupper eller Youtube-klipp. På detta vis når Word of Mouse även äldre och andra grupper som ofta betraktas som exkluderade från internetvärlden. Detta gör bland annat den så kallade ”bloggsfären” till en enorm maktfaktor med kraft att sprida nyheter inte enbart bland de egna leden utan även vidare till mer traditionell media. Det gör att det blir allt svårare för företag att ignorera bloggar och andra sociala medier.¹⁴ Liknelser skulle kunna dras till det sätt som disruptiva teknologier på revolutionerande vis kan förändra företags försäljnings- och marknadsföringsstrategier och kostnaderna för dessa.¹⁵

¹¹ M., Strömberg, (2009), Mejlstorm mot Vellinge, *Sydsvenskan.se*, 2009-11-12. Tillgänglig: <http://sydsvenskan.se/omkretsen/article566186/Mejlstorm-mot-Vellinge.html> (2010-01-14).

¹² H., Ahlbom, (2008). Skandalen fick Assa att backa, *NyTeknik*, 2008-10-22. Tillgänglig: http://www.nyteknik.se/popular_teknik/smatt_gott/article435748.ece (2010-01-14).

¹³ O. Carp och H. Rosén, (2009). Obamas nätsuccé kan slå tillbaka, *DN.se* 2009-01-17. Tillgänglig: <http://www.dn.se/nyheter/obamas-natsucce-kan-sla-tillbaka-1.482010> (2010-01-14).

¹⁴ E. Ossiansson och L. Hast, Vad gör du om bloggarna tycker att ditt företag suger? *RetorikMagasinet* nr. 41/42 · Vår/Sommar 2009.

¹⁵ C.M. Christensen, M.W Johnson och Rigby, Darrell K. (2002) “Foundations for Growth: How to Identify and Build Disruptive New Businesses”. *Sloan Management Review*, Volyme 43, Issue 3, s. 22-31.

1.3 Problemformulering

- Vilka förändringsmönster av betydelse för företags strategier, sprungna ur användandet av sociala medier, kan identifieras i dagens affärslandskap?
- Vad innebär dessa nya mönster ur ett företagsperspektiv?
- Hur tar den nya affärslogiken sig uttryck och vad har den för inverkan på företags strategier och affärsmodeller?

1.4 Syfte

Uppsatsens syfte är att beskriva och tolka nya mönster i affärslandskapet som har uppkommit, eller förstärkts, som ett resultat av användning av sociala medier. Vidare avser uppsatsen undersöka huruvida dessa mönster kan leda till en förändrad affärslogik, av vikt för företags strategiska val gällande bland annat affärsmodeller och värdeskapande.

1.5 Avgränsningar

Konsekvenserna av sociala medier skulle kunna tolkas utifrån de flesta vetenskapliga discipliner och kan tänkas inverka på u-länders utveckling, demokratiseringsprocesser, skolväsendets uppbyggnad, den personliga utvecklingen, möjligheten att finna kärlek och ett förmodat oändligt antal andra perspektiv. Denna uppsats fokuserar dock främst på att finna och identifiera de mönster som användandet av sociala medier skapar och som är av strategisk vikt ur ett företagsperspektiv. De implikationer som sociala medier skapar för privatpersoner eller konsumenter studeras därför enbart utifrån ett företags intresseområde, och då till exempel ett ändrat konsumentbeteende kan kräva en ändrad företagsstrategi.

1.6 Definition

Med begreppet sociala medier menar denna uppsats olika aktiviteter som kombinerar teknologi med social interaktion mellan individer och har ett användargenererat innehåll. Det centrala är att sociala medier är en mötesplats mellan individer som själva tillåts skapa och generera innehåll. För att ge läsaren ökad förståelse för några av dem, beskrivs fyra vanliga sociala medier i tabell nedan, då de kommer att förekomma som upprepade begrepp i uppsatsen. Viktigt är dock att förestå att dessa endast kan betraktas som axplock ur det utbud av sociala medier som finns, som även exempelvis kan ta form av *bloggsökmotorer*, *sociala bokmärken*, *sociala nyheter*, *poddradio*, *diskussionsforum* och dylikt.

Socialt medium	Beskrivning	Exempel
Wiki	En interaktiv sida som tillåter många användare att fritt och öppet samarbeta för att generera dess innehåll.	<i>Wikipedia, Wikinfo, MeatballWiki, företagsspecifika wikis</i>
Blogg	Webbsida som bedrivs av en eller flera användare för privat eller företagsspecifikt bruk och där uppdateringar av inlägg sker i omvänd kronologisk ordning.	<i>Blogger, blogg.se, Uppsatsresan, Black Ascot</i>
Sociala nätverk	Digitala plattformar för sociala communities där medlemmar skapar egna profiler, nätverkar, och utforskar gemensamma intressen.	<i>Facebook, Finest, G-life, MySpace, LinkedIn, Lunarstorm</i>
Mikroblogg	Sida där bloggare med hjälp av korta meddelanden kan göra realtidsuppdateringar om status, observationer etc.	<i>Twitter, Bloggy</i>

1.7 Uppsatsens målgrupp

Denna uppsats vänder sig främst till individer med viss kunskap och insikter inom strategi och marknadsföring, då viss terminologi och fackuttryck förekommer utan mer djupgående förklaringar. Olika sociala medieplattformar namnges även i uppsatsen utan närmare beskrivning, varför läsaren bör ha en grundläggande uppfattning om dessa. Den tänkte läsaren har därför vissa insikter kring sociala medier och företagsekonomi, från antingen näringsliv, universitet eller högskola. Den primära målgruppen för denna uppsats är personer med marknadsförings- eller strategi och ledningsansvar inom näringslivet. Den sekundära målgruppen är lärare, studenter och forskare vid ekonomihögskolor och med intresse för sociala medier.

1.8 Uppsatsens disposition

Kapitel 1: Inledning

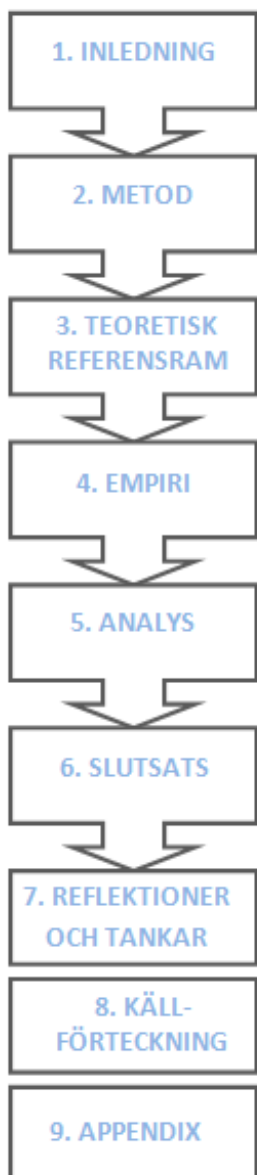
Uppsatsen inleds med en bakgrundsbeskrivning kring sociala medier, som sedan mynnar ut i en problemdiskussion samt uppsatsens frågeställningar och syfte. Vissa relevanta operationaliseringar görs och uppsatsens målgrupp definieras.

Kapitel 2: Metod

I metodkapitlet motiveras val av ämne, undersökningsansats och teorier. Arbetsprocessen beskrivs och en kritisk hållning intas till undersökningen och dess källor och en diskussion förs kring reliabilitet, validitet och generaliserbarhet.

Kapitel 3: Teoretisk referensram

Den teoretiska referensramen beskriver mer ingående de teorier och modeller som har valts för att belysa de förändrade förutsättningarna som sociala medier har skapat för företag och vad detta innebär.



Kapitel 4: Empiri

Kapitlet med empiri redogör för de data och det empiriska material som främst samlats in under de genomförda djupintervjuerna. Detta görs utifrån sju identifierade huvudteman.

Kapitel 5: Analys

I det femte kapitlet analyseras och tolkas det empiriska materialet av författarna, detta med stöd av de valda teorierna.

Kapitel 6: Slutsats och förslag till vidare forskning

I slutdiskussionen besvaras uppsatsens frågeställningar och uppfyller genom detta även uppsatsens syfte. Slutsatserna mynnar sedermera även ut i lämpliga områden för vidare studier eller forskning.

Kapitel 7: Författarnas avslutande reflektioner och tankar

Uppsatsen avslutas med de av författarnas egna tankar som inte rymdes inom ramarna för uppsatsens syfte eller frågeställningar, men som ändå känns som relevanta reflektioner i förhållande till området sociala medier. Den reflekteras även kring den läranderesan som uppsatsförfattandet har inneburit.

Kapitel 8: Källförteckning

I detta kapitel redovisas de källor som har legat till grund för uppsatsen.

Kapitel 9: Appendix

I appendix återfinns de bilagor som kan vara av relevans för läsaren, främst återges här de intervjufrågor som de utvalda nyckelpersonerna fick ta del av innan intervjutillfällena.

2. Metod

I detta kapitel kommer det att redogöras kring, samt argumenteras för, uppsatsens val av metod vid insamling av data och empiriskt material, val av teoretisk referensram som arbetet byggs kring etcetera. Dessa delar är även länkade till uppsatsens forskningsfråga och syfte. Även frågor rörande arbetets generaliserbarhet samt trovärdighet kommer att diskuteras.

2.1 Val av ämne

Sociala medier har idag blivit en naturlig del av mångas vardag. Samtliga uppsatsförfattare är, eller har varit, medlemmar i nätgemenskaper och användare av olika sociala medier såsom *Facebook, Twitter, Wikipedia, Miloo, Finest, G-life, E-bay, Youtube, Lunarstorm, MySpace, LinkedIn* och många, många fler. Dessa media tycks ha blivit en stor och essentiell del av våra liv, utan att vi egentligen själva har reflekterat särskilt över detta. Som ekonomistudenter kändes det därför som en naturlig övergång att faktiskt studera dessa media och hur de inverkar på, inte bara våra privatliv, utan även deras påverkan på företag, deras förutsättningar och därmed även våra kommande yrkesliv och framtid. Genom denna uppsats önskar vi därför belysa sociala medier och på vilket vis dessa har förändrat det strategiska landskapet för företag.

2.2 Val av undersökningsansats

Till denna uppsats har en induktiv ansats valts. Metoden för datainsamling har varit kvalitativa explorativa djupintervjuer.

2.2.1 Induktiv ansats

Till denna uppsats har information inhämtats och intervjuer genomförts utan någon klar utgångspunkt i form av hypotes. Istället har fenomenet sociala medier först observerats och teorier och slutsatser sedan inducerats utifrån dessa. Teorier och slutgiltiga frågeställningar har fått växa fram under arbetets gång och har fått ändras till sin utformning och fokus medan arbete med intervjuer har fortskridit. Avstampet har inte främst tagits med förankring ur de valda teorierna, utan istället har utgångspunkten varit det empiriska materialet inhämtat under sex djupintervjuer med olika nyckelpersoner inom området sociala medier. Syftet med denna induktiva ansats har varit att ta sig an sociala medier med ett förhållandevis öppet sinne, för att på så vis försöka skapa en helhetsförståelse för undersökningsområdet.

2.2.2 Kvalitativ metod

Då denna uppsats har som syfte att skapa en djupare förståelse för hur sociala medier har förändrat förutsättningar för företag har en kvalitativ och djupgående forskningsmetod valts. Till skillnad från en kvantitativ undersökning kommer denna uppsats därför inte främst att fokusera på insamling och analys av data i försök att finna statistiska och kvantifierbara resultat för att kunna förkasta eller belägga en viss hypotes. Istället för detta positivistiska och naturvetenskapliga synsätt på en objektiv verklighet, och med en deduktiv ansats till förhållandet mellan empiri och teori, försöker denna kvalitativa metod finna kärnan eller essensen i sociala medias inverkan på företags förutsättningar.¹⁶ Syftet med studien är därför inte att finna någon mätbar eller objektiv sanning som går att isolera, istället avser uppsatsen att identifiera mönster och undersöka sociala medier i förhållande till en historisk och kulturell kontext. Detta i syfte att skapa en djupare förståelse samt att induktivt generera teorier och identifiera mönster. Tyngden ligger till stor del på tolkningar och på hur de intervjuade nyckelpersonerna uppfattar den sociala verklighet och kontext som de omges av. Denna sociala verklighet betraktas även som en process i ständig förändring som skapas och konstrueras av individer.¹⁷

2.3 Arbetsprocess

Uppsatsförfattarna har under arbetets gång haft kontinuerlig kontakt med såväl handledare som intervjupersoner och inspiratörer. Som tidigare nämnts har den teoretiska referensramen utformats parallellt med insamlingen av det empiriska materialet. Trots att arbetet stundtals har tagit form av en vågrörelse och böljat fram och tillbaka så kan uppsatsens arbete bäst beskrivas genom att i delas in i följande huvuddrag:

1. Planering och lösare strukturering av område och uppsats
2. Diskussion med handledare
3. Litteraturstudie med val av teorier och studerande av tidigare forskning (skrivbordsundersökning)
4. Databesamling i form av djupintervjuer (fältstudie)
5. Bearbetning av insamlat material
6. Analys av insamlat material
7. Presentation av resultat

¹⁶ A. Bryman, A., och E Bell, *Företagsekonomiska forskningsmetoder*, Liber, Malmö, 2005s.40 ff

¹⁷ ibid

Under uppsatsens framskridande har författarna löpande fört loggbok i form av en blogg. Detta har av uppsatsförfattarna upplevts som något mycket positivt då det har främjat kommunikation, såväl inom gruppen men framförallt med handledare då det har varit möjligt att följa realtidsuppdateringar oberoende tid och rum. Detta menar uppsatsförfattarna har underlättat samarbetet med handledare, då samtliga inblandade har kunnat vara integrerade och delaktiga under hela uppsatsprocessen. Bloggandet har även medfört att arbetsprocessen, i och med sitt synliggörande, har blivit mer tydlig och strukturerad. Det upplevs även att arbetsmoralen och motivationen har stärkts då varje dag har inneburit en ny uppdatering och det i sin tur har inneburit att något måste ha presterats under dagen. Valet av uppsatsämne har naturligtvis även influerat författarnas val och gjort att valet att föra loggbok via en blogg kändes både naturligt och motiverat. Såväl intervjurespondenter som handledare, lärare och rektor på Ekonomihögskolan har blivit upplysta om bloggen och getts möjlighet att följa denna, vilket ytterligare ökade motivationen att prestera något konkret under dagen i syfte att använda som material för uppdateringar. Responsen har kanhända varit något sparsam, men de gensvar som mottagit har enbart varit mycket positivt. Denna kommunikationsmetod rekommenderas därför varmast att användas och vidareutvecklas av andra uppsatsstudenter, och kompletteras exempelvis genom realtidsdokumentation i form av *Google Wave*, i syfte att främja och underlätta uppsatsers interna samarbete.

För en mer detaljerad studie av arbetsprocessen rekommenderas ett besök till uppsatsens blogg, <http://uppsatsresan.blogspot.com/>.

2.4 Insamling av data

Insamling av data har skett på flera olika vis. Primärdata har främst inhämtats via intervjuer med experter och på andra vis särskilt sakkunniga inom området sociala medier. Då detta intervjumaterial har insamlats särskilt för denna uppsats har materialet kunnat anpassas enkom efter dennas syfte och specifika behov. Primärdata har även inhämtats vid besök på olika sociala medieplattformar och nätverk. Dessa har studerats och besökts i syfte att skapa en bild av landskapet och de plattformar som finns att tillgå, samt satt direkt studera hur dessa tar sig konkret uttryck.

Det har även tagits del av litteraturstudier och redan befintlig sekundärdata. Dessa sekundärdata består av redan bearbetat material och har inhämtats från bland annat vetenskapliga böcker och

artiklar, vilka antingen behandlar sociala medier eller de vetenskapliga teorier som agerar som ramverk för denna uppsats. Gällande information kring internetanvändning, vanor, mönster och dylikt så har statistiskt säkerställt material från flertalet undersökningsföretag, däribland Statistiska Centralbyrån, använts. Att arbeta med denna typ av sekundärdata är att betrakta som avsevärt tidsbesparande gentemot att samla in primärdata, detta då materialet redan är färdigställt. Gällande statistiken hade material med samma bredd och reliabilitet varit oerhört svårt och enormt tids- och resurskrävande att skapa. Dock är den inhämtade sekundärdatan inte specifikt anpassat efter uppsatsens syfte, utan har istället sammanställts för att passa andra behov och ändamål. De har därför utnyttjats främst för att bidra med mer generell kunskap kring sociala medier. Statistiken utgör även en grundläggande bas att bygga vidare från, samt utgör i vissa fall även ett komplement till den mer fördjupade analysen som buggs utifrån intervjuerna.

2.4.1 Intervjuer

Primärdata har till stor del insamlats via djupintervjuer som har genomförts med experter och på andra vis sakkunniga inom ämnesområdet sociala medier. Dessa intervjuer har genomförts särskilt med denna uppsats syfte i åtanke, vilket gjorde att informationen från dessa var av mer direkt relevans för studien. Intervjuerna bidrog även med en mer specifik och djupgående kunskap kring sociala medier och deras inverkas på företag och deras arbete. Denna intervjumetod är dock såväl tids- som resurskrävande, varför endast ett fåtal intervjuobjekt kom till tals.¹⁸

För att möjliggöra för intervjuobjekten att ge djupgående och utvecklade svar har intervjuerna varit av semistrukturerad karaktär, vilket innebar att diskussionsämnena och frågor hade en relativt låg grad av standardisering och struktur. Detta för att öppna upp för en diskussion och dialog med mer analyserande svar. I syfte att ge intervjupersonerna möjlighet att förbereda sig, genom att främst läsa igenom och fundera kring frågorna, skickades en intervjumall med frågor ut till intervjupersonerna ett par dagar innan den avtalade intervjun tog plats. Detta då det främsta syftet med dessa intervjuer inte var att se spontana eller ogenomtänkta reaktioner och svar, utan snarare att få en mer förberedd och planerad analys kring området. För att undvika en störande obalans togs frågor och diskussionsämnena inte nödvändigtvis upp i den utskickade ordningen. Avsikten var istället att intervjuaren efterhand skulle styra diskussionerna och frågorna i önskad riktning och att intervjun skulle flyta på naturligt genom att låta frågorna bygga på tidigare svar.

¹⁸ M., Björklund och U., Paulsson. *Seminariet boken: att skriva, presentera och opponera*, Studentlitteratur, 2003, s. 70

Om en högre grad av strukturering hade använts vid intervjuerna hade intervjuaren i många fall gått in och avbrutit respondenten när deras svar avvek alltför mycket från den ursprungligt ställda frågan, även om dessa var tänkta att avhandlas senare i intervjun. Detta riskerar dock att leda till såväl osäkerhet som irritation.¹⁹ Risken är även att intervjun går miste om viktiga insikter som kanske ligger utanför de direkta frågorna. Med detta i åtanke valde därför denna uppsats att använda sig av en ostrukturerad intervjuform.

För att ytterligare möjliggöra djupgående svar från de intervjuade nyckelpersonerna avtalades även noggrant om tid för att tillräcklig tid skulle vara avsatt från båda parter. Detta för att i största möjliga mån skapa en lugn intervju utan inverkan av stress. Särskilt viktigt var detta då samtliga intervjupersoner på ett eller annat vis hade en ganska framträdande roll inom antingen näringsliv eller forskning och därmed kunde förmodas ha ett ganska hektiskt schema.

Intervjuerna genomfördes, i det fall då detta var möjligt, ansikte mot ansikte. Detta då denna kommunikationsform genom bland annat gester, ansiktsuttryck, kroppsspråk, tvekan eller osäkerhet samt tankepauser bäst återger även det osagda. Det kan ibland pratas om en ”talande tystnad”, allt sådant går en skriftlig intervju miste om. Skriftliga intervjuer skulle därför även kunna tendera att bli mer korrekta och tillrättalagda, utan lika provocerade och ärliga svar. Då majoriteten av respondenterna befann sig på annan ort, var detta dock inte genomförbart i flertalet intervjuer, varför de istället genomfördes via Skype. Genom att använda denna internetbaserade telekommunikation som medium, bevarades möjligheten att direkt tolka de intervjuade personernas tonläge, tveksamhet, eftertänksamhet och liknande. Detta medium favoriserades därför sekundärt av uppsatsen. Då videosamtal resulterade i försämrad ljudupptagning samt ett besvärande moment för de intervjuade som då inte hade kunnat kontaktas via sin vanliga telefon, valdes denna funktion bort. Detta ledde tyvärr till att den icke-verbala kommunikationen gick till spillo.²⁰ Ljudupptagning gjordes dock under samtliga intervjuer, vilket möjliggjorde en senare transkribering av samtalen. Vål i skriftlig form innehållsanalyserades intervjuerna, varpå ett antal centrala teman kunde identifieras. Dessa teman användes sedan som utgångspunkt för presentationen av det empiriska materialet.

¹⁹ P., Repstad, *Närhet och distans: kvalitativa metoder i samhällsvetenskap*, Studentlitteratur, Lund, 2007

²⁰ R., Patel, och B., Davidson, *Forskningsmetodikens grunder - Att planera, genomföra och rapportera en undersökning*, Studentlitteratur, Lund, 2003

2.4.1.1 Respondenter

De intervjuobjekt som valdes ut till studien betraktas som nyckelpersoner av författarna, då de på ett eller annat sätt är sakkunniga eller har direkt erfarenhet av sociala medier som företagsstrategiskt verktyg. För att få en mer nyanserad bild och olika aspekter på sociala medier, valdes både respondenter från den akademiska världen, samt från näringslivet, ut. Nedan presenteras dessa och deras bidrag till uppsatsen individuellt.

Micael Dahlén blev vid 34 års ålder professor i marknadsföring och konsumentbeteende, och forskar vid Handelshögskolan i Stockholm. Han utsågs 2009 till näringslivets populäraste föredragshållare och har skrivit sex böcker, bland annat *Nextopia*²¹ från 2008 där han presenterar sina teorier om förväntningssamhället. Han har även publicerat en rad artiklar inom ramarna för branding, reklam, PR och media. Dahlén tillfrågades om hur han uppfattar förändringar i konsumenters beteende idag och hur han uppfattar sociala medias roll i utvecklingen.

Simon Dückert har en bakgrund i den tyska utvecklings och forskningsorganisationen Fraunhofer och är numera VD för det tyska konsultföretaget Cogneon²². Detta företag hjälper företag att utveckla infrastruktur för kommunikation, i syfte att bli effektiva lärandeorganisationer. En viktig del av detta är utformning och användarspridning av sociala medieverktyg såsom olika typer av wikis, webblogger och dylikt. Dückert har arbetat med många stora företag och har ett pågående projekt med Audi, men kunde på grund av sekretesspolicy inte specifikt beskriva sitt arbete hos dessa. Han beskrev dock övergripande hur Cogneon arbetar med att implementera ny infrastruktur i företag, samt vilka problem och möjligheter han ofta stöter på i samband med detta arbete.

Sean Duffy är ägare och grundare av reklambyrån The Duffy Agency²³ samt konsultfirman Duffy Consult som är specialiserade på kampanjer inom Web 2.0. Han hjälper företag och ledare att förstå hur de kan arbeta med sina varumärken genom sociala medier och har arbetat med stora företag som till exempel IKEA, Saab, Volvo, Absolut och Sony Ericsson. Duffy är väldigt kunnig inom området sociala medier och fick ge sin bild av hur han uppfattar företags attityder och anpassningsförmåga till de nya omständigheterna.

²¹ M., Dahlén. *Nextopia*. Tillgänglig: <http://swe.nextopia.info/> (2010-01-14).

²² S., Dückert, *Cogneon*. Tillgänglig: <http://www.cogneon.de/> (2010-01-14).

²³ S., Duffy, *The Duffy Agency*. Tillgänglig www.theduffyagency.com (2010-01-14)

Lennart Hast är doktorand och gästforskare på Handelshögskolan vid Göteborgs Universitet. Han har ett stort intresse för sociala medier och är bland annat specialiserad på marknadskommunikation och konsumentbeteendefrågor i nya medier. Tillsammans med kollegan *Eva Ossiansson* har han författat flera olika rapporter inom ramarna för sociala medier och den nya affärslogiken, under titlar som bland annat *Vad gör du om bloggarna tycker att ditt företag suger?* (2009), *Konsumtionsmakt 2.0* (2008), *Sociala medier ökar betydelsen av känslomässiga värden* (2008).

Eva Ossiansson är Ekonomie doktor på Handelshögskolan vid Göteborgs Universitet och är specialiserad inom relationsmarknadsföring, varumärkesbyggande och kommunikation i konsumtionssamhället och i nya media såsom sociala. Ossiansson och Hast intervjuades tillsammans och de fick gemensamt svara på frågor rörande förändringar i konsumentbeteende och företags anpassning till de nya förhållandena.

Thomas Wickell är marknadschef på Malmö Opera, som i syfte att locka yngre publik skapade den fiktiva bloggen Black Ascot om den självmordsbenägna överklasstjejen Erika Ascot, som fick stor medial uppmärksamhet under våren 2009. Wickell fick beskriva hur de genom bloggen arbetat med sociala medier i marknadsföringssyfte och hur han upplevde processen och resultatet.

2.5 Val av teoretisk referensram

Detta arbete har sin utgångspunkt i flera teorier som samtliga, på ett eller annat vis, rör det moderna och globaliserade landskap med en enorm användning och utbredning av sociala medier som dagens företag tvingas existera och konkurrera i. Dessa teorier valdes ut då de väl fångar och förklarar olika fenomen, samt kan användas för att skapa en förståelse för hur affärslandskapet har förändrats och hur en ny affärslogik kan anses vara i vardande. Nedan förklaras och motiveras val av teorier övergripligt.

Chris Andersons teori *Long Tail* beskriver och förklarar hur utbredning av onlinehandel, digitala distributionskanaler och en ökad kommunikation har skapat en tillväxtmarknad för nischprodukter som tidigare inte hade kunnat bli lönsamma. Detta relateras i uppsatsen till sociala medier och hur dessa kan påverka utvecklingen mot en long tail marknad med ett brett produktutbud.

Anderson har även lagt grunden för *Freeconomics* där han argumenterar för att en produkts pris på en fri och konkurrensutsatt marknad, kommer att falla till marginalkostnaden. Då marginalkostnaderna för många internetprodukter i princip är noll menar Andersson att detta har lett till att många företag inte kommer att kunna ta betalt av sina kunder på samma vis som tidigare.

Richard Normans teorier kring *nya affärsmöjligheter* förklarar vikten av att finna en överensstämmelse mellan företags val av metoder och den samtida miljö de befinner sig i. Han beskriver hur företag genom att ifrågasätta inrotade tankemönster och metoder samt aktiv och passiv anpassning kan omforma ett affärslandskap och skapa sig nya förutsättningar. Sociala medier betraktas i uppsatsen som en ändrad förutsättning och analyseras med hjälp av Normans teorier kring detta.

