



LUNDS UNIVERSITET  
Ekonomihögskolan

Kurs FEKP01

HT 2009

# Social media eller inte social media?

– En studie i företags hantering av nya  
marknadsföringsverktyg

## **Grupp**

Nils Andersson

Fredrik Persson

Anders Sjögren

## **Handledare**

Jon Bertilsson

## FÖRORD

Vi vill inleda den här uppsatsen med att tacka vår handledare Jon Bertilsson för det stöd han bidragit med under hela arbetets gång.

Vidare vill vi även tacka de personer som har tagit sig tid och ställt upp på intervjuer; Sean Duffy på The Duffy Agency, Jonas Klit Nielsen på Mindjumpers, Karin Nordlund på Telia, Elin Jarl på Axfood, Sara Brynskog på Skånemejerier, Anders Sandin och Per Ahrling på Skånetrafiken, Fredrik Hallstan på Ericsson samt Samuel Garlov och Björn Nilsson på Com Hem, utan ert deltagande hade detta arbete inte gått att genomföra.

Lund, januari 2010

Anders, Nils och Fredrik

## SAMMANFATTNING

- Uppsatsen titel: Social media eller inte social media? – En studie i företags hantering av nya marknadsföringsverktyg
- Ämne/Kurs: FEKP01, Examensarbete Magisternivå, 15 poäng
- Seminariedatum: 2010-02-04
- Författare: Nils Andersson, Fredrik Persson, Anders Sjögren
- Handledare: Jon Bertilsson
- Nyckelord: Marknadsföringsverktyg, Managementverktyg, Social Media, osäkerhet, marknadsföringsdiskurs.
- Syfte: Att förbättra tidigare kunskap om hur företag och organisationer tar till sig och hanterar nya marknadsföringsverktyg genom att studera hur ett utvalt antal företag arbetar med social media.
- Metod: Uppsatsen är skriven med en abduktiv ansats då förhållandet mellan empiri och teori förändras växelvis. Detta mynnar ut i en citatdriven analys. För insamling av empiri har en kvalitativ metod valts, som för vår del består av kvalitativa intervjuer.
- Teoretisk referensram: Den teoretiska referensramen som har använts är kategoriserad till två delar med vardera två underrubriker. Huvuddelarna behandlar ”Varför företag tar till sig nya verktyg” samt ”Hantering av nya verktyg”.
- Slutsats: Hanteringen av nya marknadsföringsverktyg grundar sig i hur det nya verktyget hjälper företaget att uppnå en bättre kundkontakt. Hjälper verktyget i fråga företaget att vara där deras kunder är samt möjliggör kommunikation är sannolikheten för adoption hög. I fallet med social media kopplas det ihop med en retorik från företagen som består av traditionell marknadsföringsdiskurs för att förtydliga rationaliteten i användandet och avgränsa verktyget från andra tillfälliga flugor

## ABSTRACT

- Thesis title: Social media or not social media? - A study regarding companies usage of new marketing tools
- Course: FEKP01, Examensarbete Magisternivå, 15 poäng
- Seminare date: 2010-02-04
- Authors: Nils Andersson, Fredrik Persson, Anders Sjögren
- Supervisor: Jon Bertilsson
- Key words: Marketing tools, Management tools, Social Media, Uncertainty, Marketing discourse.
- Purpose: To improve former knowledge regarding in what way companies and organisations embrace and use new marketing tools by studying how a selected number of companies are working with social media.
- Methodology: Since the analysing part of the thesis is written based on both theory and our collected data, the methodological approach tends to be abductive. The analysis is led by quotes from the respondents. The collected data are qualitative and has been obtained through qualitative interviews.
- Theoretical framework: The theoretical framework that has been used was categorised into two main parts, with two subheadings each. The main parts are; "Why companies use new tools" and "Usage of new tools".
- Conclusion: How new marketing tools will be used within companies depends on whether the new tool will improve companies contact with their customers. If the tool is helpful in the way that it helps a company to be where their customers are and are enabling communication, the possibility of adoption rises. In the case with social media, companies tends to connect it with a traditional marketing discourse to rationalise the usage of it and distinguish it from other temporary fads.

# Innehållsförteckning

<b>1 INLEDNING</b>	<b>6</b>
1.1 BAKGRUND	6
1.2 PROBLEMDISKUSSION	9
1.3 FRÅGESTÄLLNING	11
1.4 TIDIGARE FORSKNING	11
1.5 SYFTE	15
1.6 AVGRÄNSNING	15
<b>2 METOD</b>	<b>17</b>
2.1 VAL AV STUDIEOBJEKT	17
2.1.1 <i>Intresset för social media</i>	17
2.1.2 <i>Social media som exempel på ett marknadsföringsverktyg</i>	18
2.2 EN ABDUKTIV ANSATS VÄXER FRAM	19
2.3 UTFORMNING AV TEORETISK REFERENSRAM	20
2.4 ANALYSVERKTYG	21
2.5 KVALITATIV METOD	22
2.6 BEGREPPSFÖRKLARING	24
2.6.1 <i>Social media som marknadsföringsverktyg</i>	24
2.6.2 <i>Definition av social media</i>	25
2.7 DATAINSAMLING	30
2.7.1 <i>Primärdata – kvalitativa intervjuer</i>	30
2.7.2 <i>Val av intervjupersoner</i>	35
2.7.3 <i>Intervjusammanställning</i>	37
2.8 SEKUNDÄRDATA	38
2.9 STUDIENS TROVÄRDIGHET	39
<b>3 TEORETISK REFERENSRAM</b>	<b>41</b>
3.1 VARFÖR FÖRETAG TAR TILL SIG NYA VERKTYG	41
3.1.1 <i>Spridning av idéer</i>	41
3.1.2 <i>Urskilja flugor från trender</i>	45
3.2 HANTERING AV NYA VERKTYG	48
3.2.1 <i>Företagets förutsättningar</i>	48
3.2.2 <i>Symboliskt perspektiv</i>	52
<b>4 EMPIRI OCH ANALYS</b>	<b>54</b>
4.1 SPRIDNING	54
4.1.1 <i>Var utvecklingen kommer ifrån</i>	58
4.2 OSÄKERHET OCH TVEKSAMHET SAMT DESS HANTERING	59
4.2.1 <i>Osäkerhet och tveksamhet</i>	59
4.2.2 <i>Hantering av osäkerhet</i>	65
4.3 ADOPTION OCH INFÖRANDE SAMT MÅLSÄTTNING	69
4.3.1 <i>Adoption och införande</i>	69
4.3.2 <i>Målsättningar i samband med införande</i>	75
<b>5 SLUTDISKUSSION</b>	<b>78</b>
5.1 VIDARE FORSKNING	82

<b>6 KÄLLFÖRTECKNING</b> .....	<b>83</b>
6.1 ELEKTRONISKA KÄLLOR.....	83
6.2 LITTERATUR .....	85
6.3 INTERVJUER .....	87

# 1 Inledning

---

*I detta kapitel kommer vi att introducera läsaren för uppsatsens ämne. Problemdiskussionen kommer att mynna ut i en forskningsfråga. I tidigare forskning presenterar vi vad som har forskats och skrivits kring det som är relaterat till forskningsfrågan. Kapitlet avslutas med uppsatsens syfte och angränsning.*

---

## 1.1 Bakgrund

Allt sedan antiken har marknadsföring brukats och nästan lärts ut lika lång tid. Men det är inte förrän under 1900-talet som ämnet har blivit ett eget akademiskt ämne. Detta anses relativt sent i förhållande till exempelvis dubbel italiensk bokföring. Tidigare ansågs marknadsföringen ligga inom den grundläggande ekonomin. Sedan framgick det att det fanns ett behov utav att skapa en större förståelse för hur relationen och beteendet mellan säljare och köpare såg ut. Dessa studier fick säljarna att inse betydelsen av strategier och taktik när de kom till relationen till köparna, och hur säljarna skulle kunna dra stora fördelar av väl genomtänkta strategier.<sup>1</sup>

Innan 1950 lades inte särskilt stor vikt vid vad kunderna verkligen ville ha, utan strategierna bestod oftast av tankegången att sälja så mycket som möjligt. Företagen såg helt enkelt inga anledningar till att skapa relationer på längre sikt. Företag på konsumentmarknaden arbetade efter vad som kallas PUSH-strategi, som handlar om att pressa ut reklam mot konsumenterna, att avbryta vad dem gör för stunden för att föra fram ett budskap och på så sätt få deras uppmärksamhet. Sedan repeterade företagen sina budskap för att få dem att fastna i konsumenternas minnen och på så sätt positionera sig i deras medvetande.

---

<sup>1</sup> KnowThis (2009) *History of marketing*

Kommunikationen mellan företag och konsument var således envägskommunikation där företagen kommunicerade direkt till konsumenterna.<sup>2</sup>

Efter 1950 började marknadsföring förstås på ett annat sätt. Nu började också konkurrensen att hårdna mellan företagen och de såg behovet av att skapa relationer till köparna och genom detta bättre förstå konsumenternas behov. Tankegången inom marknadsföringen blev nu att först förstå kunderna och vad dessa efterfrågar. Efter detta skulle företagen utveckla och sedermera marknadsföra produkterna i fråga.<sup>3</sup> En trend uppstod där företag gick från att använda PUSH-strategi till att istället använda PULL-strategi. Den nya strategin handlar sammanfattat om att istället för att söka upp kunden, avbryta denne och övertala personen i fråga för att skapa en efterfrågan, så ser företag till att vara relevanta för sin målgrupp och hjälpa kunderna att hitta dem. En stor del i detta finns i tvåvägskommunikationen som PULL-strategi bygger på, och den är i sig kopplad till relationsmarknadsföringen.<sup>4</sup> Denna relationsmarknadsföring ändrade företags sätt att se på både sig själva och sina kunder samt blev ett nytt koncept att arbeta efter, ett koncept som ledde till stora förändringar.<sup>5</sup> Emellertid var inte relationsmarknadsföringen något nytt när begreppet introducerades. Redan i det Viktorianska England under 1800-talet kunde det observeras tecken på att det fanns relationer mellan tygtillverkarna och mellanhänderna som köpte tygerna av tillverkarna.<sup>6</sup>

Idag ser också situationen helt annorlunda ut när det kommer till att nå ut till konsumenterna, och sättet det görs på. Under 1960-talet fanns exempelvis möjlighet att nå upp till 70 procent av USA:s befolkning genom att sända reklam i de tre största kanalerna. Sedan dess har antalet kanaler exploderat och samtidigt har andra medier som exempelvis Internet gjort att mindre tid lagts på tv-tittande. Följden av detta har naturligtvis blivit att det idag är betydligt svårare att nå ut med masskommunikation och samtidigt göra detta till en rimlig kostnad. Men

---

<sup>2</sup> Duffy, Sean. The Duffy Agency

<sup>3</sup> KnowThis (2009) *History of marketing*

<sup>4</sup> Duffy, Sean. The Duffy Agency

<sup>5</sup> Gummesson, Evert (1995) *Relationsmarknadsföring: Från 4 P till 30 R*

<sup>6</sup> Palmer, Adrian J (1996) *Relationship marketing: a universal paradigm or management fad?*



Internet har däremot visat sig vara ett bra medium när det kommer till att nå ut till specifika målgrupper.<sup>7</sup>

Inom marknadsföringen kommer det ständigt nya så kallade modeord och marknadsföringsverktyg som kommer att prägla hur marknadsföringen sker i praktiken. Relationsmarknadsföringen är som tidigare nämnt ett, men det finns även flera. ”Guerilla marketing”, ”viral marketing” och ”digital marketing” är exempel på olika modeord inom marknadsföringen.<sup>8</sup> Sociala medier som kommer utgöra en stor del av den här uppsatsen är ett modeord inom marknadsföringen och relativt sett ett nytt marknadsföringsverktyg som ökar i popularitet. Allt fler företag börjar intressera sig för och ser möjligheter i att marknadsföra sig genom detta nya verktyg.<sup>9</sup>

Som beskrivits tidigare var fenomenet relationsmarknadsföring inget nytt när begreppet relationsmarknadsföringsparadigmet växte fram. Däremot kan det ha uppfattats som något nytt av många eftersom det var först då fenomenet fick ett namn och blev till ett begrepp. Samma sak kan antas gälla för många andra fenomen, det är först när fenomenet får en etikett som det ges uppmärksamhet och människor och företag kan börja förhålla sig till det. Ett exempel på detta som kommer att belysas, är framväxten och uppfattningar av begreppet social media. Idag ses i många fall sociala medier som något nytt och utforskat bland företag, men det dök upp som begrepp redan år 2004 när det sociala företagsnätverket LinkedIn introducerades.<sup>10 11</sup> Men mycket av det som idag räknas som social media fanns redan innan definitionen av begreppet kom. Termen social media bär på många föreställningar av vad den innebär. Just på grund av förutfattade meningar så väljer exempelvis PR-byrå The Duffy Agency som vi haft kontakt med att inte använda termen social media när man talar med kunder utan att istället säga ”peer to peer” media. Detta för att undvika negativa associationer som finns i att social media enbart handlar om att vara social och att chatta i olika

---

<sup>7</sup> Duffy, Sean. The Duffy Agency

<sup>8</sup> Morris, M (2002) *Entrepreneurial Marketing: A Construct for Integrating Emerging Entrepreneurship and Marketing Perspectives*

<sup>9</sup> Nielsen, Jonas Klit. Mindjumpers

<sup>10</sup> Duffy, Sean. The Duffy Agency

<sup>11</sup> Nielsen, Jonas Klit. Mindjumpers

former. Tvåvägskommunikation på Internet är dock inget nytt fenomen. En av de första bloggarna på Internet skapades 1994, av Justin Hall, student vid Swarthmore College.<sup>12</sup> Ett annat är den digitala nätmötesplatsen Stajplejs som skapades 1996 av Rickard Eriksson, men som sedan bytte namn till det betydligt mer välkända Lunarstorm 1 januari år 2000<sup>13</sup>. Detta antyder att social media, som har sina huvuddrag i kommunikation via bland annat bloggar och web-communities, inte är något nytt. Men trots det uppfattas termen social media ännu som något relativt nytt och i många fall som ett utforskat område för många företag. Detta visar på att det kan ta tid innan företeelser får namn, och det är när en företeelse blir ett vedertaget begrepp som det är möjligt att förhålla sig till detta. Först då inleds en process av inläring och adoption, där individer och företag måste ta ställning.<sup>14</sup>

”Bandwagon effect” är ett begrepp för en term med en positiv trend som vinner allt mer stöd. Enligt Kilby kan ”Word of mouth” vara ett exempel på en sådan effekt.<sup>15</sup> Företags intresse och genomsnittliga närvaro inom sociala medier ökar, men det finns olika strategier för hur det används. Här finns tendenser till flockbeteende, det vill säga att företag gör som andra gör. De kan till exempel etablera sig på social media endast på grund av att deras konkurrenter gjort det, utan att ha någon egen strategi för vad de själva vill få ut av det.<sup>16</sup>

## 1.2 Problemdiskussion

I och med det faktum att social media är ett relativt nytt och utforskat område som konstant ökar sett till antalet användare så innebär det att många företag börjar ta ställning till detta nya marknadsföringsverktyg. Att ta ställning innebär i det här fallet att företaget måste skapa sig en förståelse för vad social media är, vilka hot och möjligheter som finns, och utifrån detta skapa idéer och mål som implementeras i en strategi.

Att företag och deras marknadsavdelning inte vet hur de skall förhålla sig när det kommer en ny modeterm som till exempel ett nytt marknadsföringsverktyg kan

---

<sup>12</sup> Rosen, Jeffrey (2004) *Your Blog or Mine?*

<sup>13</sup> Internetworld (2006) *Respekt för de unga gjorde Lunarstorm lönsamt*

<sup>14</sup> Sandberg, Jörgen. Targana, Axel (2007) *Managing understanding in organizations*

<sup>15</sup> Kilby, Nathalie (2007) *Analysis: Market shift opens door to word-of-mouth*

<sup>16</sup> Duffy, Sean. The Duffy Agency

innebära problem. Det kan uppstå stor osäkerhet om vad verktyget är för något, då det kan finnas olika definitioner av det. Individer kan också tänkas uppfatta verktygen på olika sätt. Det kan vara så att verktyg som blir populära och sprids bland företag har en relativt klar definition, men ändå råder det okunskap kring hur företag skall ta tillvara på de fördelar som detta verktyg medföljer. Företag har en egen identitet och befinner sig i ett speciellt sammanhang som skapas av branschen, konkurrenter, kunder, leverantörer, partners, media och samhället. Ett företags situation är alltså ytterst kontextuellt. Därför ser vi ett tydligt problem i hanteringen av nya marknadsföringsverktyg, det är inte lätt för företag att veta om och hur ett nytt verktyg kan hjälpa dem på något sätt. Värt att nämna är även att det kan föreligga en symbolisk sida till adoption av exempelvis social media. Användandet av en sådan ny modeterm kan symbolisera en framåtanda och en positiv innovationsbenägenhet som är eftertraktad. Detta innebär att företag skulle kunna anamma liknande nyheter enbart för att legitimera sig i andras ögon, även om det egentligen inte är gynnsamt för företaget ifråga.

Vid konfrontation av ny kunskap så råder ofta stor osäkerhet. Denna osäkerhet går ofta att lösa men inte alltid. Vad företag kan göra är att tillgodogöra sig den nya kunskapen och att försöka skapa sig en förståelse för denna. För att detta skall vara möjligt måste företag hantera den osäkerhet som finns beträffande det nya marknadsföringsverktyget och samla in information.<sup>17</sup> Detta kan i sig vara en kostsam process, och kunskap saknas inte bara angående vad social media är, utan också hur fenomenet i sig skall tolkas i fråga om användningsområden.