Teorier om *intellektuellt kapital* har i uppsatsen använts för att försöka beskriva värdet av sociala medier i form av en immateriell tillgång. Det diskuteras bland annat kring hur sociala medier kan betraktas som ett infrastrukturellt verktyg och främja kommunikation företagsinternt såväl som mellan företag och konsument. De utgör därmed en viktig del av strukturkapitalet som möjliggör kunskapsutbyten vilka kan, om väl tillvaratagna, leda till både ökat humankapital inom företag och ökat relationskapital mellan konsumenter och företag.

Swarms är ett begrepp som fått allt större betydelse i företagsstrategiska sammanhang. Teorierna beskriver fenomenet där människor som drivs av samma mål samlas under kreativa omständigheter och utbyter information, och hur man kan ta tillvara den kollektiva intelligensen. *Swarms* appliceras i uppsatsen på de konversationer som sker på sociala medieplattformar, där det sker informationsutbyten som kan vara av strategisk vikt för företag.

Wikinomics skildrar hur användandet av wikis kan främja samarbete, fånga kollektiv intelligens och skapa innovativa samt kostnads- och tidseffektiva organisationer.

Med hjälp av bland annat von Hippels teorier kring *användardriven innovation* förklaras hur konsumenternas ökade inflytande över produktutbud tar sig uttryck genom att företag involverar konsumenten ibland annat innovationsprocessen. Detta kan ses som ett resultat av att ökade kommunikationsmöjligheter, via bland annat sociala medier, har banat väg för att släppa in konsumenter i värdeskapandeprocessen.

Professor Ikujiro Nonaka beskriver i sina teorier hur man genom induktivt lärande kan tillvara *kunskapsflöden* och externa signaler i kunskapsföretag, detta länkas i uppsatsen till sociala medier och hur dessa bland annat kan inverka på företag genom feedback loopar.

Michael Porters modell för *värdekedjan* presenteras i teorin i syfte att identifiera värdeskapande aktiviteter, genom vilka företag kan vinna konkurrensfördelar. Normann och Ramírez utvecklade senare denna modell till en värdestjärna, där värde skapas i samarbete med en mängd aktörer. Dessa teorier avser ge läsaren en bild över var värdeskapande aktiviteter sker och av vilka aktörer, samt ämnar senare beskriva hur dessa har förändrats i dagens affärslandskap.

2.6 Tillförlitlighet

En uppsats trovärdighet brukar framför allt mätas genom graden av reliabilitet respektive validitet. Den valda metoden bidrar med möjlighet till fördjupad kunskap och förståelse inom ämnesområdet, men ger samtidigt en avsevärt lägre grad av såväl reliabilitet som validitet jämfört mot om en kvantitativ ansats hade använts. Viktigt är därför att det finns en medvetenhet kring begränsningarna av denna studie och att de resultat och slutsatser som dras utifrån dessa på inget vis är att betrakta som allmängiltiga sanningar.

2.6.1 Validitet - frånvaro av systematiska mätfel²⁴

Validiteten i denna typ av kvalitativa studier betecknar att uppsatsen faktiskt studerar det som avsetts. För att undvika systematiska mätfel har därför en god överblick över det teoretiska fältet inledningsvis införskaffats, för att bland annat kunna ge en god översättning från teori till faktiska intervjufrågor. Begreppet sociala medier har även definierats på ett, för uppsatsen, relevant vis. God validitet innefattar forskningsprocessens alla delar och det är viktigt att systematiska fel är små eller obefintliga.

Den *inre* validiteten förstärks via uppsatsens granskning av handledarna Edvinsson och Skärvad, detta då innehållsvaliditeten kan stärkas genom att någon som är väl insatt i området får granska processen och de instrument som har använts.²⁵ Den *yttre* validiteten kan vara något lägre då folk

²⁴ U. Lundahl och P-H. Skärvad, *Utredningsmetodik för samhällsvetare och ekonomer*, Studentlitteratur, Lund, s. 152.

²⁵ R. Patel och B. Davidson (2007), s.100.

ibland kan ljuga, minnas fel, etcetera.²⁶ I detta fall kan de individer som intervjuades kan ha incitament att vara överdrivet positiva till sociala medier och dess inverkan på företag. Detta då flera av intervjuobjekten aktivt arbetar mot näringslivet i syfte att, på olika vis, sälja sociala medier som en form av produkt. För att stärka den yttre validiteten intervjuades därför även nyckelpersoner inom området sociala medier från universitet och högskolor. Då dessa individer inte tjänar sin inkomst genom en positiv inställning till sociala medier har det incitament att vara mer objektiva i sin hållning.

2.6.2 Reliabilitet - frånvaro av slumpmässiga mätfel²⁷

Graden av reliabilitet berör huruvida en undersökning utförs på ett tillförlitligt sätt och om resultat går att upprepa med samma resultat eller ej. En fara med denna uppsats induktiva arbetssätt kan vara att processen färgas av uppsatsförfattarna och deras personliga tolkningar.²⁸ För att försöka kontrollera reliabiliteten var författarna i alla fall, utom ett, två stycken närvarande vid intervjutillfällena. Detta i ett försök att ge en något mer nyanserad bild av vad som faktiskt förmedlades under intervjun. Då uppsatsens empiri baseras på intervjuer har författarna även valt att inkludera många citat från intervjupersonerna, detta för att läsaren på så vis själv ska ges möjlighet att bedöma trovärdigheten i tolkningar och liknande. Samtliga intervjuer spelades även in och transkriberades i sin helhet. Såväl ljudupptagningar som transkriberat material finns att få vid förfrågan till uppsatsförfattarna. Genom dessa inspelningar har en del av verkligheten kunnat ”lagras”. Detta möjliggjorde att i efterhand göra en mer noggrann genomgång av intervjuerna för då göra registreringar som eventuellt missats eller förbisetts under intervjutillfällena. Ljudupptagningarna möjliggör även för andra att ta del av det empiriska materialet för att kontrollera om de tolkningar som har gjorts i uppsatsen gjorts är rimliga i förhållande till intervjuerna och kontexten. Den lagrade verkligheten har alltså gjort det möjligt att i viss mån höja uppsatsens reliabilitet.²⁹

2.6.3 Representabilitet

Risken finns att generaliserbarheten för denna uppsats har blivit något lidande då avstamp inte har tagits ur en vedertagen teori, utan istället baseras undersökningen på empiri från sex intervjuer. Utifrån dessa intervjuer försöker uppsatsförfattarna sedan dra mer generella slutsatser. Undersökningen riskerar därmed att en vinkling, detta då bland annat val av intervjupersoner

²⁶ U. Lundahl och P-H. Skärvad (2009), s.151.

²⁷ ibid s. 150.

²⁸ R. Patel och B. Davidsson (2003), s. 24.

²⁹ ibid s. 24.

påverkar de svar som ges. Respondenterna har dock valts ut med stor omsorg och kan alla, på ett eller annat vis, betraktas som nyckelpersoner inom respektive område och åtnjuter alla viss dignitet. Forskare, som kan antas vara mer objektiva och även ha ett annat perspektiv än individer aktivt arbetandes i arbetslivet, har även valts ut för att komplettera de svar som uppsatsen inhämtat från näringslivsrepresentanter. En medvetenhet har följaktligen funnits kring problematiken med representabilitet och uppsatsen har inte heller till syfte att på ett normativt vis skapa exakta teorier eller recept på framgång. Istället syftar uppsatsen till att peka på tendenser, nyanser och identifiera mönster. Något som görs med försiktighet.

2.7 Källkritik

De sekundärkällor som har använts för att bland annat visa på den utbredda användningen av sociala medier är samtliga att betrakta som seriösa källor, med statistiskt säkerställt material. Det är även nya undersökningar, från främst 2009, som har använts. Detta är av stor vikt då området är under snabb förändring och användning och utveckling av sociala medier tycks ha ökad explosionsartat.

Några av de respondenter i intervjuerna som utgör primärkällorna, bedriver verksamhet som gynnas av att företag använder sig av social media. Det bör därför tas i beaktande att de kan tänkas ha incitament att överdriva de positiva effekterna som sociala medier för med sig i form av en kommunikationskanal.

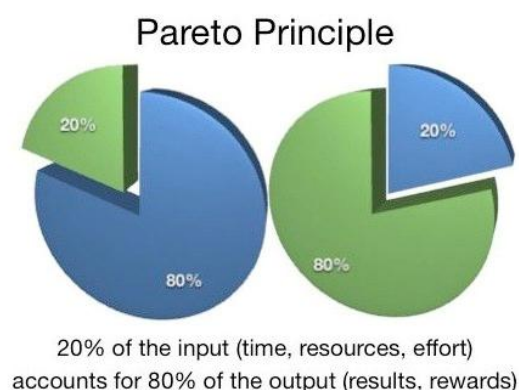
Flera av uppsatsens respondenter är dock anställda vid universitet runt om i Sverige och är välbevandrade i ämnet. Dessa anser författarna inte på samma vis ha incitament att enbart påvisa positiva tendenser för företag då de studerar själva fenomenet utan uppenbar egen vinning på en sådan vinkling.

3. Teoretisk referensram

I detta kapitel ges en kortare bakgrund och översikt över de teorier, modeller och perspektiv som har valts ut för att belysa uppsatsens problemställningar samt utgöra en referensram vid analysen av det empiriska materialet.

3.1 Long Tail

Paretoprincipen har historiskt lagt grunden för många ekonomiska idéer och företagsstrategier. Teorin är baserad på idén om ett 20/80-förhållande som ett återkommande mönster i ekonomiska sammanhang. Exempelvis har många företags produktutbud styrts av insikten att 20 procent av produkterna står för 80 procent av intäkterna.³⁰ Med detta i åtanke i en tidigare värld med fysiska begränsningar ledde detta till en massmarknad av storsäljare, vilket har varit särskilt påtagligt inom medie- och underhållningsbranschen. Då exempelvis musikaffärer tidigare var helt beroende av den lokala försäljningen samt av att maximera intäkter/hyllplats, blev den logiska strategin att satsa på några få megahits, vilka kom att dominera utbudet. Försäljningen av dessa möjliggjordes sedan av massiv marknadsföring.³¹



Figur 1: Paretoprincipen³²

I vår nuvarande digitala värld har inte nätbaserade medie- och underhållningsföretag samma fysiska begränsningar som kan påverka utbudet. Distributionskanalerna är i princip gratis och marginalkostnaderna för en såld mediefil så pass låg att ett brett utbud inte innebär någon nämnvärd ekonomisk risk för företagen. Produkter som tidigare inte varit lönsamma i

³⁰ A., Narula, (2008). *What is 80/20 rule?* Tillgänglig: www.8020presentationrule.com/whatisrule.html (2010-01-14).

³¹ C., Anderson, "The Long Tail", *Wired Magazine*, Issue 12.10, 2004

³² Pareto Principle. Tillgänglig: www.neurosoftware.ro/programming-blog/wp-content/plugins/wp-omatic/cache/0c406_pareto-20091130-002153.jpg (2010-01-14).

detaljhandeln kan nu bli lönsamma via internet. Detta har öppnat upp för ett obegränsat utbud och en bred mångfald av nischprodukter som tidigare varit osynliga eller svåra att hitta.³³

Web 2.0 och sociala medier har dessutom öppnat upp för flervägskommunikation, vilket har gjort att kunskapsutbytet mellan konsumenter har ökat. Då storsäljarna inom olika typer av underhållningsmedia tidigare ofta prackades på konsumenter i form av push-marknadsföring och det endast fanns begränsade möjligheter att interagera med andra konsumenter, var det lättare för företagen att lyckas med denna strategi. Sociala medier har möjliggjort kunskapsflöden, vilket har lett till en större efterfrågan på diversifierade produkter av högre kvalitet och mer nischad karaktär.

Idén om Paretoprincipens tillämpande på produktutbudet kan därmed idag förkastas, då popularitet inte längre har monopol på lönsamheten. I kontrast till Paretos princip att 80 procent av lönsamheten kommer från 20 procent av utbudet, det vill säga de populäraste produkterna, menar Chris Anderson att förhållandet idag istället är 80/98³⁴. Värdet på efterfrågekurvan har därmed förskjutits från att huvudsakligen ligga i den vänstra delen, på de produkter med högst popularitet, till att ligga längre till höger i den allt längre och smalare svans som motsvarar produkter med genomsnittligt låg efterfrågan per produkt. Efterfrågekurvans form har gett namn till Andersons teori Long Tail, som sammanfattar detta fenomen.³⁵



Figur 2: The Long Tail.³⁶

³³ Pareto Principle. Tillgänglig: www.neurosoftware.ro/programming-blog/wp-content/plugins/wp-omatic/cache/0c406_pareto-20091130-002153.jpg (2010-01-14).

³⁴ C., Anderson, 2007, s. 20.

³⁵ ibid

³⁶ *The new marketplace*. Tillgänglig: www.novlr.com/wp-content/uploads/2008/02/long_tail_graph.gif (2009-12-04).

För att företag ska kunna anpassa sig till dessa nya förutsättningar föreslår Anderson att tre huvudsakliga spelregler ska tillämpas. Den första handlar om att göra allt tillgängligt för konsumenterna. Istället för att lägga tid och pengar på att utvärdera och spekulera i vilka produkter som kommer att sälja mest föreslår Anderson att företag uppmuntrar efterfrågan på nischprodukter helt enkelt genom att erbjuda ett brett utbud. Regel nummer två berör prissättning och handlar om att företag inte bara ska sänka priserna, utan till och med halvera dem. I en värld där distributionskostnader, lagerkostnader och förpackningskostnader inte längre utgör en ekonomisk faktor bör priset kunna sänkas dramatiskt. Slutligen skall företag kunna underlätta för konsumenterna att hitta det de efterfrågar. Då den digitala världen domineras av överflöd kan det ibland vara svårt för kunder att hitta fram i den odifferentierade massan. Detta kan underrättas genom olika typer av filtrering och personliga rekommendationer.³⁷ Först då dessa kriterier uppfylls kan konsumenterna dra nytta av den ”massklusivitet” som Long Tail ger förutsättningar för.³⁸

3.2 Freeconomics

I teorierna om Long Tail beskriver Anderson hur digital teknologi har förändrat utbudet på produkter och skapat en tillväxtmarknad för nischer. Han har även vidareutvecklat sina tankar kring digital teknologi och hur denna inte bara har skapat ett diversifierat utbud utan också har öppnat upp för en gratismarknad. Den digitalteknologiska utvecklingen av bland annat lagringsmöjligheter, processorkraft och bandbredd har lett till att enhetskostnaderna för teknologin alltså halveras var artonde månad. Anderson menar att på marknader med hög konkurrens rör sig prisnivåerna närmare och närmare marginalkostnaderna, vilka på internet är nära nog noll. Detta har gjort att två typer av marknader skapats som utmanar traditionella teorier om priselasticitet; gratismarknaden och den marknad som tar betalt, även om det bara är lite. Anderson menar att den marknad som fortfarande tar betalt snart kan se sig som helt utkonkurrerad, då konsumenterna vet att det finns gratis alternativ för samma tjänster. En utmaning för dagens internetföretag blir då att anpassa sina pris- och affärsmodeller så att de alltså kan tjäna pengar. Anderson ser idag sex olika affärsmodeller som kan tillämpas för betalningsfria tjänster, vilka presenteras i tabellen nedan.³⁹

³⁷ C., Anderson, 2004

³⁸ C., Anderson, *Long Tail*, Bonnier fakta, Stockholm, 2007

³⁹ C., Anderson, "Free! Why \$0.00 Is the Future of Business". *Wired Magazine*, Issue 16.03, 2008. Tillgänglig: www.wired.com/techbiz/it/magazine/16-03/ff_free?currentPage=1 (2010-01-16).

Affärsmodell	Beskrivning	Vad är gratis?	Gratis för vem?
Freemium	En betaltjänst med bättre och bredare utbud som erbjuds vid sidan av en enklare och gratis version, t.ex. Spotify.	Visst innehåll i hemsidor och mjukvarutjänster.	Innehavare av den enkla versionen.
Annonsering	Intäkter fås genom annonsförsäljning.	Innehåll, tjänster, mjukvara och dylikt.	Alla.
Korssubventionering	En produkt eller tjänst är gratis vid köp av en annan.	Vad som helst som får dig att betala för något annat.	Vem som helst som kan tänka sig att betala förr eller senare.
Arbetsutbyte	Hemsidor och tjänster baserade på användarens värdeskapande genom dennes bidrag av förbättring eller informationsproduktion.	Hemsidor och tjänster.	Alla, då användande skapar värde.
Inga marginalkostnader	Tjänster och produkter som inte ger upphov till marginalkostnader, t.ex. musikedistribution.	Sådant som kan distribueras utan ytterligare kostnad för någon.	Alla.
Gåvoekonomi	Allt är gratis då det inte finns några kostnader för denna typ av självorganiserade tjänster och hemsidor med användargenererat innehåll, t.ex. Wikipedia.	Allt.	Alla.

Tabell 1: Affärsmodeller som enligt Anderson kan tillämpas för betalningsfria tjänster.⁴⁰

Att konsumenterna inte betalar för en produkt eller tjänst via internet innebär därför, enligt Andersson, inte att det inte går att tjäna pengar för internetföretag. Skillnaden är att dessa företag kommer att tjäna sina pengar på andra ställen och genom andra affärsmodeller än tidigare.

3.3 Nya möjligheter i affärslandskapet

Richard Normann anser att företag måste finna någon typ av harmoni, överensstämmelse eller samordning med sin omgivning. Det behöver inte nödvändigtvis vara en passiv anpassning, utan företag kan hävda sig, påverka eller förändra miljön de befinner sig genom att aktivt anpassa sig och ta ställning. Överensstämmelse är viktigt, dock är den inte evig, varvid organisationer måste förändras eller försöka tvinga på sitt mönster på omgivningen, när omständigheterna förändras.⁴¹

⁴⁰ Fritt uppritat av uppsatsförfattarna efter C., Anderson, 2008. "Free! Why \$0.00 Is the Future of Business"

⁴¹ R., Normann *När kartan förändrar affärslandskapet* Liber Ekonomi, Malmö 2001

Tack vare den teknik som i dag finns tillgänglig är nästintill allt möjligt. Begränsningarna, menar Normann, finns endast i människors kultur och i deras sätt att tänka. Med hjälp av dagens teknik kan vi slippa begränsningar, framför allt rörande tid, plats, aktörer och sammanhang. Då begränsningarna kring *när* saker kan göras, *var* saker kan göras, *vem* som kan göra vad och *med vem* det kan göras är borta, skapas nya möjligheter. Normann uttrycker det som att en ny och större *möjlighetsrymd* för rekonfiguration blir tillgänglig. Normann benämner de ekonomiska aktörer som först och effektivare än andra ockuperar detta utrymme för *Prime Movers*. En möjlig effekt som kan uppstå till följd av rekonfiguration är *ekogenes*. Innebörden av ekogenes är att förändringar i dagens miljö kan innebära att hela branscher omorganiseras och det i sin tur innebär att existerande definitioner av företagssystem förlorar sitt värde. Ekogenetiska strategier är ofta teknik baserade.

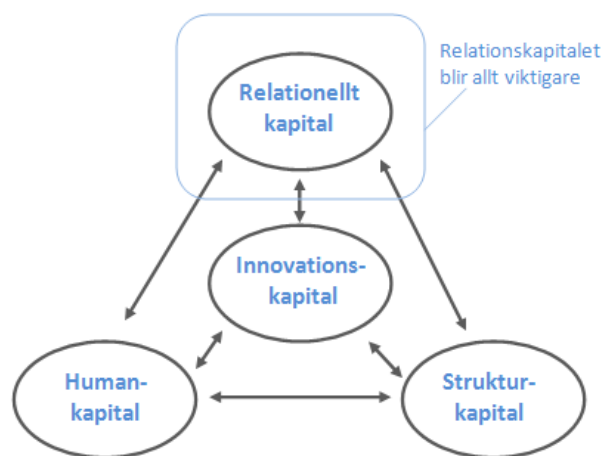
Prime Movers arbete kan liknas vid "processen att skapa en infrastruktur' för ett större system" skriver Normann. Han menar att det som omformar dagens affärslandskap är kartan och att det är de aktörer som kan ifrågasätta inrotade tankemönster och regler som kan omforma affärslandskapskartan. En ny karta för med sig nya möjligheter. Det är viktigt att inte låta sig låsas vid tidigare nämnda begränsningar. Människor kan påverka och förändra sin omvärld med hjälp av tankar och idéer, trots att detta går emot inrotade logik, då de flesta menar att det är affärslandskapet som influerar på kartan.

3.4 Intellectuellt kapital

För att värdera företag används vanligen modeller med fokus på finansiella värden så som ett företags tillgångar, skulder och eget kapital. En vanlig uppfattning är att sammansättningen av de mätbara fysiska samt finansiella tillgångarna kan förklara ett företags framgång eller motgång. Vad som däremot är svårt att mäta och ta upp i en balansräkning är ett företags dolda värden, så som de anställdas kunskap, företagets nätverk och relationer, varumärkets rykte bland konsumenter etc. Detta betyder dock inte att dessa immateriella tillgångar saknar värde. Enligt Leif Edvinsson, professor i intellektuellt kapital vid Lunds Universitet, kan intellektuellt kapital istället betraktas som alla företags viktigaste råvara och värdebas. Detta uppskattas av Edvinsson ligga någonstans mellan 5/1 och 16/1 i förhållande till ett företags bokförda materiella tillgångar.⁴² Liksom övriga tillgångar kräver intellektuellt kapital en strategi för att maximera dess nytta.

⁴² L. Edvinsson, M.S. Malone, *Intellectual Capital: Realizing Your Company's True Value by Finding Its Hidden Brainpower*, HarperCollins Publishers inc., New York, 1997.

Intellektuellt kapital



Figur 3: Intellektuellt kapital⁴³

Intellektuellt kapital består av tre olika delar som alla är immateriella och kan mätas enskilt. Dessa delar är humankapital, strukturkapital och relationskapital⁴⁴. Humankapitalet utgörs av den kompetens som mänskliga resurser tillför i företaget, vilket är källan till innovation och förnyelse⁴⁵ och kan ge synergieffekter i svärmar, eller så kallade swarms. Strukturellt kapital är inte individbunden utan utgörs av den infrastruktur som möjliggör kunskapsflöden, eller överföringen och utbytet av information⁴⁶. Detta kan till exempel vara informationssystem, policies eller liknande. Slutligen utgörs relationskapitalet av ett företags alla olika relationer och värdet på detta kapital beror av kvaliteten på ett företags relationer med bland annat kunder, partner, leverantörer, forskningscenter och liknande. Ett företag med stort kundkapital har god relation med sina kunder, vilka sannolikt kommer att fortsätta göra affärer med företaget. Kundlojalitet skall dock inte endast värderas som en kunds individuella och återkommande köpkraft. Man bör även betrakta lojala kunders potential att sända ut positiva budskap om företaget, samt deras samarbetsvilja att bidra med viktig information till företaget. Sociala medier liksom andra typer av informationssystem kan klassas som strukturellt kapital, då de är ett verktyg för kommunikation mellan såväl företag och kunder som mellan konsumenter, företag eller mellan individer i egenskap av privatpersoner. De underlättar därför Word of Mouth och understödjer därmed såväl positiv som negativ ryktes- och informationsspridning i alla riktningar. Med andra ord kan

⁴³ J., Chen Z., Zhu och H.Y Xie ”measuring intellectual capital: a new model and empirical study”, *Journal of Intellectual capital*, Vol. 5 No 1, s. 196-212.

⁴⁴ T.A., Stewart, *Intellectual Capital: The New Wealth of Organizations*. Doubleday/Currency, New York, 1997, s. 108

⁴⁵ ibid s. 109

⁴⁶ ibid s. 160

strukturellt kapital i samverkan med relationskapital öka värdet på ett företags totala intellektuella kapital, och på dess lönsamhet och produktivitet.

3.5 Swarm business

Ur ett historiskt perspektiv kan det skönjas att det många gånger inte är en ensam tänkare som helt på egen hand har format en lyckad innovation. Snarare är det ofta kollektiva insatser som står bakom många framgångsrika innovationer.⁴⁷ Individer som är motiverade av samma hängivelse eller strävar efter samma mål bildar grupper, dessa grupper kallar Gloor och Cooper för *swarms*. Medlemmarna i svärmar vill ofta lösa ett problem, snarare än tjäna pengar.⁴⁸ Benämningen *swarms* har dessa grupper fått från dess likhet med insektssvärmar. Dessa insektssvärmar består av flera minimalt intelligenta individer, vilka ensamt är svaga, men tillsammans bildar de flexibla, robusta och självorganiserande system, som fungerar utan övervakning. Liket insekter som tillsammans samarbetar för överlevnad, organiserar människan sig också i svärmar. Utmärkande för svärmarna är att individerna i dem strävar mot samma mål och det är de kollektiva insatserna och det gemensamma engagemanget som för dem dit.⁴⁹ Belöning i form av rang, status eller pengar är inte nödvändigt då individerna främst drivs mot ett gemensamt syfte av ett djupt engagemang och intresse. Svärmar strävar alltså huvudsakligen efter att skapa värde för svärmen själv och alltså inte för aktieägare eller liknande.⁵⁰

Tack vare internet kan svärmar interagera med varandra på ett mycket effektivt sätt, vilket gjort att begreppet COIN, "Collaborative Innovation Network", har växt fram. *Swarm business* skiljer sig från traditionell handel på en mängd fundamentala sätt. Gloor och Cooper tar upp tre principer vilka är nödvändiga för att bygga framgångsrika svärmar och ta tillvara på den kollektiva kreativiteten. Första principen lyder "*gain power by giving it away*", detta innebär att ett företag vinner makt genom att ge bort den. Innebörden av principen är att företaget bör lyssna på och bemärktiga svärmen samt lita på och följa dess rekommendationer. Princip två handlar om att man ska dela med sig till svärmen, "*share with the swarm*". Det innebär att företag inte enbart kan ta av en svärm, utan de företag som "utnyttjar" svärmen måste även själv bidra med något som berikar svärmen. Sista principen handlar om att företag bör fokusera på själva svärmen och inte inledningsvis enbart fokusera på att tjäna pengar, "*concentrate on the swarm, not on making money*".

⁴⁷ P., Gloor and S., Cooper, "The new principles of a swarm business" *MIT Sloan Management Review*, Spring 2007

⁴⁸ *ibid*

⁴⁹ E., Bonabeau and C., Meyer, "Swarm intelligence: A whole new way to think about business", *Harvard Business Review*, May 2001

⁵⁰ P., Gloor och S., Cooper, 2007

Gloor och Cooper menar att företag inte kommer att tjäna pengar genom svärmar där de tror, utan att vinster troligtvis kommer att uppstå på oväntade sätt och från överraskande håll.⁵¹

Gloor och Coopers resonemang förstärks av Tapscott, som menar att allt fler hierarkiska order- och kontrollstrukturer får ge vika åt begrepp som mass-samarbete, communities och självorganisering. I hans teorier om *Wikinomics* visar han på hur företag både kan minska kostnader och förnya sig snabbare genom att utveckla system som främjar öppenhet, peering, delning och global aktion. Wikis menar han är ett redskap som kan fånga upp den intelligens som finns i Swarms, och kan bidra till ett ökat samarbete och kunskapsutbyte inom organisationer.⁵²

3.6 Användardriven innovation

Traditionella strategier för att möta konkurrens och bättre tillgodose konsumenters behov har börjat förändras. Det traditionella företaget har ofta försökt tillfredsställa konsumenter genom att lyssna på dem och utifrån deras behov sedan försökt att skapa en produkt eller service som överensstämmer med vad konsumenten beskrev. Denna strategi är kostsam, oprecis och kan även hota företagets förmåga att konkurrera. Att fullt ut förstå kunden är den största svårigheten. För att undvika denna, icke önskvärda, situation har en del företag börjat integrera konsumenten i innovationsprocessen.⁵³ Dessa företag har börjat ge upp tanken på att förstå vad konsumenten efterfrågar i detalj och har istället bytt strategi och utrustat konsumenterna med ett användarvänligt ”verktygskit”. På så vis kan man överföra behovsrelaterade aspekter av produkt- och serviceutvecklingen till konsumenterna.⁵⁴ Tanken är att kunden själv ska få möjlighet att utforma produkten precis som han eller hon vill att den ska se ut. Kunderna får möjlighet att göra allt från mindre modifikationer av existerande produkter till att vara med och utveckla större innovationer. Att ge konsumenterna verktyg för produktinnovation kan generera enormt värde för företag, då att man ”tappar” konsumenten på dennes kunskap. Dessvärre är det svårt att fånga värdet och dessutom är processen allt annat än enkel.⁵⁵

Närmandet av en strategi som innebär större konsumentinvolvering i innovationsprocessen för förhoppningsvis med sig sänkta kostnader i forskning och utveckling. Traditionell produktutveckling är ofta en utdragen process med försök och misslyckanden. Processen inleds

⁵¹ P., Gloor and S., Cooper, 2007

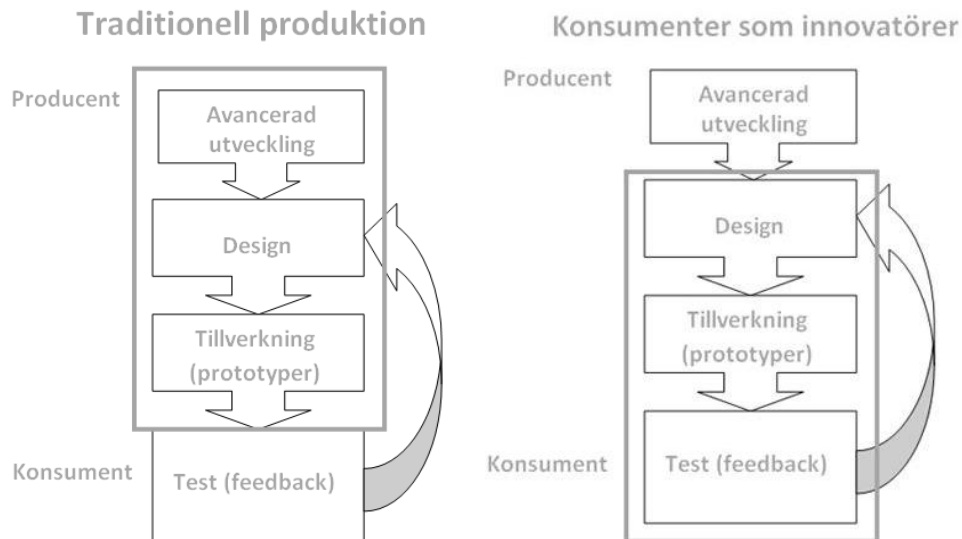
⁵² D., Tapscott and Williams, A. (2008) *Wikinomics - How Mass Collaboration Changes Everything*. Atlantic: London

⁵³ S., Thomke och E., von Hippel, ”Customers as Innovators – A New Way To Create Value”, *Harvard Business Review*, April 2002

⁵⁴ E., von Hippel, 2001

⁵⁵ S., Thomke och E., von Hippel, 2002

med att företaget utvecklar en prototyp som är baserad på information från kunderna. I nästa steg testas produkten av kunderna. Återrapportering av fel och brister tillbaka till företaget är det sista steget i processen. Cykeln upprepar sig själv till dess att en produkt som tillfredställer kunden är framtagen. Ett användarvänligt verktygskit kortar ner processen och i bästa fall krävs bara en ”runda” i cykeln för att framställa en tillfredställande produkt.⁵⁶



Figur 7: Användardriven innovation⁵⁷

Tillverkare måste ha en djupgående förståelse för sina kunders behov för att kunna utveckla och ta fram en lyckad och framgångsrik produkt. Dock blir produktutvecklingsprocessen för många företag allt svårare då konsumenters behov tenderar att ändras i ett allt snabbare tempo. Företags ökade försök att tjäna mer nischade och anpassade ”markets of one” försvårar samt fördyrar även processen. Trots att användarvänliga verktygskit kan vara mycket svåra att utveckla finns det många fördelar med att använda sig av sådana.⁵⁸ I och med att konsumenterna själva utvecklar produkten kommer den att tillfredsställa konsumenten betydligt bättre. Design- och utvecklingsprocessen av produkten är ofta mycket snabbare, dessutom kan produkten sättas i produktion redan efter en cykel i utvecklingsprocessen, förutsatt att konsumenterna använder verktygen på rätt sätt.

⁵⁶ S., Thomke och E., von Hippel, 2002

⁵⁷ ibid.

⁵⁸ E., von Hippel, 2001

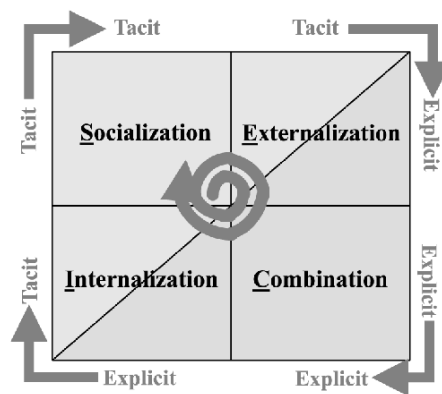
3.7 Kunskapsflöden

Flöden är ett centralt koncept inom dagens kunskapsintensiva företag. För att kunna förstå kunskapsförnyelse presenterar professor Nonaka et al. en modell som beskriver kunskapens födelseprocess i en dynamisk kontext.

Enligt Nonaka kan kunskap förstås i sitt sociala sammanhang i relation mellan människor och betraktas som en dialektisk process av feedback loopar mellan olika parter. Då en individ upplever ny kunskap ger detta utlopp för en ny process. En kunskapsprocess inuti en organisation som delas med människor utifrån, såsom konsumenter, andra företag, lärosäten eller samarbetspartners, kan starta en ny process utanför organisationen. Var än kunskapsprocessen äger rum beskriver Nonaka den som ”en kontinuerlig resa mellan det subjektiva och det objektiva, som rör sig mot sanningen.”⁵⁹

Nonaka har föreslagit användningen av den så kallade SECI- modellen, denna beskriver de olika etapperna i inlärningsprocessen och visar den spiralformade kunskapsprocessen och interaktionen mellan implicit och explicit kunskap som människor tar till sig genom personliga upplevelser och genom interaktion med andra människor. Nonaka betonar vikten av att ha ett mål med kunskapen, en vision och en avsikt i syfte att kunna interagera och ta till sig information utifrån och göra någonting meningsfullt med den nya informationen. SECI- modellen är uppdelad i fyra olika etapper. Första steget är *socialiseringen*, där ny implicit kunskap skapas genom personliga erfarenheter som upplevs och delas med andra genom social interaktion. Genom andra steget, *externaliseringen*, översätts den implicita kunskapen till explicit, då den förklaras genom ord, bilder, modeller eller andra kommunikationsmedel och överförs till andra människor. Det tredje steget är *kombinationen*, där explicit kunskap som fångats upp internt och externt sätts samman för att forma olika systematiska koncept. Ett praktiskt exempel på detta kan vara utformning av en prototyp, då olika former av intern kunskap kan sättas samman med exempelvis extern expertis och forma en gemensam modell. Mjukvaruprogrammering som bedrivs genom öppet samarbete i digitala grupperingar, så kallade Open Sources, är ytterligare exempel på detta, vilket även visar på att datoriserad kommunikation genom nätverk skapar gynnsamma förutsättningar för en sådan process. I slutfasen, *internaliseringen*, lär människor sig genom att gemensamt praktisera den explicita kunskapen, som då transformeras till implicit kunskap.

⁵⁹ I., Nonaka, R., Toyama och T., Hirata, *Managing Flow- A Process Theory of Knowledge-Based Firm*, Palgrave Mcmillian, New York, 2008, s. 26



Figur 4: SECI-modell.⁶⁰

Som tidigare nämnts bör kunskapen förstås i sitt sociala sammanhang, men även i hänsyn till tid och rum. Nonaka använder begreppet *BA*, detta är japanska och har ingen direkt motsvarighet i andra språk, men kan snarast beskrivas som den plats eller det fält, i hänsyn till vilken kunskapen kan förstås. BA är en plats och en plattform som förenar människor och som ger upphov till nya relationer och kunskapsprocesser genom interaktion. Det kan exempelvis vara i projekt- eller arbetslag, i virtuella nätverk som sociala medier, eller i sfären för kommunikation mellan företag och kund. För att BA skall kunna föda kunskap krävs att den är självorganiserad, samt att den har ett eget mål och mission.

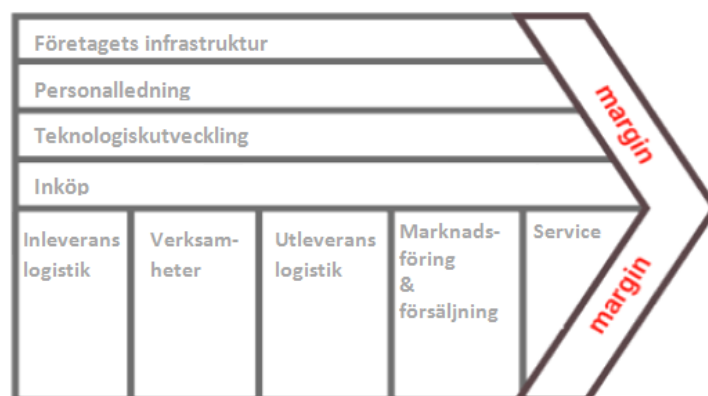
Den ackumulerade kunskapen som skapats i de olika processerna i BA, resulterar i ett företags sammanlagda *kunskaps tillgångar*, såsom kunskapskapital i form av patent, licenser, men även såsom färdigheter, socialt kapital, organisationsstruktur, rutiner och kultur. Konceptet har sina likheter med intellektuellt kapital på det sätt att det är immateriella och värdeskapande tillgångar, som samtidigt är resultat av kunskap och förutsättningar för ny.

Företag som lyckas skapa långsiktigt bestående konkurrensfördelar är i slutändan de som lyckas med kontinuerligt och hållbart värdeskapande. Det förutsätter att företag kan anpassa sig till nya förutsättningar genom att fortlöpande ta till sig ny kunskap som tillämpas i organisationen.

⁶⁰ *SECI-modell*. Tillgänglig: www.emeraldinsight.com/fig/2200100301001.png (2010-01-14).

3.8 Värdekedja och värdestjärna

Michel Porters klassiska värdekedja kan appliceras på företags olika delar i syfte att identifiera och analysera värdeskapande aktiviteter, vilka kan skapa konkurrensfördelar. Ramverket kan delas in i två kategorier bestående av primära aktiviteter och supportaktiviteter.



Figur 5: Porters värdekedja⁶¹

Primära aktiviteter är de olika linjefunktioner som möjliggör de fysiska flöden genom vilka råmaterial transformeras till färdig produkt och slutligen hamnar hos kund. De består av inleveranslogistik, verksamheter, utleveranslogistik, marknadsföring och försäljning och service.

Supportaktiviteter är de funktioner som fortlöpande stödjer primäraktiviteterna och består av inköp, produktutveckling, personalledning och företagets infrastruktur.

Kostnads- och konkurrensfördelar kan enligt Porter uppnås genom att konfigurera värdekedjan, eller att dra ned på kostnaderna i enskilda aktiviteter.⁶²

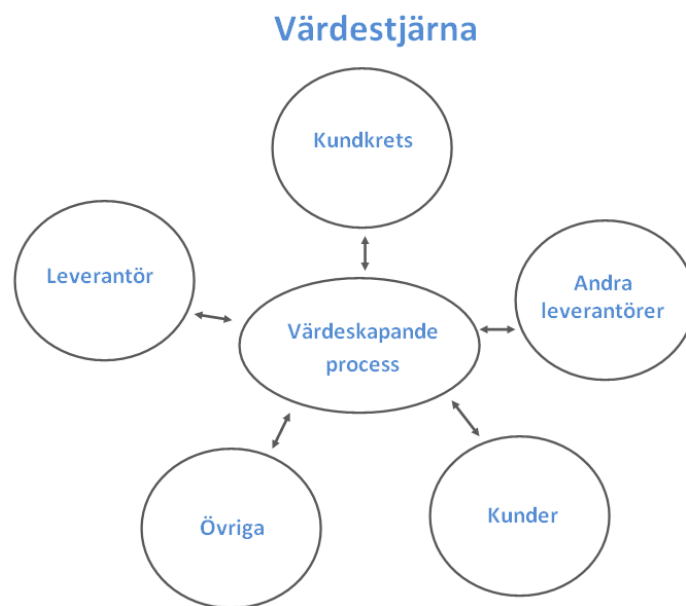
Normann och Ramirez har utvecklat en modell som visar ett annat sätt att betrakta värde på. Enligt författarna skapas värde genom att organisationer kommer överens om samproduktion, samt att företag ständigt omkonfigurerar sin verksamhet. För att möjliggöra detta behövs nya former av samarbete. För att skapa en djupare förståelse för det nya sätt som värde skapas på i

⁶¹ Värdekedjan. Tillgänglig:

http://www.provenmodels.com/files/2825c320f5910a4647fd289cdf5a780/value_chain_analysis.gif (2010-01-14).

⁶² M.E. Porter, What is strategy? *Harvard Business Review*, November-December 1996, s. 61-78.

dag presenterar författarna ett nytt begrepp som de kallar *värdestjärna*.⁶³ Teorin grundar sig på ömsesidigt samarbete och tvåvägskommunikation mellan olika aktörer. Företagen strävar inte endast mot att skapa värde för sig själva, utan också för samarbetspartners, vilka är leverantörer, leverantörers leverantörer, kunder samt kundernas kunder. Teorin om värdestjärnan skiljer sig från värdekedjeteorin i det att i den sistnämnda adderas värde sekventiellt och kommunikation sker framförallt med de närmsta aktörerna. Värdestjärnan kan enligt Normann och Ramirez snarare förklaras som ett invecklat nätverk där alla kommunicerar med alla, och där värde skapas genom den interaktion som uppstår i denna.



Figur 6: Värdestjärna⁶⁴

Normann och Ramirez menar även att det är viktigt att företag är välinformerade om kundernas preferenser, vad dessa efterfrågar samt vilka behov de har som inte är uppfyllda. Normann och Ramirez menar att kunden, då den blivit en del av nätverket, får en aktiv roll i värdeskapandeprocessen. I och med att kunden har blivit en del av nätverket bidrar den till nytt värde, och möjliggör även att ytterligare värde kan skapas genom samproduktion. Företag kan i och med detta erbjuda kunderna ökat värde, ett värde som varierar från kund till kund. Då

⁶³ R., Normann, R., Ramirez, 1993, From Value Chain to Value Constellation: Designing Interactive Strategy, *Harvard Business Review*, July-August, s. 65-77.

⁶⁴ *Värdestjärna*. Tillgänglig: disruptive.nu/wp-content/uploads/2007/10/vardestjarna.jpg (2010-01-16)

kunden erbjuds högre effektivitet i produkt- eller tjänsthänseende erbjuds den också, i och med det, ett större värde på produkten eller tjänsten.⁶⁵

3.9 Teoretiskt ramverk

Ovanstående teorier används för att ge en samlad förståelse för hur utbredningen av sociala medier har påverkat affärslandskapet, samt att identifiera företagsstrategiska förutsättningar och metoder för att kunna identifiera de möjligheter att tillvarata värde som uppkommit som ett resultat av dessa.

Long Tail- teorin visar på hur spelreglerna för företag har förändrats i och med en ökad tillväxtmarknad för nischer. Vidare tar *Freeconomics* upp problematiken att företag får allt svårare att ta betalt av kunder. Dessa är två exempel på ändrade förutsättningar för företag, vilka i avsnittet *Nya möjligheter i affärslandskapet* betonar som viktiga för företag att anpassa sig till. Företags konkurrensförmåga kan värderas utifrån värdet av *Intellektuellt kapital*. I avsnittet betonas därför på värdet av detta, samt hur humankapital kan fångas upp och tas tillvara med hjälp av strukturkapital och relationskapital. Humankapitalet är i sammanhanget den intelligens som finns hos människor i och utanför en organisation, relationskapitalet värdet mellan dessa, och strukturkapitalet infrastruktur som sociala medier. *Swarm business* visar hur företag kan tillvarata kollektiv intelligens, vilket kan appliceras såväl inom som utanför företaget. Idéer som *Wikinomics* menar att Wikis är ett verktyg som väl lämpas sig för detta, och kan leda till samarbete samt tids- och kostnadseffektivitet för företagen. Avsnittet om *användardriven innovation* ger en mer praktisk illustration av hur externt humankapital, som konsumenter, med nya medel kan tas tillvara av företag. Avsnittet om *kunskapsflöden* avser att öka förståelsen och förstärka värdet av kunskapsdelning, interaktion och feedback- loopar, då Nonaka menar på att kunskap är en process som leder närmare och närmare sanningen. *Värdemodellerna* beskriver värdeskapande, och används för att illustrera hur dessa har förändrats.

⁶⁵ R., Normann, och R., Ramírez *Den nya affärslogiken*, Liber-Hermods, Malmö, 1995

4. Empiri

I detta kapitel kommer det att redogöras för huvuddragen i de genomförda intervjuerna samt ges en kortare bakgrund och presentation av intervjuobjekten och deras ställning och förhållande till sociala medier. Det empiriska materialet kommer vidare att presenteras tematiskt under ett antal huvudteman som var centrala och genomgående i flera intervjuer.

4.1 Centrala begrepp

Utifrån de intervjuer som har gjorts har det gått att identifiera sju olika teman, kring vilka diskussionerna har koncentrerats. Resultaten av intervjuerna kommer följaktligen presenteras utifrån dessa, och belysa de olika intervjuobjektens aspekter i ämnet.

I avsnittet *Makt och kontroll* visas hur intervjupersonerna diskuterar kring vilka aktörer de anser ha makten och kontrollen över sociala medier, produktutbud och företag i största allmänhet, samt hur maktstrukturer har förändrats med hänsyn till spridningen av sociala medier.

Under rubriken *prissättning* visas intervjupersonernas olika syn på hur sociala medier har påverkat hur förutsättningarna för att ta betalt av konsumenterna på vissa håll har förändrats.

Avsnittet *Strategisk anpassningsförmåga* behandlar företags attityder och förmåga att anpassa sig, samt förnya sig i förhållande, till det förändrade medielandskapet.

Under rubriken *Digitala klyftor* presenteras intervjupersonernas syn på eventuella digitala klyftor inom och utanför organisationer, som motverkar företags och kunders användande av sociala medier.

I avsnittet *Lärande och värdeskapande* presenteras intervjupersonernas syn på hur företag är och bör vara organiserade för att på bästa möjliga vis kunna ta till sig ny kunskap och fånga upp strömningar och signaler utanför organisationen. Detta för att kunna anpassa och förnya sig, samt vara ett innovativt företag med högt intellektuellt kapital. Det visas även på hur en del av värdeskapandet, enligt de intervjuade, har förskjutits mot konsumenterna.

I avsnittet *Hantering av kundrelationer* presenteras intervjuobjektens syn på hur företag kan undvika affärskritiska konversationer och negativ ryktesspridning över internet, samt hur de kan hantera och vårda sina kundrelationer.

I avsnittet *Framtida utveckling* belyses intervjupersonernas syn på framtida utveckling inom företag och i det sociala medielandskapet.

4.2 Makt och kontroll

Ett begrepp som används mycket av Micael Dahlén är det han kallar som-helst-samhället. Detta innebär att större makt har tillfallit den stora massan då i princip vad som helst är möjligt för vem som helst. Han utvecklar konceptet på följande vis.

Vem som helst, var som helst, kan göra vad som helst, få tag på vad som helst och pressa vem som helst, när som helst. Vi påverkas så väldigt mycket i våra beteenden att vi tar i stort sett allt förgivet, att det ska vara möjligt för oss att styra och ställa över det som vi vill.⁶⁶

Dahlén menar att som helst- världen blev en realitet i början av tjugohundratalet och att denna maktökning till stor del möjliggjordes tack vare utvecklingen av, samt den ökade tillgängligheten till, internet. Han menar att detta medium då hade blivit så utbrett att människor hade såväl en vana som mognad att utnyttja dess kraft och potential, samt att tillgängligheten till internet hade ökat enormt då det ofta var disponibelt i såväl hemmet som på arbetet. Detta möjliggjorde ”att vi kunde se och nå var som helst”. Den stora skillnaden var då även, enligt Dahlén, att människor själva började aktivera sig och inte enbart ta emot information som skickades till dem.

Människor var då, enligt Dahlén, inte längre enbart passiva mottagare utan även själva skapare av information på internet. Att ha makt över innehållet på internet är idag inte heller något som människor är tacksamma för utan snarare något som de förväntar sig. Detta kan vidare länkas till Dahléns resonemang kring *generation-boss* där makt över omvärlden av många människor idag ses som något självklart.

⁶⁶ Dahlén, M., professor, muntligt Skypesamtal (2009-12-11)

Tittar vi på andra sidan av det här millennieskiftet så förväntade vi oss inte så mycket att vi skulle kunna vara med och påverka och att vi skulle kunna göra ett sådant avtryck som vi kan idag, så därför så slog vi det ur hågen. Men idag förväntar vi oss verkligen att vi kan det. Hela den här generation boss-utvecklingen, att alla ser vi oss som sittande vid spakarna och hela världen som vårt videospel på något sätt.⁶⁷

Dahlén talar vidare om att undersökningar visar på att en stor andel barn världen över idag vill bli kändisar, medan det förr var fråga om mer konkreta yrken så som polis, direktör eller veterinär. Han menar att detta inte främst är ett utslag av en ”kändiskåt” kultur utan snarare en indikation på att alla människor vill göra avtryck. I och med den utveckling som har lett till som-helst-samhället har människor idag fått större makt och möjligheter att påverka sin omvärld. Dahlén menar vidare att detta ”som helst samhälle” har gjort att det i marknadsföring har blivit allt svårare att tänka i termer av kampanjer.

Sedan tidernas begynnelse har det ju byggts på att vi på företaget som har total kontroll över tidpunkt. ”Nu ska vi lansera och precis så här ska det se ut”. Men helt plötsligt har ju människor över hela världen förmåga att gräva i, luska fram och sprida egen information och till och med påverka informationen och egenskaper hos produkten så det kommer att bli extremt svårt att skapa kampanjer.⁶⁸

Företag har enligt Dahlén inte längre makt eller kontroll över informationsspridningen på samma sätt som tidigare var möjligt. Människor världen över har fått möjlighet att påverka såväl den information som sprids om produkten samt därmed även fått inflytande över och möjlighet att kunna påverka dess egenskaper. Dahlén menar även att det numera är omöjligt för företag att stänga av sin kommunikation utåt under perioder då det inte är en kampanj utan att de ständigt måste vara nåbara och villiga att kommunicera med människor. ”Det går inte som företag att vara tysta och tänka att nej nu är det inte kampanj, det bryr sig ju inte kunderna om”⁶⁹ detta då kampanjer är en konstruerad företagsuppfinring och inte ett naturligt tillstånd. Tidigare kunde företag inte ständigt vara nåbara och kommunicera med sina kunder, att arbeta och kommunicera genom kampanjer blev därför en praktisk lösning. Dahlén menar dock att det idag är möjligt att som företag ständigt vara nåbart och kommunicerande. Han menar även att kunder i som helst-samhället själva vill vara med att välja när de vill vara i kontakt med olika företag. Även Duffy berör konsekvenserna av de förändrade kommunikationsmöjligheterna, och menar att konsumenter har börjat förvänta sig omedelbar respons från företag.

⁶⁷ M., Dahlén, 2009.

⁶⁸ ibid.

⁶⁹ ibid.

*Before, the telephone company gives me a lousy connection or something, I'd go to their website, fill in a complaint form and maybe wait for a week or two, get a response on e-mail, send back a e-mail saying, no you didn't hear me right, I said this, and maybe in a month I start getting close to an answer. And that was OK, in the old days it was a letter. These days if I want something that's broken, I go to their website, and if someone's not there listening to me that I can chat to, maybe I'll send an email. But if I don't get a response after tomorrow I get out to social media and I talk about it, that the company stinks and that I don't get any response from it.*⁷⁰

Duffy menar därför, i enlighet med Dahlén, att företag ständigt måste vara nåbara och kommunicera med sina kunder. Han betonar därför även vikten av att lyssna till sociala medier.

Ett annat intressant begrepp som diskuteras av Dahlén är IBL, *Involved But Looking* (involverad men letar). Han menar att det idag är tveksamt om lojalitet fortfarande är ett aktuellt begrepp för företag. Uttrycket IBL menar han ursprungligen kommer från dejtingsammanhang, och att det där blir allt vanligare att människor kategoriserar sig just som upptagna men ändå sökande efter någonting bättre. ”Jag må vara upptagen, jag må vara i en relation just nu, men med tanke på att det finns fruktansvärt många andra människor där ute som jag inte har träffat än, så vore det ju synd att stänga dörren helt”⁷¹. Detta menar han även går att applicera på kundrelationer där människor idag kan ha en relation med ett företag, vilket dock inte behöver innebära att de är ointresserade av att skapa sig relationer med andra företag och leverantörer. Detta innebär en bristande kundlojalitet där företag delvis har förlorat kontroll över sina tidigare mer lojala kunder.