Att ta till sig någonting nytt i den här omfattningen kräver relativt mycket resurser<sup>18</sup>. Ännu mer osäkerhet uppstår i och med det faktum att företag inte vet hur de skall förhålla sig till marknadsföringsverktyget, då många inte vet om det bara är en fluga eller om social media som marknadsföringsverktyg är en mer långsiktig trend. Detta är ett problem eftersom det finns mode och går trender i marknadsföring<sup>19</sup>. Att det går mode och trender i marknadsföringsverktyg är

---

<sup>17</sup> Newell, Sue. Robertson, Maxine. Swan, Jacky (2002) *Management Fads and Fashions*

<sup>18</sup> Newell, Sue. Robertson, Maxine. Swan, Jacky. Scarbrough, Harry (2002) *Managing knowledge work*

<sup>19</sup> Ferguson, Rick (2008) *Word of mouth and viral marketing: taking the temperature of the hottest trends in marketing*

problematiskt på det sättet att mode kan ändras och om företag ändrar strategier utifrån vad som är mode för tillfället riskerar de att tappa fokus. Vilket leder till att de inte lyckas bevara stabilitet i sin strategi, och om företag inte har stabilitet blir det svårt att upprätthålla en långsiktig kontinuitet i det man tar sig an i sin verksamhet.

Ett exempel för att illustrera problematiken är att under 1990-talet uppfattades även relationsmarknadsföring som något nytt och utforskat. Företag med ledningen i spetsen ställde sig skeptiska till den nya teorin. Det rådde osäkerhet kring vad som menades med relationer och det var oklart vad som fanns att vinna på att bygga relationer med alla kunder, det fanns en stor skepticism gentemot relationsmarknadsföring<sup>20</sup>. Idag är social media jämfört med relationsmarknadsföring något nytt. Precis som det rådde osäkerhet kring relationsmarknadsföring råder det idag osäkerhet kring social media. Denna uppsats syfte är att skapa en förståelse för hur företag och organisationer tar till sig och använder nya marknadsföringsverktyg och eftersom social media är en ny företeelse, är det vår uppfattning att företags hantering av social media är lämpligt som studieobjekt för denna uppsats.

### **1.3 Frågeställning**

Hur tar företag och organisationer till sig och anammar uppkomsten av nya marknadsföringsverktyg och hur implementeras de i dess strategi?

### **1.4 Tidigare forskning**

Prasad har i en artikel från 1993 bedrivit en kvalitativ studie ur ett symboliskt interaktionistiskt perspektiv för att studera hur ett företag hanterar och reagerar i samband med en kommande datorisering<sup>21</sup>. Studien är intressant beroende på att den fokuserar på de symboliska processer som sker i samband med just datoriseringen. Dessa processer består av sociala interaktioner som i sin tur formar de anställdas självbilder, och dessa avgör hur de agerar i olika situationer. Exempelvis blev en symbol för datoriseringen i Prasads studie professionalism.

---

<sup>20</sup> Gummesson, Evert (1995) *Relationsmarknadsföring: Från 4p till 30R*

<sup>21</sup> Prasad, Pushkala (1993) *Symbolic processes in the implementation of technological change: A symbolic interactionist study of work computerization*

Denna syn på datoriseringen som professionell förenklade implementationen på en rad olika sätt. De anställda uppfattade det som att företaget skulle förbättras och moderniseras och genom det bli mer framgångsrikt. Det ledde även till att de sköterskor som dagligen kom att använda datorerna upplevde en känsla av högre mening, vilket dels förbättrade deras arbete och dels ökade deras fäbläss för datorerna. Motverkande faktorer inom företaget blev också nedtystade då ett motstånd mot datoriseringen sågs av majoriteten som ett motstånd mot företaget. I och med detta tangeras en viktig punkt, när ett företags beteende är likt detta har även rättfärdig kritik svårt att nå fram. Ett helt företag kan tendera till att dras med i en liknande ”hype”.<sup>22</sup>

Beteendet likt detta beror med andra ord inte på tekniken i sig utan på den symboliska mening som blir lagd på i detta fall tekniken. Att det inte är tekniken som i det här fallet eller helheten hos en förändring och dess rationalitet som avgör om den kommer implementeras eller inte beskrivs även av Newell, Robertson och Swan i deras artikel från 2001<sup>23</sup>. De menar att ”kostnad – fördel – vinst”-sättet att tänka till viss del blivit ersatt av sociala influenser. Företag blir influerade av att andra företag inför nya ”approaches” och känner sig därmed tvungna att också implementera det nya för att legitimera sig själva i såväl konkurrenters som i de anställdas ögon, även om någon rationell positiv effekt inte har påvisats. Trots denna tilltro menar författarna dock att många flugor dör ut i och med de komplikationer som uppstår i samband med implementeringen av dem. Detta beror i många fall inte på den nya flugan, utan på själva förändringsprocessen som uppstår, men det uppfattas ofta som att det är det nya i sig som ligger bakom. Utgången blir då att den nya ”approachen” dras tillbaka i sin helhet, men att många detaljer ändå lever kvar i organisationen.<sup>24</sup>

---

<sup>22</sup> Prasad, Pushkala (1993) *Symbolic processes in the implementation of technological change: A symbolic interactionist study of work computerization*

<sup>23</sup> Newell, Sue. Robertson, Maxine. Swan, Jacky (2002) *Management Fads and Fashions*

<sup>24</sup> Ibid.

På detta sätt kompletterar dessa två artiklar varandra då Prasads slutsats att företagets beslut att lägga vikt på den symboliska uppfattningen av förändringen resulterade i en lyckad implementering till viss del täcker den problematik som beskrivs i delen av Newells skrift som handlar om implementering.

Förståelsen av symboliken i samband med implementering är viktig för denna studie. Detta eftersom det anses viktigt att vara innovativ inom social media, men inte nödvändigtvis negativt att göra som alla andra gör.<sup>25</sup> Därför kan en symbolisk betydelse av att vara i social media förekomma.

Det förekommer även trender och tydliga indikationer på att det går mode i olika management verktyg. Att vi även intresserar oss för sådana beror på att de till stor del liknar marknadsförings-diton i sin konstruktion. I *Managerial Fads and Fashions: The diffusion and Rejection of innovations* nämner Abrahamson att forskare har använt begrepp som ”flugor” och ”mode” för att beskriva spridningen av administrativa tekniker som; strategic-planning unit av Porter, quality circles av Lawler & Mohrman, decentralisering av Mintzberg samt joint ventures av Kogut.<sup>26</sup> Abramson tar också upp det faktum att flugor och moden kan fylla en symbolisk funktion på det sätt att det visar på innovationsbenägenhet.<sup>27</sup> Just att vara innovationsbenägen ses bland företag som använder sig av det marknadsföringsverktyg som sociala medier utgör, som något positivt då det skapar en differentiering som leder till att företaget sticker ut med hjälp av en innovativ strategi<sup>28</sup>.

Det förkommer även trender och mode i marknadsföringsteorier. Det sker en ständig utveckling av rådande teorier och uppkomst av nya teorier. Rick Ferguson skriver i *The journal of Consumer Behavior*, att två pågående starka trender inom marknadsföring är ”viral marketing” och ”word of mouth”<sup>29</sup>. Marknadsförare är

---

<sup>25</sup> Duffy, Sean. The Duffy Agency

<sup>26</sup> Abrahamson, Eric (1991) *Managerial fads and fashions: The diffusion and rejection of innovations*

<sup>27</sup> Ibid

<sup>28</sup> Duffy, Sean. The Duffy Agency

<sup>29</sup> Ferguson, Rick (2008) *Word of mouth and viral marketing: taking the temperature of the hottest trends in marketing*

trendkänsliga, och det finns en osäkerhet i att kunna urskilja trender från flugor. Zandl tar upp denna osäkerhet och beskriver ett tillvägagångssätt för marknadsförare att bemöta detta problem och kunna urskilja trender från flugor. Zandl använder sig av ett brett perspektiv och lägger stor vikt vid att förstå förändringar hos individer respektive strukturer för att förtydliga vad som karakteriserar en trend respektive en fluga. Med detta perspektiv läggs fokus på att marknadsförare vill ta till sig trender tidigt och kunna förkasta flugor tidigt för att därmed kunna vinstmaximera.<sup>30</sup> Vad vi anser saknas i Zandls skrift och som vi vill förbättra med vårt arbete är den problematik som rör det faktum att det går mode i marknadsföringsverktyg, och hur företag skall förhålla sig till detta problem<sup>31</sup>. Zandl tar enbart upp det faktum att det går mode i produkterna som en marknadsförare marknadsför, inte i verktygen denne har till sitt förfogande.

Det har studerats hur managementverktyg sprids, Abrahamson menar att det finns livscyklar hos respektive metod och verktyg. Men även här tar litteraturen inte upp hur företag hanterar den problematik som finns kring osäkerheten i hur nya sådana verktyg skall implementeras. Här tas olika förklaringar upp till vad det är som gör att vissa verktyg sprids medan andra förkastas.<sup>32</sup> Författarna behandlar delvis den osäkerhet som finns beträffande management verktyg, men artikeln tar inte upp marknadsföringsverktyg.

Ovan har vi diskuterat tidigare forskning kring begreppet management- och marknadsföringsflugor. Uppfattningen av marknadsföringens natur och funktion har det senaste decenniet ändrats. Idag är det vanligt att företag anser att marknadsföringen inte kan ses som en enskild funktion utan som att den bör integreras i företagets övergripande strategi, och på så sätt blir marknadsföringen integrerad i företagets management. Den tar en allt större plats och genomsyrar verksamheten på ett tydligare sätt.<sup>33</sup> Eftersom vi anser att marknadsföringsverktyg är en sorts managementverktyg är det relevant för denna studie att anta att

---

<sup>30</sup> Zandl, Irma (2000) *How to separate trends from fads*

<sup>31</sup> Ferguson, Rick (2008) *Word of mouth and viral marketing: taking the temperature of the hottest trends in marketing*

<sup>32</sup> Abrahamson Eric (1991) *Managerial fads and fashions: The diffusion and rejection of innovations*

<sup>33</sup> Kotler, Philip. Keller, Kevin (2009) *Marketing Management*

marknadsföringsverktyg kan beskrivas med samma teorier som behandlar managementverktyg.

## **1.5 Syfte**

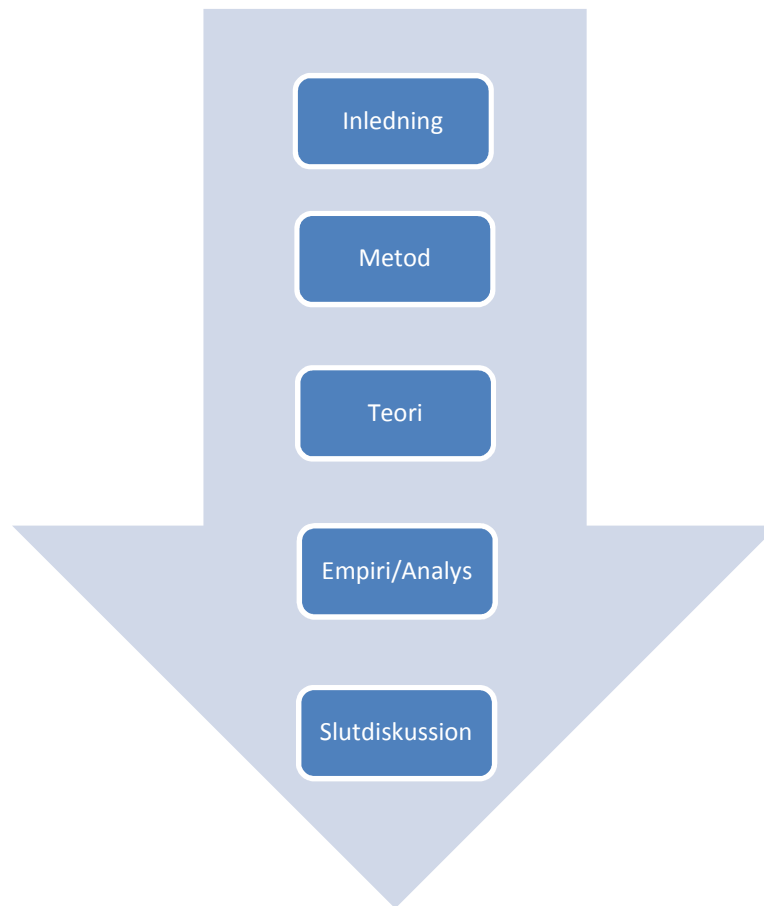
Att förbättra tidigare kunskap om hur företag och organisationer tar till sig och hanterar nya marknadsföringsverktyg genom att studera hur ett utvalt antal företag arbetar med sociala medier.

## **1.6 Avgränsning**

Det skulle kunna vara en svaghet för uppsatsens resultat att vi inte har studerat företag som inte är aktiva i social media. Att undersöka företag som inte är aktiva i social media skulle kunna ge en annorlunda förståelse för hur företag tar till sig detta begrepp. Men vi har valt att ej studera företag som inte använder sig av social media, eftersom vår avsikt varit att undersöka hur företag hanterar detta nya verktyg.



## 1.7 Disposition



Figuren ovan visar på vilket sätt vi valt att disponera vår uppsats. Efter inledningen kommer en presentation av den metodologiska ansats som vi valt att använda oss av. Sedan kommer de teorier som legat till grund för uppsatsen och dess studie att presenteras. Efter detta kommer en gemensam analys och empiri. Arbetet avslutas sedan med en slutdiskussion om vad vi kommit fram till under arbetet.

## 2 Metod

---

*I detta kapitel presenteras de metodologiska ansatser och tillvägagångssätt som använts för att svara på forskningsfrågan och uppnå uppsatsens syfte. Inledningsvis beskrivs studieobjektet för denna uppsats. Därefter förklaras den ansats, teori, analysverktyg och övriga metodval vi har gjort i förhållande till uppsatsens forskningsfråga. För att ytterligare begripliggöra uppsatsen presenteras ett avsnitt med begreppsförklaringar. Sedan följer tillvägagångssätt för intervjuer och en sammanställning över dessa. Kapitlet avslutas med en kritisk diskussion beträffande hur metodvalen har inverkat på resultatets trovärdighet.*

---

### 2.1 Val av studieobjekt

#### 2.1.1 Intresset för social media

Samtliga av oss i gruppen har intresse för social media och är aktiva på olika sätt, som på MSN, Facebook samt Twitter. Det första tillfället då vi konfronterades med social media i den akademiska världen var under magisterkursen i marknadsföring vid Lund Universitet HT09. Vi fick i uppgift på uppdrag av en PR-byrå, The Duffy Agency, att komma med ett förslag på en strategi för en produktlansering i Sverige med hjälp av social media. Uppgiften föregicks av en två timmar lång presentation av marknadsföringens historia och om vad social media är. Under arbetets gång blev vi uppmärksamma på att företags närvaro i social media är ytterst aktuellt. Parallellt med detta växte en förståelse fram för att det finns möjligheter för företag att med hjälp av social media som verktyg, uppnå de mål som har satts upp för marknadsföringen. Därför finner vi det intressant att vidare studera företag och social media. Detta ger oss en strävan efter att utforska social media och marknadsföring i samma kontext för att öka vår kunskap inom de båda områdena och få en ny förståelse.

## 2.1.2 Social media som exempel på ett marknadsföringsverktyg

Samhällsförändringar medför nya förutsättningar då nya fenomen uppstår och ny teori krävs för att beskriva dessa förutsättningar och fenomen<sup>34</sup>. De teknologiska förändringar som har skett genom Internets genombrott och utbredning uppfattar vi som en samhällsförändring på det sätt att det förändrar hur individer kommunicerar med varandra. Enligt Danny Meadows-Klue, VD på Digital Strategy Consulting har social media medfört att reglerna för hur marknadsföring fungerar har förändrats. Han menar att en ny struktur håller på att växa fram och att den kommer att dominera marknadsföringen framöver. Denna förändring innebär att teorin för marknadsföringen kommer att omarbetas och att en ny disciplin för kommunikation med kunder kommer att uppstå.<sup>35</sup> Sean Duffy på The Duffy Agency bekräftar detta genom att påpeka att företag inte längre har samma möjlighet att nå ut till konsumenter med sitt budskap på samma sätt som tidigare. Detta eftersom utbudet av medier och deras diversifiering har ökat kraftigt.<sup>36</sup> Den diversifiering som finns i medieutbudet innebär en valmöjlighet för konsumenter samt gör det möjligt för dem att söka sig till de medier som de uppskattar mest. Sett till att reglerna för marknadsföring har förändrats på grund av det genomslag social media har fått så är social media ett nytt begrepp som företag bör ta ställning till. Givet uppsatsens syfte, att studera hur företag och organisationer tar till sig och hanterar nya marknadsföringsverktyg så är social media ett bra exempel för denna studie, då vi anser att det uppfattas som något nytt och relativt outforskat ur företags perspektiv.

---

<sup>34</sup> Eriksson, Lars Torsten. Wiedersheim-Paul, Finn (2008) *Att utreda forska och rapportera*

<sup>35</sup> Meadows Klue, Danny (2007) *Falling in Love 2.0: Relationship marketing for the Facebook generation*

<sup>36</sup> Duffy, Sean. The Duffy Agency

## 2.2 En abduktiv ansats växer fram

Ursprungligen var frågeställningarna för denna uppsats:

”Hur bör företag gå till väga för att kunna arbeta med social media på ett effektivt sätt?” och ”Vilka mål kan företag uppnå genom att använda social media på ett effektivt sätt”.

Med dessa frågor i fokus planerade och genomförde vi undersökningar med mål att skapa en förklaring av vad begreppet social media är och vad företag rent aktivt gör i social media. Undersökningarna utformades och utfördes på ett sätt som skulle ge oss data som sa oss hur företag uppfattar detta verktyg, vad de använder social media till, och vad de vill uppnå. Vår intention var att som forskare upprätthålla ett öppet förhållningssätt där datainsamlingen sker utan hypoteser. Därefter arbetade vi med empirin som grund och matchade denna med en teoretisk referensram. Detta tyder på en induktiv ansats där forskaren går från empiri till teori. Det innebär att forskaren utifrån empiri drar slutsatser för att kunna skapa nya teorier om verkligheten.<sup>37</sup>

Som författare till denna uppsats kommer vårt arbetssätt att speglas av våra tidigare studier och förståelser av företagsekonomi. Vi bemöter nya problem, nya frågor och ny kunskap, i relation till den förståelse vi har skapat under vår utbildning. Det medföljer att teorivalet kommer att påverkas av den förståelse vi har.<sup>38</sup> Det resultat som vi först tycktes urskilja i materialet fick oss att välja en teoretisk referensram bestående av varumärkesbyggande och relationsmarknadsföring eftersom det var dessa två aspekter vi tycktes uppfatta att social media skulle kunna leda till.