Samtidigt som människor har vunnit makt och kontroll över informationsspridning så har företags makt och kontroll över den begränsats. Dahlén talar under intervjun om negativ informationsspridning och det ofta kommer från människor som på ett eller annat vis har någon form av relation till företaget, detta kan vara alltifrån anställda till kunder. ”Allt ifrån den här sköna Burger King- killen som badade i diskhon inne i restaurangköket⁷², eller Dominos pizzatyperna i köket⁷³”. I båda dessa incidenter drabbades matkedjorna av att anställda videodokumenterat och spridit klipp där de uppvisar grava hygieniska överträdelser, vilket

⁷⁰Duffy, S., egenföretagare, personlig intervju, Malmö (2009-12-01). *Tidigare kunde telefonföretaget ge mig en usel uppkoppling eller liknade, jag går till deras hemsida, fyller i ett klagomålsformulär och väntar i kanske en vecka eller två, erhåller ett svar via mejl, skickar tillbaka ett mejl, nej, ni förstod inte, jag sa detta, och kanske inom en månad börjar jag närma mig ett svar. Och det var OK, förr i tiden var det brev. I dag, ifall något går sönder, går jag till deras hemsida, och om ingen är där och hör mig, som jag kan chatta med, kanske jag skickar ett mejl. Men om jag inte får svaret efter imorgon, ger jag mig ut på sociala medier och pratar om det, att företaget är dåligt och att jag inte får något svar från det.*

⁷¹ M., Dahlén, 2009

⁷² YouTube (2008). *Burger King employee takes bath in Kitchen Sink*. Tillgänglig: <http://www.youtube.com/watch?v=a1iyN7Y-jjQ> (2010-01-14).

⁷³ YouTube (2009). *Dirty Dirty Dominos pizza*. Tillgänglig: www.youtube.com/watch?v=OhBmWxQpedI (2010-01-14).

resulterade i stora skador på företagens varumärken. Dahlén menar att företag måste inse att de inte längre kan kommunicera enbart genom ”designated spokes people”. Dessa var förr de av företaget utsedda representanter som hanterade all kontakt med journalister och media och därigenom förde företagets talan utåt.

Man måste inse att alla på företaget har möjligheter att nå hela världen, fånga hela världens uppmärksamhet. Det har man ju inte insett tidigare, det här är ju bara en kille som står i köket, han ska ju stå där och hålla tyst. Och det ligger inte i någons natur att stå och hålla tyst, alla är vi människor som kommunicerar hela tiden, så det måste vi inse.⁷⁴

Dahlén vill till och med gå så långt i sitt resonemang att han menar att man borde ta bort såväl marknads- som kommunikationsavdelning i den klassiska bemärkelsen och inse samt agera utifrån att hela företaget är en enda marknads- och kommunikationsavdelning. Han menar att idag är alla är ”spokes people” och kan kommunicera och sprida information om företaget och dess produkter.

Istället för att stänga av dem, lite så där kinesiskt ”ja, vi stänger av dem, vi stänger av Facebook, vi stänger av Google, vi stänger av internet för våra anställda” för det är ju totalt omöjligt; det lyckas de inte ens med i Kina. Så måste vi inse att de här kan och vill kommunicera med omvärlden och så måste vi på alla sätt vi kan hjälpa dem att förstå det och uppmuntra dem att kommunicera på positiva sätt.

Dahlén utvecklar detta resonemang vidare och menar att alla anställda på ett företag är varumärkesägare och påverkar lika mycket hur detta företag uppfattas utåt som tidigare enbart VD, marknadschef eller liknande kunde göra.

När det gäller anställdas ökade makt i och över ett företag ser även Dücker en möjlighet i att bemäktiga företags anställda. Han menar att detta är något som ett företag bör utveckla genom bland annat användandet av företagsspecifika wikis, där alla anställda oavsett position inom företaget, har lika rätt att medverka. I detta fall handlar det om att ett företag aktivt måste välja att skapa en företagswiki och där de bemyndigar sina anställda med makt och kontroll över informationsspridningen. Det rör sig i Dücker's fall, till skillnad från Dahléns resonemang, även om intern informationsspridning och därmed inte om bilden som förmedlas utåt kring företaget. Dücker talar även om mer specifika *community wikis* som kan utnyttjas av företag för att samla kunskap från olika avdelningar eller anställda som arbetar med olika projekt på samma plats

⁷⁴ M., Dahlén, 2009

istället för att ha denna kunskap spridd över hela organisationen. Detta innebär till exempel att alla projektledare världen över i ett stort multinationellt företag har en gemensam wiki där de utbyter kunskap om hur man bäst bedriver projekt och liknande. Dückert menar även att sociala medier inte bara kan användas av anställda utan även kan utnyttjas av företag i deras leverantörskedja. Genom att ge leverantörer, partners, universitet och andra tänkbara intressenter ökad insyn, makt och inflytande kan företag effektivisera och förnya sin produktion. Ökad kontroll över företaget av andra intressegrupper behöver följaktligen inte vara negativt för företaget utan kan snarare ses som något positivt, givet att denna möjlighet utnyttjas och tas tillvara på rätt sätt. Enligt Dückert bör det därför i en organisation inte bara ha en utan flera wikis uppdelade efter område och syfte. Han menar att i ett företag med 25 000 anställda så kommer det där att finnas hundratals, kanske tusentals, olika wikis som alla underlättar samarbetet mellan anställda samtidigt som de ofta bemyndigar dem med mer makt och inflytande och även underlättar företagets arbete.

Inte bara anställda, partners och leverantörer har fått ökad makt i företag, även kunder är en enormt viktig grupp som tycks ha fått en stor makt över bland annat informationsspridning. Dahlén talar under intervjun om det inte bara är ett företags anställda, utan även dess kunder, som har fått en ökat makt genom möjligheten att påverka bilden av ett företag. Detta då de i dag har möjlighet och ”kan kommunicera med vem som helst hur som helst”. Som ett exempel på misslyckande från ett företag att inse detta, och därmed även behandlar sina kunder med bristande respekt, tar han upp ett exempel med sångaren Dave Carroll som fick sin gitarr förstörd i United Airlines bagagehantering och inte varken ersattes eller bemöttes på ett trovärdigt vis. Detta resulterade i ett numera klassiskt Youtube-klipp som har setts över sju miljoner gånger där Carroll sjunger om saknaden av sin gitarr och om United Airlines bristande bagagehantering och service⁷⁵. Dahlén menar att flygbolaget borde ha bemött Dave Carroll bättre ”så att det inte blir sju miljoner människor som går och trallar *United breaks guitars*”⁷⁶. Även Ossianson talar om en ökad konsumentmakt och menar att denna har skett främst genom tillgången till nya media som har försett konsumenter med en ökad makt att påverka.

Ossianson lyfter även fram att denna makt är tvåeggad då det utifrån ett företagsperspektiv samtidigt har lett till ökade möjligheter att ”kartlägga, spåra och ta reda på; hur gör vi? Var sätter

⁷⁵ YouTube (2009). *United Breaks Guitars*. Tillgänglig: www.youtube.com/watch?v=5YGc4zOqozo&feature=fvsr (2010-01-14).

⁷⁶ M., Dahlén, 2009

vi våra avtryck? var befinner vi oss någonstans på nätet?”⁷⁷ Det är därmed inte enbart konsumenterna som har fått ökad makt och kontroll genom tillgången till nya media, även företag har i och med dessa getts en ökad möjlighet till kontroll av konsumenters vanor och beteendemönster.

Vi menar att det finns en dualism i det här. Man kan inte bara säga att konsumenterna fått ökad makt, för företagen har också fått en ökad makt. Fast utifrån sitt perspektiv och de möjligheter de har att kartlägga oss.⁷⁸

Duffy utvecklar tankarna kring en ökad makt för konsumenter ytterligare och menar att det är att betrakta som något positivt.

I think it's a very positive thing. I don't mean to put politics into this because it's not a political statement but to say that there was a media monopoly and what message got out when and how was extremely well controlled by money. And unless you had lots and lots of money, your message just didn't get out, end of story. With that barrier gone, it changes everything for the better.⁷⁹

Duffy menar att det har blivit svårare för företag att ljuga om sina produkter och dess fördelar. Tidigare handlade det mycket om pengar och den som hade mest pengar var den som kunde få ut och sprida sitt budskap till konsumenterna, oavsett sanningshalt i påståendena. Detta har dock drastiskt förändrats i och med tillgången till nya media.

Now, everyone is a media mogul. You have a tv, a radio station, print, magazine at your disposal to do whatever you want with and that changes the whole equation. The way marketing is set up it's not supposed to work like that. All the marketing strategies were set up that we control the message, and that we control the media. And that very few people have access to the media.⁸⁰

Även Duffy instämmer med Ossiansson och menar att det inte ensidigt är konsumenterna som har fått mer makt. “It's a two way street; not only does the information go out there, but it's

⁷⁷ E., Ossiansson, ekonomie doktor, muntligt Skypesamtal (2009-12-11)

⁷⁸ E., Ossiansson, 2009.

⁷⁹ S., Duffy, 2009. *Jag tycker att detta är något väldigt positivt. Jag menar inte att peta in politik i det här, för det är inte ett politiskt uttalande, men att säga att det tidigare fanns ett media monopol och vilket meddelande som gick ut när och hur var extremt väl kontrollerat av pengar. Och såvida du inte hade mycket pengar, kunde ditt meddelande inte komma ut, punkt slut. Med den barriären borta förändras allting till det bättre.*

⁸⁰ *Nu för tiden är alla en media mogul. Du har en tv, en radiostation, skrivare, en tidning till ditt förfogande att göra vad du önskar med och det förändrar hela ekvationen. Sättet som marknadsföring är konstruerat på är inte meningen att fungera på det viset. Alla marknadsföringsstrategier grundades på att vi kontrollerade meddelandet, och att vi kontrollerade mediet. Och väldigt få hade tillgång till mediet.*

coming back too.”⁸¹ Han menar att denna ökade transparens där kunder via internet har fått en allt större insyn i företag har lett till att dessa måste vara allt ärligare mot sina kunder och inte längre i samma utsträckning kan ljuga för dem genom sin marknadsföring. Detta då lögnen snabbt kan spridas som en löpeld genom bland annat sociala medier. Detta ser han dock enbart som något positivt.

*I think is good for consumers, because, let's face it; marketing has a really lousy reputation globally. The last thing you want to do at a cocktail party with doctors and Greenpeace is to admit that you work in advertising. And that's unfortunate because if you look at it in another way, marketing and advertising is really an engine that keeps the economy going.*⁸²

Duffy menar att detta dåliga rykte inte heller är oförtjänt utan att det tidigare har förekommit vad han kallar “deception by ad agencies” (vilsedning av reklambyråer). Sanningshalten i påståenden behövdes inte i samma utsträckning som idag backas upp och var ofta svåra att kontrollera. Det var även dyrt att mobilisera resurser för att såväl kontrollera ett påstående som att sprida budskapet om att ett sådant var felaktigt. Detta ledde till att företagets marknadsföring blev en form av sanning.

*I can put it out without feeling any regrets to my business because I can say this is a good product, very well built and durable, maybe I say “here's to the highest engineering standard in Europe”. /.../ I can do that, in a country like America I can sell millions of them and by the time you've figured out that they all break, I'm on to selling in South America or somewhere else, so I can make money.*⁸³

Att på detta sälja dåliga produkter genom enbart marknadsföring är, enligt Duffy, inte alls möjligt på samma vis idag som tidigare. Han menar att det har blivit allt svårare för företag att ljuga och dåliga produkter omedelbart selekteras bort då missnöjda kunder kommer att gå online och berätta för andra potentiella köpare att produkten är värdelös och inte fungerar. Duffy menar att styrkan i detta är det faktum att alla talar med varandra, och att företagen själva allt mer ofta utelämnas ur konversationen. Han ger exempel på att man tidigare i samband med bilköp kunde

⁸¹ S., Duffy, 2009.

⁸² S., Duffy, 2009. *Jag tycker att det är bra för konsumenterna, för att låt oss inse att marknadsföring verkligen har ett uselt rykte globalt. Det sista du vill göra på ett cocktail party med doktorer och Greenpeace är att erkänna att du arbetar med marknadsföring. Och det är olyckligt, för om du tittar på det från en annan vinkel är ju marknadsföring och annonsering egentligen motorn som håller ekonomin i rörelse.*

⁸³ S., Duffy, 2009. *Jag kan sprida budskapet utan risk, för att jag kan säga att det här är en bra produkt, mycket välbyggd och hållbar, kanske säger jag: ”den här har den högsta tekniska standarden i Europa” (...) Jag kan göra det i ett land som Amerika, jag kan sälja miljoner av dem och när tiden kommer då du klurat ut att de allibop går sönder, så säljer jag i Sydamerika eller någon annanstans, så jag kan tjäna pengar.*

rådfråga en lokalmekaniker, medan man idag kan rådfråga grupper av mekaniker. Om dessa då säger att bilen har undermålig kvalitet kommer man inte att köpa den, oavsett om reklamen hävdar att produkten är bra eller inte. Duffy menar att denna utveckling är att se som positiv, då företag måste vara allt ärligare i sin marknadsföring, vilket även leder till att de faktiskt måste producera allt bättre produkter.

*There's no place for me to hide anymore. I got to be honest and do you know what that means? I have to make a faster sneaker. I have to figure out how to do it, put some springs in it or something. And that's good for us as consumers.*⁸⁴

4.3 Prisutveckling

Utvecklingen av internet och sociala medier har även lett till att företags möjligheter att ta betalt för olika varor och tjänster har förändrats. En debatt är huruvida det kommer att gå mot en utveckling där en stor del av det material som tillgängliggörs via internet är gratis för konsumenten. Dahlén ställer sig dock mycket skeptiskt till en sådan utveckling, då han menar att företag i slutändan måste tjäna pengar och att dessa måste komma någonstans ifrån.

*Hela free-resonemanget och så vidare, att det är extremt billigt att producera produkter och så vidare som gör att pengar blir mindre intressant i så mått och gör att det är enklare att sprida och att producera, det är förvisso sant. Men sedan så måste ju alla människor på något sätt förtjäna sitt uppehälle, så det blir ju intressant någonstans. Och tanken vi kan alla erbjuda saker gratis för att det är någon sen som köper reklamplats i det här, det blir ju också lite skevt, för den som köper reklamplatsen måste ju få in sina pengar på något sätt. Och de här reklamplatserna har ju varit svåra för alla från Youtube till Google, Facebook och allt vad de heter.*⁸⁵

Ossianson och Hast resonerar även de kring företags prissättning i förhållande till utvecklingen av bland annat sociala medier och delar inte på samma vis Dahléns skepticism mot att flytta över betalningsansvaret från konsumenterna till att ha annonsbaserade intäkter, där publiken blir en handelsvara. Ossianson och Hast tar upp musikindustrin, som de anser arbeta mot hela utvecklingen av bland annat sociala medier istället för att dra nytta av den, som ett exempel.

Man tror att människor ska fortsätta att betala för den där jädra platta skivan som alla vet kostar ingenting. Och där kunden egentligen vill ha en, två låtar, man vill inte ha för det paketerat. Jag vill ha en mix som jag vill ha. Alltså det

⁸⁴S., Duffy, 2009. *Det finns ingenstans att gömma sig längre. Jag måste vara ärlig och vet du vad det innebär? Jag måste tillverka en snabbare gymnastiksko. Jag måste klura ut hur man gör det, sätta in några fjädrar in dem eller något. Och det är bra för oss konsumenter.*

⁸⁵ M., Dahlén, 2009

är fråga om kundanpassning. Då försöker man stoppa det här för man tror att man ska tjäna pengar på det istället för att se vad kunden vill ha.⁸⁶

Ossianson och Hast menar att musikindustrins motvilja att förändra sin affärsstrategi och prissättning har skapat deras främsta problem med ootillåten, gratis, nedladdning av musik.

Pirate Bay har kommit fram som en konsekvens av att skivbranschen hållit fast vid gammal teknik. Om då skivbolagen hade reagerat tidigare hade kanske Pirate Bay aldrig kommit då. Problemet är lite grann det här att när det väl kommer en tjänst, nu är den här då olaglig, där konsumenterna lär sig att det inte kostar någonting, då är det väldigt svårt att få dem att ändra sig - att man ska börja betala för någonting då. Det är väl det som är problemet.⁸⁷

Ossianson menar att tjänster som Spotify, som istället för att ta betalt av konsumenter har börjat ta betalt av företag för annonsering, är framtiden. ”Då blir ju det rätt, då tänker man tvärtom och ser till att ta betalt för det som man kan ta betalt för.”⁸⁸ Detta resonemang överrensstämmer följaktligen inte med Dahléns, som menar att detta system i längden är ohållbart då de företag som annonserar måste tjäna pengar. Någonstans måste någon följaktligen alltid ta betalt.

4.4 Strategisk anpassningsförmåga

Change management är ett mastigt kapitel inom företagsekonomi. Den stora utmaningen vid implementering av nya strategier brukar vara det motstånd inom organisationen som ledare ofta stöter på i samband med förändringar. Människan är ett vanedjur och att frångå gamla rutiner, ta till sig nya kunskaper och utveckla nya arbetssätt är något som enligt många går emot hennes natur. Ändå är det en förutsättning för att företag skall kunna bibehålla sin konkurrensposition⁸⁹. I fråga om attityder till att ta till sig nya kommunikationsförutsättningarna i medielandskapet har intervjupersonerna både gemensamma uppfattningar och olika aspekter på problemet.

Ossianson och Hast delar in de olika attityderna i tre kategorier. En del företag har lätt att ta till sig ny kunskap och använder de nya verktygen, medan andra, enligt Ossiansson, gör absolut ingenting.

Man blåser på som man alltid har gjort och låtsas som att de nya medierna överhuvudtaget inte existerar, till följd av att man också åker på en hel del blåsningar när konsumenter börjar agera i de nya medierna och protesterar kanske kring

⁸⁶ E., Ossianson, 2009

⁸⁷ L., Hast, 2009

⁸⁸ E., Ossianson, 2009

⁸⁹ I., Nonaka et al., 2008

deras produkter eller dylikt. Sen finns det de här som i kombination med att man kanske inte gör någonting, eller gör fel, att man försöker motverka och stoppa utvecklingen. Där kan vi se hela branscher som jobbar emot den utveckling som vi ser.⁹⁰

Ossianson ger exempel på detta genom musikbranschens sätt att hantera IPRED (Intellectual Property Rights Enforcement Directive)- diskussionen och utvecklingen mot gratis nedladdning av musik. De menar att musikbranschen vägrar inse att konsumenter inte längre vill betala dyrt för en förpacketerad CD-skiva, utan att kunderna endast vill ha några få spår i digitalt format så att de själva kan blanda den mix de vill ha.

Alltså det är fråga om kundanpassning. Då försöker man stoppa det här för man tror att man ska tjäna pengar på det istället för att se vad kunden vill ha. Och så utvecklas istället sådana saker om Spotify⁹¹ i vågorna av det här. Då blir ju det rätt, då tänker man tvärtom och ser till att ta betalt för det som man kan ta betalt för.⁹²

Beträffande företags användande av sociala medier har de stött på många företag som har svårt att anpassa sig till utvecklingen. Ossianson fortsätter:

Företagen tänker; "Vårt fina företag behöver inte tänka i termer utav den typen av simpla media." Man förstår inte mediets makt, utan man anfördar det på något sätt allt för snabbt. Bara för att man själv inte förstår sig på dem och så har man förutfattade meningar om dem istället.⁹³

Duffy har liknande erfarenheter av företags förmåga att ta till sig de nya förutsättningarna. Han hävdar att företags begivenhet att ta till sig sociala medier inte skiljer sig nämnvärt från deras förmåga att ta till sig trender i största allmänhet. Duffy drar paralleller till när internet introducerades, då stora och välkända företag avvisade utvecklingen som en modefluga. De attityder han ser idag är att företag fortfarande relaterar sociala medier till barn och ungdomar och att många företag anser att de, som seriösa företag, inte behöver beblanda sig med dessa medier. Duffy förklarar frustrationen med att han känner att han försöker sälja på företagen någonting, när det enda han försöker göra är att förklara utvecklingen för företagen. Det faktum att marknadsföringsbudgetar blir mindre och mindre kan, enligt Duffy, leda till två olika reaktioner. Å ena sidan kan en social mediekampanj verka vettigt för en del företag, då den är billigare än traditionell marknadsföring. Å andra sidan känner många företag att de inte vågar ta

⁹⁰ E., Ossiansson, 2009.

⁹¹ Kostnadsfri tjänst för strömning av musik

⁹² E., Ossiansson, 2009.

⁹³ ibid.

några risker då budgeten är liten. Folk är rädda för att misslyckas och att få sparken, men ingen skulle bli avskedad för att ha gjort saker som de alltid har gjort.

I think a lot of it is fear oriented. It's nothing new, social media puts out a new side of it that hasn't been seen before. When computers came there were a lot of push backs, like "Why get rid of the type writers? It's a waste of money spending them on computers", fax machines, probably the same thing. So I think with social media it's just typical resistance to change. Combined with the fact that no one is doing a good job in actually explaining what it is. They see all the pieces but they can't really see how it all connects. The subject is now so loaded that people, like really smart business people are already in the line and say "This is a waste of money, we're a serious company, and we'll not invest in this kind of nonsense". Big companies.⁹⁴

Duffy beskriver vidare det anmärkningsvärda med att många företag tveklöst lägger 25 000 kr på en broschyr utan att ställa några frågor, men då han föreslår att starta en Twitterström för 5 000 kr blir det många frågor på vad detta skulle resultera i för ROI, det vill säga den ökning i avkastning som genereras av investeringen. Duffy menar att det inte är möjligt att svara på hur stor ROI är för sociala medier, eftersom det fortfarande är så pass nytt. Han förklarar att utmaningen med marknadsföring är att få ett budskap över avståndet mellan ett företag och deras geografiskt spridda kunder, och hur detta har underlättats med hjälp av sociala medier..

Today it's like a highway has been opened up, between us and them, like the bridge that connects Sweden with Denmark, we have roads to each one of them individually if we want, we have the tools to be able to reach them, so what do you want to do? And people are still standing here saying, "No, you can't go over the bridge, you have to take the boat." And they are all standing in line at the edge and they don't dare to cross it. Because they are just used to that it's expensive, you have to take the boat and that it takes two hours. And one by one, some brave souls are running across the bridge to get to the other side and say "wow, I didn't know it'd be this simple".⁹⁵

Simon Dücker har en annan uppfattning om företags anpassningsförmåga och utifrån hans erfarenhet verkar utvecklingen ha kommit längre i Tyskland. Han menar att i Tyskland har de allra flesta företag, i alla fall de stora, provat att använda någon typ av socialt medieverktyg som

⁹⁴ S., Duffy, 2009. Jag tror att mycket av det är grundas på rädsla. Det är ingen nyhet, sociala medier visar en ny sida av det som inte har setts förut. När datorer introducerades, fanns det många tillbakaknuffar, till exempel "Varför ska vi göra oss av med skrivmaskinerna? Det är ett slöseri av pengar att spendera dem på datorer", faxmaskiner, mötte troligtvis samma sak. Så jag tror att, med sociala medier, det bara är det typiska motståndet för förändring. Kombinerat med det faktum att ingen gör ett bra jobb att i själva verket förklara vad det är. De ser alla delar men de kan inte riktigt se hur allt kopplas samman. Ämnet är nu så laddat att människor, som till exempel riktigt smarta människor är inne på den linjen och säger "Det är ett slöseri med pengar, vi är ett seriöst företag och vi kommer inte att investera i den typen av nonsens.

⁹⁵ S., Duffy, 2009. I dag är det som om en motorväg har öppnats upp mellan oss och dem, som bron som sammankopplar Sverige med Danmark. Vi har vägar till var och en av dem individuellt om vi vill, vi har verktyg som möjliggör att vi når dem, så vad vill du göra? Och människor står fortfarande här och säger "Nej, du kan inte gå över den bron, du måste ta båten". Och alla står de på kö på kajen men ingen vågar korsa den. För att de är vana vid att det ska vara dyrt, du måste ta båten och den tar två timmar. Och en efter en, springer några modiga själar över bron för att komma till andra sidan och säger, "wow, jag visste inte att det kunde vara så här enkelt".

exempelvis wikis och webblogger. Problemet anser han istället vara att de inte använder dem på rätt sätt. Många företag betraktar sociala medier som en del av infrastrukturen från en teknisk synvinkel, utan att dra nytta av de sociala fördelar de för med sig. Med andra ord så går de miste om effekter som anställdas delaktighet, där alla kan dela med sig av sina åsikter och dylikt. Dessa problem uppstår enligt Dücker på grund av att många företag betraktar sociala medieverktyg som ett IT-projekt snarare än ett strategiskt projekt.

I samband med förändringsprocesser har Dücker tagit inspiration från Professor Nonaka för att dela in dem i tre olika kategorier. I den första, top-down, kommer initiativet till förändringen från top management som har stor förståelse för de sociala medieverktygen, som sedan introduceras nedåt i organisationen. Denna typ är relativt lätthanterlig menar Dücker. Vidare finns även förändringsprocesser bottom-up, där initiativet startar nere i organisationen. Dessa anser han vara svårare att genomföra, då de oftast inte har gehör från andra delar av organisationen. Den tredje kategorin kallar han middle-top-down och startar på mellanchefernivå. Denna anser han ha stor potential till att lyckas, då mellancheferna har stor insikt både uppåt och nedåt i organisationen. Dückers observationer skulle kunna tyda på att attityder gentemot förändring varierar beroende på var i organisationen initiativet kommer från.

Wickell blev rekryterad från eventbranschen till Malmö Opera för att med nya ögon betrakta och förändra en förhållandevis traditionsbunden institution. Då operan är en institutionell teater, finansierad med statsbidrag, har den ingen specifik uttalad målgrupp utan ämnar nå alla. Men enligt marknadsundersökningar bedrivna av operan har 70-75 procent av de tillfrågade en högskoleutbildning eller högre och en hög genomsnittsinkomst. Mållpubliken är enligt Wickell kvinna 45+, intresserad av konstutställningar, teater, dans och kulturfrågor.

I syfte att nå nya målgrupper ”föddes idén att lyfta ut det som sker på Stora Scen till en annan scen, och då valdes bloggscenen”⁹⁶. I samarbete med den nytänkande och uppmärksammade PR-byrån Studio Total, skapades den fiktiva bloggen Black Ascot, om den deprimerade överklassflickan Erika Ascot, som genom sitt vackra språk och gripande berättelser snart fick många följare. Avsikten var att skapa en föreställning via internet, där Erika skulle spegla en modern upplaga av karaktären Vanessa i ett libretto med samma namn. Bloggen fick enormt stor uppmärksamhet både i traditionella och sociala medier, inte minst då det uppdagades att Erika Ascot var en fiktiv person och Malmö Opera då lät den deprimerade Erika kasta sig ut genom ett

⁹⁶ T., Wickell, marknadschef, Malmö Opera, muntligt Skypesamtal (2009-12-21)

fönster och ta sitt eget liv. Projektet avslutades med askspridning av Erikas stoft i Hedvig Eleonora kyrka i Stockholm, där anhängare och följare av bloggen dök upp i svarta kläder och med en blomma i handen för att med ett glas champagne ta farväl av Erika Ascot. Wickell säger sig vara överväldigande nöjd med resultatet av projektet och den uppmärksamhet det fick. De har nått en ny målgrupp som de har fortsatt kontakt med bland annat via Erika Ascot och Malmö Opera på Facebook.

Vanligtvis är det ju så att institutioner är ganska, jag ska inte säga feiga men, traditionsbundna och det kan ju innebära feiga. Man vågar inte göra saker som går utanför ramarna /---/ [Genom bloggen] fick vi upp ögonen från många yngre, att opera kanske inte är så "mossigt" i alla fall, att man kan göra om det på det här sättet. Jag tror på tesen, om jag bjuder in 100 personer för att berätta om opera så kommer de personer som redan är frälsta komma dit. Många reagerar som så att opera är inget för mig, det är svårt, det är konstigt, det är italienskt, det är skrikande, det finns massor med fördomar. Och därför måste vi träffa folk med budskapet när de har garden nere, när de inte förväntar sig att man ska bli påmind om opera eller informerad om opera och det gör vi genom bloggen till exempel. Vi fortsatte detta genom att börja sälja operabiljetter i korvkiosker i Malmö.⁹⁷

Malmö Opera tycks vara ett bra exempel på en traditionsbunden institution som ändå velat och vågat satsa stort på att arbeta med sociala medier. Det är följaktligen inte ett medium som enbart små och kreativa eller nytänkande företag arbetar med.

4.5 Digitala klyftor

En förklaring till människors ibland skeptiska attityder ovan tycks vara att de är rädda för att prova något som är främmande för dem. Intervjupersonerna fick därför svara på en del frågor rörande om det är okunskap det handlar om, relaterad till äldre åldersgrupper.

Dücker menar att det tveklöst föreligger digitala klyftor mellan olika grupper inom företag. Exempelvis ligger medelåldern för Senior Management runt 50, och de är långt ifrån "digital natives". Dessa personer har inte växt upp med sociala medier och de har svårt för IT i största allmänhet. Därför är det även svårt för dem att betrakta sociala medier som en strategisk tillgång eftersom de snarare tycker att det är en lekplats för barn och ungdomar. Han betonar dock att klyftorna inte bara finns mellan åldersgrupper utan även beroende på vilken utbildning de anställda har. Han ger exempel på de anställda på HR-avdelningar, som i genomsnitt är under 30 år gamla. De flesta har förvisso kanske ett Facebook-konto, men de kan knappast räknas in i sociala medie-strömmen då de inte förstår vikten av sammanlänkning, sociala medier och olika

⁹⁷ Wickell, 2009.

massrörelser i internetgenerationen. Cogneon försöker lösa problemet genom att ha workshops i trygga miljöer där de anställda får lära sig använda de olika verktygen, för att sedan få ett ”Web 2.0- körkort”. Den tyska regeringen har även tagit initiativ till att lösa det här problemet genom projektet ”DNA Digital”, där de har upprättat en social plattform för nätverkande tillsammans med *Bar Camp Open Workshop Events*⁹⁸ mellan Senior Management och digitalt infödda för att de ska lära sig av varandra. Han menar även att detta är nyckeln till digital integration inom organisationer, att låta den yngre generationen bli en förebild för de äldre, och låta dem lära av varandra.

Duffy anser att även om en stor del av företags kunder inte använder sociala medier än, så är det uppenbart att utvecklingen rör sig ditåt, varför företag måste börja jobba med sin närvaro online. Han menar att sociala medier möjligtvis var riktat mot yngre åldersgrupper för tio år sedan, men att de grupperna nu istället är mellanchefer som växte upp med datorer 24/7. De är med andra ord både kunder och arbetsgivare. Och hur man än vrider och vänder på det så pressas man uppåt i den demografiska kurvan, vilket inte minst märks i dag då det är väldigt svårt för The Duffy Agency att hitta kunder, vars kunder inte använder sociala medier. Även om företagen inte alltid inser detta.

*Two years ago we were on a meeting in Copenhagen with some engineering pros, and they said “oh, yeah your social media stuff, that’s really good but engineers aren’t online.” And in the meeting we went into Facebook to look for engineering groups, and there were around 500 groups of engineers with an average age of 35+, back then. So we asked, “what does this mean, you don’t want to talk to these people?”*⁹⁹

Duffy ger exempel på ny statistik som visar på att majoriteten av användarna på de största plattformarna Facebook, Twitter, MySpace, YouTube och LinkedIn, är över 35 år, vilket ytterligare förstärker argumentet att demografin har skiftat. Han menar också att mindre välbärgade grupper som tidigare var drabbade av digitalt utanförskap, nu även har tillgång till datorer och internetuppkoppling. Likaså utvecklingen av internetaccess via mobiltelefon menar han kommer att öka den digitala integrationen, även i utvecklingsländer. Den digitala klyftan kommer därmed, enligt Duffy, att minska såväl mellan åldersgrupper som mellan länder.

⁹⁸ *Barcamp*. Tillgänglig: <http://barcamp.org/> (2010-01-14)

⁹⁹ S., Duffy, 2009. *För två år sedan var vi på ett möte i Köpenhamn med några ingenjörsprouffs och de sa ”oh, ja era sociala mediegrejer, det är riktigt bra men ingenjörer är inte online”. Så under mötet gick vi in på Facebook för att leta efter ingenjörsgrejer, och det fanns runt 500 grupper av ingenjörer med en medelålder på 35+, vid den tidpunkten. Så vi frågade, ”vad betyder detta, vill ni inte tala till dessa människor?”*

Hast och Ossiansson menar att det är en grov generalisering att säga att vissa grupper i lägre utsträckning använder internet och sociala medier i dag, då även seniorer har ökat sin internetanvändning. De menar att det är svårt att tidigare yrkesaktiva idag inte har någon som helst koppling till datorer eller internet. Och gällande de extrema ytterligheterna där de som har så ont om resurser att de inte har råd till dator och internet, så menar de att de kanske inte är de mest attraktiva kundgrupperna heller.

4.6 Hantering av kundrelationer

Frågor som vi diskuterats med samtliga respondenter är hur företag ska möta de nya förutsättningarna som social media för med sig idag. Det här stycket kommer framför allt ägnas respondenternas syn på hur företag bör hantera sina kundrelationer.

Ossiansson hävdar att företag först och främst måste förstå att de inte kan negligera sociala medier bara för att de inte förstår sig på dem eller befinner sig där. Att göra en konsekvensanalys av utvecklingen är nödvändigt, ett företag har inget annat val än hålla sig uppdaterat på vad som händer, samt vara där diskussionerna kan tänkas vara. Ossiansson säger även att om man lyckats identifiera var diskussionerna om företaget, varumärket och produkterna förs, har man också möjligheten att hantera dem. Ossianssons recept för hantering av negativ Word of Mouth lyder:

Informera eller tillrättalägga, det kan förekomma rena felaktigheter, då har man möjligheten att bemöta detta och sen är det en grej som är jätteviktigt; man måste bekänna misstag! Man måste vara noga med det, vara ärlig. För du bygger mer förtroende genom att säga "ja, vi gjorde skitprodukter, det här var inte bra, men nu ska vi kompensera våra kunder och nu ska vi jobba och nu ska vi rätta till". Alltså det är bättre att göra en "pudel" direkt, än att tvärtom bara förneka - det blir bara fel.¹⁰⁰

Hast följer upp Ossianssons resonemang och påpekar att företag inte kommer undan med halvsanningar i dag. Han menar att det finns alltid någon som kollar upp om påståendena är korrekta.

Sean Duffy för ett liknande resonemang kring negativ Word of Mouth, men han börjar med att säga: "The best thing is to make sure it doesn't happen in the first place."¹⁰¹. Duffy menar alltså att det bästa hade varit att negativ Word of Mouth inte hade spridits från början. På hur företag

¹⁰⁰ E., Ossiansson, 2009

¹⁰¹ S., Duffy, 2009

ska reagera om skadan redan är skedd svarar Duffy: ”I think the best way for companies to react is through honesty and transparency. Market loves those two things.”¹⁰² Ärlighet och transparens är två saker som marknaden älskar anser Duffy, och det är genom dem som företag ska möta den negativa kritik som uppstår via sociala medier. Duffy förtydligar sitt resonemang genom att presentera några exempel på hur detta har sett ut genom historien:

*Nike, seven years ago got caught with photos of kids in sweatshops. Their stock value went up after that news story broke just the way they handled it. They said: “you’re right, we’re going to stop it now”. Boom, you’re going to be an even better company, and you’re honest so we trust you.*¹⁰³

*IKEA, found out that they were doing all sorts of bad things in Eastern Europe, they came out, said they were sorry and that they were going to look into their policies and make sure they wouldn’t do that anymore, Boom – the stock value went up.*¹⁰⁴

Duffy tar även upp exempel på ett företag som egentligen inte hade gjort något fel från början, men som ändå lyckades ställa till det för sig genom att inte bemöta kritik och konsumenter på rätt sätt. Exemplet berör ett litet amerikansk företag, Rock Art Brewery¹⁰⁵, som producerar öl, samt ett större företag, Monster¹⁰⁶, som tillverkar energidryck. Mikrobryggeriet hade döpt sin öl till *Vermonster beer*. Monster ansåg detta vara varumärkesintrång och stämde Rock Art Brewery, vilket ledde till att ägaren av det lilla bryggeriet spelade in ett videoklipp och lade upp på YouTube. I klippet beklagade han sig över hur hårda Monster var mot hans lilla bryggeri som endast hade ett fåtal anställda och inte råd att försvara sig med hjälp av dyra advokater eller liknande. Konsumenter började då sympatisera med mikrobryggeriet och bojkotta Monster. VD:n på Monster inledde då en mejlkonversation med folk som sympatiserade med det lilla bryggeriet, i tron att dessa mejl aldrig skulle publiceras. I dessa brev skrevs bland annat elaka saker om mikrobryggeriets ägare, som hade lagt upp Youtube- klippet, och som många konsumenter vid det här laget älskade. Dessa brev tillgängliggjordes till allmänheten via sociala medier, vilket ledde till att VD:n för Monster verkligen ställde till det för sig själv. Resultatet av historien är att Rock Art Brewery vann fallet på fem dagar, endast tack vare folkopinionen.¹⁰⁷ Detta exempel visar hur

¹⁰² ibid.

¹⁰³ S., Duffy, 2009

¹⁰⁴ ibid. Nike blev för sju år sedan ertappat med foton på barn på arbetsplatser med svätlöner. Deras aktievärde sköt i höjden efter att nyheten offentliggjordes enbart på grund av hur de hanterade det. De sa: ”ni har rätt, vi ska sluta nu”. Boom, ni kommer att bli ett ännu bättre företag, och ni är ärliga så vi litar på er. IKEA ertappades med att hålla på med dåliga saker i Östernropa, de erkände, sa att de var ledsna och att de skulle titta till deras policy och försäkra att det inte skulle göra så längre. Boom- aktievärdet gick upp.

¹⁰⁵ Rock Art Brewery. Tillgänglig: www.rockartbrewery.com (2010-01-14).

¹⁰⁶ Monster Energy. Tillgänglig: www.monsterenergy.com (2010-01-14).

¹⁰⁷ S. Duffy, 2009.

extremt mäktig sociala medier kan vara och hur oerhört fort dessa kan förändra företags öden. Duffy menar att Monster hade klarat av situationen mycket bättre om deras VD hade gjort ett eget, icke aggressivt, videoklipp och förklarat stämningen mot mikrobryggeriet. Det är sådant som konsumenterna vill höra, menar Duffy.

Transparens och ärlighet är kanske inte det första man relaterar till såkallade fejkbloggar. På frågan om Malmö Opera fick någon negativ feedback, med hänsyn till att de hade lurat människor genom bloggen Black Ascot som var ett PR-trick, svarar Thomas Wickell att reaktionerna har varit förvånansvärt positiva. Han menar även på att Malmö Opera egentligen inte har ljugit, då de hela tiden har haft en berättelse och föreställning att luta sig mot. Wickell betonar även det faktum att Malmö Opera helt utelämnade sitt varumärke till ett medium där de inte hade någon som helst kontroll över var bloggarna eller kommentarerna skulle ta vägen. Diskussioner kring Black Ascot startade med att välkända bloggare i den såkallade bloggscenen började misstänka varandra för att ligga bakom den spektakulära bloggen. När det kom ut att det hela var ett PR-trick från Malmö Opera startade nya debatter där folk tog ställning för och emot företeelsen. Wickell uppger att han fått en del reaktioner från folk som tycker att det var osmakligt att skicka ut mejl om ett självmord. När Malmö Opera bemött dessa reaktioner och förklarat syftet och vad de velat uppnå med historien menar Wickell att folk har fogat sig och tyckt att det varit ett kul sätt att marknadsföra sig på.

Vi hade en historia bakom, vi hade en verklighet som hände på scenen. Det här hände hela tiden hos oss. Sen att hon tar livet av sig, det är mer en naturlig följd av historien. På vår scen har vi korsfäst Ola Salo, i "Dead Man Walking" så avrättade vi en kille på scen. Nu till våren har vi 19 karmelitsystrar som halsbuggs. Alltså det är inget ovanligt, döden är en naturlig följd i operauppsättningar. Så att Erica hoppade ut genom fönstret, det var inget konstigt alls för vår scenkonst att visa. Och det är ju det vi kan luta oss mot lite.¹⁰⁸

Han säger att en institution inte bara får vara en envägskommunikation, utan att det är viktigt att kunna svara personligt på reaktioner mot företaget. I mångt och mycket tycker han att Malmö Operas tilltag snarast har accepterats för lättvindigt och säger att han gärna hade suttit i en tv-soffa och försvarat deras agerande.¹⁰⁹

Micael Dahmén menar att det var varit ganska populärt att tala om *moments of truth* (sanningens ögonblick). Han anser att det finns vissa kritiska ögonblick när det verkligen gäller för företag att

¹⁰⁸ T., Wickell, 2009.

¹⁰⁹ ibid

leverera. Dessa ögonblick kan dyka upp när det finns något fel på produkten eller när saker inträffar som vanligtvis inte sker, och det är också i de här ögonblicken som relationer kan brytas. Vidare hävdar han att nuförtiden är varje dag ett sannings ögonblick. För att hantera de nya omständigheterna måste företag finnas tillgängliga för konsumenterna hela tiden, annars kan de sticka vilket ögonblick som helst, säger Dahlén. Det är extremt enkelt för konsumenter att välja andra alternativ i dag om de inte är nöjda. Företag har alltså inte råd att göra en produkt och hoppas på att folk är nöjda med din till dess att du levererar nästa produkt i framtiden. Företag måste vara beredda på att ha någonting spännande och intressant att erbjuda konsumenterna redan i morgon, menar Dahlén.

Simon Dücker berättar att det även finns företag som hanterar klagomålsprocessen via Twitter. Det innebär att företag har ett forum för klagomål direkt kopplat till Twitter. När ett klagomål på en produkt kommer in, så hamnar det omedelbart på Twitter och då kan konsumentgrupper svara på frågan. På så vis menar Dücker att företag kan minska negativ ryktesspridning rörande deras service.

När man lyckats identifiera ett socialt medium där många av ett företags konsumenter befinner sig ska man inte "bomba" på med marknadsföring där anser Hast. Han menar att om företag är alltför aggressiva i sin marknadsföring, riskerar man att folk lämnar mediet. Det är viktigt att inte glömma bort att folk vistas på sociala medier för det sociala och det är inte i första hand för att umgås med företag. Är man för *på*, då tröttnar folk säger Hast. Ossiansson fyller i Hast resonemang och säger:

Man måste, precis det som Lennart säger, förstå vad mediet är till för och det är det företagen inte riktigt fattar. De tror att "här är det jättebra, här kommunicerar massa människor, då måste vi krångla ut våra produkter där på ett eller annat sätt". Då förstår man liksom inte riktigt anledningen och då kan det bli väldigt fel. När det blir väldigt fel, när man börjar ge sig på dessa människor, då byter de plattform och hittar nya sätt att umgås med varandra och andra ställen att kommunicera med varandra och då har företaget bar inte vunnit något överhuvudtaget.¹¹⁰

4.7 Lärande och värdeskapande

Dücker's företag Cogneon betyder, som tidigare nämnts i presentationen, nytänkande. Han menar att det finns ett behov av nya tankemönster för företag för att de skall kunna anpassa sig till utvecklingen där det för sig från ett industri- till kunskapssamhälle. Företaget har inspirerats av

¹¹⁰ E., Ossiansson, 2009.

sociologerna Niklas Luhmann och Karl Popper i sina idéer. I Luhmanns teori betraktas företag som sociala tekniska system där det tekniska subsystemet utgörs av bland annat byggnader, lokaler, mjukvara och kommunikationsverktyg, medan det sociala subsystemet skildras i normer, standarder och förebilder. För att ett företags skall kunna förändras kan det antingen ändra något i det sociala systemet, genom att exempelvis tillämpa en plattare organisationsstruktur. Detta kommer enligt Dücker till att de lättare kan använda sig av wikis och liknande. Men han menar även att det fungerar åt motsatt håll. Om en wiki introduceras i en väldigt hierarkisk ”order-och-kontroll” organisation, kommer även det sociala systemet att förändras när människor börjar inse värdet av att dela kunskap och idéer. Dücker talar även om vikten av att använda sociala medier som ett verktyg för att tillvarata extern kunskap, genom till exempel användandet av open source och öppna innovations modeller. Vid en sådan användning av sociala medier blir konsumenter en aktiv del i produktutveckling och därmed i företagets värdeskapande process. Dücker lyfter även fram att sociala medier kan användas för att ge företag feedback, något som han menar är extremt viktigt i ett kunskapsamhälle.

We believe that by moving from industrial age to knowledge age, becoming a learning organization is very important. And by that I mean being an organization that is able to acquire knowledge from the outside; issues like open innovation, idea management with external customers and so on, sharing knowledge inside the firm and applying knowledge to products, processes and business models, that's very important in the knowledge society and in the knowledge age. And to be a learning system when you come to systems theory means that you have to have a lot of feedback groups, you can't learn if you don't have feedback that says if it works or doesn't work. /---/ I think to become a learning organization it is important that you have an infrastructure that supports communication especially feedback loops, short feedback loops. And social media is very well suited for that.¹¹¹

För att kunna bli en lärandeorganisation, menar Dücker att det måste finnas ett system som stödjer och möjliggör feedbackloopar, för att kunna få information om vad som fungerar och inte. Problemet i dag menar han, är att många företag inte har denna typ av infrastruktur, vilket gör att information utbytes genom envägskommunikation.

Dücker berättar att i många industrier med väldigt kunskapsintensiva produkter, kan wikis användas exempelvis för att dokumentera produkten. I stället för tryckta manualer där det

¹¹¹ S. Dücker, 2009. *Vi tror att genom att vi rör oss från industriåldern till kunskapsåldern, är det väldigt viktigt att vara en lärandeorganisation. Och med det menar jag att vara en organisation som kan förvärva kunskap utifrån, frågor som öppen innovation, idé förvaltning med externa kunder och så vidare, och dela kunskap inom företaget och tillämpa kunskap till produkter, processer och affärsmodeller, det är väldigt viktig i kunskapsamhället och i kunskaps eran. Att vara ett lärande system, när du kommer till systemteori, innebär att man måste ha många feedback grupper, du kan inte lära dig om du inte har feedback som säger att om det fungerar eller inte fungerar. /---/ Jag tror att för att bli en lärande organisation är det viktigt att du har en infrastruktur som stödjer kommunikation, speciellt feedback loopar, korta feedback loopar. Och sociala medier är mycket väl lämpade för det.*

tidigare har varit svårt att distribuera produktuppdateringar, är det nu möjligt att leverera produkten med en wiki, där konsumenterna själva har möjlighet att förbättra innehållet och på så vis bidrar till värdeskapande. När det gäller var i företaget som värde skapas så pekar flera av de intervjuade personerna på en förändring, där kunder i allt större utsträckning står för en större del av de värdeskapande aktiviteterna.

Detta är en trend som även har iakttagits av Ossiansson och Hast. Hast menar att verktygen har gjort det möjligt för konsumenter att tala om för andra, men även för företagen vad de egentligen tycker om företagen och deras produkter. Han ser detta som en möjlighet för företag att få gratis konsult hjälp av sina egna kunder, vilka ofta är väldigt engagerade och har konkreta förslag på hur de kan förbättra deras marknadsföring, informationsspridning eller annat. Han menar att det kan skönjas en utveckling från det klassiska sättet där produktutveckling, produktion och marknadsföring gjordes av företag, till att dessa idag kan få mycket input från konsumenten vad gäller produktidéer, utformande av marknadsföring och dylikt. Han menar att kunden involveras mycket mer nu än innan, och ger exempel på hur Microsoft låter konsumenter hjälpa till och utveckla dataprogram.

Dahlén ser samma utveckling och tillägger även att man i mindre utsträckning bör betrakta folk som kunder, utan mer som delägare. Människors vilja att vara med att lansera och utveckla produkter har lett till att det vuxit fram företag helt baserade på människors fria delaktighet och investeringar. Han ger exempel på dagens alternativ till traditionella musikföretag som har svårt att tjäna pengar på traditionell produktförsäljning. I dag har det bildats företag där man har möjlighet att bli medproducent genom att på förhand investera i demos, som senare kan generera återbäring om den får ihop tillräckligt med pengar för att kunna släppas. Det är även svårt att tjäna pengar på nyheter nuförtiden, så en likande tjänst för nyheter är Spot.us där människor på förhand kan investera i scoop, som sedan journalister forskar vidare i och skriver om. Nyheten är sedan gratis för de som finansierat den, eller kan ge återbäring om den lyckas säljas vidare. Han ser även psykologiska aspekter på fenomenet:

Delägarskap det är något som är en väldigt mental konstruktion. Egentligen som i en kärleksrelation eller någonting sådant också. Du investerar faktiskt en del av dig själv i det, och på så sätt kommer du mycket närmare. Som att "jag har varit med och tagit fram det här, jag har varit med och utvecklat, jag har dragit mitt strå till stacken, jag har varit med och lanserat det här, det här är min kärleksrelation, eller det här är min bäbis", och det är ju extremt värdefullt för människor. Det gör att de kommer mycket närmare det här företaget kanske och blir som en del av det, så det finns verkligen enormt mycket att hämta. Men som sagt, inte bara med tanke på att de här människorna är en resurs som

hjälp oss att utveckla häftiga produkter utan att det här även är ett sätt att få människor att engagera sig och bli vad vi brukade kalla lojala. För att de känner att de är en del av de här.¹¹²

Dahlén förklarar vidare att människor till viss utsträckning motiveras av pengar, men i slutändan så drivs de främst av sådant som gör att de får chansen att påverka och göra ett avtryck. Och detta är en mentalitet som har förstärkts i samband med Web 2.0 och i ”som-helst-världen”, då det nu är möjligt att mobilisera och få skala i vad som tidigare har varit enstaka och geografiskt spridda individer, tack vare nätverkande via sociala medier.

Samtliga intervjupersoner refererar även på olika vis till sociala mediers förmåga att sprida rykten, vilket kan vara såväl positivt som negativt för företag. Duffy menar att sociala medier helt kommer att förändra företags marknadsföringsstrategier och menar bland annat att referensgrupper som gett ett företag positiva referenser i framtiden kommer att utnyttjas av företag i deras marknadsföring. Marknadsföring via sociala medier har fördelen att det är mycket billigare än marknadsföring via traditionella medier. En del av marknadsföringskostnader kan därför i framtiden komma att läggas över på konsumenterna, som rekommenderar och sprider rykten genom sitt sociala medienätverk.

4.8 Framtida utveckling

Micael Dahlén tror att det i framtiden är möjligt att lägga ner hela marknadsavdelningar. Han menar att det finns en strukturmässig tröghet i många företag som gör att de får stora problem. Michael Dahlén informerar om att han ägnar stor del av hans tid åt att coacha och ”workshoppa” med olika företag som inte längre får ihop det, bland annat har många företag omfattande problem med att attrahera och behålla duktiga medarbetare. Han säger att jobbytarbenägenheten är idag tio gånger högre än den var innan millennieskiftet och det är ju samma som med IBL, Involved But Looking (involverad med letar) säger Dahlén. I dag är alla i stort sett EBL också, Employed But Looking (anställd men letar). Han menar att det knappt finns en företagsanställd som inte har sin profil registrerad på Monster och StepStone och så vidare. En anledning tror han vara att företag är för tröga och rigida för att släppa in medarbetare, och låta dem i större utsträckning få vara med och påverka. Väldigt många befinner sig i en knepig situation redan nu när de har insett att det är svårt att jobba som de gör, att de måste ge de anställda större möjligheter och större befogenheter säger Dahlén. Då marknaden ställer allt högre krav på företag och deras produkter är det viktigt att hela tiden försöka tänka i nya banor.

¹¹² M., Dahlen, 2009.

Ska man sammanfatta det i en enda mening så för mig, handlar marknadsföring rent generellt om att hela tiden återuppfinna sig själv. Det går aldrig att göra samma sak som man gjorde igår, för i samma sekund så finns det någon någonstans som kan göra det minst lika bra och då har du förlorat den stora fördelen du hade, så då måste du göra någonting nytt hela tiden för att behålla människors intresse och för att fånga uppmärksamheten.¹¹³

Simon Dücker talar om den framtida utvecklingen i kommunikationsbranschen. Både privatpersoner och anställda har konton på LinkedIn och Facebook, de använder Twitter och de börjar lära sig hur effektivt man kan kommunicera med hjälp av dessa verktyg. Företag kan välja om de vill använda sig av de möjligheter och fördelar som dessa media medför, eller om de ska försöka arbeta mot den här massrörelsen. Om de väljer det sistnämnda alternativet, tar man en risk som i slutändan kan leda till att företaget går i konkurs, då unga människor väljer bort företag som inte kan anpassa sig till utvecklingen. Nedan förklarar Dücker mer ingående varför;

I think the next generation won't ask: what is a wiki? They'll ask: where is the wiki? And they'll be really distorted if you say: "We don't have a Wiki, we just communicate by e-mail, and you can't send an e-mail to the CEO because you're of lower rank." Then you won't be able to get the brains you need to let your organization run.¹¹⁴

Dücker säger att han tror att man både måste lära sig intern och extern kommunikation, men också om att kommunikationsprocessen inte bara handlar om att sända information till en mottagare, utan att det handlar om att ha en dialog. Det betyder att man skickar information och får respons och feedback tillbaka, som man tar tillvara och använder, och sen att man skickar ut ny information igen och så vidare.