Under uppsatsen gång förflyttades intresset dock från att studera hur företag bör använda social media på ett effektivt sätt för att uppnå sina mål, till att studera hur företag tar till sig nya marknadsföringsverktyg med social media som exempel.

Den empiri vi insamlat om vad social media är, och hur företag använder social media skapade en grund. Med en empirigrund som bas för detta nya syfte utgick

---

<sup>37</sup> Jacobsen, Dag Ingvar (2002) *Vad, hur och varför: om metodval i företagsekonomi och andra samhällsvetenskapliga ämnen*

<sup>38</sup> Ibid.

vi från data som säger oss något om hur företag tar till sig nya marknadsföringsverktyg och hur dessa implementeras i rådande strategier. Därefter utformades en ny undersökningsplan för att fördjupa kvaliteten av den kategori data vi behövde. Den data som vi fortsättningsvis samlade in kan tänkas ha blivit påverkad av vårt tidigare teorival och våra förningar om att företags representation i social media leder till relationsbyggande eller varumärkesbyggande, vilket kan leda till att de frågor vi ställde och de svar vi fick påverkades av teorivalet.<sup>39</sup> Då vår ansats alltså har inslag av både deduktion och induktion tyder detta på att vi har använt oss av en abduktiv ansats. Det är dock mycket viktigt att understryka att en abduktiv ansats inte skall förstås som en enkel blandning av induktiv och deduktiv ansats. En abduktiv ansats innebär att teori och empiri växelvis tolkas och omtolkas på ett sätt där de justeras och förfinas.<sup>40</sup>

### **2.3 Utformning av teoretisk referensram**

Vi har arbetet utifrån ett brett teoretiskt perspektiv, där vi sorterat ut teorier som inte kan hjälpa oss att svara på forskningsfrågan. I kapitel tre presenteras en teoretisk referensram som är konstruerad av oss för att optimera dess tillämpbarhet på den empiri vi ska analysera för att kunna uppnå vårt syfte. Teorierna är sammanställda på ett sätt där vi visar hur de hör samman och relaterar till varandra. För att vi skall kunna bidra med kunskap kring hur företag tar till sig och hanterar nya marknadsföringsverktyg måste vi använda relevant teori. Dessa teorier kan förklara de aspekter och uttryck som vi har hittat i empirin, som i sin tur är avgörande för hur företag kommer att ta till sig social media.

---

<sup>39</sup> Jacobsen, Dag Ingvar (2002) *Vad, hur och varför: om metodval i företagsekonomi och andra samhällsvetenskapliga ämnen*

<sup>40</sup> Alvesson, Mats. Sköldberg, Kaj (2008) *Tolkning och reflektion: vetenskapsfilosofi och kvalitativ metod*

Teorierna är indelade i två huvudkategorier:

- Varför företag tar till sig nya verktyg.
- Hantering av nya verktyg och teorier.

För att kunna förklara varför företag tar till sig nya verktyg kommer vi att begripliggöra detta genom att ta upp och diskutera aspekter av; spridning och mode inom management, osäkerhet och ”word of mouth”. Inom kategorin ”Hantering av nya verktyg” har vi valt att diskutera och ta upp aspekter av; förändring av företagets förutsättningar, symbolismen kring dessa förändringar och symbolismen runt dessa samt betydelsen av intern kommunikation.

## 2.4 Analysverktyg

Empirin i denna uppsats är indelad i tre olika huvudkategorier, valda med avseende till vad materialet sagt oss. Den teoretiska referensramen är sammanställd på ett sätt för att kunna analysera empirin på bästa möjliga vis. För att kunna nå uppsatsens syfte att förbättra kunskapen kring hur företag tar till sig och använder nya marknadsföringsverktyg måste innebörderna i vad respondenterna har sagt och skrivits tolkas.<sup>41</sup> Vi anser att vad de säger och skriver speglar deras förhållningsätt mot social media och därför krävs ett texttolkningsverktyg som hermeneutik för att vi skall förstå dessa innebörder. Vi tolkar texten genom att i en citatdriven analys referera direkt till vad som sagt eller skrivits.<sup>42</sup> För att verkligen förstå något krävs en helhetssyn, men för att förstå en helhet måste man även förstå delarna var för sig. Helheten skapas sedan genom att delarna sätts i ett sammanhang.<sup>43</sup>

Genom att tolka de innebörder vi har hittat i materialet och att sätta dessa i ett sammanhang bildar de tillsammans en förståelse för hur företag tar till sig nya marknadsföringsverktyg. För att bilda denna förståelse kommer innebörderna att tolkas och omtolkas med hjälp att ställa frågor till det nya materialet. På detta sätt

---

<sup>41</sup>Eriksson, Lars Torsten. Wiedersheim-Paul, Finn (2008) *Att utreda forska och rapportera*

<sup>42</sup> Alvesson, Mats. Sköldberg, Kaj (2008) *Tolkning och reflektion: vetenskapsfilosofi och kvalitativ metod*

<sup>43</sup> Eriksson, Lars Torsten. Wiedersheim-Paul, Finn (2008) *Att utreda forska och rapportera*

kommer vi att röra oss uppåt i den hermeneutiska spiralen. Genom att gå uppåt skapar vi abstraktioner och en ny förståelse och på detta sätt lyfts innebörder till en ny nivå. En abstraktion sker, som gör att vi kan säga något generellt genom att ha studerat något specifikt. Det vill säga, genom att ha studerat hur företag tar till sig social media kan vi säga något om hur företag tar till sig nya marknadsföringsverktyg. Genom att analysera innebörderna i texten och förstå delarna och helheten vill med hjälp av abstraktion skapa ytterligare en förståelse.<sup>44</sup> Genom att studera hur företag tar till sig social media vill vi göra abstraktioner för att kunna svara på hur företag generellt tar till sig nya marknadsföringsverktyg.

## 2.5 Kvalitativ metod

I egenskap av forskare bör en framställning av kvantitativ och kvalitativ metod som två motsatser undvikas. Det är mer korrekt att uppfatta den rena kvantitativa respektive den rena kvalitativa metoden som två ytterligheter på en skala. De båda ytterligheternas insamlingsmetoder kan karakteriseras som frågeformulär med fasta svarsalternativ respektive helt öppna samtal mellan forskare och respondent.<sup>45</sup>

Forskningsfrågan i denna uppsats är av den karaktären att det krävs rik data för att kunna ge den ett trovärdigt svar. Det är vår uppfattning att intervjuer är den bästa metoden i jämförelse med andra sätt som finns att samla in denna typ av data. Att samla in data genom frågeformulär med fasta svarsalternativ var ingen möjlighet för denna studie då det inte skulle ge utförliga svar.

*”Praktiker på många områden betraktar ofta frågeformulärsundersökningar som ytliga och ser abstraktioner av kvantifierat material och statistisk korrelationer som något helt skilt från vardagens praktik och därför föga användbart”.*<sup>46</sup> För att abstraktion skall vara möjligt behövs således öppna frågor som kan ge utförliga

---

<sup>44</sup> Alvesson, Mats. Sköldberg, Kaj (2008) *Tolkning och reflektion: vetenskapsfilosofi och kvalitativ metod*

<sup>45</sup> Jacobsen, Dag Ingvar (2002) *Vad, hur och varför: om metodval i företagsekonomi och andra samhällsvetenskapliga ämnen*

<sup>46</sup> Alvesson, Mats. Deetz, Stanley (2000) *Kritisk samhällsvetenskaplig metod* sid:71

svar som grund för texttolkning. Eftersom abstraktion till viss del är vårt mål har så öppna frågor som möjligt använts vid intervjutillfällena.

Kvalitativa metoder kan kategoriseras i etnografi och deltagande observation, fokusgrupper och kvalitativa intervjuer.<sup>47</sup>

Etnografi och observation är två likartade metoder för insamling av kvalitativ data. Dessa metoder bygger på att forskaren engagerar sig i en social miljö för att genom deltagande kunna observera och lyssna för att få en uppfattning av den kultur som en social grupp uppvisar.<sup>48</sup> Vi anser att denna typ av metod inte är optimal för undersökningens syfte eftersom vi vill studera ett flertal företag för att kunna se om det finns liknande mönster i hur de tar till sig och hanterar nya marknadsföringsverktyg. Eftersom etnografi och deltagande observation är tidskrävande metoder för insamling av kvalitativ data är således detta tillvägagångssätt inte ett alternativ för oss.

Fokusgrupper är en typ av insamlings metod där öppna frågor används som underlag för diskussion respondenterna emellan<sup>49</sup>. Denna metod kan vara svår att organisera eftersom det kräver att vi samlar alla respondenter till en gemensam diskussion. Vårt att nämna är även att det underlag som genereras i ett samtal eller en diskussion beror på i vilken kontext den skapas i.<sup>50</sup> Vi tror att det kan vara så att enskilda respondenter inte får komma till tals, eller väljer att inte uttrycka sig om de är av en annan uppfattning än den gemensamma uppfattningen i gruppen.

Den metod som är mest lämplig för denna studie är således kvalitativa intervjuer. Kvalitativa intervjuer är en generell term som används som benämning på flera sorters intervjuer<sup>51</sup>. I de personliga och telefonintervjuer som vi har gjort använde vi oss av semistrukturerade intervjuer. Denna typ av kvalitativ intervju är mest lämpad för att kunna generera den data vi behöver. Detta eftersom den semistrukturerade intervjun innebär att vi som forskare inte följer ett strukturerat

---

<sup>47</sup> Bryman, Alan. Bell, Emma (2005) *Företagsekonomiska forskningsintervjun*

<sup>48</sup> Ibid.

<sup>49</sup> Ibid.

<sup>50</sup> Kvale, Steinar. Brinkmann, Svend (2009) *Den kvalitativa forskningsintervjun*

<sup>51</sup> Bryman, Alan. Bell, Emma (2005) *Företagsekonomiska forskningsintervjun*



frågeformulär där en viss frågeföljd måste följas.<sup>52</sup> Vi vet inte vad som kommer att framgå i intervjuerna och därför måste vi vara beredda på att kunna ändra ordningen på frågorna och att ställa följdfrågor.

Med hänsyn tagen till att användandet av sociala medier är ett relativt nytt område, speciellt inom den akademiska teorin, anser vi att det var av vikt att samla in ny empiri genom kvalitativa intervjuer med noga utvalda personer. Detta för att få en så aktuell bild som möjligt, direkt från personer med en daglig inblick i ämnet. För att kunna dra slutsatser om hur social media uppfattas och används av företag är det viktigt för trovärdigheten i resultatet att vi intervjuat de som aktivt arbetar med social media på företaget.<sup>53</sup> Kvantitativa studier inom ämnet skulle exempelvis kunna röra antalet företag som använder sig av sociala medier i sin marknadsföring, men eftersom vårt syfte huvudsakligen handlar om motivation och bakgrund till det faktum att sociala medier används gjorde vi bedömningen att kvantitativa studier inte skulle medföra lämpligt material för vår studie. Vårt mål var att i en så hög grad som möjligt få möjlighet att intervjua personligen. Det ger en större möjlighet till förståelse då även kroppsspråk och nyanser uppfattas lättare. I de fall där personliga intervjuer inte var möjliga har vi genomfört telefonintervjuer eller intervjuer genom mailkorrespondens.

## **2.6 Begreppsförklaring**

### **2.6.1 Social media som marknadsföringsverktyg**

Social media handlar i stor utsträckning om tvåvägskommunikation, eller flervägs kommunikation, ”peer-to-peer” kommunikation som de på The Duffy Agency uttrycker det<sup>54</sup>.

Termen marknadsföringskanal kan syfta på tre saker; kommunikationskanaler, distributionskanaler och servicekanaler. Kommunikationskanaler består av en- och tvåvägskommunikation mellan ett företag och dess målgrupper.

---

<sup>52</sup>Bryman, Alan. Bell, Emma (2005) *Företagsekonomiska forskningsintervjun*

<sup>53</sup>Kvale, Steinar. Brinkmann, Svend (2009) *Den kvalitativa forskningsintervjun*

<sup>54</sup> Duffy, Sean. The Duffy Agency

Kommunikationen kan ske genom morgontidningar, tidsskrifter, radio, tv, mejl, telefon, affischer och internet, men i stor utsträckning innefattar dessa enbart envägskommunikation<sup>55</sup>. Social media är inte menat för envägskommunikation, så för att läsaren inte skall associera social media som en ny marknadsföringskanal där företagen fortsätter att sända ut sitt budskap genom reklam om produkter och tjänster väljer vi att inte referera till social media som en marknadsföringskanal<sup>56</sup>.

Då det i många fall inte var känt för oss hur företag tar till sig social media eller vad de har för mål att uppnå, såg vi det som missvisande att kalla social media för marknadsföringskanal. Detta grundar sig i vår uppfattning om att social media kan innefatta och leda till annat än vad kommunikation i de traditionella medierna gör. Vi antar att social media kan användas på flera olika sätt med olika mål, och därför väljer vi att kalla termen för marknadsföringsverktyg. Termen marknadsföringsverktyg ger intrycket att social media kan uppfattas som ett redskap, vilket företag kan använda för att nå uppsatta mål med bland annat sin marknadsföring.

## 2.6.2 Definition av social media

Den definition vi har valt att använda oss av för social media är den som det digitala marknadsföringsföretaget iCrossing har presenterat. Till att börja med är det en typ av online-media som karaktäriseras av deltagande och feedback från intresserade användare. Utöver detta presenteras en uppdelning av social media, där delarna delas upp i sex stycken kategorier samt sammanfattningar av utvalda exempel under varje kategori. Denna uppdelning ger en klarare överblick över de olika former som finns och vad respektive sort har för fördelar och nackdelar. Kategorierna är; *Social Networks, Blogs, Wikis, Forums, Content Communities samt Microblogging*.<sup>57</sup> Vi väljer att endast ta upp och nämna de kategorierna som är av speciellt intresse för denna uppsats. I dessa kategorier har vi också valt att

---

<sup>55</sup> Kotler, Philip. Keller, Kevin (2009) *Marketing Management*

<sup>56</sup> Duffy, Sean. The Duffy Agency

<sup>57</sup> iCrossing (2008) *What is social media?*

nämna exempel på sidor inom social media som företagen i vår studie använder sig av.

### **2.6.2.1 Social Networks**

*Definitionen av dessa är att de tillåter användare att skapa egna personliga sidor och skapa egna nätverk av vänner. Dessa nätverk används sedan till att kommunicera med varandra. Exempel på sådana är Myspace, Facebook samt affärsnätverket LinkedIn.*

#### **Facebook**

Facebook startade som ett nätverk för college-studenter på Harvard University, skapat av en Harvardstudent, Mark Zuckerberg och hans rumskompisar. Det fanns inget vinstintresse, avsikten var bara att skapa en sida som skulle fungera som plattform för nätverkande inom universitetet. Sidan expanderades, och även studenter vid ett antal andra amerikanska colleges fick tillträde. Detta utökades sedan genom att först låta alla universitetsstudenter närvara, och sedan även High School-studenter, och efter det alla över 13 år. Det är det stadiet vi befinner oss i idag, och den 19e September 2009 presenterade Facebook siffror som visade att de har 300 miljoner aktiva användare. Andra svindlande siffror är att det laddas upp två miljarder bilder, fjorton miljoner videos och över två miljarder länkar, bloggposter och andra noteringar varje månad.<sup>58</sup>

Facebook är idag en plattform för just socialt nätverkande, skapa och gå med i grupper, chatta, ladda upp bilder och videos, skapa applikationer m.m. Allt detta är kostnadsfritt, Facebook är helt reklamfinansierat. Detta har lett till att intäkterna har varit blygsamma jämfört med vad företagets beräknade värde har varit, vilket har lett till misstanke om att det skapats en så kallad "bubbla", att värdet har trissats upp genom högre och högre förväntningar utan någon stark inkomstkälla.<sup>59</sup> Men enligt grundaren Mark Zuckerberg visade företaget upp ett positivt resultat andra kvartalet 2009, något som inte hade beräknats uppnås förrän

---

<sup>58</sup> Facebook (2009)

<sup>59</sup> Leijonhuvud, Jonas (2009) *När blir Facebook en betaltjänst?*

2010<sup>60</sup>.

### 2.6.2.2 Blogs

*Bloggar är antagligen den mest välkända kategorin av sociala medier. En blogg kan liknas vid en digital dagbok där varje inlägg som upphovsmannen gör hamnar högst upp på sidan. Bloggar är vanligt bland företag såväl som bland privatpersoner och kan handla om precis vad som helst. Det finns ett antal sidor som tillhandahåller möjligheten att lägga upp en egen blogg på ett enkelt sätt utan att man behöver några webdesignfärdigheter, till exempel Blogger.*

#### **Blogger**

Blogger är den största sidan som agerar plattform för människor som vill lägga upp sina egna bloggar. Deras historia började i San Francisco redan 1999 på toppen av IT-bubblan, men då arbetade de inte med bloggar och företaget hette Pyra Labs. Det arbetet var någonting som växte fram i skymundan av arbetet de huvudsakligen gjorde, nämligen att skapa weblösningar för företaget. Men bloggfunktionen växte sig starkare och starkare. Men ungefär samtidigt sprack IT-bubblan och Blogger led hårt av detta. Men i takt med att tiderna blev bättre började Blogger växa sig starkare. 2002 hade de hundratals användare och blev sedermera uppköpta av Google.<sup>61</sup>

### 2.6.2.3 Forum

*På ett forum förs diskussioner online om något speciellt ämne eller intresse som internet-användarna finner intressant. Forum är inget nytt fenomen, utan har funnits på internet längre än de flesta andra sociala medierna och är väldigt populära på olika communityn som finns online.<sup>62</sup>*

---

<sup>60</sup> CBC News (2009) Facebook "Cash flow positive" signs 300m users

<sup>61</sup> Blogger (2009)

<sup>62</sup> iCrossing (2008) What is social media?