Hast och Ossiansson diskuterar framtiden och Web 3.0, de talar om den semantiska webben och att företag ska kunna se vad vi gillar och anpassa sig efter det. Ossiansson menar att det finns vissa risker med det och anser att det inte är bra om *storebror* kan se oss och anpassa och designa produkter efter det. Frågan som dyker upp är hur människor då får nya impulser om företag hela tiden rättar sig efter det man gjort, samt hur utvecklingen blir om man utgår från den synvinkeln. Hast och Ossiansson menar att överraskningar, klickar och känslospel inte kommer att uppstå ifall företag endast utgår från vad vi tidigare konsumerat. Ossiansson anser att vi behöver klickar och överraskningar. Utifrån ett företagsperspektiv kommer företagen att kunna förfina

¹¹³ M., Dahlé, 2009.

¹¹⁴ S., Dücker, 2009. *Jag tror att nästa generation inte kommer att fråga: vad är en wiki? De kommer fråga: var är wikin? Och de kommer verkligen att bli ställda om du säger: "Vi har ingen wiki, vi kommunicerar endast via mejl, och du kan inte skicka mejl till VD:n för du är av lägre rang". Då kommer du inte kunna få de hjärnor du behöver i företaget för att det ska kunna gå bra.*

kunderbudandena, men det är fortfarande ett väldigt traditionellt sätt att tänka säger Hast. För det bygger inte riktigt på vad kunden vill ha, för kunden vet inte alltid vad den vill ha. Att bara ”gå på” hur kunden har betett sig tidigare blir egentligen ungefär som man arbetar i dag, enda skillnaden är att man kan förfina erbjudandet.

Duffy tror att sociala medier kommer att ha en stor roll i framtiden och att vi i dag endast har skrapat lite på ytan inom området. Han tror dock till exempel inte att Facebook kommer att ha samma roll som idag och att Twitter kommer att vara nästa stora grej. Han menar att om man tar en titt i backspeglarna, tillbaka till då internet kom, har mycket förändrats. Till exempel var Alta Vista den största sökmotorn i världen och det gick riktigt bra för dem, men efter Googles uppkomst var Alta Vista ute ur spelet inom bara några månader. Likaså var Netscape den bästa webbläsaren, och ingen trodde att någon skulle kunna bli bättre, men det är också utkonkurrerat i dag. Kanske kommer det någon som kommer att kunna konkurrera ut Google en dag. Dock säger Duffy att kommer det att vara svårt för nya aktörer att överträffa Google, men att en sökning till exempel på ”Ice cream” som ger fem miljoner träffar inte ger honom mycket av värde. Han menar att Google för tillfället är det bästa alternativet men att utvecklingen av sökning på internet har en lång väg kvar innan den kan betraktas som användbar. Duffy tror att de flesta saker som kommer att finnas på internet i framtiden inte ens är påtänkta i dagsläget.

Ok, it will be hard to beat the brainpower of Google, but getting five million searches back for the word Ice cream doesn't do me any good at all. I mean, it is the best that there is, but search has a long way to go to be useful. And when that happens, maybe it's a new player, maybe it's Google themselves, but that will change a lot of things. But I think that most things that will be made on the internet haven't even been thought of yet. It's really primitive.¹¹⁵

Duffy säger att han tror att vi i framtiden kommer att se ett ökande antal av referensgrupper. Redan i dag ser vi referensgrupper till exempel på Amazon.com. Duffy förklarar vad han menar genom ett exempel som handlar om gymnastikskor. Om man vill köpa ett par gymnastikskor, kan man genom Amazon ta reda på vad tidigare köparens åsikter beträffande skorna. De tidigare köparna har exempelvis betygsatt skorna och lagt upp råd och kommentarer på hemsidan. Referensgrupper är framtiden menar Duffy. För vi vet redan att tolv procent litar på annonser och att 78 procent tillförlitar sig på oberoende konsumenters rekommendationer. När

¹¹⁵ S. Duffy, 2009. *Ok, det kommer att vara svårt att överträffa Googles intelligens, men att få fem miljoner träffar på ordet glass ger mig inget alls. Jag menar, det är det bästa som finns nu, men sökning har en lång väg kvar innan det är användbart. Och när det händer, kanske är det en ny aktör, kanske är det Google själva, kommer mycket att förändras. Men jag tror att de mesta som kommer att göras på internet, inte ens är påtänkta ännu. Det är verkligen primitivt.*

referensgrupper blir mer och mer organiserade och när tillgången till deras åsikter blir lättillgängliga, spelar det ingen roll vad som står i en annons. Om referensgruppen anser att en produkt är dålig så kommer konsumenter lita på det och ingen annons i världen kan få konsumenten att ändra åsikt. Det här kommer vi att se mer av i en nära framtid, kanske inom de kommande tre åren säger Duffy. Detta kommer att innebära stora förändringar för hur reklam görs, för hur ska företagen ha möjlighet att tävla med det här? Ett sätt är att acceptera de nya spelreglerna och tillverka bättre produkter. På så vis kan ett företag bli ”det företag” som referensgrupper väljer att rekommendera till andra. En utmaning blir dock att försäkra sig om att referensgrupperna är självständiga, alltså att de inte får betalt av något företag för att skriva de ”rätta” sakerna.

4.9 Sammanfattning

Nedan kommer uppfattningar om utvecklingsmönster som presenterats ovan att sammanfattas, i syfte att konkludera det empiriska materialet.

Makt och kontroll

- Företag har med anledning av sociala medier idag mindre kontroll över informationsspridning
- Konsumenter har fått större makt att påverka med anledning av sociala medier
- Konsumenters ökade möjlighet att påverka har ökat deras förväntningar på företags produkter och arbetssätt
- Företags förmåga att övervaka konsumenters vanor och preferenser har ökat
- Felaktig information har idag blivit lättare att genomskåda och offentliggöra
- Konsumenter litar mer på andra konsumenters rekommendationer än företags

Prisutveckling

- Utbudet av gratis produkter och tjänster på internet har ökat
- Konsumenters möjligheter att välja det de vill ha har ökat
- Företags förmåga att ta betalt för sådant där betalningsfria alternativ finns har minskat

Strategisk anpassningsförmåga

- Många företag har svårt att anpassa sig till de nya förutsättningar som sociala medier har skapat
- Många företag använder sociala medier men betraktar dem inte som strategiskt kommunikations- och relationsverktyg

- Många företag som tidigare har gjort snedsteg som fått konsekvenser i sociala medier är idag duktiga på att hantera dem

Digitala klyftor

- Det finns digitala klyftor i många företag idag
- De som är drabbade av digitalt utanförskap är okunniga om sociala medier
- Många beslutsfattare är rädda för att ta risker förenade med att prova tidigare obeprövade strategier

Hantering av kundrelationer

- Företag bör undvika sanitära och etiska snedsteg för att hålla god relation med kunder
- Om snedsteg ändå görs, bör dessa erkännas och bemötas
- Då det inte finns möjlighet att dölja något, bör företag vara transparenta
- Push- marknadsföring skapar irritation och dålig relation till konsumenter

Lärande och värdeskapande

- En välutvecklad intern infrastruktur främjar lärande inom organisationer
- Sociala medier är ett system som möjliggör korta feedbackloopar
- Interaktion mellan företag och konsumenter gör det möjligt för företag att få information om kunders preferenser, samt att släppa in dem i värdeskapandeprocessen
- Genom konsumentdelägarskap har kunder ökad möjlighet att påverka, och kan få monetär kompensation för deras insats
- Genom marknadsföring via sociala medier läggs såväl arbetet som kostnaden över på kunden

Framtida utveckling

- Marknadsavdelningar kommer få minskat inflytande
- Anställdas krav på företagsinterna kommunikationsverktyg kommer öka
- Företag kommer övervaka kunder i större utsträckning och anpassa sig därefter
- Referensgrupper kommer få ökat inflytande

5. Analys

I detta kapitel knyts teori och empiri samman då det empiriska materialet från intervjuerna analyseras och tolkas med stöd från uppsatsens valda teoretiska referensramar. Mönster av strategisk betydelse för företag identifieras och kartläggs för sig under enskilda avsnitt.

Sociala medier tycks på många områden ha förändrat det landskap som företag lever och verkar i. Omvärlden är och har dock alltid varit i ständig förändring och därmed även ställt krav på företags utveckling och anpassningsförmåga. Det nya tycks kanske främst vara att utvecklingen går i ett allt snabbare tempo. I analysen nedan presenteras en rad mönster som har uppkommit mycket tack vare sociala medier. Dessa mönster presenteras alla var för sig i de olika avsnitten, även om de ibland även sammanfaller och överlappar.

5.1 Svärmar och kollektiv problemlösning

Genom internet har människor getts tillgång till en enorm informationsmängd och om internet är en källa till information och kunskap, så skulle sociala medier kunna betraktas som en källa till idé- och tankeutbyte. Detta då grunden i sociala medier är att användarna tillåts interagera och samspela med varandra. Därmed skulle sociala medier även kunna ses som en källa till ökad kreativitet, då individer genom sådana nätverk tillåts samlas och gemensamt kan diskutera, interagera, fantisera och lösa problem. Detta skapar inte bara en *tillgång* till information, utan utökade möjligheter att kreativt och gemensamt använda, diskutera och göra någonting av denna informationsmängd som internet erbjuder. Flera av intervjupersonerna talade om vikten av sociala medier som en gemensam mötesplats. Framförallt Dückerk talade om wikis och deras roll i företag. Han menade att genom denna typ av sociala medier tillåts alla inom ett företag kommunicera och komma med idéer. Den stora fördelen med wikis är, enligt Dückerk, att anställda som arbetar med samma typ av frågor eller affärsområde kan utbyta kunskap trots att de arbetar med olika projekt eller är geografiskt åtskiljda.¹¹⁶ Den stora kunskap som ofta finns inom ett företags väggar skulle liknas vid den enorma, men splittrade och utspridda, kunskap som internet hyser. Wikis och andra sociala medier utgör då en plattform för att samla, diskutera och

¹¹⁶ M., Dückerk, 2009

förmedla denna kunskap. Antingen i ett företag eller mellan privatpersoner, intressegrupper eller liknande.

Gloor och Cooper menar att när människor på detta sätt samlas, i det som de kallar swarms, så genereras en kollektiv kreativitet som företag kan dra nytta av.¹¹⁷ Sociala medier skulle följaktligen kunna betraktas som ett värdefullt verktyg för företag som vill uppmuntra till samarbete och gemensam problemlösning i en typ av ”Collaborative Innovation Networks”. Enligt Gloor och Cooper är det då viktigt att företag som vill ta tillvara på denna kollektiva intelligens inte bara tar från svärmen, utan även bidrar med något till gruppen. Vidare bör företag ge bort makt för att sedan vinna makt. Att deltagarna i svärmen känner sig delaktiga är viktigt, då de ofta inte främst motiveras av ekonomisk vinning utan av intresse. Detta ligger i linje med Dahléns resonemang där han menar att delägarskap kan vara ett sätt att motivera och engagera konsumenterna i ett företag. Inte i syfte att de ska tjäna pengar, utan i syfte att dessa konsumenterna ska känna sig som en del av företaget. Gloor och Cooper menar även att det är viktigt att företag inte inledningsvis fokuserar på att tjäna pengar på svärmen. Detta då svärmar och innovativa nätverk ofta kommer att generera ekonomisk vinning på oväntade håll, vilket är svårt att förutse. Wickell hade förmodligen samma synsätt då han sade sig vara oerhört nöjd med utfallet från den sociala mediekampanjen Black Ascot, som genererade en stor krets bloggläsare som aktivt interagerade med den fiktiva personen Erica. Detta såg han som en framgång, trots att den faktiska operaföreställningen, som bloggen var tänkt att marknadsföra, inte kunde anses ha dragit varken en större eller mer diversifierad publik än övriga föreställningar. Wickell trodde istället på en långsiktighet där denna bloggläsande svärm bland annat började interagera direkt med Malmö Opera via Facebook.¹¹⁸ Lönsamheten från denna svärm skulle därför kunna komma i ett senare skede.

Det nya mönster som kan identifieras är därmed att människor med liknande intresse, eller arbetsuppgifter inom ett företag, genom sociala medier enkelt kan samlas i svärmar och kollektivt lösa problem och stimulera varandras tankegångar och idéer. Denna källa till ökad kreativitet är något som företag bör vara medvetna om att fundera på hur de kan implementera i sin verksamhet, antingen för att ta tillvara på externkompetens eller intern sådan.

¹¹⁷ P., Gloor och S., Cooper, 2007

¹¹⁸ T., Wickell, 2009

5.2 Plattare organisationer

Med Hast och Ossianssons resonemang kring att existerande kommunikationsplattformar kommer att växa, samt att nya kommer att uppstå, skulle man i framtiden kunna tänka sig att plattare organisationer föds fram. Detta på grund av att wikis och webbloggar som inkluderar en organisations alla medarbetare i organisationens alla olika skikt används allt aktivare. Genom att applicera en wiki på ett hierarkiskt strukturerat och kontrollerat företag menar Dücker att det sociala systemet inom ett företag även kommer att förändras, då folk kommer att lära sig att det lönar sig att dela kunskap och idéer med andra. Vilket kan ge upphov till en delvis förändrad, plattare, företagskultur och organisation. Detta kan betraktas som både positivt och negativt av olika företag. En ökad kommunikation mellan alla företagsskikt, oberoende av befattning, skulle dock kunna leda till framgång då fler idéer och tankar troligtvis skulle framföras genom denna typ av verktyg. Att anställda erbjuds en plattform där de kan mötas och utbyta idéer kommer, som tidigare nämnts, uppmuntra till kreativitet och idéutbyte i svärmar. Detta är, enligt Gloor och Cooper något positivt som bör uppmuntras av företag då det stimulerar en kollektiv kreativitet. Människor, oberoende av rang i ett företag, vill i många fall vara med och påverka och engagera sig. Med hjälp av sociala medier kan företag tillvarata denna möjlighet och öka integrationen genom att alla får bidra med idéer, inte bara toppskiktet. Detta gynnar ett företag, då idéer och kompetens annars kan gå förlorad om de inte låter alla vara med och bidra.

Det mönster som går att skönja är därmed att företag i framtiden kan komma att bli mindre hierarkiska, då sociala medier ofta används internt och i ökad grad uppmuntrar till kommunikation mellan alla nivåer i företaget. Denna kommunikation sker även, så som Dücker påpekar, på lika villkor för alla anställda.

5.3 Nischade produkter

Att produktutbudet har blivit allt bredare och mer diversifierat kan delvis förklaras genom att onlinehandel inte medför samma merkostnader avseende lager och distribution vid ett brett sortiment. Utbudet begränsas inte heller längre av den fysiska hyllplatsen, så som det tidigare gjorts i en traditionell butik.¹¹⁹ Sökfunktioner via internet har även gjort det möjligt för människor att hitta de produkter som de efterfrågar och kunna betala online, oberoende av var de befinner sig i förhållande till butiken. Geografiska faktorer är därmed inte längre på samma vis en omständighet som avgör ett köps vara eller icke-vara. En adderande förklaring till att

¹¹⁹ C., Anderson, 2007

produktutbudet rör sig mot en allt större diversifiering och Long Tail skulle även kunna vara att sociala medier har ökat möjligheterna till kunskapsutbyte och lärande inom intressegrupper. Individer med väldigt nischade intressen kan därmed finna likasinnade och det skapas samtidigt bättre förutsättningar för en marknad för de produkter som dessa grupper efterfrågar. Dahlén talar bland annat om en hemsida där människor kan gå samman och gemensamt betala för att en journalist ska börja gräva och skriva kring ett visst område som de intresserar sig för.¹²⁰

Marknaden för medieunderhållning är ett exempel där efterfrågan på diversifierade produkter har ökat i samband med nätverkseffekter mellan konsumenter. Då artister ofta har ekonomiska begränsningar och därmed inte råd att marknadsföra sig via traditionella medier har de ofta varit beroende av uppbackning och stora satsningar från musikproducenter. Utan en sådan satsning kan det vara svårt för dessa att sprida sitt budskap och skaffa en kundkrets. Dessa artister har därför traditionellt varit helt beroende av musikbolags satsningar för deras framgång. Numera kan dock även okontrakterade artister sprida sina produktioner via sociala medier som till exempel MySpace och vinna framgång genom peer-to-peer spridning i nätverk. Några få lyssnare kan snabbt generera nya lyssnare och skapa stora nätverkseffekter genom att till exempel via Facebook, Twitter och bloggar lägga upp spellistor eller tipsa vänner om musik som de gillar. Word of Mouse och sociala medier har därmed bidragit till att öka takten på ryktesspridning.

Det mönster som kan ses är att utbudet av mer nischade och specialanpassade produkter har ökat och att lönsamheten att tillhandahålla dessa har ökat. Det finnas, via bland annat flera sociala medier, mer lättillgänglig tillgång till ett bredare, och ofta även gratis, utbud av produkter för konsumenten att välja på.

5.4 Billigare eller gratis produkter och tjänster

Hast menar att den olagliga nedladdningen av musik som idag är utbredd till stor del beror av musikindustrins ovilja att anpassa sig till de förändrade förutsättningar och efterfrågan som råder på marknaden. Han menar även att denna ovilja till anpassning har lett till utvecklingen av gratistjänster, som till exempel Spotify. Andersons teori *Freeconomics* överensstämmer med detta resonemang. Han pekar på hur avtagande marginalkostnader för digital teknologi i kombination med en hård konkurrens mellan företag har skapat en marknad för gratis produkter och tjänster. Företag måste därför anpassa sina affärsmodeller efter denna verklighet. Andersson menar att kunder inte bara vill ha lättillgängliga, bättre och mer diversifierade produkter i ett snabbare

¹²⁰ M., Dahlén, 2009

tempo, utan vill helst även att dessa ska vara gratis. Anderson menar att de avtagande kostnaderna för digital teknologi har lett till en utveckling där det snart inte finns någon marknad för betalningstjänster online, istället har en rad nya affärsmodeller uppstått. Hast exempel med gratistjänsten Spotify är ett exempel på den affärsmodell som Anderson klassificerar som *freemium*. Detta innebär att företaget vid sidan av den enklare, och i detta fall reklamfinansierade, versionen av en produkt erbjuder en mer avancerad. Denna avancerade produkt får då kunden betala för att få tillgång till. Detta är ett sätt för internetföretag att ändra om sin affärsmodell och tjäna pengar i Andersons freeconomic. Att, som bland annat Spotify, erbjuda en produkt eller tjänst gratis till konsumenter kan även vara ett bra sätt att skapa en bred och lojal användarbas och med hjälp av denna generera Word of Mouth och ryktesspridning i sociala medier. Användarbasen skulle kunna ses som en form av svärm där, enligt Gloor och Cooper, den ekonomiska vinningen för företaget inte alltid är direkt uppenbar. Var lönsamheten ligger i kan dock komma att utkristalliseras i ett senare skede och att samla en svärm kan därför ses som ett mål i sig.

Spotify skulle även kunna ses som ett exempel på en affärsmodell för gratis tjänster som ger intäkter genom *annonsering*, då den enklare gratisversionen av programmet är reklamfinansierad. Ossiansson för ett liknande resonemang och menar att Spotify tänker helt rätt när de börjar ta betalt av annonsörer istället för konsumenter, detta då de förstnämnda enligt henne har en större betalningsvilja. Inte bara den nya generationens företag utnyttjar denna affärsmodell i sin verksamhet, även många traditionella företag inom bland annat dags- och kvällspressen har övergått till en liknande affärsstrategi och tar betalt av för annonsplatser istället för nyheter.

Piratebay, som också tas upp av Hast, tillhör den affärsmodell som i Andersson kallar *inga marginalkostnader*. De tar varken betalt av annonsörer eller konsumenter, detta är till stor del möjligt då distribution av musik och film på det vis som sker via Piratebay inte ger upphov till några ökade marginalkostnader för företaget. Hast menar att det är svårt att vänja kunder som blivit vana vid denna gratisåtkomst till något att åter börja betala. När denna typ av gratistjänst lanserats blir det därmed svårare för företag med andra affärsmodeller att motivera kunder att betala för deras produkter eller tjänster.

En annan affärsmodell som nämns av Hast är den som Andersson skulle klassificera som *arbetsutbyte*. Hast menar att användare bidrar genom att framföra åsikter och därmed verka som en gratis konsult hjälp, vilket skulle kunna ses som en form av arbetsinsatts. Användare kan även ses

som en form av marknadsföringskanal, då de ofta via bland annat sociala medier sprider ryktet om företaget vidare. Ett väldigt konkret exempel är Facebook, där personer ofta själva skapar grupper med koppling till ett företag, eller aktivt bjuder in vänner till existerande sådana.

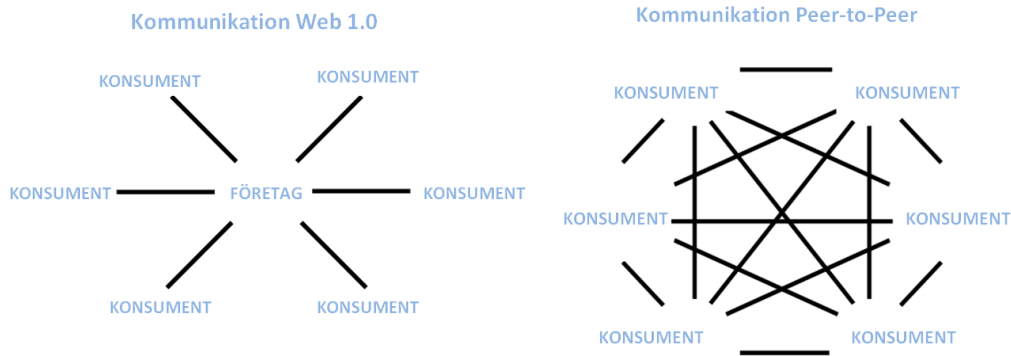
Dahlén kommenterar aktivt det free-resonemang som bland annat förs av Anderson, men han är av en annan åsikt gällande denna utveckling. Dahlén menar att systemet med tillgång till gratis produkter och tjänster i längden är ohållbart, då pengarna i slutändan måste genereras från någonting. Om en hemsida finansieras via annonsintäkter, vad finansierar då de företag som betalar för annonsplatserna? Det skulle enligt Dahléns resonemang vara ett ohållbart system, som faller på sin egen orimlighet.

Det mönster som tydligt kan ses är att, oavsett om det är hållbart för ett företag att tillhandahålla gratis produkter eller ej, så har tillgången till sådana ökat. Därmed har även konsumenters villighet att betala för liknande produkter och tjänster minskat. Företag behöver i större utsträckning se över sina affärsmodeller och vad som gör just deras erbjudande unikt; varför skulle någon vilja betala för det? Företag behöver därmed vidare identifiera *var* de bäst kan tjäna pengar och *hos vem* den största betalningsviljan finns, det vill säga hos konsumenterna eller hos till exempel potentiella annonsörer. Det behöver även finnas en långsiktighet hos företag att förutspå vilka affärsmodell konkurrenter, både existerande och ännu ej befintliga sådana, kan komma att använda i framtiden. Har en konkurrerande och likvärdigt substitut släppts gratis till målgruppen är det, precis som Hast påpekar, mycket svårt att motivera dessa att betala.

5.5 Ökad insyn samt ökande krav på produkter och företag

Mönstret att konsumenter inhämtar information, åsikter, tips och råd från varandra, hellre än direkt från företag, tycks vara en genomgående trend inom de flesta områden. Via sociala medier har det blivit allt lättare för konsumenter att skaffa information om företag och produkter vilket, enligt Duffy, har gjort det svårare för företag att sälja undermåliga produkter och dölja tvivelaktiga arbetsförhållanden. Han menar att missnöjda kunder numera inte väntar med att informera medmänniskor om dålig kvalitet, dålig service, etiska eller sanitära snedsteg hos företag.¹²¹ Genom kommunikation som sker peer-to-peer, mellan konsumenter i sociala medier och nätverk, sprids därför budskap som en löpeld. Detta utan att företag kan kontrollera informationsspridningen, istället är de allt oftare utestängda från dialogen.

¹²¹ S. Duffy, 2009.



Figur 8: Kommunikation i Web 2.0 sker via sociala medier direkt mellan konsumenterna. Företag som tidigare ofta kunde kontrollerade informationsspridning om företaget via internet har blivit uteslutna ur dialogen.¹²²

Kunskap beskrivs enligt Nonaka som ”en kontinuerlig resa mellan det subjektiva och det objektiva, som rör sig mot sanningen”.¹²³ Med hjälp av sociala medier möjliggörs idag en dialog mellan olika intressenter och aktörer som ökar människors kunskap och därmed gör det svårare för aktörer med färgade särintressen att komma undan med lögnar och uppblåsta påståenden om produkter. Sociala medier kan därför, i Nonakas termer, sägas bidra till en resa mot det mer objektiva och därmed röra sig mot sanningen. Medvetna om sociala medias slagkraftighet använder konsumenterna ofta aktivt denna typ av forum för klaga, protestera och falsifiera felaktiga påståenden. Det flesta intervjupersoner pekade på ett eller annat sätt på att det blir allt vanligare att konsumenterna vänder sig till varandra för att få en mer objektiv bild inför ett eventuellt köp. Begränsningar som tidigare gjorde att främst den närmaste bekantskapskretsen eller liknande tillfrågades vid ett köp är, i och med den utbredda användningen av sociala medier, borta. Konsumenterna ges istället enkel tillgång till ett nästintill oändligt antal andra konsumenter att rådfråga. Duffy pekar på att konsumentgrupper har större trovärdighet än företag i sina påståenden och menar att det därför kommer bli allt vanligare att i marknadsföringssyfte använda sig av omdömen från sådana grupper. Detta är en utveckling som tycks sannolik och som förmodligen hade kunnat tillstyrka ett företags påstående om en produkts förträfflighet.

Det mönster som användningen och utbredningen av sociala medier har lett till är därmed en ökad kommunikation peer-to-peer mellan konsumenterna, där företag inte längre har samma kontroll över informationsspridningen som tidigare. Rykten om undermåliga produkter sprids

¹²² Figur uppritad av författarna med stöd ur teori

¹²³ I., Nonaka, et al. s. 26

snabbt, vilket gör att företag i ökad grad tvingas leva upp till sina löften och skapa bättre allt produkter.

5.6 Kommunicerande företag

Idag har det blivit viktigt för företag att kunna hantera det som Dahlén kallar för *moments of truth*. Det är såväl möjligt som vanligt att missnöjda eller illa bemötta kunder via sociala medier sprider rykten om detta till omvärlden, vilket kan ge stora skador på företags relationskapital och varumärke. Människors allt ökade möjlighet och benägenhet att kommunicera och sprida information har även lett till att företag inte längre kan hålla interna angelägenheter hemliga, något som inte minst företaget Dominos Pizza, enligt Duffys exempel, kan skriva under på. Då de anställda på restaurangkedjan lade upp ett YouTube-klipp på där de planterar snorkråk i maten, lät inte reaktionerna vänta på sig. Som Dahlén poängterat är det viktigt att inse att alla människor i ett företag kommunicerar utåt och har möjlighet att förändra bilden av detta, även de anställda som i deras arbetsuppgifter inte har direktkontakt med kunder eller externa aktörer. Ovanstående lärdomar visar på att kritisk information om företag förr eller senare kommer att nå marknaden, det är bara en fråga om hur företag skall kunna hantera den insikten.

En majoritet av de intervjuade personerna framhävde vikten av att se till att skandaler och negativ ryktesspridning inte tar fart i ett första läge. Detta ställer krav på att företag ser igenom sina arbetssätt, förbättrar kundhanteringen och minskar de inslag som av marknaden kan uppfattas som etiskt tvivelaktiga. Enligt Duffy och Ossiansson bör företag som vill undvika att drabbas av spridning av negativ Word of Mouth i sociala medier i största möjliga mån helt göra sig av med eventuella ”lik i garderoben”, så att det inte längre finns något att dölja. Ökad insyn och transparens i företag, menar Duffy, är ett annat steg som ökar trovärdigheten och förbättrar image och anseende. Det visar på att företag inte har något att dölja och öppnar upp för den eventuella kritik och feedback som kan adresseras till företaget. Om skadan ändå skulle uppstå anser Ossiansson och Duffy att är det viktigt att företaget bemöter det inträffande, ber om ursäkt samt öppet och aktivt arbetar för att avhjälpa denna. Fallet med United Airlines undermåliga bemötande av Dave Carroll är ett exempel som visar på hur dåligt bemötande av skada kan leda till ytterligare skada. Hade flygbolaget direkt bemött och kompenserat den skada som de hade ådragit passagerarens gitarr, hade denne kanske inte spridit sin egenkomponerade sång ”United

breaks guitars” som beräknades kosta företagets aktieägare 180 miljoner dollar.¹²⁴ De fallen med IKEA och Nike, som Duffy beskrivit, visar på motsatt sätt hur välhanterade skandaler kan leda till att aktiekurser istället skjuter i höjden. Ärlighet i kombination med ett snabbt och korrekt bemötande tycks med andra ord avgörande faktorer i sammanhanget.

Med utgångspunkt i ovanstående resonemang kan det tänkas att marknadsavdelningar på sikt kommer att få allt mindre betydelse, något som Micael Dahlén argumenterar för. Då det blir allt viktigare med bemötande och ärlighet, kommer människor att vilja kommunicera med den person på företaget som faktiskt har orsakat skadan och låta denne avhjälpa det inträffade. Funktioner såsom kundservice skulle därför i framtiden kunna tänkas få en mindre central roll, om det finns möjlighet att utkräva ansvar från samtliga i företaget.

Det mönster som kan skönjas är att företag inte längre enbart kan tänka i termer av kampanjer; då konsumenter genom sociala medier har getts makten att snabbt framföra klagomål och åsamka stor ekonomisk skada på ett företag måste dessa ständigt vara beredda att kommunicera med konsumenter och bemöta dessa, på deras villkor. Ett aktivt och snabbt kundbemötande har därför blivit allt viktigare. Även att lyssna av de strömningar som finns i sociala medier och tidigt bemöta eventuell kritik, innan den orsakar företaget skada är av stor vikt för företag.

5.7 Ökad konsumentmakt

Utvecklingen av Web 2.0 och kommunikation peer-to-peer har kastat om kommunikations och maktstrukturer på marknaden. Samtliga ovanstående avsnitt, som alla representerar mönster som uppkommit eller ökat tack vare användandet av sociala medier, kan sägas ha bidragit till en ökad konsumentmakt.

Sociala medier har bidragit till en *ökad insyn samt ökande krav på produkter och företag*. Företag tvingas, enligt bland annat Duffys resonemang, bli allt ärligare och på ett annat vis än tidigare faktiskt leverera och leva upp till de löften som de ger konsumenter.

De måste även vara *kommunicerande företag* där kritik från kunder snabbt bemöts och följs upp, allt för att undvika negativ ryktesspridning.

¹²⁴ C., Ayres, (2009), “Revenge is best served cold – on YouTube. How a broken guitar became a smash hit”, *Timesonline*, 2009-07-22.. Tillgänglig: http://www.timesonline.co.uk/tol/comment/columnists/chris_ayres/article6722407.ece (2010-01-17).

Fenomenet med Long Tail har genom en allt större tillgång till *nischade produkter* ökat möjligheterna att bättre tillgodose fler konsumenters behov, då de ges ökad tillgång till mer specifika och anpassade varor som de efterfrågar. Konsumenters röst hörs tack vare sociala medier allt tydligare genom mediebruset och deras inflytande över produktutbudet har därmed ökat.

Det finns även en utveckling som har lett till *billigare eller gratis produkter och tjänster*. Även här har konsumenters makt och förmåga att ställa krav ökat gentemot företagen, som ibland tvingas övergå till nya affärsmodeller och tjäna pengar på nya sätt.

En ny möjlighet som, mycket tack vare sociala medier, öppnat sig för företag är att dra nytta av *svärmar och kollektiv problemlösning*. För att göra detta krävs, enligt Gloor och Cooper, att man bemyndigar svärmen och ger denna inflytande.

Användandet av svärmar, genom företagsinterna wikis, ger inte bara individer en ökad makt i sin roll som konsument utan även i sin roll som anställda. Detta då wikis verkar decentraliserande i en organisation eftersom den tillåter alla att kommunicera på lika villkor och kan på så sätt komma att leda till *plattare organisationer*.

Att konsumenter har fått större makt än tidigare i förhållande till företag och produktutbud märks även på konsumenternas beteende och de ställer allt högre krav på såväl företag som produkter. Dahlén beskriver det som att ”konsumenterna sitter vid spakarna, och världen är deras videospel”, och de vet att ”de kan få vad som helst, när som helst.”¹²⁵ Företag är även medvetna om att en enda missnöjd eller felbehandlad kund, som den missnöjde sångaren Dave Carroll, kan få stora konsekvenser om historien får fart och sprider sig via sociala medier.

Det mönster, med en ökad konsumentmakt, är därför något som i stort genomsyrar den utveckling som skett tack vare sociala medier. Ossiansson menar dock att det inte enbart är kunder som har fått en ökad makt utan pratar om att ”myntet är dubbelsidigt” och att även företag till viss del har försetts med en ökad makt, då det bland annat på ett helt annat sätt än tidigare har *möjlighet att kartlägga konsumenter* och deras beteenden. De kan även dra nytta av konsumenter via bland annat *användardriven innovation* och genom att lägga över en del arbete på

¹²⁵ M. Dahlén, 2009.

konsumenten skapa *förändrade värdeskapandeprocesser*. För att kunna göra detta har *betydelse av intellektuellt kapital, med fokus på relationskapital ökat*. Dessa punkter kommer alla behandlas i separata avsnitt nedan.

5.8 Möjlighet att kartlägga konsumenter

Dahlén talar om en fallande konsumentlojalitet och menar att människor idag knappt är trogna mot sina partners, än mindre mot företag. Han pekar på att människor tenderar att tappa intresset allt fortare för produkter och ständigt kräver till exempel nya mobiltelefoner med nya funktioner. En sådan utveckling borde ha lett till kortare produktlivscyklar, vilket i sin tur skapar problem då det ofta är en hög FoU kostnad förenad med att ta fram en ny produkt. En annan aspekt av detta är att det, enligt Normann, är viktigt med en överensstämmelse mellan konsumentefterfrågan och företags erbjudanden. Denna överensstämmelse inte är evig, därför är det viktigt att för företag att ständigt försöka anpassa sig till nya omständigheter. Möjligheten att via bland annat sociala medier få information om konsumenters preferenser samt ökande krav på produktkvalité kan ses som incitament för företag att förändra såväl produkter som marknadsföringsstrategier. Det finns därför anledning för företag att utvärdera värdet av kommunikation via sociala medier innan dessa förkastas som en ”ungdomsfluga”, en inställning som Duffy såg hos många företag. Däremot bör företag akta sig för att göra övertramp på konsumenternas sociala medieplattformar. Ossiansson och Hast menade att företag inte bör överösa sociala medier med reklam eftersom folk då kan tröttna. En god utgångspunkt för företag kan därför vara att ibland enbart studera produktpreferenser på sociala medieplattformar, för att där igenom fånga upp strömningar och tankar från existerande och potentiella kunder. Den ofta detaljerade information om konsumenter och deras preferenser som idag enkelt finns att tillgå via en rad sociala medier, så som bland annat Facebook och LinkedIn, har gjort det möjligt för företag att på ett annat vis än tidigare kartlägga kunder. Denna kartläggning kan vara strategiskt betydelsefull för företag, då de kan använda informationen för att till exempel studera sin målgrupp, identifiera nya sådana samt utforma individuellt anpassad direktreklam eller produkter baserad på kunders tidigare köp och preferenser. Att kunna erbjuda konsumenter skräddarsydda produkter, i enlighet med principen kring Long Tail och en växande marknad för nischprodukter, kan vara ett sätt för företag att hantera en ökande konkurrens.

En ökad möjlighet att kartlägga människor och deras vanor kan, om övervakningen missbrukas av företag och andra intressenter, leda till ett övervakningssamhälle. Ett sådant samhälle anses

vanligen vara integritetskränkande. Ofta läggs dock information frivilligt ut av konsumenter, som därmed själva styr över den information de vill delge om sig själva via sociala medier.

Det mönster som tydligt kan dras ur detta resonemang är att företag genom sociala medier har givits en ökad möjlighet att kartlägga konsumenter och deras vanor. Denna information kan sedan utnyttjas för att bland annat anpassa produkter efter konsumenternas önskemål eller identifiera nya målgrupper och marknader.

5.9 Ökad betydelse av intellektuellt kapital, med fokus på relationskapital

För att företag skall kunna förse marknaden med innovativa, högpresterande, produkter och tjänster i det höga tempo som dagens förväntningssamhälle kräver, ställs även krav på företagens prestationsförmåga.¹²⁶ I det rådande kunskapssamhället med kunskapsintensiva företag innebär detta att företag måste ha ett högt och välutvecklat intellektuellt kapital. Det intellektuella kapitalet består av tre delar, humankapital, strukturellt kapital och relationskapital.¹²⁷

Företag behöver ett högt internt *humankapital*, då det är de mänskliga resurserna som är källan till innovation. Att möjliggöra en kontinuerlig förnyelseprocess av humankapitalet är viktigt, då denna förser företaget med ny kunskap och drivkraft. Dückert betonar vikten av att kunna skapa en attraktiv arbetsplats, dit företaget ständigt kan locka nya talanger. Han menar att anställda i framtiden kommer att ta för givet att de ska kunna interagera med kollegor och anställda via en wiki. Utan tillgång till en wiki, eller annan kommunikationskanal uppåt i företagshierarkin, menar Dückert att företag kommer att tappa i attraktionskraft och inte kunna locka anställda med lika hög kompetens. Arbetsplatser som saknar kommunikationssystem som bland annat stödjer korta feedback-loopar leder även till en byråkratisk kommunikationsprocess som inte främjar lärande och företaget får därmed problem med att ta tillvara befintligt humankapital inom organisationen. Därmed leder det även till tröga organisationer.

Förutom ett stort humankapital behöver företag ett välutvecklat *relationskapital*. Detta innebär att det finns ett förtroende mellan både samarbetspartners, vilket underlättar arbetsprocesser, och med kunder, vilket innebär goda odds för framtida köp och samverkan. Detta relationskapital tycks bli allt viktigare för företag då en stor del av värdeskapandet inte längre sker inom företag utan i relationen med kunder, leverantörer och andra intressenter. Dückert pekade på fördelen

¹²⁶ M., Dahlén, 2009.

¹²⁷ T.A., Stewart, 1997, s. 108

med open source och värdeskapande från konsumenter. Sociala medier kan vara ett ypperligt verktyg för att underlätta kommunikation och upprätthållandet av ett företags alla relationer.

Företagsinterna wikis kan även betraktas ur Nonakas perspektiv med kunskapsflöden. Enligt Nonaka kan kunskap förstås i sitt sociala sammanhang och i relation mellan människor. Att i ett företag använda ett system med exempelvis wikis skulle kunna möjliggöra den process av feedback- loopar mellan olika parter, vilka Nonaka menar nödvändiga för kunskapsflöden. Sociala medier skulle då kunna underlätta och påskynda den inlärningsprocess som sker i SECI-modellen, när implicit kunskap blir till explicit. Första steget i denna modell är *socialisering* där implicit kunskap genereras via personliga erfarenheter som upplevs och delas med andra genom social interaktion. Denna sociala interaktion kan ske via sociala medier, där användare tillåts interagera med varandra. I det andra steget, *externalisering*, överförs den implicita kunskapen till explicit. Detta sker genom att kunskapen förklaras och överförs till andra individer. Denna kunskapsöverföring kan underlättas avsevärt via sociala medier, där bland annat wikis är ett utmärkt verktyg för kunskapsöverföring. Det tredje steget är *kombination*, där olika former av explicit kunskap sätts samman för att gemensamt ge upphov till systematiska koncept, så som vid till exempel utformningen av en prototyp. Dückerter menar att wikis kan vara ett verktyg för samarbete mellan olika geografiskt eller kunskapsmässigt skiljda avdelningar inom ett och samma företag. Genom en wiki tillåts dessa grupper interagera med varandra och kombinera sina kunskaper för att gemensamt skapa något som inte hade kunnat skapas utan ett samarbete. I det sista steget i SECI-modellen, *internalisering*, lär sig människor genom att gemensamt praktisera den explicita kunskapen, som då transformeras till implicit kunskap. Även i detta steg kan sociala medier ses som ett verktyg för att möjliggöra gemensam praktisering och utbyte av kunskap. Som visat genom detta resonemang kan sociala medier ses som ett medel för att påskynda lärande och kunskapsprocesser inom ett företag. De kan även vara ett verktyg för anställda att dela med sig av sin kunskap, genom detta riskerar företag inte på samma vis att ovärderlig information och kunskap försvinner när en medarbetare slutar.

Slutligen behöver företag ett stort *strukturkapital* som främjar kommunikationen, såväl internt som externt. En välutvecklad intern infrastruktur gör att humankapitalet inom organisationen kan tillvaratas genom kunskapsöverföring. Sociala medier kan ses som en del av ett företags infrastruktur och möjliggör i hög grad kunskapsöverföring. Användandet av denna typ av medier skapar, som tidigare nämnts, ett system som främjar feedback loopar och som enligt Nonaka är en oumbärlig förutsättning för att möjliggöra skapandet av ny kunskap. Resurser som

humankapital finns dock inte bara inom företag utan även utanför organisationen, i form av bland annat kunskap från konsumenter. Just som det är viktigt att tillvarata intern kompetens är det även viktigt att ha möjlighet att tillvarata extern sådan. Sociala medier kan ses som en del av ett företags strukturkapital som inte begränsas av ett företags yttre väggar, utan kan även utgöra en bro till extern kunskap.

	Uttryck i intern kommunikation	Uttryck i extern kommunikation	Bidrag till värdeskapande
Humankapital	Kunskap, kompetens, idéer och åsikter hos människor <i>inom</i> företag.	Kunskap, kompetens, idéer och åsikter hos människor <i>utanför</i> företag.	Källa till kunskap och innovation.
Relationskapital	Förhållanden och relationer till och mellan människor <i>inom</i> företag.	Förhållanden och relationer till människor samt externa aktörer såsom parter och konsumenter utanför företag.	Grad av relationskapital bestämmer människors vilja och benägenhet att interagera.
Strukturkapital	Möjliggör kunskapsöverföring inom företag.	Möjliggör kunskapsöverföring utanför organisationen och mellan konsumenter, leverantörer etc. och företag.	Feedback- loopar möjliggör och ökar hastigheten på kunskapsutbyte, och skapar kreativitet.

Tabell 2: Översikt över det intellektuella kapitalets bidrag till värdeskapande inom företaget.

Att sociala medier kan agera som en relationsskapande brygga mellan företag och dess omvärld har flera fördelar. Konsumenter har i dag allt mindre tålamod med företag som inte snabbt kan ge svar på tal. Duffy poängterar att då konsumenter tidigare ibland inte hade annan möjlighet att kommunicera med företag än att skicka brev, så fann de sig i detta trots att processen ofta var tidskrävande. Idag finner sig inte längre konsumenter i att vänta på svar, utan snabbt bemötande i kritiska ögonblick riskerar företag att skada ett uppbyggt relationskapital med den specifika kunden. En missnöjd kund kan även använda sig av sociala mediekkanaler för att förmedla sin besvikelse, vilket leder till att det försämrade relationskapitalet snabbt sprids genom Word of Mouse. En möjlighet för företag att korta responstiden och därmed undvika att irriterade kunder beklagar sig genom sociala medier är att istället utnyttja dessa för sin kommunikation och *relation* med kunder. Genom användandet av sociala medier kan även responstiden för support och liknande service kortas, då kunder kan hjälpa varandra med problem.

Ett mönster idag är att relationskapitalet blir allt viktigare för företag. I ett sådant samhälle utgör sociala medier en viktig kommunikationskanal för att skapa, bygga vidare på och underhålla relationer. Såväl kunder som leverantörer och andra intressenter har idag en roll i företag, varvid goda relationer till dessa är en förutsättning för ett företags framgång.

5.10 Användardriven innovation

Att företag i allt större utsträckning strävar efter att tillgodose konsumenters ökade krav resulterar i att de måste vara mer uppmärksamma på vad konsumenter efterfrågar. Det blir allt viktigare att kunna fånga upp signaler och strömningar utifrån, samt tillvarata externt humankapital. Interaktiva inslag via exempelvis företags hemsidor är ett bra sätt att ge kunder möjlighet att berätta om sina preferenser och önskemål. Kunder kan även mer konkret bidra till att förbättra och förnya produkter genom verktyg som möjliggör användardriven innovation. Genom att öppna upp affärsmodeller och i allt större utsträckning integrera konsumenten i innovationsprocesser kan, enligt von Hippels teori kring användardriven innovation, både tid och pengar sparas. En öppen affärsmodell tillvaratar sakkunskap som finns bland konsumenter och ökar samtidigt möjligheterna att utforma skräddarsydda produkter, särskilt anpassade efter kunders önskemål. En stor del av de verktyg som finns att tillgå i dagsläget erbjuder ingen monetär kompensation för kundens input. En utmaning är hur företag skall få kunder att vilja interagera och engagera sig. Det hävdas ibland att människan är en *economic man*, som ständigt är rationell, kalkylerande samt nytto-maximerande och därmed enbart ser till hur saker kan bidra till egennytta. En intressant fråga för företag blir därmed varför kunder ska samarbeta med just dem? Dahlén menar att företag som möjliggör kunders delägarskap kan främja deras input. Han menar att denna typ av företag både kan bidra med monetär kompensation, men även att denna affärsmodell tillfredsställer människors behov av delaktighet. Denna delaktighet kan ofta skapas genom sociala medier och direktinteraktion med företag. Ett företags uppbyggda relationskapital blir åter relevant, då nöjda kunder med god relation till företaget kan bidra till dess förbättring. Detta relationskapital är därför av stor vikt. En betydelsefull resurs för att företag skall kunna ta tillvara kunskap från marknaden blir då med andra ord ett högt relationskapital, och i mindre utsträckning stora ekonomiska medel att satsa i traditionell forskning och utveckling. Den traditionella värdekedjan är därmed utmanad av den nya mer immateriella värdekedjan, där relationer kan betraktas som den nya valutan.

Det mönster som går att skönja är att konsumenterna i allt större grad involveras i innovations- och värdeskapandeprocesser i företaget. Konsumenternas deltagande sker ofta via sociala medier, såsom till exempel wikis. Att som företag motivera konsumenterna till ett givande samarbete kräver ett högt relationskapital, denna relation kan ofta underlättas med hjälp av sociala medier.

5.11 Ökade krav från konsumenterna och förändrade värdeskapandeprocesser

Ovanstående resonemang visar hur konsumenterna idag på olika sätt ställer allt högre krav på företaget. Företagets utmaning blir att anpassa sig till dessa nya förutsättningar, vilket i sin tur förutsätter lyhörda, flexibla och högpresterande företag. I nedanstående tabell illustreras konsumenternas behov, vad som krävs i praktiken för att företaget ska kunna svara på dessa. I den sista kolumnen ges exempel på förutsättningar som svarar på konsumenternas behov och hur de skulle kunna känneteckna framtidens företag.

Konsumentbehov	Uttryck i praktiken	Förutsättningar
Snabbare förnyelse	Kortare ledtider, snabbare intern kommunikation och förmåga att plocka upp signaler externt.	Välutvecklad intern infrastruktur som möjliggör korta feedback loopar.
Billigare/gratis produkter och tjänster	Lägre kostnader, nya intäktströmmar, GDS.	Nya affärsmodeller, t ex. Freenomics
Bättre och individuellt anpassade produkter	Relationskapital, internt och externt humankapital.	Plattare, välintegrerade organisationer som möjliggör användardriven innovation.
Rättvisare företag	Hantering och bemötande av konsumenternas företagsövervakning.	Rättvisa, ärliga och transparenta företag.
Bättre service från företaget	Snabbt och personligt bemötande.	Decentraliserad och delvis externaliserad kundservice, möjlighet till support från fler anställda och andra konsumenterna.
Etiska företag	Alternativa arbetsprocesser.	Nya affärsmodeller för att reallokera resurser.
Ekologiska företag	Alternativa arbetsprocesser.	Nya affärsmodeller för att reallokera resurser.

Tabell 3: Konsumentefterfrågan och krav som ställs på företaget

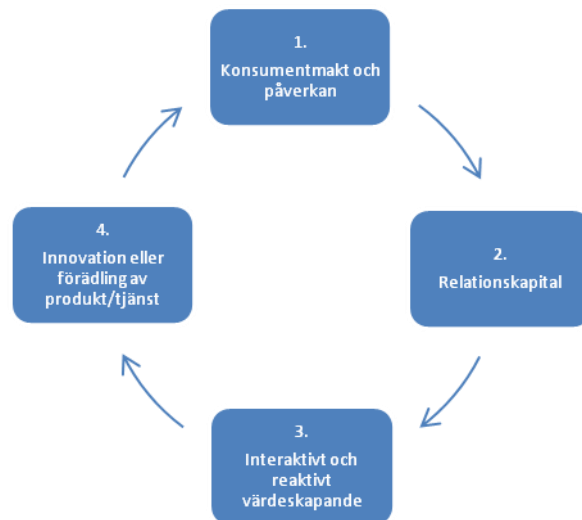
De strategiska utmaningar som företaget behöver anta för att kunna anpassa sig till ökade konsumentkrav ställer i sin tur krav på ett nytt sätt att se på värdeskapande. Då en allt större del av den information och kunskap som leder till färdig produkt idag kommer från konsumenterna skulle det kunna påstås att utvecklingen verkar röra sig mot inverterade värdekedjor, där en stor del av värdeskapandet sköts av konsumenterna. Dessa har fått en ökad roll i både företagens primäraktiviteter och stödfunktioner.

Gällande primäraktiviteterna, som möjliggör det fysiska framställandet och tillverkningen av en produkt samt distribution och marknadsföring av dessa, så står kunder idag för en del av dessa aktiviteter i många företag. Bland annat finns det många exempel på olika typer av open sources, såsom wikis, där användarna själva skapar innehållet och därmed produkten. Ett mer traditionellt exempel är IKEA, där kunderna själva monterar de inköpta möblerna och på så vis bidrar till värdeskapandet.

Beträffande marknadsföring och försäljning har inte minst Duffy och Wickell gett exempel på hur konsumenter via sociala medier idag bidrar till att generera Word of Mouth och sprida ryktet om ett företag eller en produkt. Genom att aktivt arbeta för att utnyttja sociala medier som en marknadsföringsresurs skulle företag kunna dra nytta av konsumenterna och låta dem bidra till värdeskapandet. Dahléns ger även exempel på användarägda verksamheter där konsumenter själva står för både investering och konsumering av tjänster. Gällande service kan konsumenten inkluderas i kundsupport och liknande aktiviteter genom att de, som Dücker ger exempel på, online kan uppdatera produktmanualer och genom olika forum hjälpa andra konsumenter. Konsumenter kan även inkluderas i supportaktiviteter, främst i produktutvecklande aktiviteter, vilket användardriven innovation visar på.

Resonemanget går även att applicera på Normann och Ramirez värdestjärna, där de talar om värdeskapande genom samproduktion. De lyfter fram vikten av tvåvägskommunikationen i det samarbete som bedrivs i form av nätverk mellan företag, kunder och andra intressenter. Värdet skapas i denna modell genom samspelet mellan de olika aktörerna i nätverket. Även i denna modell betonas därmed vikten av relationskapital, då detta kan sägas utgöra grunden för det värdeskapande systemet.

Drivkraften bakom att locka konsumenter att interagera och bidra till värdeskapandet blir relationskapitalet. Värdeskapandeprocessen skulle kunna betraktas som en cyklisk reaktionskedja, då den utgår från *konsumentmakt och påverkan* som via *relationskapital* leder till ett *interaktivt och reaktivt värdeskapande* tillsammans med företag som tillåter dessa att tillvarata de konsumentbehov och åsikter som finns. Konsumenternas bidrag leder till *innovationer eller förädling av produkt/tjänst*, som sedan kommer tillbaka till kunden och därmed utsätts för ny *konsumentmakt och påverkan*. Värdeskapandeprocessen startar, i enlighet med Nonakas processperspektiv, en ny cykel då kunden antingen vill förbättra en befintlig produkt eller tjänst, alternativt skapa en helt ny sådan.



Figur: Värdeskapandecykeln¹²⁸

- 1.) Konsumenter uppmärksammar icke uppfyllda behov eller brister i nuvarande utbud av produkter eller tjänster.
- 2.) Grad av relationskapital avgör om konsumenter väljer att interagera med företaget, eller med svärmen.
- 3.) Konsumenten bidrar till värdeskapande genom interaktion.
- 4.) Redan befintlig produkt eller tjänst förädlas eller nya skapas.