## **Fairshopping**

Fairshopping är en svensk sida där konsumenter kan gå in och föra fram sina åsikter om tjänster och produkter. Efter detta skall företagen kunna svara på denna eventuella kritik och lägga fram deras syn på det hela. Detta skulle ur konsumenternas perspektiv kunna hjälpa dem att kunna kontrollera om fler har problemen och samtidigt kunna veta huruvida företagen har intresse av att veta vad kunderna tycker och tänker. Ur företagets perspektiv kan de kommunicera med många av de kunderna som efter missnöje skapar negativ ”word-of-mouth” om företaget och sedan slutar handla av företaget i fråga. Företaget får då inte veta vad kunden varit missnöjd med och kan genom detta inte förbättra sig inför framtiden. Genom detta uppstår det en kommunikation mellan kunderna och företagen som annars kanske inte hade uppstått.<sup>63</sup>

### **2.6.2.4 Content Communities**

*Den här sortens social media utgörs av communities som bygger på ett speciellt innehåll, som t ex bilder eller videos. Utöver detta sker kommunikation via kommentarsfunktioner. Ett exempel på en sådan är Youtube för videos.*

## **YouTube**

*YouTube* startades i februari 2005 av Chad Hurley, Steve Chen och Jawed Karim. De hade tidigare arbetat på internetbetalningsföretaget PayPal. Tanken uppstod efter att de inte lyckats att skicka ett videoklipp via e-post. De skapade då en plattform som gav den infrastrukturen som behövdes för att dela med sig av videoklipp online. I maj 2005 gjordes hemsidan tillgänglig på Internet och blev omedelbart en succé. Våldigt lite av det ursprungliga kapitalet gick till att marknadsföra företaget, vilket är mycket olikt många av de företagen som verkade under ”dotcom-eran”.<sup>64</sup> Istället lät företaget sina användare marknadsföra företaget genom ”word-of-mouth”. Exempel på detta var möjligheten att länka till klipp samt ”tell-a-friend” applikationer, men även att företaget insåg möjligheten med sociala nätverk och gjorde det lätt att infoga klipp i sin profil på exempelvis

---

<sup>63</sup> Om Fairshopping (2009)

<sup>64</sup> Sunday Times (2009) *The YouTube Story*

Facebook eller Myspace.<sup>65</sup> Vidare införde företaget möjligheten att betygsätta olika videoklipp på sidan och möjligheten att ha egna profiler vilket tillförde en känsla av ett ”community”.<sup>66</sup> I november 2005 så gick riskkapitalbolaget Sequoia Capital in med kapital i bolaget. Vid det tillfället investerades 3.5 miljoner USD och fem månader senare i april 2006 tillfördes ytterligare 8 miljoner USD till YouTube. I november 2006 köptes YouTube upp för 1.65 miljarder USD och blev ett dotterbolag till Google. YouTube har idag flera samarbetsavtal med leverantörer som till exempel CBS, BBC, Universal Music Group, Sony Music Group och Warner Music.

### **2.6.2.5 Microblogging**

*Microblogging fungerar som en blandning av sociala nätverk och bloggar. Användare har en egen profilsida, och utifrån den skrivs korta blogginslag även kallade statusar. Tanken bakom detta är att användare ska ha en möjlighet att snabbt och lätt publicera information om var de är och vad de gör. Är ofta tillgängligt för användande genom mobiltelefon för att tillgängliggöra tjänsten överallt. Det största exemplet på en microblogging sida är Twitter.*

#### **Twitter**

Twitter skapades 2006 av Jack Dorsey. Hans grundtanke till microbloggen var att han ville veta vad hans vänner gjorde just nu. Jack ville skapa något där användarens status stod i fokus. Från att ha varit en prototyp i mars 2006, och att ha lanserats för allmänheten i augusti 2006 har Twitter vuxit till ett socialt forum där användaren sprider sin egen status och kan komma åt andras över flertalet nätverk med olika kommunikationsmedel, som datorer och mobiltelefoner.<sup>67</sup> Twitter släpper inte officiellt information om antalet användare, eller hur många dagliga besökare de har. Enligt Alexa som övervakar och mäter trafik på Internet så är Twitter den 13:e populäraste webbplatsen i världen just nu. Denna ranking baseras på en beräkningsmetod som tar hänsyn till det genomsnittliga antalet besökare per dag och antalet sidvisningar de senaste tre

---

<sup>65</sup>World Internet Institute (2009) *Nu publicerar vi Svenskarna och Internet!*

<sup>66</sup>Sunday Times (2009) *The YouTube Story*

<sup>67</sup>Twitter, About (2009)

månaderna. Alexas ranking uppdateras dagligen.<sup>68</sup> I februari rankades Twitter som det snabbast växande sociala forumet. Enligt Twitter så beror deras popularitet och framgång på att konceptet är så enkelt. Människor har ett behov av att nätverka med andra och ta del av vad de gör eller tänker på. En statusuppdatering eller ett meddelande på Twitter kan vara högst 140 tecken långt, och skickas via mobil eller via webben. Användaren kan bygga upp ett nätverk på Twitter genom att välja att följa sina vänner och andra personer, företag och organisationer som man är intresserad av. Samtidigt kan man själv välja vilka personer som skall tillåtas att följa en själv. Av detta bildas ett stort nätverk där användare följer varandras status och kan kommentera respektive status, vilket skapar en interaktion och kommunikation mellan användare.<sup>69</sup> Från att ha börjat som en mycket personlig sak är det idag vanligt att företag finns representerade på Twitter. Eftersom användaren bara kan skriva 140 tecken åt gången så är möjligheterna i en microblogg begränsade. Trots detta kan företag åstadkomma relativt god kommunikation med sina "followers". Med Twitter kan företag sända speciella erbjudanden, nyheter, bevara kundrelationer med bloggare, hantera kriser och andra fel som uppstår, på ett mycket enkelt vis.<sup>70</sup>

## **2.7 Datainsamling**

### **2.7.1 Primärdata – kvalitativa intervjuer**

#### **2.7.1.1 Planering och utförande**

Begreppet kvalitativa intervjuer innefattar bland annat de två formerna ostrukturerade intervjuer samt semi-strukturerade intervjuer. Vi har i vår studie valt att använda oss av semi-strukturerade intervjuer. Anledningen till detta är att vi haft ett antal olika områden som vi sökt svar på, men ville inte låsa oss till helt förbestämda frågor. Intervjuerna genomfördes därför på ett så pass fritt sätt som möjligt då vi ville uppmuntra intervjupersonerna till att prata och berätta så mycket som möjligt, samt möjliggöra för respondenten att göra egna associationer inom ämnet. Det är viktigt att respondenterna skall känna sig bekväma i

---

<sup>68</sup> Alexa (2009)

<sup>69</sup> Twitter, About (2009)

<sup>70</sup> McKee, Ian. CEO Vocanic (2008)

intervjusituationen eftersom frågorna kan vara av känslig karaktär på det sätt att de kan belysa personliga åsikter, osäkerheter och upplevelser om deras livsvärld.<sup>71</sup> För att vi skall kunna svara på forskningsfrågan är det viktigt att vi får så öppna och ärliga svar som möjligt av respondenten. För att respondenten skall känna sig bekväm och ge oss denna typ av svar är det viktigt att intervjun är välplanerad, vilket inte behöver betyda det samma som välstrukturerad<sup>72</sup>. Genom att först presentera oss och berätta om undersökningen, vad det är vi studerar och vad vi är intresserade av så introduceras respondenten i intervjun. Därefter börjar vi med frågor som är av lättare karaktär, frågor som inte kan uppfattas som personliga för respondenten. Genom att visa att vi är kunniga i ämnet inger detta ett större förtroende i intervjun vilket bidrar till att den intervjuade känner sig mer bekväm i samtalet.<sup>73</sup> Detta medföljer att respondenten i högre utsträckning kommer att ge insiktsfulla svar. Kvalitén på de svar vi får beror på de frågor vi ställer och i vilken kontext de ställs. Även vikten av lyhördhet inför svaren samt vilka följdfrågor som lämpade sig bäst är något som vi betonar. När detta är fallet lämpar sig den semi-strukturerade formen mycket bra, den ger en frihet att gå mellan olika frågor samtidigt som den ger intervjuaren en guide att ha som stöd.<sup>74</sup>

Intervjuguiderna vi skapade utformades med tanke på denna frihet, men även om guiden många gånger frångicks ville vi ändå skapa en intervjuguide som ställde frågorna i en från grunden lämplig ordning. Vår avsikt med frågorna var också att få intervjupersonerna att själva berätta om det som är viktigt för vår frågeställning samt vårt syfte, utan att vi skulle behöva ställa frågan direkt och på så sätt rikta in intervjupersonen mot ett visst område. Viss inriktning av frågorna måste givetvis göras, men vår avsikt var att till så hög grad som möjligt undvika de mest riktade frågorna. Ett verktyg som vi använde för att få intervjupersonerna att fortsätta prata om ett ämne och utveckla sig, var tystnad. Tystnar intervjupersonen finns det ingen anledning att alltid ställa en ny fråga omgående, tvärtom, förhåller man

---

<sup>71</sup> Kvale, Steinar. Brinkmann, Svend (2009) *Den kvalitativa forskningsintervjun*

<sup>72</sup> Ibid.

<sup>73</sup> Eriksson, Lars Torsten. Wiedersheim-Paul, Finn (2008) *Att utreda forska och rapportera*

<sup>74</sup> Bryman, Allan. Bell, Emma (2005) *Företagsekonomiska forskningsmetoder*



sig en aning avvaktande är chansen stor att intervjupersonen fortsätter sitt resonemang, vilket enbart är positivt för intervjuaren, i det här fallet vi.<sup>75</sup>

För att få den typ av svar vi sökte sammanställde vi frågorna så att de inte skulle vara; ledande, besvaras med ja eller nej, uppfattas som alltför personliga, eller för svåra och komplexa.<sup>76</sup> Det förekom att respondenterna upplevde att våra frågor var komplexa och att de var svåra att svara på. Detta kan bero på att vi brustit i utförandet av klara och enkla frågor. Men det kan också vara så att ämnet är så pass nytt för respondenterna eftersom de flesta bara arbetat med arbetsuppgifter rörande social media i cirka ett år. Detta innebär att de inte känner sig helt bekanta med ämnet och har svårt att kunna uttrycka sig eller helt enkelt inte vet vad de skall säga. Då denna situation uppstod försökte vi hantera denna situation genom att omformulera frågan för att kunna få ut den typ av svar som vi var ute efter.

Vad som även beaktades inför och under intervjuerna var sådana faktorer som kan störa en intervju och försämra dess kvalitet. En sådan faktor kan exempelvis vara platsen för intervjun och dess lämplighet. Är det för hög ljudnivå på platsen kan detta dels störa själva intervjun, men framförallt den inspelningsutrustning som används för att spela in intervjun om man har valt att använda sig av denna metod, något som vi har valt att göra för att kunna lyssna igenom intervjun i efterhand för att inte glömma detaljer och för att exempelvis upptäcka nyanser man på plats missade.<sup>77</sup> Vad det gäller detta hade vi denna gång ingen egen påverkan på utgången då intervjupersonerna själva valde platsen, mötesrummen hos respektive företag, men dessa platser visade sig vara mycket lämpade.

Att vara i tid till intervjun är också något som är av vikt då en eventuell försening kan irritera intervjupersonen och göra denne på dåligt humör redan innan intervjun, något som givetvis bör undvikas. Även små detaljer som klädseln hos intervjuerna är faktorer som bör tänkas över och som vi begrundade. Grundtanken är att man ska klä sig för att smälta in i sin omgivning, detta för att behålla så stort

---

<sup>75</sup>Trost, Jan (2006) *Kvalitativa Intervjuer*

<sup>76</sup>Eriksson, Lars Torsten och Wiedersheim-Paul, Finn (2008) *Att utreda forska och rapportera*

<sup>77</sup>Trost Jan (2006) *Kvalitativa Intervjuer*

fokus som möjligt på själva intervjun. En utstickande klädsel ger ofta mer uppmärksamhet till intervjuaren än själva intervjun.<sup>78</sup>

Detta sätt att intervjua använde vi oss av i de fall där vi fick träffa intervjupersonerna personligen. Samma tankesätt angående hur frågorna ställs gäller även i de fall där telefonintervjuer gjordes. Standardiseringen var låg och de olika intervjuerna kom att skilja sig åt relativt kraftigt i sin uppbyggnad, trots en mycket liknande intervjuguide. Undantaget från detta är i de fall där vi enbart fick möjligheten att intervjua genom mail-korrespondens. I de fallen fick frågorna gås igenom noggrannare samt ordningsföljden för dem. Majoriteten av intervjupersonerna gav oss även möjligheten att ge följdfrågor genom fortsatt kontakt. Men trots detta innehöll dessa intervjuer en markant högre grad av standardisering.

Vi transkriberade samtliga intervjuer för att kunna ge oss själva bästa möjliga underlag för intervjun. Nackdelen med detta tillvägagångssätt är att det är tidskrävande, men samtidigt ger det oss bästa möjliga underlag för att arbeta vidare med intervjun.<sup>79</sup> Alternativet är att vi skulle skriva ner vad vi ansågs vara viktigast i intervjun från inspelningen. Med den metoden läggs tolkningar och värderingar in i materialet för tidigt. Genom att bara en av oss lyssnar och tolkar texten är risken stor att viktig empiri kan gå förlorad. Därför valde vi att göra på detta sätt.

### **2.7.1.2 Maktsymmetris påverkan**

Vanligtvis förekommer det en maktsymmetri i undersökningar där forskarna har ett övertag genom att de utför undersökningen och är den som ses som experten. Vid expertintervjuer förekommer en maktsymmetri på det sätt att det är experten som har expertisen, och inte forskaren.<sup>80</sup> Detta innebär att forskaren kan hamna i en situation där arbetet försvåras. För att hantera denna maktsymmetri som kan vara till vår nackdel läste vi in oss på ämnet social media för att vara insatta i vad

---

<sup>78</sup> Trost Jan (2006) *Kvalitativa Intervjuer*

<sup>79</sup> Ibid.

<sup>80</sup> Kvale, Steinar. Brinkmann, Svend (2009) *Den kvalitativa forskningsintervjun*

experterna talar om, exempelvis genom böckerna *The Facebook Era* av Clara Shih och *Marknadsföring och kommunikation i sociala medier* av Lena Carlsson. Genom att visa att vi är pålästa och kommer med insiktsfulla frågor kan en ömsesidig respekt uppstå som underlättar intervjun. Ännu en faktor som minskar maktsymmetrin är att vi som intervjuar är fler än den som blir intervjuad<sup>81</sup>. Därmed kan vi tillsammans bidra i diskussionen och samarbeta på ett sätt där viktiga aspekter i vad experten säger kan plockas upp på ett enklare sätt eftersom vi är tre som deltar och tolkar det experten säger.

---

<sup>81</sup> Trost, Jan (2005) *Kvalitativa intervjuer*

### **2.7.1.3 Sanningsenlighetens natur**

Respondenternas sanningsenlighet kan tänkas vara svår att bedöma vid datainsamling oavsett om det rör sig om frågeformulär med förutbestämda svarsalternativ eller djupintervjuer där respondent och forskare möts. Det finns olika sätt att bemöta detta problem. Det är möjligt att ställa likartade frågor, eller till och med att ställa om samma fråga senare i intervju eller frågeformuläret för att se om respondenten svarar på samma sätt. Ett annat sätt är att tala med respondenten i telefon eller möta denne personligen. Då är det lättare att upptäcka speciella betoningar, ansiktsuttryck och kroppsrörelser samt inse om en fråga kan vara för svår eller personlig att svara på. Detta innebär att vi i större utsträckning kan påverka intervjun genom att veta vilka aspekter som förefaller vara mest intressanta att belysa ytterligare med följdfrågor.

### **2.7.2 Val av intervjupersoner**

Vårt mål var att hitta personer inom ett antal företag som arbetade så mycket som möjligt med social media, eller som varit delaktiga i beslutet om att börja använda det. Utöver dessa ville vi prata med ett antal experter som på daglig basis arbetar med social media och hjälper andra företag med det i egenskap av konsulter. Detta ger oss en extra tyngd i det empiriska materialet, men hjälper oss även med att understryka viktiga delar i vår analys. Tanken var även att de genom sitt dagliga arbete med andra företag har en god bild av hur en mer generell situation ser ut.

Den första intervjun som genomfördes var med Sean Duffy, VD på reklambyrån The Duffy Agency som arbetar främst från Malmö och Boston. Vi hade kontakt med Duffy genom ett tidigare arbete som skrevs i samarbete med honom i samband med master-kursen Strategic Marketing Management. The Duffy Agency är starkt inriktade på digital marknadsföring och främst marknadsföring genom sociala medier och således ansåg vi att Sean Duffy var en mycket lämplig person att intervjua. Sean Duffys blogg blev framröstad som en av de 100 bästa marknadsföringsbloggarna i världen nyligen. The Daily Reviewer och The Duffy Agency kom på fjärdeplats när de mest besökta svenska företagssidorna på Twitter utnämndes, endast slagna av Spotify, H&M och Stardoll. Detta i samband

med vår personliga kontakt, motiverar vår syn på honom som en utmärkt intervjuperson för vårt rådande syfte.

När vi genomförde vår kartläggning av social medier fann vi en sida där Jonas Klint Nielsen, VD på Mindjumpers kommenterade ett enligt många misslyckat försök till att göra reklam genom social media. Vi besökte Mindjumpers hemsida för att se vad de var för företag. Efter en genomgång av hemsidan ansåg vi att Nielsen verkade vara mycket insatt i ämnet och därmed en mycket lämplig person att intervjua. Nielsen ställde upp med glädje och genom mail-kontakt kom vi överens om att inleda med ett samtal på Skype. Efter en diskussion kom vi fram till att det skulle vara mer givande att träffas personligen, så vi åkte till Köpenhamn och intervjuade honom på plats på deras kontor.