Det mönster som kan ses är att värdeskapande i större utsträckning sker via interaktion med konsumenter och att denna process kan åskådliggöras genom en värdeskapandecykel. Relationskapital är här en nyckelfaktor och avgörande för såväl konsumenters vilja att interagera som företags förmåga att tillvarata denna input. Dessa relationer kan till stor del underhållas samt underlättas via sociala medier. Att relationskapitalet därmed blir nyckeln till konsumenters hjärta, och konsumenters samarbete den nya valutan, kan därmed summera de två viktigaste hörnstenarna i den nya affärslogiken.

¹²⁸ Uppsatsförfattarnas syn på det förändrade värdeskapandet

6. Slutsats och förslag till vidare studier

I detta avsnitt dras slutsatser baserat på den analys som gjorts utifrån teori och empiri i föregående kapitel. Avslutningsvis ges även förslag på områden som uppsatsförfattarna finner intressanta för vidare studier, men som inte rymts inom ramarna för denna uppsats syfte.

6.1 Slutsats

Uppsatsens syfte är att beskriva och tolka nya mönster i affärslandskapet som har uppkommit, eller förstärkts, som ett resultat av användning av sociala medier. Dessa mönster är att tillgång till, och användning av, *svärmar och kollektiv problemlösning* har ökat. Att ett internt användande i företag av sociala medier kan leda till *plattare och mindre hierarkiska organisationer*. Att tillgången till *nischade produkter* har ökat och att dessa har blivit allt lönsammare för företag att sälja. Att tillgången till *billigare och gratis produkter och tjänster* har ökat. Att kommunikation peer-to-peer mellan konsumenter har lett till en *ökad insyn* och därmed *ökande krav* på såväl produkter som företag. Att företag inte på samma vis längre kan tänka enbart i termer av kampanjer, utan ständigt måste vara beredda att *kommunicera och snabbt bemöta konsumenter*. Att ovanstående mönster har lett till en *ökad konsumentmakt*. Att även företag har fått en utökad makt via *möjligheten att kartlägga konsumenter* och därmed identifiera nya behov och målgrupper. Att intellektuellt kapital, och då främst *relationskapital*, har *ökat i betydelse*. Att *användardriven innovation* blir allt vanligare. Att ett ökat deltagande från konsumenter i företags värdeskapandeprocesser har lett till en *värdeskapandecykel*, där konsumenter har en framträdande roll.

Utvecklingen av internet och sociala medier har ökat kommunikationen peer-to-peer, i icke-hierarkiska nät, där alla kommunicerar med varandra. Detta har lett till en ökad kommunikation om och kring företag och deras produkter, utan att företaget själv kan vara med och koordinera och kontrollera denna informationsspridning. De nya förutsättningarna har även lett till ett tuffare konkurrens klimat och kortare produktlivscyklar för företagen, men har även öppnat upp för nya affärsmöjligheter. Den stora utmaningen för företag idag är att ta vara på dessa möjligheter och hitta en balans och överensstämmelse för att på så vis verka i en strategisk harmoni med sin omgivning.

Konsumenters kommunikationsmöjligheter har ökat till följd av den utbredda användningen och förekomsten av sociala medier, vilket har skapat ett ökat informationsutbyte. Via otaliga sidor, så som Pricerunner och liknande, tillåts konsumenter bilda sig en mer objektiv uppfattning om företag och deras produkter. Detta har till viss del minskat traditionell marknadsförings inverkan, då rykten om undermåliga produkter lätt sprids mellan konsumenter och på ett trovärdigt vis kan motsäga de mest välutvecklade reklamkampanjer. Sociala medier har även underlättat kommunikation mellan geografiskt spridda intressegrupper och därmed skapat en ökad marknad för nischprodukter. Kostnaden för att tillhandahålla ett sådant diversifierat produktutbud har minskat då företag inte längre är begränsad av bland annat den fysiska hyllplatsen i en butik. Kostnaden för att tillhandahålla vissa produkter och tjänster via internet har ibland även närmast sig noll, vilket även har gett ett ökat utbud av gratis sådana. Detta har lett till att företag ibland tvingas se över sina affärsmodeller och framförallt var och av vem de ska ta betalt. Konsumenters inflytande över företags produktutbud, affärsmodeller och arbetssätt har därmed ökat. Sociala medier har lett till att konsumenter ställer allt hårdare krav på rättvisa, ärliga och högpresterande företag, samt innovativa och individuellt anpassade produkter.

Även företag har fått större makt då de har blivit avsevärt lättare att kartlägga konsumenters preferenser. För att företag skall kunna möta efterfrågan från marknaden blir det allt viktigare att kunna samla information om konsumenters preferenser, samt att möjliggöra en dialog för att tillvarata såväl åsikter som kunskap. Denna dialog förenklas avsevärt via sociala medier, då konsumenter ofta har en hög närvaro i dessa och på internet generellt. För att kunna tillgodogöra sig information på ett relevant vis behöver företag bli lärandeorganisationer, med ett välutvecklat intellektuellt kapital. Relationskapitalet får allt större betydelse, då samarbete med kunder och andra intressenter blir allt viktigare för företag. Genom detta samarbete kan företag ges tillgång till värdefull input, vilket gör relationskapitalet till en viktig beståndsdel i ett alltmer immateriellt värdelandskap. Konsumenters allt större bidrag till företags värdeskapande, gällande såväl företags primäraktiviteter som stödfunktioner, kan tyda på att utvecklingen rör sig mot inverterade värdekedjor. Uppsatsförfattarna föreslår att detta förändrade värdeskapande kan åskådliggöras med en värdeskapandecykel, där konsumenter spelar en nyckelroll. Det förändrade värdeskapandet kan påskynda produktutvecklingsprocesser, förse kunder med mer specialanpassade och nischade produkter, samt minska företags kostnader.

Användandet av sociala medier kan leda till mer inkluderande arbetsprocesser internt inom företag, vilket även kan skapa utjämnande effekter på traditionella företagshierarkier. De ändrade

mönstren som uppkommit till följd av sociala medier kan användas som strategiskt beslutsunderlag för företag, då den nya affärslogiken med stor sannolikhet kommer att påverka affärsmodeller, organisationsstrukturer och relationer.

6.2 Förslag till vidare studier

Denna studie har haft för syfte att identifiera mönster som uppkommit som ett resultat av sociala mediernas inflytande på företag och deras strategiska val. Under uppsatsens gång har *storebrorsambället* förts till ljuset i samband med företags allt större möjlighet att övervaka människors vanor. En problematik som blir alltmer påtaglig på många arbetsplatser idag är balansen mellan privat och affärsmässigt användande av sociala medier, så som till exempel bloggande. På många arbetsplatser, så som bland annat tidningsredaktioner, uppmuntrar anställda ofta att blogga på personliga bloggar och forum i syfte att på ett eller annat sätt gynna företaget. Om denna typ av överensstämmelser skulle förekomma, går detta emot idén om ärliga och transparenta företag, varför detta är något som skulle förtjäna att studeras närmare. Det skulle även vara intressant att närmre studera denna länk mellan yrkesutövandet och det privata användandet av sociala medier, då de anställdas privata åsikter och aktiviteter inte alltid passar in i företagets ramverk och image.

7. Författarnas avslutande reflektioner och tankar

Under arbetets gång har en fördjupad förståelse vuxit fram hos författarna gällande den enorma kapacitet och potential som sociala medier innefattar. Då dessa tankar inte rymdes inom ramarna för denna uppsats syfte har vi valt att uttrycka dessa i ett avslutande och mer personligt kapitel.

Det är lätt att enbart se sociala medier som en modefluga eller som något ”ungdomar” sysselsätter sig med på fritiden. Facebook, Twitter och andra sociala medier tycks av många betraktas enbart som en arena för nöje och förlustelse. Den uppfattningen hade till viss del även uppsatsförfattarna, som privat är oerhört aktiva användare av flera sociala medier, när denna uppsats tog sin början. En sådan uppfattning om sociala medier är dock långt ifrån sanningen och innefattar bara en liten pusselbit i den stora helheten. Ju mer sociala medier studerades under uppsatsens gång, ju mer komplex tedde sig även området. Efter denna process och läroresa är det numera uppsatsförfattarnas åsikt att sociala medier snarast är att betrakta som ett multiverktyg som erbjuder enorma möjligheter till informations spridning och på så vis även möjlighet att på olika vis *påverka*. Denna potential har i uppsatsen lyfts fram och belysts ur ett företagsperspektiv och hur företag såväl påverkar som påverkas genom sociala medier. Sociala medier är dock långt ifrån enbart ett verktyg för vinstdrivande företag att på ett nytt sätt sprida ett kommersiellt budskap eller ett verktyg för konsumenter att finna den billigaste eller bästa produkten.

Vi skulle vilja hävda att sociala medier är ett redskap för utjämning av maktstrukturer. En form av demokratiserande verktyg som verkar maktförskjutande på alla nivåer. Inom företaget kan sociala medier jämna ut makten mellan anställda och ledning, detta såväl genom företagsinterna wikis som genom möjlighet för anställda att externt kommunicera ut problem som finns innanför företagets tidigare tjocka murar. Sociala medier är även ett verktyg för utjämning av makt mellan producent och konsument, där den senare idag har fått en utökad makt, med bland annat möjlighet att via icke- kommersiella kanaler kontrollera sanningshalten i ett företags påstående. De ger också möjlighet att samla intressegrupper och uttrycka sina åsikter.

Vidare är sociala medier ett demokratiserande verktyg i ordets verkliga innebörd. Regimer får idag allt svårare att dölja missförhållanden och motståndsrörelser får allt lättare att träffas, diskutera och organisera sig. Ett tydligt exempel på detta är sociala medias inverkan i Iran. Videoklipp på

den unga studenten Neda, som under en demonstration skjuts till döds på öppen gata, har spridit sig världen över och skapat enorm debatt med Neda som symbol för de iranska protesterna.¹²⁹ Då internationella journalister många gånger blir utvisade vid väpnade konflikter och inhemska journalister och media samtidigt tystas, blir istället vanliga privatpersoner en viktig länk till omvärlden. Genom sociala medier ges dessa människor en möjlighet att berätta och sprida sin historia till omvärlden. Förhoppningsvis kan detta i framtiden leda till att orättvisor på ett annat sätt uppmärksammas och att regimer får allt svårare att verka ostört.

Ytterligare en utjämnande faktor är den mellan de såkallade i- och u-länderna, där de senare idag har getts tillgång till billig och lättillgänglig information. Det kunskaps- och informationsövertag som i-länder länge haft gentemot resten av världen kan därmed komma att minska, samtidigt som u-länder ges en möjlighet att höja sin kunskap och därmed förhoppningsvis, i sinom tid, även sin genomsnittliga levnadsstandard. Av denna utveckling som skett tack vare internet är just sociala medier bara en del. Men en del av det pussel eller det nätverk som tänder ett hopp om att möjliggöra en mer enad, kommunicerande, förstående och integrerad värld.

Slutligen vill vi orda lite kring den blogg som varit oss till stor hjälp under uppsatsresans gång. Den har underlättat kommunikationen, stärkt motivationen och bidragit till en ökad integration mellan oss uppsatsförfattare och externa intressenter. Den, tillsammans med input från seminarier, har möjliggjort feedbackloopar som gjort det möjligt för oss att ta tillvara den kollektiva intelligensen från humankapital utanför uppsatsgruppen. Med detta hoppas vi ha kunnat leverera omvärldens krav på en läsaranpassad uppsats.

¹²⁹ N., MacFarquhar, (2009), *In a Death Seen Around the World, a Symbol of Iranian Protests*, New York Times, 2009-06-23. Tillgänglig: http://www.nytimes.com/2009/06/23/world/middleeast/23neda.html?_r=1&ref=middleeast (2010-01-14).

8. Källförteckning

8.1 Böcker

Anderson, C. *Long Tail*, Bonnier fakta, Stockholm, 2007

Björklund, M. och Paulsson, U., *Seminarieboken: att skriva, presentera och opponera*, Studentlitteratur, 2003

Bryman, A. och Bell, E., *Företagsekonomiska forskningsmetoder*, Liber, Malmö, 2005

Edvinsson, L och Malone M.S., *Intellectual Capital: Realizing Your Company's True Value by Finding Its Hidden Brainpower*, HarperCollins Publishers inc., New York, 1997

Lundahl, U. och Skärvad P-H, *Utredningsmetodik för samhällsvetare och ekonomer*, Studentlitteratur, Lund, 1999

Nonaka, I., Toyama R och Hirata, T., *Managing Flow- A Process Theory of Knowledge-Based Firm*, Palgrave Mcmillian, New York, 2008

Normann, R., *När kartan förändrar affärslandskapet*, Liber Ekonomi, Malmö, 2001

Normann, R., Ramirez, R., *Den nya affärslogiken*, Liber-Hermods, Malmö, 1995

Patel, R. och Davidson, B. *Forskningsmetodikens grunder - Att planera, genomföra och rapportera en undersökning*, Studentlitteratur, Lund, 2003

Repstad, P., *Närhet och distans: kvalitativa metoder i samhällsvetenskap*, Studentlitteratur, Lund, 2007

Stewart, T.A., *Intellectual Capital: The New Wealth of Organizations*. Doubleday/Currency, New York, 1997

Tapscott, D., and Williams, A., *Wikinomics - How Mass Collaboration Changes Everything*. Atlantic: London, 2008

8.2 Artiklar

Anderson, C. "The Long Tail", *Wired Magazine*, Issue 12.10, 2004

- Bonabeau, E. and Meyer, C. "Swarm intelligence: A whole new way to think about business",
Harvard Business Review, May 2001
- J., Chen Z., Zhu och H.Y Xie "measuring intellectual capital: a new model and empirical study",
Journal of Intellectual capital, Vol. 5 No 1, s. 196-212.
- Christensen, C.M., Johnson M.W och Rigby, Darrell K. "Foundations for Growth: How to
Identify and Build Disruptive New Businesses". *Sloan Management Review*, Volyme 43,
Issue 3, 2002, s.22-31.
- Cormode, G. och B. Krishnamurthy, "Key differences between Web 1.0 and Web 2.0", *First
Monday*, Volume 13 Number 6, 2 June 2008
- Gloor, P. och Cooper, S. "The new principles of a swarm business" *MIT Sloan Management Review*,
Spring 2007
- von Hippel, E. "PERSPECTIVE: User toolkits for innovation" *The Journal of Product Innovation
Management*, 2001
- Karakas, F. "Welcome to World 2.0: the new digital ecosystem". *Journal of Business Strategy*, Spring
2007
- Moss, G., Gunn, R.W., Kubacki K., "Gender and Web Design: The Implications of the
Mirroring Principle for the Services Branding Model", *Journal of Marketing
Communications*, Vol. 14, 2008, No.1: 37-57.
- Normann, R., Ramirez, R., 1993, From Value Chain to Value Constellation: Designing Interactive
Strategy, *Harvard Business Review*, July-August, s. 65-77.
- Ossiansson, E. och Hast, L., "Vad gör du om bloggarna tycker att ditt företag suger?"
RetorikMagasinet nr. 41/42 · Vår/Sommar 2009.
- Porter, M.E., What is strategy? *Harvard Business Review*, November-December 1996, s. 61-78.
- Thomke, S och von Hippel, E., "Customers as Innovators – A New Way To Create Value",
Harvard Business Review, April 2002

8.3 Muntliga källor

Dahlén, M., professor, muntligt Skypesamtal (2009-12-11)

Dückert, S., konsult, muntligt Skypesamtal (2009-12-08)

Duffy, S., egenföretagare, personlig intervju, Malmö (2009-12-01)

Hast, L., doktorand, muntligt Skypesamtal (2009-12-11)

Ossiansson, E., ekonomie doktor, muntligt Skypesamtal (2009-12-11)

Wickell, T., marknadschef, Malmö Opera, muntligt Skypesamtal (2009-12-21)

8.4 Elektroniska källor

Anderson, C., "Free! Why \$0.00 Is the Future of Business". *Wired Magazine*, Issue 16.03, 2008.

Tillgänglig: www.wired.com/techbiz/it/magazine/16-03/ff_free?currentPage=1 (2010-01-16).

Ahlbom, H., (2008). "Skandalen fick Assa att backa", *NyTeknik*, 2008-10-22. Tillgänglig:

http://www.nyteknik.se/popular_teknik/smatt_gott/article435748.ece (2010-01-14)

Ayres, C., (2009), "Revenge is best served cold – on YouTube. How a broken guitar became a smash hit", *Timesonline*, 2009-07-22.. Tillgänglig:

http://www.timesonline.co.uk/tol/comment/columnists/chris_ayres/article6722407.ece (2010-01-17).

Barcamp. Tillgänglig: <http://barcamp.org/> (2010-01-14)

Carp O. och Rosén H., (2009). Obamas nätsuccé kan slå tillbaka, *DN.se* 2009-01-17. Tillgänglig

<http://www.dn.se/nyheter/obamas-natsucce-kan-sla-tillbaka-1.482010> (2010-01-14).

Dahlén, M. *Nextopia*. Tillgänglig: <http://swe.nextopia.info/> (2010-01-14).

Danielsson, L., (2010). Sociala medier kan ge dig en större bit av kakan, *IDG.se*, 2010-01-07.

Tillgänglig: <http://www.idg.se/2.1085/1.283275/sociala-media-kan-ge-dig-storre-bit-av-kakan> (2010-01-14).

- Dücker, S., *Cogneon*. Tillgänglig: <http://www.cogneon.de/> (2010-01-14).
- Duffy, S., *The Duffy Agency*. Tillgänglig: www.theduffyagency.com (2010-01-14).
- Google, (2010) Sökord: "Web 2.0". Tillgänglig:
<http://www.google.se/search?hl=sv&q=web+2.0&meta=&aq=f&oq=> (2010-01-14).
- Helsing, E. (2009). IT bland individer 2009: Bredband allt vanligare i de svenska hemmen. *Statistiska centralbyrån*, 2009-11-02. Tillgänglig:
www.scb.se/Pages/PressRelease____281475.aspx (2010-01-14).
- Monster Energy. Tillgänglig: www.monsterenergy.com (2010-01-14).
- Narula, A., (2008). *What is 80/20 rule?* Tillgänglig:
www.8020presentationrule.com/whatisrule.html (2010-01-14).
- MacFarquhar, N., (2009), *In a Death Seen Around the World, a Symbol of Iranian Protests*, New York Times, 2009-06-23. Tillgänglig:
http://www.nytimes.com/2009/06/23/world/middleeast/23neda.html?_r=1&ref=middleeast (2010-01-14).
- O'Reilly, T., (2006), *Harnessing Collective Intelligence*. *Oreilly.com*, 2006-11-10. Tillgänglig:
<http://radar.oreilly.com/2006/11/harnessing-collective-intellig.html> (2010-01-14).
- Rock Art Brewery. Tillgänglig: www.rockartbrewery.com (2010-01-14).
- Strömberg, M., (2009), *Mejlstorm mot Vellinge*, *Sydsvenskan.se*, 2009-11-12. Tillgänglig:
<http://sydsvenskan.se/omkretsen/article566186/Mejlstorm-mot-Vellinge.html> (2010-01-14).
- YouTube (2008). *Burger King employee takes bath in Kitchen Sink*. Tillgänglig:
<http://www.youtube.com/watch?v=a1iyN7Y-jjQ> (2010-01-14).
- YouTube (2009). *Dirty Dirty Dominos pizza*. Tillgänglig:
www.youtube.com/watch?v=OhBmWxQpedI (2010-01-14).
- YouTube (2009). *United Breaks Guitars*. Tillgänglig:
www.youtube.com/watch?v=5YGc4zOqozo&feature=fvsr (2010-01-14).

8.5 Figurer och diagram

Figur 1: *Pareto Principle*. Tillgänglig: www.neurosoftware.ro/programming-blog/wp-content/plugins/wp-o-matic/cache/0c406_pareto-20091130-002153.jpg (2010-01-14).

Figur 2: *The Long Tail*. Tillgänglig: www.novelr.com/wp-content/uploads/2008/02/long_tail_graph.gif (2009-12-04).

Figur 3: *Intellektuellt kapital*. J., Chen Z., Zhu och H.Y Xie ”measuring intellectual capital: a new model and empirical study”, *Journal of Intellectual capital*, Vol. 5 No 1, s. 196-212.

Figur 4: *SECI-modell*. Tillgänglig: www.emeraldinsight.com/fig/2200100301001.png (2010-01-14).

Figur 5: *Porters värdekedja*. Tillgänglig: http://www.provenmodels.com/files/2825c320f5910a4647fd289cdf5a780/value_chain_analysis.gif (2010-01-14).

Figur 6: *Värdestjärna*. Tillgänglig: disruptive.nu/wp-content/uploads/2007/10/vardestjarna.jpg (2010-01-16)

Figur 7: *Användardriven innovation*. Thomke, S och von Hippel, E., ”Customers as Innovators – A New Way To Create Value”, *Harvard Business Review*, April 2002

9. Appendix

I detta kapitel följer de intervjufrågor som ställdes till respondenterna som vi intervjuade. Svaren på frågorna blev sedan underlag för vår empiri.

9.1 Intervjufrågor

Nedan följer de frågor som skickades ut till intervjuobjekten inför intervjutillfällena. Observera att den exakta ordalydelsen eller ordning på frågor inte helt stämmer överrens med de frågor som sedan ställdes till personerna, detta då intervjuerna var av en ostrukturerad karaktär. Vissa frågor kan även ha hoppats över helt och andra följdfrågor lagts till. Dessa frågor är dock att betrakta som den tänkta stommen.

9.1.1 Intervjufrågor till Simon Dückert

- It has come to our attention that you are involved in a social media project with Audi. Can you tell us a little bit of what you do for them and how you help them to work with social media?
- In your opinion, how well do companies adapt their strategies to the new conditions?
- What are the general strategic mistakes made by companies today?
- How can companies and customers benefit from the technology and information systems?
- What major implications can be made to companies regarding general strategies, business models or marketing strategies?
- How do you see the future development in the communication business?

9.1.2 Intervjufrågor till Lennart Hast och Eva Ossiansson

- Ni hävdar bland annat att utbredningen av sociala medier har lett till mer konsumentmakt. Vad innebär utvecklingen av sociala medier idag för företag och konsumenter?
- Ni har tidigare nämnt att dagens informationsutveckling har inneburit att företag har fått inverterade värdekedjor. Vill ni utveckla denna teori?
- Hur väl anser nu företag anpassar sig till utvecklingen?
- Vilka vanliga misstag gör företag idag med hänvisning till dagens förhållanden?
- Hur kan företag dra nytta av dagens klimat och informationsutbud?
- Hur bör företag utforma sina marknadsföringsstrategier och affärsmodeller för att kunna anpassa sig till de nya spelreglerna?
- Studier visar att seniorer och lågutbildade människor använder sig av internet i en lägre utsträckning. Är det möjligt att ändra detta beteende eller hur kan företag nå dessa grupper?
- Hur kan företag hantera risken att skada sin image med anledning av negativ WoM som sprids via sociala media?
- Hur ser ni den framtida utvecklingen inom sociala medier och andra informationssystem?
- Forskare som Tim O'Reilly har redan börjat tala om framtiden och Web 3.0. Vad är er reaktion till detta och vad mer kan hända inom området?
- Vad kommer detta att innebära för företagen?

9.1.3 Intervjufrågor till Micael Dahlén

- Du har forskat mycket kring konsumenters förväntningar och talar om dagens ”som helst samhälle”. Kan du utveckla denna idé?

- Hur betraktar du web 2.0 och sociala medias roll i denna utveckling?
- Hur har konsumenternas krav på företag förändrats historiskt sett och i jämförelse med idag?
- Vad har detta fått för konsekvenser för företag?
- Hur kan företag anpassa sig till och dra nytta av förväntningssamhället?
- Det står att läsa om innovativ marknadskommunikation på din hemsida Nextopia. Vad innebär det?

9.1.4 Intervjufrågor till Sean Duffy

- What does the social media marketing field look like today? Do you consider yourself being unique within the social media marketing field or do all marketing firms do social media projects? What is the importance of traditional marketing strategies today?
- A lot of people agree on the statement that the influence of social media has contributed to a higher extent of customer power. Do you agree on that and what does today's use of social media mean to companies and customers?
- In your opinion, how well do companies adapt their marketing strategies to the new conditions?
- What are the general strategic mistakes made by companies today?
- How can companies and customers benefit from the technology and information systems?
- Research shows that seniors and people without post graduate education to a lesser extent use internet. Is it possible to change this behavior or which other way can companies target these groups of people?
- What major implications can be made to companies regarding general strategies, business models or marketing strategies?
- How should companies handle risks of damaging their image due to negative Word of Mouth spread through social media?

- How do you see the future development in the communication business?
- Some researchers like Tim O'Reilly already speculate about the future Web 3.0. What are your reactions to this statement and what do you think the future will hold for social media?

9.1.5 Intervjufrågor till Thomas Wickell

- Er blogg om Erika Ascot fick stor medial uppmärksamhet. Har ni tidigare arbetat mycket med sociala medier - verktyg eller var detta första gången? (Hur arbetar ni annars traditionellt?)
- Jag vet att ni i ett pressmeddelande efter avslöjandet om att Black Ascot egentligen var en karaktär hämtad från operan Vanessa skrev att Blondinbella fick en halvmiljon träffar på Google, medan Malmö opera inte ens fick hälften så många. Känner du att ni fick den uppmärksamhet som ni eftersträvade?
- Vad blev effekterna av kampanjen? Blev t.ex. föreställningen Vanessa i slutändan mer välbesökt än liknande föreställningar som ni inte har marknadsfört på samma vis och har ni t.ex. nått nya målgrupper?
- Bloggen har ju varit ett väldigt kontroversiellt och nyskapande sätt att arbeta med marknadsföring. Hur bemöttes strategin internt inom Malmö Opera?
- Upplever du generellt att ni främst har fått positiv eller negativ respons på kampanjen?
- I ett pressmeddelande har ni även, apropå kopplingen till att Blondinbella fick mer uppmärksamhet än såväl er som riksteatern, skrivit att ”en enda bloggerska blir mer omtalad än två av Sveriges största scenkonstinstitutioner tillsammans. Vi anser att under sådana omständigheter är det vårt ansvar som kulturinstitution att *på alla sätt* söka nya vägar och nya målgrupper.” Upplever du att operan, som jag antar är en ganska traditionsbunden institution, har haft svårt att hänga med i utvecklingen och locka nya målgrupper?

- Är detta ett sätt som ni kommer att fortsätta arbeta på? (Har ni fortfarande ett samarbete med Studio Total).