När vi sedan skulle hitta företag att kontakta så var bland det första vi uppmärksammade Com Hems aktivitet inom social media. Vi kontaktade därefter Samuel Garlov som är företagets ansikte utåt inom social media. Eftersom det är han som sköter den dagliga kommunikationen med kunder i social media ansåg vi att han skulle passa bra för vår studie. Men Garlov visade sig vara en inhyrd konsult från PR-byrå JMW, så vi ville även tala med någon annan på Com Hem. Valet föll på den avdelning som utvecklade strategin för social media, Strategi och Kommunikation. Vi talade där med avdelningschefen Björn Nilsson.

På Skånemejerier kontaktade vi Sara Bryneskog som ansågs lämplig att svara på frågor då hon är ansvarig för web, intranät, marknads-PR. Sara är även som Samuel är för Com Hem företagets ansikte utåt i social media.

Karin Nordlund på Telia fick vi kontakt med genom att kontakta Telias kundcenter. Vi berättade om vårt ärende och hänvisades till Karin som arbetar på pressavdelningen och är ansvarig för kundrelationer, och även är projektledare för satsningen på social media. Efter att ha pratat lite med henne ansåg vi att hon var lämplig för vår undersökning, så vi bestämde en tid för en telefonintervju eftersom en personlig intervju försvårades av faktumet att hon arbetar i Stockholm.

På Skånetrafiken talade vi med Anders Sandin och Per Ahrling. Genom att kontakta Skånetrafikens kundservice och förklara vårt ärende fick vi deras namn och kontaktuppgifter, Sandin är CRM-Manager och Ahrling är projektledare för Skånetrafikens Web. Efter mailkontakt kom vi överens om att genomföra intervjuer via mail.

På Ericsson talade vi med Fredrik Hallstan som är Media Relations Manager. Han är representativ att tala för Ericsson eftersom det är han som främst håller i Ericssons Twitter. Intervjuerna med Hallstan utfördes på telefon och med följdfrågor via mail.

På Axfood hade vi mejl korrespondens med Elin Jarl som är informatör. Vi kom i kontakt med henne genom Axfoods informationsavdelning, som tyckte att hon var bäst lämpad efter att vi förklarat vårt syfte.

### 2.7.3 Intervjusammanställning

I denna tabell presenteras samtliga intervjuer i undersökningen. Dessa är ordnade i bokstavsordning, efter företagens namn. Eftersom vi har gjort mer än en intervju med företagen ordnas respektive företags intervjuer i kronologisk ordning.

<b>Företag</b>	<b>Respondent</b>	<b>Datum, tid</b>	<b>Typ av intervju</b>	<b>Längd</b>
<b>AxFood</b>	Elin Jarl	2009-12-02 11:56	Mail	
<b>AxFood</b>	Elin Jarl	2009-12-21 11:49	Mail	
<b>Comhem</b>	Samuel Garlov	2009-11-26 08:39	Mail	
<b>Comhem</b>	Samuel Garlov	2010-01-13 13:58	Telefon	20 min
<b>Comhem</b>	Björn Nilsson	2010-01-14 18:14	Telefon	20 min
<b>Ericsson</b>	Fredrik Hallstan	2009-11-17 13:30	Tele	20 min

<b>Ericsson</b>	Fredrik Hallstan	2010-01-11 15:45	Mail	
<b>Mindjumpers</b>	Jonas Klit Nielsen	2009-11-17 17:30	Skype-samtal	10 min
<b>Mindjumpers</b>	Jonas Klit Nielsen	2009-12-02 15:00	Intervju	90 min
<b>Mindjumpers</b>	Jonas Klit Nielsen	2010-01-11 17:49	Tele	20 min
<b>Telia</b>	Karin Nordlund	2009-12-21 10:00	Tele	30min
<b>Telia</b>	Karin Nordlund	2009-12-21 10:52	Mail	
<b>The Duffy Agency</b>	Sean Duffy	2009-11-24 13:00	Intervju	90 min
<b>The Duffy Agency</b>	Sean Duffy	2010-01-01 22:29	Mail	
<b>The Duffy Agency</b>	Sean Duffy	2010-01-11 17:18	Tele	20min
<b>Skånemejerier</b>	Sara Brynskog	2009-11-26 09:28	Mail	
<b>Skånemejerier</b>	Sara Brynskog	2009-12-16 12:21	Mail	
<b>Skånetrafiken</b>	Ander Sandin	2009-11-27 11:21	Mail	
<b>Skånetrafiken</b>	Per Ahrling	2009-12-22 11:20	Mail	

## 2.8 Sekundärdata

Vi menar att det är viktigt för denna studie att vi skaffar oss primärdata för att kunna besvara den forskningsfrågan vi har ställt. Sekundärdata har inte använts till mer än som komplement i vissa fall. Främsta anledningen är som sagt att det är svårt att hitta användbar och tillförlitlig sekundärdata som svarar precis på vår frågeställning. Genom att ta in data som andra samlat in riskerar detta att inte vara applicerbart då någon annan redan behandlat och tolkat materialet. För vår forskningsfråga krävs djup data som vi själva har samlat in. Genom att på egen

hand planera och utföra undersökningen kan vi därmed också i en högre utsträckning kontrollera kvalitén på den data vi samlat in.<sup>82</sup>

För att hitta information för denna studie har vi använt oss av Lovisa, Lunds Universitets katalog, ELIN, och Google Scholar. Vi har i största möjliga utsträckning undersökt var information var publicerad och vem eller vilka som stod bakom denna.

## 2.9 Studiens trovärdighet

Eftersom vår studie är kvalitativ har vi studerat ett fåtal företag djupt, istället för ett stort antal företag i ett brett perspektiv. I slutdiskussionen kommer vi att behandla studiens överfärbarhet från det specifika till det generella. Vi vill visa att denna studies resultat går att jämföra och relatera till vad som skrivits om marknadsförings och managementverktyg innan. Genom att göra detta kan vi skapa ett bidrag till en ny förståelse på det sätt att vi visar att den tidigare forskningen kan kompletteras. På detta sätt sker en teoretisk generalisering<sup>83</sup>.

För att styrka studiens trovärdighet kommer vi här att påvisa tillförlitligheten i studien. Tillförlitligheten i studien behandlar de tolkningar och beskrivningar vi har gjort utifrån intervjuerna med respondenterna.<sup>84</sup> Vi vill uppnå ett resultat som skall beskriva den sociala verkligheten som upplevs av respondenterna från företagen.<sup>85</sup> Eftersom vi vill beskriva deras subjektiva upplevelser är det viktigt att vi lyckas beskriva deras livsvärld så tydligt och korrekt som möjligt ur deras perspektiv. För att öka tillförlitligheten i de tolkningar vi har gjort använder vi oss av experter inom social media och marknadsföring för att styrka att vi har tolkat respondenterna från företagen på rätt sätt.

Vi vill återge en så korrekt bild som möjligt av respondenternas livsvärld. Vi är medvetna om att studiens resultat och vidare möjlighet till en trovärdig abstraktion bygger på att respondenterna i företagen talar sanning. Skulle respondenterna ljuga är det resultat vi kommit fram till inte trovärdigt och en abstraktion blir intetsägande. Som forskare kan det vara svårt att värdera om den

---

<sup>82</sup> Kvale, Steinar. Brinkmann, Svend (2009) *Den kvalitativa forskningsintervjun*

<sup>83</sup> Bryman, Alan och Bell, Emma (2005) *Företagsekonomiska forskningsmetoder*

<sup>84</sup> Kvale, Steinar. Brinkmann, Svend (2009) *Den kvalitativa forskningsintervjun*

<sup>85</sup> Bryman, Alan och Bell, Emma (2005) *Företagsekonomiska forskningsmetoder*



intervjuade talar sanning, men vi har agerat i god tro om att respondenterna svarat ärligt. Det skulle kunna vara så att företagen velat framhäva sig själv som mer säkra och medvetna om framtiden i social media än vad de egentligen är. Men det experterna säger bekräftar till stor del den bild vi får av vad respondenterna från företagen säger om sina upplevelser av social media.

Då vi intervjuat flera personer från samma företag visar detta också på en styrka i resultat, när vi kan dra samma slutsatser utifrån det respondenterna från samma företag säger. I empirin har vi kunnat se dessa överensstämmelser hos Com Hem respektive Skånetrafiken. I slutdiskussionen kommer vi att dra vidare paralleller till vad det kan bero på och vad det innebär att det de säger är uttryck för samma sak.

## 3 Teoretisk referensram

---

*För att skapa en teoretisk referensram som sedermera kommer vara oss till hjälp vid analysen av insamlad empiri har vi valt att dela in den valda teorin i olika kategorier för att öka dess tillämpningsförmåga. Till en början har vi delat in materialet i två stora ämnen, dels varför företag tar till sig nya verktyg och teorier och dels hantering av nya verktyg och teorier. I den indelningen finns ett visst tidsmässigt perspektiv, den första kategorin syftar främst till tiden innan företaget adopterade det nya verktyget och vad anledningen till adoptionen var. Den andra kategorin syftar i sin tur på förutsättningar och metoder för hanteringen av det nya verktyget.*

---

### 3.1 Varför företag tar till sig nya verktyg

Denna underrubrik är i sin tur indelad i två kategorier. Den första placerar sitt fokus på vad idén om exempelvis ett nytt verktyg kommer ifrån och vad det är som avgör om företaget finner det intressant eller inte intressant. Den andra kategorin fokuserar i sin tur på frågan om huruvida det nya verktyget är en fluga eller ej.

#### 3.1.1 Spridning av idéer

Newell, Robertson och Swan tar i sin artikel, Management fads and fashions, upp att många företag i sina beslutsprocesser rörande adoption av nya management teorier till viss del börjat frångå det traditionella ”kostnad-vinst”-tänkandet för att ta sina beslut. Detta har börjat bli ersatt av ett tankesätt där sociala influenser blir allt viktigare. Hur andra företag agerar och vad dessa gör ökar i betydelse, inför konkurrenter något nytt sätter detta tryck på andra företag att också börja anamma nya synsätt. Författarna menar att företag tenderar att känna behov av att

legitimera sig dels gentemot konkurrenterna, men även inför de anställda inom den egna organisationen.<sup>86</sup>

Denna syn kan till viss del kopplas samman med en artikel vid namn *Conceptualizing and Measuring how Employees and Organizations Manage Uncertainty* skriven av Clampitt och Williams. Författarnas mål med artikeln är att skapa en management-matris i syfte att konceptualisera olika företagsklimat kopplade till osäkerhet. Dessa klimat uppstår och påverkas av hur de anställda hanterar osäkerhet och risktagande i kombination med hur ledningen hanterar detsamma, samt hur de anställda upplever att ledningen hanterar osäkerheten. En bättre förståelse för detta menar författarna skapar en djupare insikt för såväl företagsklimat som för intern kommunikation. De presenterar fyra olika koncept som uppstår inom olika företag.<sup>87</sup>

”Status Quo Climate” – De anställda såväl som ledningen inom ett företag undviker osäkerhet i så stor utsträckning som möjligt.

”Unsettling Climate” – Detta uppstår när de anställda alltid undviker osäkerhet, men upplever att företagsledningen konstant utsätter dem för det. Det i sig skapar oro för den anställda där jobbet upplevs som överväldigande.

”Stifling Climate” – De anställda uppskattar förändring och därmed osäkerhet, men upplever att deras styrning konstant förespråkar den säkra vägen, vilket leder till en kvävande känsla hos de anställda.<sup>88</sup>

”Dynamic Climate” – Såväl ledningen som anställda driver på förändring och har ingenting emot osäkerhet.

Det finns alltså i vissa fall behov av att ta till sig nya management idéer, trots att det inte finns några bevis på att effekten av dem blir positiv. I de fall där de nya idéerna blir kortvariga menar Newell, Robertson och Swan att skälet till att sådana flugor oftast dör ut är själva förändringsprocessen i sig, men det är många gånger

---

<sup>86</sup>Newell, Sue. Robertson, Maxine. Swan, Jacky (2002) *Management Fads and Fashions*

<sup>87</sup>Clampitt, Peter G. Williams, M Lee (2005) *Conceptualizing and measuring how employees and organizations manage uncertainty*

<sup>88</sup> Ibid.

flugan som anses vara problemet. Men även om flugan dras tillbaka så är det ofta olika detaljer från denna som stannar kvar i organisationen.<sup>89</sup>

Författarna tar även upp fenomenet med ”bandwagon effect” . Det är applicerbart på den process som beskrevs ovan, nämligen att när nya teorier eller innovationer i övrigt får ett starkare fotfäste hos fler företag ökar det i sig spridningen. Desto fler som adopterar någonting nytt, desto större ökar trycket för andra att även de göra samma sak och det skapas en ”bandwagon effect”.

Hur företag tar till sig managementverktyg och det faktumet att det även går trender inom dessa är något som Abrahamson tar upp i sin artikel *Fads and fashions: The diffusion and rejection of innovations*. Här går det att dra kopplingar till Newell, Robinson och Swans artikel ur det perspektivet att bägge artiklarna till viss del riktar in sig på hur företag tar till sig och implementerar nya sätt att tänka och arbeta. Abrahamson är inne på ett liknande resonemang som Newell, Robertson och Swan när han tar upp att anammande av nya flugor och trender kan visa att ett företag är innovationsbenäget och att det försöker sticka ut genom en innovativ strategi.<sup>90</sup> De skiljer sig dock på det sättet att Abrahamson skriver om någonting som heter ”Pro-innovation Bias”. Med det menar han att nya idéer och verktyg som är ineffektiva och således bara flugor tenderar att försvinna mycket fort. Han menar att när företag märker av om någonting inte fungerar kommer de sluta använda den aktuella flugan, och när detta sker på flera olika håll minskas spridningen och en eventuell ”bandwagon effect” stannar av.<sup>91</sup>

Trots detta finns det således vissa likheter mellan de båda artiklarna i det avseendet att de framhåller att företag tenderar ta till sig nymodigheter för att inte framstå som gammalmodiga, dels externt mot konkurrenter, men samtidigt gentemot sina anställda för att framstå som ett modernt företag som följer med i utvecklingen. Vi är medvetna om att dessa teorier behandlar management verktyg och inte direkt marknadsföringsverktyg, men det är vår uppfattning att dessa i detta avseende går att koppla ihop. Kärnpunkterna i en stor del av problematiken

---

<sup>89</sup>Newell, Sue. Robertson, Maxine. Swan, Jacky (2002) *Management Fads and Fashions*

<sup>90</sup>Abrahamson, Eric (1991) *Managerial fads and fashions: The diffusion and rejection of innovations*

<sup>91</sup>ibid.

ligger inte i det exakta användningsområdet av verktyget ifråga. Kotler menar även att marknadsföringen har utvecklats allt mer mot att ta en bredare plats i företags strategier och tenderar därmed att tangera managementfrågor.<sup>92</sup>

För att förklara uppkomsten av trender eller ”word-of-mouth”-fenomen som påverkar företags adoption av olika verktyg, är teorin om ”Tipping Point” användbar. Dessa kanske inte tros ha så mycket med varandra att göra, men det finns grundläggande underliggande mönster som är gemensamma för dem. ”Tipping Point” kan lättast beskrivas som en epidemi, eftersom idéer, produkter och budskap sprider sig på samma sätt som virus. Här går det även att tala om ”meme theory”, vilket går ut på att idéer och produkter sprider sig till människors medvetande över tiden genom olika imitationsprocesser. Från början används en produkt av ett fåtal och ökar sakta. Men när antalet användare når en kritisk punkt, en så kallad ”Tipping Point”, så ökar antalet användare markant.<sup>93</sup> Detta kan observeras även inom användandet av social media. Antalet företag som använder sig av detta marknadsföringsverktyg har ökat de senaste sex månaderna och en undersökning visar att aktiviteten växt med 250 procent bland de organisationerna som deltagit.<sup>94</sup>

Chakravarthy tar i sin artikel A New Strategy Framework for Coping with Turbulence upp att mycket av strukturen inom ”strategic management” tidigare utgått från en miljö som varit enkel och stabil. Men med den teknologiska utvecklingen och den globalisering som sker, så tenderar miljön istället att bli dynamisk och komplex. Tidigare har företag försökt bygga upp barriärer med hjälp av strategier i enlighet med Porters teorier. Men med teknologins förändringar har många av dessa barriärer snabbt blivit förlegade och lättare att ta sig runt.<sup>95</sup>

Vidare tar Chakravarthy upp att företag måste återupprepa innovationer och ta till sig nya dem som kommer. Han för också ett resonemang om att en bra strategi i turbulenta miljöer kan vara att ”go with the flow” och alltså se på hur andra gör. I samband med detta kan ledningen gärna ta inspiration från de lägre nivåerna i

---

<sup>92</sup> Kotler, Philip. Keller, Kevin (2009) *Marketing Management*

<sup>93</sup> Gladwell, Malcolm (2000) *Tipping point*

<sup>94</sup> Jenselius, Michael (2009) *Twitter och Facebook ökar kraftigt bland företag*

<sup>95</sup> Chakravarthy, Bala (1997) *A new strategy framework for coping with turbulence*

företaget och höra vad de tycker och tänker. Stela strategier från ledningen kan här enligt Chakravarthy vara kontraproduktivt.<sup>96</sup> Till detta går det att koppla teorin om ”Trickle down”, vilken går ut på att förklara mode och hur detta sprider sig. Teorin går normalt ut på att tankegångar om mode rör sig nedåt från så kallade experter via företag till kunderna. Vänder man på teorin går det istället att tala om ett ”trickle up” perspektiv där mode uppstår på gräsrotsnivå. Efter detta sprids tankegångarna uppåt från konsumenter mot företag.<sup>97</sup>

### 3.1.2 Urskilja flugor från trender

När det för företag blir aktuellt att ta beslut om adoption av ett nytt verktyg eller en teori är det av intresse att försöka avgöra huruvida det rör sig om exempelvis en trend eller en fluga, då en fluga som tidigare gjorts gällande icke är att föredra. En studie av livscyklar kan vara intressant ur det sammanhanget. Livscyklar följer oavsett om de varar en månad eller flera år, tre olika generella stadier vilka är introduktion, acceptans- och regressionsstadiet. Dessa stadier är de samma för såväl flugor som trender. Skillnaden ligger närmast i att flugor har kortare livscykel än vad trender har. Flugor tenderar att under korta perioder bli populära inom olika subkulturer, men sprider sig inte alltid utanför dessa. Men relativt snabbt så går intresset för flugan över och antalet användare minskar fort igen. Flugor kännetecknas också av att de inte uppvisar någon meningsfull funktion och att personer tenderar att adoptera dem impulsmässigt.<sup>98</sup> Trender visar på en mer jämn kurva där det föreligger en längre acceptans i början varefter antalet användare accelererar och sedermera når sin höjdpunkt. Efter detta så visas en avtagande tendens på antalet användare. Det finns dock ingen generell tid för hur lång en livscykel för en trend är. Vissa varar flera år medans andra är mycket långa eller extremt korta. Det finns en tredje variant utöver flugor och trender, denna kallas för en klassiker och är en trend med en extremt lång acceptanscykel.

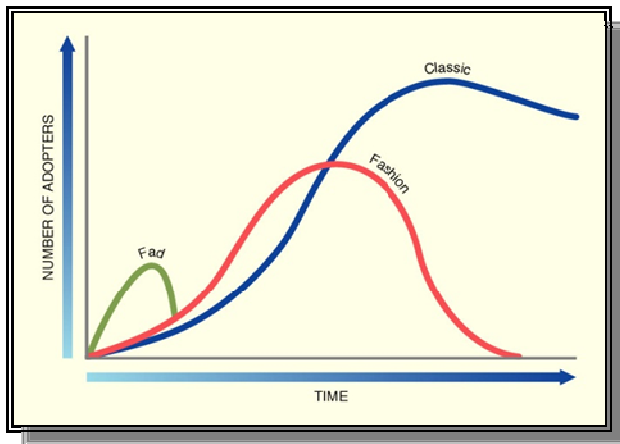
---

<sup>96</sup>Chakravarthy, Bala (1997) *A new strategy framework for coping with turbulence*

<sup>97</sup> Solomon, Michael R (2002) *Consumer Behavior: Buying, Having And Being*

<sup>98</sup>Ibid.

Klassikern skiljer sig från de båda andra i det avseendet att den garanterar stabilitet och låg risk för den som använder sig av den under en längre period.<sup>99</sup>



Solomon, Michael (2002) *Consumer Behavior 1*

Miller och Hartwick beskriver i sin teori om att upptäcka och skilja flugor från mer långsiktiga trender ett ramverk bestående av åtta olika egenskaper som flugor besitter som härmed kommer förklaras.<sup>100</sup>

*Enkelhet* - Lätta att förstå, verkar lockande att använda. Innehåller ofta nya modeord som hypas. Men på grund av just denna enkelhet får flugorna ofta svårt att fungera i verkliga livet.

*Normativ* - Dessa flugor berättar för ledningen inom ett företag vad de ska göra på ett deskriptivt sätt. Men på grund av en flugas enkelhet i sin utformning är det lätt att missanpassa och därmed felanvända de handlingsplaner flugan innehåller. Ett exempel är den japanska livstidsanställningen. Kan vara en bra idé, men inte i en högteknologisk bransch med oerhörd utvecklingstakt.

<sup>99</sup>Solomon, Michael R (2002) *Consumer Behavior: Buying, Having And Being*

<sup>100</sup>Miller, Danny. Hartwick, Jon (2002) *Spotting Management Fads*

*Inger falska förhoppningar* - Många flugor utlovar många förbättringar som exempelvis bättre effektivitet, nöjdare kunder, högre inkomster och så vidare. Men vad som är generellt för dem är att vad som höjs mest är de egna förväntningarna. Många flugor saknar också verktyg för att kunna mäta dess effektivitet eller dess nivå av framgång.

*"One size fits all"* - Många flugor hävdar sig vara helt universella och fungerande i alla sammanhang, vilket nästan ingenting som inte är självklart är. En sådan här felsatsning kan få allvarliga följder.

*"Easy to cut-and-paste"* - Lätt att få vad man implementerat plagierat.

*I fas med "Zeit-Geist"* - Eftersom flugor ofta är resultat av en viss prekär situation är dess kompatibilitet ofta betydligt sämre med tiden när en viss situation förändrats.

*Nya, inte radikala* - Flugor får ofta stor uppmärksamhet eftersom de känns nya och fräscha, inte för att de egentligen är särskilt radikala. Många flugor är ofta välpaketerade omarrangeringar av äldre idéer och teorier, det är sällan det handlar om radikala skillnader från klassiskt marknadsföringstänk.

*Legitimerad av gurus och lärningar* - Flugor blir ofta snarare legitimerade av deras anhängare och framför allt deras förespråkare, framför empiriska bevis för dess resultat. Författarna menar att detta ofta leder till att flugor ofta förblir just flugor. De verkar lätta att förstå och lätta att applicera, de känns som nya och fräscha trots att samma sätt att tänka funnits tidigare. Dessutom är det ofta stora personligheter som förespråkar dem, vilket driver på framgången, fram tills den punkt där det brister.<sup>101</sup>

Författarna menar att om någonting nytt är planerat att adopteras kan en jämförelse med ovan nämnda kriterier utföras för att skapa en bättre bild av om det nya är värt att införas. Stämmer någonting överens med majoriteten av punkterna och tenderar att låta *för* bra, är sannolikheten hög att det rör sig om en fluga.<sup>102</sup>

---

<sup>101</sup>Miller, Danny. Hartwick, Jon (2002) *Spotting Management Fads*

<sup>102</sup>Ibid.



## 3.2 Hantering av nya verktyg

Denna underrubrik handlar om hur hanteringen av ett nytt verktyg eller en metod kan utföras enligt dessa utvalda teorier. Till det hör att avgöra hur företagets förutsättningar ser ut, dels sett till dess omgivning, men även sett till intern struktur och hur detta påverkar hanteringen. Vi använder oss även av ett symboliskt perspektiv för att se hur hanteringen kan gå till ur ett sådant.

### 3.2.1 Företagets förutsättningar

En teori som är inriktad på adoption och användning av ett nytt marknadsföringsperspektiv är *Entrepreneurial Marketing: A Construct for Integrating Emerging Entrepreneurship and Marketing Perspectives* av Morris, Schindehutte och LaForge. I sin artikel skriver författarna om vad entreprenörsmarknadsföring är och när den har bäst förutsättningar för att lyckas. Vi ser likheter mellan entreprenörsmarknadsföringens grundläggande element och marknadsföringsverktyget social media i den mån att de båda handlar om förändring som i viss mån frångår så kallade klassiska marknadsföringsåtgärder och därmed ofta blir förknippade med risker. Därav menar vi att teorin om entreprenörsmarknadsföring i många fall är tillämpningsbar.

Begreppet entreprenörsmarknadsföring definieras som ett integrerat sätt att konceptualisera marknadsföring i en tid av förändring, komplexitet, kaos, motsägelser och minskade resurser på ett sätt som är möjligt att förändra. Exempel på entreprenörsmarknadsföring är ”guerilla marketing”, ”viral marketing” och ”buzz marketing”<sup>103</sup>. Alla dessa är i sig exempel på nytänkande marknadsförare som adopterat ett tankesätt som inte alltid är förenligt med normen för deras arbete. Just denna frångång från traditionell marknadsföring är en stor del i vad som gör entreprenörsmarknadsföring så pass framgångsrik i sådana svåra situationer som nämndes ovan och anledningen till varför företag tenderar att adoptera sådana marknadsföringsverktyg.

Entreprenörsmarknadsföring står för just det möjlighetsorienterade perspektivet

---

<sup>103</sup>Morris, Michael H. Schindehutte, Minet. LaForge, Raymond W (2002) *Entrepreneurial Marketing: A Construct for Integrating Emerging Entrepreneurship and Marketing Perspectives*

där marknadsföraren ser till nya möjligheter för att behålla eller öka lönsamheten, och inte enbart ser till de rådande tillgångarna.<sup>104</sup>

Men hur implementeringen av entreprenörsmarknadsföring går till och hur framgångsrik den kommer att bli beror mycket på vilken situation ett företag eller en organisation befinner sig i och vilken omgivning som finns runt omkring. Befinner sig företaget i en turbulent situation med en ostabil omgivning runt omkring sig är det mer sannolikt att de skulle tjäna på att adoptera ett entreprenörsmarknadsföringsperspektiv, och det är även mer troligt att de gör det. Det finns ingen garanti för att ett skifte av perspektiv lönar sig, och företag som befinner sig i en stabil situation i en stabil bransch och mest ser till rådande effektivitet är sannolikheten stor att de tjänar på att hålla fast vid ett traditionellt marknadsföringsperspektiv.<sup>105</sup> Hur företaget är uppbyggt påverkar också hur framgångsrikt implementeringen kan ske, ett plattare företag har exempelvis betydligt lättare för att lyckas än ett toppstyrt. Det är även mindre troligt att ett perspektiv som entreprenörsmarknadsföringen adopteras desto mer avskilt marknadsavdelningen arbetar. Men desto mer marknadsavdelningen består av anställda från olika områden och bakgrunder så ökar sannolikheten. Vad som även påverkar är hur avdelningens mål är uppsatta, är försäljning prioriterat över kundlönsamhet minskar sannolikheten för att ett entreprenörsmarknadsföringsperspektiv adopteras.<sup>106</sup>

Men ska det adopteras och implementeras framgångsrikt krävs det inte bara ett beslut om en förändring. Författarna menar att det krävs en attitydförändring hos alla dem i företaget som arbetar med marknadsföring. Exempel på detta är synen på risker. I och med den ofta starka förändringsgrad som ett skifte av perspektiv innebär, kommer det att innebära större risker än vanligt. Detta är dock någonting som måste ses som någonting positivt, och det krävs support samt tilltro för att

---

<sup>104</sup> Morris, Michael H. Schindehutte, Minet. LaForge, Raymond W (2002) *Entrepreneurial Marketing: A Construct for Integrating Emerging Entrepreneurship and Marketing Perspectives*

<sup>105</sup> Ibid.

<sup>106</sup> Ibid.

aktiviteterna som utförs ur ett entreprenörsmarknadsföringsperspektiv ska fungera.<sup>107</sup>

Företag som arbetar med ett entreprenörsmarknadsföringsperspektiv har enligt författarna ett mer pro-aktivt synsätt och ser därmed ingen miljö som given. De ser istället kommande miljöförändringar som nya möjligheter att omdefiniera delar av sin verksamhet och på det sättet minska osäkerhet och beroende av vissa förhållanden. Så trots att entreprenörsmarknadsföring kan innebära ökade risker leder denna pro-aktiviteten till motsatsen, nämligen minskande risker. Det ges i artikeln exempel på pro-aktiva aktiviteter som kan göras för att klara av en rörligare omvärld, bland annat samarbeten med andra företag. Det kan handla om att två företag med liknande mål delar på utvecklingskostnader för en ny aktivitet, men det kan också innebära att ett företag tar hjälp av ett annat företag som är specialiserat på just den aktivitet eller det verktyg som ska användas. Andra är att företag använder sig av testmarknader och varuprover, att arbeta nära ledande kunder som kan komma att fungera som så kallade ”key influencers”, eller att ”outsourca” hela den aktuella verksamheten till ett annat företag. Ett väl avvägt agerande via något av dessa sätt ökar marknadsförarens kontroll och minskar riskerna. Författarna menar nämligen att om man är för konservativ och rädd för minsta risk leder det till en konkurrensmässig svaghet, turbulens i ens omgivning som inte motas med aktion tenderar nämligen att leda till rädsla och osäkerhet hos såväl köpare som säljare. Blir istället marknadsföringsåtgärderna mer olika och specialiserade möter de ett större segment köpare.<sup>108</sup>

Ser man på entreprenörsmarknadsföring ur en marknadsförarens synvinkel, bör personen i fråga som vill eller ska införa entreprenörsmarknadsföring nästan ha en personlig ”approach” till att hitta och identifiera nya möjligheter för att först adoptionen och sedan implementeringen ska kunna ske. I det ingår förmågan att skapa flexibla team-strukturer där de anställda inte arbetar efter invanda mönster. Anställdas kompetens måste kunna användas på ett flexibla sätt och inte vara låst till vad personen i fråga gjort tidigare. Det handlar även om att skaffa och tillgodogöra sig och sin avdelning tillgångar som från början inte var avsedda eller

---

<sup>107</sup> Morris, Michael H. Schindehutte, Minet. LaForge, Raymond W (2002) *Entrepreneurial Marketing: A Construct for Integrating Emerging Entrepreneurship and Marketing Perspectives*

<sup>108</sup> Ibid.

tilldelad vederbörande samt skapa internt stöd samtidigt som man styr sina medarbetares och chefers förväntningar.<sup>109</sup> Vad som även är viktigt och som belyses av DiFonzos och Bordias artikel *A tale of two corporations: Managing Uncertainty During Organizational Change*.<sup>110</sup> De pekar på vikten av att ha en bra kommunikation internt, speciellt inom ett företag som genomgår någon form av förändring. De pekar på att många fall av förändring som misslyckats är resultat av undermålig kommunikation som har lett till att de anställda som haft negativa känslor angående förändringen fått ännu starkare negativa känslor kopplade till dålig information. Dålig information om någonting nytt, på såväl lednings som anställdas nivå, motarbetar förändring, och skapar dåliga rykten. Författarna menar att när någon inom en organisation handskas med någonting de inte vet så mycket om tenderar de att fylla i de kunskapshål som finns med sin egen uppfattning. Denna uppfattning är ofta negativ i fall där kunskapen är låg, vilket leder till att många personer inom en organisation sprider felaktig negativ information om någonting, och därmed är ett dåligt rykte skapat.<sup>111</sup>

En teori som även den fokuserar på företags sätt att hantera risk är Dickson och Giglierano artikel ”Missing the boat and sinking the boat”. Artikelns titel syftar som metafor ett problem som kan uppstå i många fall. Endera kan man göra en innovativ satsning och därmed riskera att sänka båten, eller så görs ingen satsning alls och missar därmed densamma. De menar även att finansiella verktyg som ROI (Return on investment) kan användas inom marknadsföring, där ROIs varians står för risken.<sup>112</sup>

---

<sup>109</sup> Morris, Michael H. Schindehutte, Minet. LaForge, Raymond W (2002) *Entrepreneurial Marketing: A Construct for Integrating Emerging Entrepreneurship and Marketing Perspectives*

<sup>110</sup> DiFonzo, Nicholas, Prasant, Bordia (1998) *A tale of two corporations: Managing uncertainty during organizational change*

<sup>111</sup> Ibid.

<sup>112</sup> Dickson, Peter R. Giglierano, Joseph J (1986) *Missing the boat and sinking the boat*

### 3.2.2 Symboliskt perspektiv

Denna problematik som omger införandet av ett nytt verktyg behandlas även av Prasad, som i sin studie *Symbolic processes in the implementation of technological change: A symbolic interactionist study of work computerization*, undersökt datoriseringen av ett företag<sup>113</sup>. Prasad har gjort sin studie ur ett symboliskt interaktionistiskt perspektiv för att på så sätt förstå de symboliska processer som omger en sådan implementation. Detta innebär kvalitativa studier eftersom det är en tolkande metodologi. Det är inte bara centrerat runt symboler utan mycket om mänsklig mening. Objekt har ingen vidare mening än vad människor lägger på dem, och denna mening skapas i sociala situationer. Symbolisk interaktionism erbjuder både ett sätt att conceptualisera den sociala världen och en metod för att bedriva en undersökning. Denna metod är därmed lämplig för kvalitativa undersökningar rörande teknisk utveckling i organisationer.<sup>114</sup>

Författaren menar att det har framgått att det måste skapas en förståelse för de symboliska processer som sker när organisationer exempelvis datoriseras. Anledningen till det är just att dessa processer fokuserar på hur meningar skapas i sociala situationer, och dessa situationer, interaktioner, är vad som formar människors självbild. Denna bild avgör vad som upplevs som meningsfullt och styr således individens aktioner. Applicerat på datoriseringen avgör det hur de anställda uppfattar tekniken utifrån sig själva. Utöver detta tillkommer även "definitionen av situationen", som avgör hur människor uppfattar och förstår en situation och skiljer olika situationer från varandra. Utifrån detta skulle en symbolisk interaktionist studera hur anställda definierar en situation där datorisering sker baserat på den mening som är lagd på tekniken i sig och sin självbild samt hur andra sociala krafter påverkat dessa två faktorer.<sup>115</sup>

---

<sup>113</sup> Prasad, Pushkala (1993) *Symbolic processes in the implementation of technological change: A symbolic interactionist study of work computerization*

<sup>114</sup> Ibid.

<sup>115</sup> Ibid.

Symbolisk interaktionism fokuserar även på hur olika individer i en grupps uppfattningar sammanfogas och blir till en "verklighet", en sammanslagning av mening sker, och detta sker genom symboler. Symbolismen för datoriseringen och den utvecklade tekniken influerar i högsta grad dess implementation i organisationen. I studien som gjorts visas det att datoriseringen i högsta grad var symboliskt närvarande långt innan den var materiellt närvarande, och detta sågs på olika sätt bland de anställda. Det fanns tre huvudgrupper till en början, de pragmatiska, de pessimistiska och de romantiserande. Symboliskt representerande för pragmatikerna var en syn som var baserad på praktisk realism. De pessimistiskas symbol var robotisering och organisationskaos medan de romantiserande idealiserade datoriseringen och såg den som kul och något nästan utopiskt.<sup>116</sup>

Men vad som växte fram var en syn på datoriseringen som någonting modernt och någonting som symboliserade professionalism. Genom en sammankoppling mellan datoriseringen och professionalism skapades en mer positiv bild av förändringen och gav upphov till känslor som att hela företaget skulle förbättras. Arbete med datorerna blev statusfyllt och förtroendet för dem ökade än mer. Att vara emot datorisering sågs nu som att vara emot att företaget utvecklades och blev bättre. Med tiden uppstod dock en del problem, de som hade haft störst förtroende för datorerna var även de som blev mest besvikna när de inte fungerade, vilket ledde till att de kom att skylla även sina egna misstag på tekniken.

Slutsatsen av denna studie är att istället för att fokusera på själva tekniken när en teknikutveckling sker så är det även viktigt att fokusera på den symboliska verkligheten kopplad till olika lokala meningar. I fallet med företaget som undersöktes av Prasad kom symboliken att stå för en stor del av teknikens implementation i verksamheten.<sup>117</sup>

---

<sup>116</sup> Prasad, Pushkala (1993) *Symbolic processes in the implementation of technological change: A symbolic interactionist study of work computerization*

<sup>117</sup> Ibid.

## 4 Empiri och analys

---

*I detta kapitel presenteras empiri och analys av denna genom en citatdriven analys. Materialet är kategoriserat utifrån vad som framgått vid intervjutillfällena. De tre huvudkategorierna är Spridning, Osäkerhet och dess hantering samt Adoption och införning.*

---

### 4.1 Spridning

Sociala medier är idag en realitet som många menar att företag bör acceptera och anpassa sig efter, bland annat flera av de företag som deltagit i denna uppsats. Axfood svarar följande på frågan vad som är viktigt för att deras digitala strategi för social media skall bli lyckad:

*”Att vi får fram att social media är här för att stanna och att det är en prioriterad fråga.”*

Elin Jarl, Axfood

Jonas Nielsen på PR-byrån Mindjumpers menar att även om företag är skeptiska inför att använda sig av sociala medier, måste de inse att deras konkurrenter men framförallt deras kunder finns representerade på olika sociala medier. Tidigare lanserade företag något och försökte efter detta intala kunderna att de behövde produkten eller tjänsten. Idag måste företagen bättre anpassa sig efter vad kunderna vill ha och utforma vad de erbjuder utifrån detta. Detta innebär att företagen måste finnas där kunderna är och föra fram sina åsikter.<sup>118</sup>

Sean Duffy är av en liknande åsikt och menar också på att företag måste lyssna till sin omgivning, och att många ännu inte har tagit till sig sociala medier fullt ut. Duffy tar som exempel vilket ramaskri han menar att det skulle bli inom ett företag om det kom in lika många klagomål via vanliga brev som det skrivs klagomål om företaget på sociala medier. De senare tas helt enkelt inte på lika

---

<sup>118</sup>Nielsen Klit, Jonas. Mindjumpers

stort allvar.<sup>119</sup> Vi anser att detta är ett talande exempel för hur situationen ofta ser ut idag. Denna typ av åsikter och tankar visar att det finns viss konservatism inför hur kommunikationen skall ske med kunderna inom vissa företag, vilket hämmar en spridning av användande av social media. Duffy menar också att om företag inte adopterar sociala medier och lyssnar på vad konsumenterna skriver, riskerar de att bli utsatta för stora mängder negativ ”word-of-mouth”, vilket riskerar att skada företaget och dess anseende. Duffy menar vidare att företag i dagsläget inte ger tillräckligt med information på sina hemsidor och kunderna får inte den vägledning som de behöver och kräver. Genom detta så riskerar företagen att förlora kunder till konkurrenter, men genom att kommunicera med sina kunder på olika sociala medier kan detta vara ett sätt att undvika att kunderna försvinner.<sup>120</sup>

Vi anser att det är tänkbart att även konsulter och experter som just Duffy och Nielsen genom åsikter likt de ovan, till viss del bidrar till spridningen av social media. Genom att de förespråkar och förordar detta marknadsföringsverktyg gentemot sina kunder hjälper de till att ytterligare sprida sina tankegångar kring det. När de berättar om fördelarna och vad andra företag gjort kan det antas att detta då ytterligare spär på spridningen av social media.

*”Vi ser inte negativa kommentarer som ett hot, snarare en möjlighet att vi kan få ta del av dem. Det är också viktigt att vi finns där för att kunna skapa dialog.”*

Elin Jarl, Axfood

Flera av företagen som förekommer i uppsatsen har kommit till liknande slutsatser. I dagens samhälle sker mycket kommunikation över just Internet och det sker en ständig diskussion om företagen och vad dessa gör. För att företagen skall ha möjlighet att ta del av vad som sägs och kunna anpassa sig efter detta blir närvaro vid sociala medier av allt större betydelse.<sup>121</sup>

Antalet användare, såväl privatpersoner som företag, av social media ökar för varje dag och till detta går det att koppla teorin om ”bandwagon effect” som Newell, Robertson och Swan tar upp i sin artikel Management Fads and Fashions.

---

<sup>119</sup>Duffy, Sean. The Duffy Agency

<sup>120</sup>Ibid.

<sup>121</sup>Nielsen Klit, Jonas. Mindjumpers



Allt eftersom sociala medier adopteras ökar trycket på ytterligare spridning. Appliceras teorin på detta innebär det att när allt fler skaffar exempelvis ett Facebook konto ökar det trycket på andra att göra detsamma och det uppstår ett visst flockbeteende.<sup>122</sup> Detta gäller för såväl företag som för konsumenter. När tillräckligt många konsumenter gått med i någon typ av sociala medier sätter även detta ett tryck på företagen att också visa sig i social media.

*”Det hela handlar om att vara där kunden är. Är våra målgrupper i dessa kanaler så är det naturligt att även vi är i dessa kanaler.”*

Anders Sandin, Skånetrafiken

*”Vi är ju en bransch, inom telekombranschen, där många av våra kunder använder sociala media. Många använder Twitter, Fairshopping, Min Hembio och de bloggar och sådär. Vi kände att vi måste vara där våra kunder är och vi måste kunna föra en dialog med dem på de kanaler där dem finns”*

Björn Nilsson, Com Hem

Duffy menar att finns en stor potential i denna typ av lätt uppdaterade, så kallade snabba medier, eftersom företagen kan samla in stora mängder information om sina kunder inom loppet av några timmar, vilket förr kunde ta flera månader och kosta avsevärt mycket mer. Egenskaper likt detta är något som bidrar till spridningen av social media som marknadsföringsverktyg. Är företaget bara ärligt om vilka intentioner de har så finns möjligheten att ställa frågor direkt till sina kunder och genom detta eventuellt bättre förstå vad dessa vill ha och efterfrågar. Det är dock inte alla kunder som sitter online vid en dator hela dagarna och kan bistå med den typen av information som företaget efterfrågar. Således kan denna typ av undersökning inte helt ersätta traditionella marknadsundersökningar, men det kan vara en bra plats att börja på och genom detta fungera som ett komplement till de traditionella sätten att göra marknadsundersökningar.<sup>123</sup>

---

<sup>122</sup>Newell, Sue. Robertson, Maxine. Swan, Jacky (2001) *Management fads and fashions*

<sup>123</sup>Duffy, Sean. The Duffy Agency

Detta som Duffy tar upp med att social media fyller en användbar och viktig funktion, anser vi kan vara ett argument till varför social media inte är någon fluga i vanlig ordning. Den potentialen som finns inom social media när det kommer till att förstå kunderna och vad dessa efterfrågar, tyder på att det mycket väl kan röra sig om en mer långtgående trend inom marknadsföring.

Antalet företag som finns representerade på social media ökar hela tiden i allt snabbare takt<sup>124</sup>. En generell bild som finns bland de företag som deltagit i denna studie är att betydelsen av social media kommer att öka ännu mer framöver och att det är något för framtiden. Utöver ”bandwagon effect” teorin går det även här att dra paralleller till Gladwall och hans teori om ”tipping Point”. Antalet användare av exempelvis en produkt eller tjänst visar i början bara marginell ökningstakt till dess att det når en viss nivå, den så kallade tipping pointen och efter detta ökar användarantalet betydligt. Det finns en möjlighet att det kommer en sådan ”tipping point” för social media som marknadsföringsverktyg i framtiden. I så fall genom att användarantalet fortsätter öka bland konsumenter och företag. I höstas passerade exempelvis Facebook 300 miljoner användare över hela världen<sup>125</sup>. Detta visar ytterligare på vilken typ av potential som finns inom sociala media och möjligheterna att nå ut till vissa grupper och kundsegment.

Appliceras Newell, Robertson och Swans teori på företags användande av social media kan det tyda på att många företag upplever att de måste vara representerade på sociala medier på grund av att deras konkurrenter är representerade. Eftersom antalet aktiva företag i fråga om social media ökar, kan vi tänka oss att detta framträder dels på grund av ”tipping point” och att företagen känner en press av konkurrenternas närvaro. Dock så har vi inte fått den uppfattningen bland de företagen som vi pratat med. Dessa har främst tryckt på vikten av att vara där kunderna är och kunna föra en dialog med dessa.

---

<sup>124</sup> Jenselius, Michael (2009) *Twitter och Facebook ökar kraftigt bland företag*

<sup>125</sup> Zuckerberg, Mark (2009) *300 Million and On*

#### 4.1.1 Var utvecklingen kommer ifrån

Chakravarthy tar i sin artikel, A new strategy framework for coping with turbulence, upp att den strukturen som funnits inom Strategic Management har utgått ifrån att omgivningen varit stabil och enkel. Men med den teknologiska och globala utvecklingen som sker så förändras detta radikalt och detta sätter en viss press på företag att agera.<sup>126</sup> Detta går också att se när detta kommer till social media. Det är främst genom konsumenterna och deras agerande som företagen fått upp ögonen. Allt eftersom antalet användare ökat inom social media och konsumenterna börjat diskutera produkter och tjänster har företagen insett att även de vinner på att befinna sig här, dels för att kunna ta del av det som framkommer men även för att ha möjligheten att bemöta detta.

*”Vi såg att det var väldigt mycket inlägg som handlade om oss. Vi hade ungefär för ett år sedan cirka 200 blogginlägg i veckan som bara handlade om Telia och ungefär hälften av dem var kundtjänstrelaterade, och vi insåg omfattningen av hur mycket folk skriver om oss och tycker om oss. Det har ju en ganska stor påverkan på vårt varumärke och då insåg vi att vi måste nog agera”*

Karin Nordlund, Telia

Detta som Karin Nordlund på Telia säger anser vi vara ganska talande för hur många företag som etablerat sig på olika sociala medier känner. Företagen upplever i många fall att de helt enkelt inte kan ignorera det som sägs om dem. Dels för att undvika att konsumenterna känner att företagen inte bryr sig om dem, men även för att kunna ta del av det som sägs. Det kan i vissa fall vara värdefull information som framkommer via social media som företag sedan kan utnyttja för att göra sina produkter och tjänster bättre inför framtiden.

I samband med social media går det enligt oss att göra kopplingar till teorin om ”trickle-down”<sup>127</sup>. Här är det inte företagen som för ner sina tankar och värderingar till konsumenterna, utan det är snarare tvärtom så att företagen tar del

---

<sup>126</sup>Chakravarthy, Bala (1997) *A new strategy framework for coping with turbulence*

<sup>127</sup>Solomon, Michael R (2002) *Consumer Behavior: Buying, Having And Being*

av det som konsumenterna tycker och tänker. Det går således istället att tala om en typ av ”trickle-up”. Som många av företagen i denna uppsats hävdar, har först konsumenterna börjat använda sig av sociala medier och efter detta har företagen anslutit. Sociala medier är således inte något som företagen försökt få konsumenterna att börja använda, utan det är vissa företag som upplevt sig tvungna att börja använda sociala medier för att kunna ta del av det som kunderna säger och tycker.

Social media kan liknas vid en fluga av den anledningen att det växt fram under kort tid, men skillnaden ligger närmast i attflugor normalt sett endast sprider sig inom subkulturer och stannar under kortare perioder.<sup>128</sup> Men när vi tolkar vad företagen vi haft kontakt med säger, så menar dessa på att social media istället är något som är här för att stanna och betydelsen kommer närmast bara att öka i framtiden. De tror således att deras kunder kommer fortsätta använda social media och därför finns intentionen att ha långsiktiga strategier för närvaron här.

*”Vi har en långsiktig strategi på vår närvaro i sociala medier.”*

Samuel Garlov, Com Hem

Detta tyder således på att social media inte är någon fluga, utan snarare kan sägas vara en trend. Men framtiden är oviss och det är i nuläget oklart huruvida det blir en långvarig trend eller om det kommer något annat marknadsföringsverktyg som istället tar över.

## **4.2 Osäkerhet och tveksamhet samt dess hantering**

### **4.2.1 Osäkerhet och tveksamhet**

Trots det ökande användandet av social media som ett marknadsföringsverktyg för företag, råder det osäkerhet så väl som tveksamhet angående dess användningsområden samt dess förtjänster hos många av de företag som använder det<sup>129</sup>. I en undersökning gjord av Deloitte svarar 74% att de tror att sociala medier kan skada deras rykte och 55% saknar helt en policy för hur sociala medier

---

<sup>128</sup>Solomon, Michael R (2002) *Consumer Behavior: Buying, Having And Being*

<sup>129</sup>Jenselius, Michael (2009) *Twitter och Facebook ökar kraftigt bland företag*

ska användas.<sup>130</sup> Vi menar att dessa siffror tjänar ett syfte som indikator på den osäkerhet som existerar bland företag angående sociala medier.

*”Både och. Vi är klivna och lite vilsna. Vissa undrar vilka resurser som krävs och om andra kanaler blir lidande. Vissa känner att det finns risk att man börjar men inte orkar hålla uppe närvaron och att det blir bad will. Vissa tycker detta borde vi börjat att jobba med SM igår; andra tycker detta är felprioriterade resurser och att det räcker med att bevaka SM.”*

Per Ahrling, Skånetrafiken

Dessa ord är Per Ahrlings, projektledare för Skånetrafikens webb, och han belyser till stor del problematiken med att ta till sig och adoptera ett nytt marknadsföringsverktyg i sitt arbete<sup>131</sup>. Per berättar att en viktig förutsättning för att deras arbete med ett nytt marknadsföringsverktyg, som i det här fallet social media, ska bli framgångsrikt är att det finns förtroende för arbetet hos ledningen. Ett förtroende som även innebär utrymme att misslyckas. Denna osäkerhet och till viss del tveksamhet inom företaget är någonting som kommer igen i flera av de samtal och korrespondenser vi fört i samband med denna studie.

*”Initiativet kom från centrala kommunikationsavdelningen. Alltid när något nytt lanseras kommer kritiska frågor upp. En sådan är hur många vi når med närvaro i social media och hur många vi når med traditionell marknadsföring”<sup>132</sup>*

Elin Jarl, Axfood

*”Från börjar så var det rätt så många som inte förstod varför vi skulle göra det här, så då fick vi göra ett test [...]”*

Karin Nordlund, Telia

Detta berättar Elin Jarl, informatör på Axfood och Karin Nordlund på Telia, om när användandet av sociala medier togs upp på deras respektive företag. Att kritiskt granska nya förslag fyller givetvis en stark funktion, men en för skeptisk inställning kan leda till problem, en situation där hanteringen av exempelvis ett

---

<sup>130</sup>Eriksson, Ola (2009) *Sociala medier kan skada företag*

<sup>131</sup>Ahrling, Per. Skånetrafiken

<sup>132</sup>Jarl, Elin. Axfood

nytt marknadsföringsverktyg blir lidande. I Clampitt och Williams teori om osäkerhet bland organisationer och individer menar de att arbetsklimatet i företag till stor del beror på hur en organisations inställning till osäkerhet stämmer överens med dess anställdas inställning. I fall som de citaten beskriver ovan, att synen på någonting nytt skiljer sig åt mellan vissa anställda som anser att någonting nytt är den rätta vägen att gå samtidigt som organisationens ledning upplever en stor osäkerhet gällande det nya, en osäkerhet de helst undviker, uppstår enligt författarna ett så kallat ”Stifling Climate”. Ett kvävande företagsklimat som inte uppskattas av en anställd vars uppfattning är att nyheter som exempelvis nya marknadsföringsverktyg bör omfamnas och ges en chans trots att en viss osäkerhet medföljer.<sup>133</sup>

De anställda i föregående exempel samt de vi pratat med i den här studien som förespråkar en större satsning på social media trots den osäkerhet som råder, ges rätt enligt en teori av Abrahamson. Han beskriver i sin teori processen som kallas ”Pro-innovation Bias”.<sup>134</sup> Denna process handlar om att innovationer, som i det här fallet ett nytt marknadsföringsverktyg, enbart sprider sig i en större utsträckning om de verkligen är effektiva och väl fungerande. Gynnar de inte företaget eller företagen som väljer att använda sig av dem kommer de överges relativt fort och på så sätt sluta spridas.<sup>135</sup> En Darwins ”Survival of the fittest” i marknadsföringsteoriform. Denna process säger därmed emot de teorier som likt Newells, Robertson och Swans menar att innovationer i form av flugor kan spridas trots att de inte gynnar de flesta företag som anammar dem<sup>136</sup>. Men som vi ser det finns fortfarande risken att företag adopterar ogynnsamma marknadsföringsverktyg. För oavsett hur framgångsrikt ett verktyg varit för ett annat företag säger inte det allting om hur det kommer fungera för nästa företag. Det aktuella företagets interna och externa situation påverkar även detta. Morris, Schindehutte samt LaForge skriver i sin artikel om entreprenörsmarknadsföring att sådana typer av marknadsföring som entreprenörsmarknadsföring blir som

---

<sup>133</sup>Clampitt, Peter G. Williams, M. Lee (2005) *Conceptualizing and measuring how employees and organizations manage uncertainty*

<sup>134</sup>Abrahamson, Eric (1991) *Managerial Fads and Fashions: The Diffusion and Rejection of innovation*

<sup>135</sup>Ibid.

<sup>136</sup>Newell, Sue. Robertson, Maxine. Swan, Jacky (2001) *Management fads and fashions*

mest framgångsrika i turbulenta situationer. Som beskrivits i metodkapitlet tillhör användning av social media inte den klassiska indelningen av entreprenörsmarknadsföring, men vi menar att det finns många likheter som gör paralleller dem emellan relevanta. Författarna menar vidare att om ett företag däremot befinner sig i en mycket stabil situation där de främst ser till rådande effektivitet tyder mycket på att ett skifte av marknadsföringsstrategi inte skulle leda till någon förbättring.<sup>137</sup>

*”Det hela handlar om att vara där kunden är. Är våra målgrupper i dessa kanaler så är det naturligt att även vi är i dessa kanaler. Vi kommer troligen få en positiv dialog som leder till mer självgenererade svar där kunden är.”*

Anders Sandin, Skånetrafiken

Vi menar att det som Sandin säger här belyser frågan på ett bra sätt, grundfrågan är trots allt inte social media eller inte social media, den är; vart finns våra kunder? Är svaret att de finns på social media bör företaget vara där, men då uppstår nästa fråga, på vilka sidor för social media finns dem? Med detta resonemang vill vi tydliggöra att det finns en osäkerhet inom företagen angående social media, men den osäkerheten för inte bara med sig att företag avstår från att använda social media trots att de kanske borde det, den för även med sig att företag lägger resurser på användande av social media som de kanske inte drar nytta av.

*”I’ve never understood why some people emphasises on the importance of being ‘everywhere’ on social media and try to listen to everything that is said, everywhere. What’s the point? It takes a lot of resources and is completely useless. Put the resources on finding where your tribe are, and focus your presence there”*

Jonas Klit Nielsen, Mindjumpers

Dessa ord är Jonas Klit Niensens och vi kan inleda med att förklara att han med ”tribe” menar kunder och andra människor som är intresserade av samma saker och på så sätt möjliga kunder. Han sätter fingret på vad vi menar, att osäkerheten angående social media kan gå i båda riktningarna. Både mot en för liten satsning,

---

<sup>137</sup>Morris, Michael H. Schindehutte, Minet. LaForge, Raymond W (2002) *Entrepreneurial Marketing: A Construct for Integrating Emerging Entrepreneurship and Marketing Perspectives*

men även mot en för stor. Nielsen menar även att sådant beteende, att företag inte riktigt vet vart de ska agera och därför agerar överallt, dels leder till bristande resultat för sig själva, men även att en allmän bild av social media som stort och oöverskådligt byggs upp. Så den kritik som bland andra Axfood beskriver ha uppkommit, är inte alls enbart negativ.

Viss kritik framförs alltid mot nya förslag och detta är kanske ett måste för att företags verksamhet ska vara framgångsrik. Som beskrivits tidigare i vår studie kan det annars ske att företag upplever att de måste införa en viss nyordning eller börja använda ett nytt marknadsföringsverktyg för att legitimera sig själva i andras ögon, vilket är ett tydligt tecken på osäkerhet. Detta utan att det vare sig finns en utarbetad plan eller någon utvärdering av hur det nya ska bidra till företagets verksamhet<sup>138</sup>. Sker detta är det givetvis inte alltid positivt, men skepsisen mot nya marknadsföringsverktyg som i det här fallet sociala medier beror inte i alla, men i många fall på en bristfällig bild av verktyget som sådant. Sean Duffy menar att det faktum att det har pratats så pass mycket om social media som det har gjorts på sistone har lett till två problematiska faktorer. För det första har det lett till känslan av att sociala medier ”hypas”, vilket har fått företagsledningarna att iakta en stor försiktighet för att inte dras med i någonting som inte är hållbart eller långsiktigt positivt.<sup>139</sup> Det andra är själva namnet *social media*:

*”The term social media has probably done more harm than good, the real phenomena is not social, it is peer to peer [...] get the phrase out of your head, it has nothing to do with being social, it is about peer to peer”*

Sean Duffy, The Duffy Agency

Han berättar vidare att vad han menar är att det inte handlar om att vara social, det handlar inte om att vara någons vän. Men det är den uppfattningen många företag får av själva namnet sociala medier, som leder till tveksamhet och osäkerhet kring huruvida det över huvudtaget är någonting för dem och i sådana fall hur man ska gå tillväga.<sup>140</sup>

---

<sup>138</sup>Newell, Sue. Robertson, Maxine. Swan, Jacky (2001) *Management fads and fashions*

<sup>139</sup>Duffy, Sean. The Duffy Agency

<sup>140</sup>Ibid.



*"I spoke to this big company, a huge company, last week, and the guy, infact their number two guy, he said 'No I don't wanna do social media, we are a serious company, we're past things for twelve year old girls', in their heads it is about twelve year old girls chattin' about Tommy in the third row who they have a crush on, and that is social"*

Sean Duffy, The Duffy Agency

Uppfattningar likt den som personen Duffy berättar om hade, tyder på en ovanhet i användandet av social media som leder till en okunnighet. Att detta sedan leder till osäkerhet blir en naturlig följd.<sup>141</sup> Vi är av uppfattningen att tankar likt dessa lätt sprider sig i organisationer och motsvarar en sorts negativ ryktesspridning. Nicholas DiFonzo och Prashant Bordia menar att ryktesspridning inom företag i tider av förändring är vad som försvårar och förhindrar utveckling mest, och är tecken på dålig kommunikation inom företaget<sup>142</sup>. Rykten uppstår enligt författarna oftast vid en osäkerhet inom ett företag, vilket råder inom vissa av de företag som börjat använda sig av sociala medier. Författarna menar att när anställda i en organisation saknar information om någonting, så finns en tendens att fylla i det de inte vet med spekulationer, och på så sätt skapa sig en bättre bild av det hela. På så sätt är ryktena en frukt av osäkerheten, som sedan förstärker själva osäkerheten.<sup>143</sup> Detta menar vi kan kopplas till situationen som Duffy nämnde ovan. Personen Duffy talat med om sociala medier har uppenbarligen relativt dålig kunskap om sociala medier, vilket leder till att han fyller i den kunskapsluckan med egen information, i det här fallet att sociala medier främst används för skvaller mellan tolvåriga flickor. Beaktar vi även att personen i fråga är högt uppsatt inom sitt företag kan även antagandet att han är relativt inflytelserik göras, vilket förstärker möjligheten för att hans uppfattning sprids, och därmed bidrar till ryktesspridningen.

Jonas Klit Nielson menar att osäkerhet inför social media är kopplad till ovana och okunskap till viss del är en generationsfråga. För den så kallade "Generation Y" (1985-2009) är världen med Internet och social media fullständigt naturlig,

---

<sup>141</sup>Duffy, Sean. The Duffy Agency

<sup>142</sup>DiFonzo, Nicholas. Bordia, Prashant (1998) *A tale of two corporations: Managing uncertainty during organizational change*

<sup>143</sup>Ibid.

efterson de till viss del är uppväxta med detta. Nielsen menar att eftersom företags marknadsföring syftar till att vara där deras kunder är, leder det till att närvaron på sociala medier för många företag egentligen är fullständigt naturlig. För de äldre generationerna, ”Baby Boomers” (1945-1964) och ”Generation X” (1965-1984) är det dock fortfarande en omställning, de är uppvuxna under en tid där Internet inte var helt naturligt förekommande, och i det faktumet ligger en stor del av skepsisen mot sociala medier. Det ses som någonting som ligger långt fram i tiden när det egentligen redan är här. Dessa olika uppfattningar blir än mer tydliga i och med att *Generation Y* får mer och mer plats i arbetslivet, men de allra flesta företagsledningar består av personer från de äldre generationerna, vilket skapar dessa krockar av uppfattningar.<sup>144</sup>

#### 4.2.2 Hantering av osäkerhet

Den osäkerhet som vi beskrivit existerar angående social media inom många av de företag vi har studerat, hanteras och har hanterats på olika sätt. En stor del av osäkerheten handlar om hur mycket resurser som ska läggas på social media. Inget av företagen har uppgett att de låtit sociala medier ersätta någon annan verksamhet eller verktyg. Det ses idag istället som ett komplement till andra verktyg och annan verksamhet. Men det i sig tyder förstås inte direkt på osäkerhet eftersom det kan vara ett väl avvägt beslut. Sean Duffy menar vad det gäller den punkten att det i många fall är en klar fördel att se verktyget sociala medier som ett komplement till mer traditionella metoder för att på så sätt uppnå synergieffekter, det vill säga att de olika verktygen förhöjer varandras effekt.<sup>145</sup> Men vad som är mycket intressant i det här fallet är att trots företagens gemensamma inställning i beslutet att använda sociala medier som ett komplement, så bedriver de sin social media-verksamhet på olika sätt. Där vissa har börjat mycket försiktigt med ett steg i taget använder andra sig mer av en ”trial and error”-strategi.

---

<sup>144</sup>Nielsen Klit, Jonas. Mindjumpers

<sup>145</sup>Duffy, Sean. The Duffy Agency

*”Stegen kanske inte uppfattas som stora men vår analys är att det är bättre att börja i små steg för att ta lärdom och sedan växla upp och öka.”*

Anders Sandin, Skånetrafiken

Skånetrafikens CRM-ansvarige Anders Sandin berättar om hur de har beslutat att gå tillväga med användandet av sociala medier. Sandin förstår att berätta om problematiken som uppstår när det råder en osäkerhet kring hur mycket resurser som kommer finnas till hands, han berättar att de inte vill starta upp några stora aktiviteter på olika sidor för social media innan de vet säkert huruvida de kommer få tillgång till tillräckliga resurser för att skapa och bibehålla en kontinuerlig närvaro. För att få reda på detta pågår just nu ett arbete med att undersöka vilka sidor som är mest intressanta sett till möjlighet att nå kunder samt hur resurskrävande de är.<sup>146</sup> Karin Nordlund på Telia som tidigare i studien berättade om att det var många i deras organisation som inledningsvis var negativa och skeptiska, berättar även om hur de hanterade den osäkerheten som gav sig uttryck i tveksamhet. Nordlund och hennes kollega berättade för ledningen om den utveckling som höll på att ske inom sociala medier och gavs efter det tillstånd att skapa en grupp avsedd att arbeta med sociala medier under tre veckor. Därefter redovisade de resultaten för ledningen som imponerades och tillsatte en grupp på nio anställda som arbetar med sociala medier idag.

*”På så sätt tog vi det steg för steg så att de som var skeptiska skulle kunna överbevisas ”*

Karin Nordlund, Telia

Men alla företag i vår studie har som sagt inte anammat samma steg för steg metod.

*”Vi har en sida på Facebook, ett konto på Twitter, en kanal på Youtube och en blogg på axfood.se. Vi har även utvecklat vår hemsida med kommentarfunktion och möjlighet att dela med sig till sociala medier.”*

Elin Jarl, Axfood

---

<sup>146</sup>Sandin, Anders. Skånetrafiken

Axfood har som citatet gör gällande valt en annan strategi i sitt arbete, där de istället etablerar en närvaro på flertalet av Sveriges största sidor för social media parallellt med att arbetet för att färdigställa en digital strategi för hela koncernen pågår<sup>147</sup>. Hur företagen har infört sociala medier i sina respektive verksamheter kommer presenteras mer utförligt i kommande kapitel, men vad vi menar är värdefullt att påpeka här är att det har uppkommit flertalet olika sätt att hantera en osäkerhet i ett inledande skede.

Som Anders Sandin berättar ovan så är en del av osäkerheten kopplad till risktagande, att det finns en syn på sociala medier som innebär att en felaktig behandling av verktyget kan innebära ”badwill” för företaget<sup>148</sup>. Men trots det har alla de företag vi talat med valt att närvara vid sociala medier, förvisso på olika sätt och i olika utsträckning, men alla har tagit beslutet om att sociala medier är ett verktyg de ska använda. Detta gör att de enligt Morris, Schindehutte samt LaForges teori om entreprenörsmarknadsföring är pro-aktiva. Deras syn på företag som använder sig av ett entreprenörsmarknadsföringsperspektiv, och som vi nu även applicerar på företag som använder sig av social media som marknadsföringsverktyg, är att de genom att utsätta sig för en större osäkerhet så blir utgången att de faktiskt minskar sina risker. De ser kommande miljöförändringar som nya möjligheter att omdefiniera delar av sin verksamhet och på det sättet minska osäkerhet och beroende av vissa förhållanden.<sup>149</sup>

*”Vi kan kommunicera mer, och nå ut bredare med våra budskap. Framförallt kan vi på ett enkelt och otvunget sätt få tillgång till vad våra intressenter tycker och tänker. Ett annat exempel är att skapa nyhetsflöde inte bara genom pressmeddelanden, tex genom att belysa aktuella ämnen och frågor på bloggen på axfood.se eller på Twitter.”*

Elin Jarl, Axfood

---

<sup>147</sup> Jarl, Elin. Axfood

<sup>148</sup> Sandin, Anders. Skånetrafiken

<sup>149</sup> Morris, Michael H. Schindehutte, Minet. LaForge. Raymond W (2002) *Entrepreneurial Marketing: A Construct for Integrating Emerging Entrepreneurship and Marketing Perspectives*

*”För varje person vi når med en nyhet av något slag, utan att behöva ha gått genom pressen är ett plus. Vad det gäller hur många vi når har vi goda framtidsutsikter, men man får även vara realistisk, de ca 2000 personer vi når i dagsläget via Twitter är inte jämförbara med antalet personer vi når via en artikel i Dagens Industri”*

Fredrik Hallstan, Ericsson

Dessa citat menar vi visar på två sådana fall av minskat beroende av utomstående som i sin tur leder till mindre osäkerhet och risk. Dels får Axfood i det här fallet alltså in material rörande vad deras intressenter tycker och tänker direkt, något som skulle kräva en marknadsundersökning om det skulle ske annars. Det visar även på att företagen ser sociala medier som ett verktyg för att kunna publicera nyheter. Med andra ord minskar beroendet av presskåren, vilket i sig ger två fördelar. För det första är man inte beroende av att pressen väljer att publicera, och för det andra behöver informationen man vill få ut inte gå igenom något filter och på så sätt eventuellt tolkas på vägen. Något som ofta kan vara fallet när informationen behöver gå igenom någon utomstående.

Så trots att entreprenörsmarknadsföring *kan* innebära ökande risker så leder denna pro-aktivitet ofta till motsatsen, nämligen just minskande risker, enligt författarna. De ger även exempel på pro-aktiva aktiviteter som kan göras för att klara av en rörligare omvärld, bland annat samarbeten med andra företag, det kan handla om att två företag med liknande mål delar på utvecklingskostnader för en ny aktivitet men det kan också innebära att ett företag tar hjälp av ett annat företag som är specialiserat på just den aktivitet eller det verktyg som ska utföras eller användas.

<sup>150</sup> Sådana aktiviteter har flera av de företag vi haft kontakt med ägnat sig åt.

*”Vi arbetar fram strategin internt med stöd av en byrå.”*

Elin Jarl, Axfood

---

<sup>150</sup>Morris, Michael H. Schindehutte, Minet. LaForge, Raymond W (2002) *Entrepreneurial Marketing: A Construct for Integrating Emerging Entrepreneurship and Marketing Perspectives*

*”Jag samarbetar med en PR-byrå som hjälpt till med strategin och som jag även har ett retaineravtal med.”*

Sara Brynskog, Skånemejerier

*”Inspiration till hur strategin för vårt arbete inom social media ska se inhämtades från en framstående amerikansk marknadsföringsblogg [...]”*

Karin Nordlund, Telia

Med andra ord har de hanterat en del av sin osäkerhet inför det nya verktyget på ett pro-aktivt sätt i den mån att de har samarbetat med ett annat företag som är specialister på det aktuella området. Enligt Morris, Schindehutte och LaForge sätt att se det har de på så sätt minskat sina risker. Med det inte sagt att de företag som inte tagit hjälp av andra eller ingått i samarbeten klarar sig sämre, men de som gör det har minskat sina risker.<sup>151</sup>

Vi menar även att företagens agerande här kan ses i ljuset av det tankesätt som presenteras av Dickson och Giglierano som går ut på problematiken med att utsätta sig för risk och den medföljande osäkerhet det innebär kan beskrivas med metaforen, ”Missing the boat or sinking the boat”. Med vilket menas att utsätter man sig för en risk finns det en risk att sänka båten, men utsätter man sig inte för risk alternativt gör det för sent kommer man missa båten helt. Företagen i vår studie har i det här fallet valt att försöka ta sig över floden genom att ta båten, även om det föreligger en risk för att hamna i vattnet, istället för att stanna kvar och bli övergivna på fel sida av floden.<sup>152</sup>

## **4.3 Adoption och införande samt målsättning**

### **4.3.1 Adoption och införande**

I föregående kapitel har vi presenterat hur användandet av sociala medier sprids bland företag samt varifrån den spridningen kommer och på vilket sätt det påverkar hur företag hanterar det nya verktyget. Vi har även presenterat den osäkerhet som är förknippad med införandet av ett nytt verktyg, i det här fallet

---

<sup>151</sup> Morris, Michael H. Schindehutte, Minet. LaForge, Raymond W (2002) *Entrepreneurial Marketing: A Construct for Integrating Emerging Entrepreneurship and Marketing Perspectives*

<sup>152</sup> Dickson, Peter R. Giglierano, Joseph J (1986) *Missing the boat and sinking the boat*

sociala medier, samt hur denna osäkerhet hanteras. Detta leder till att vi i detta kapitel kommer presentera och analysera hur de studerade företagen har gått tillväga när de adopterat detta nya marknadsföringsverktyg och infört det i sina verksamheter. Att vi väljer ordet införande istället för implementation har sin orsak i att vi gjort bedömningen att det på ett bättre sätt passar vad vi i den här studien vill presentera. Tolkningen vi gör i det här fallet är att adoptionen utgör processen där beslutet om huruvida verktyget social media ska införas tas och införandet står för hur arbetet med att få in det nya verktyget i sina arbetsområden går till och ser ut. Det är vår uppfattning att ordet implementation ger ett sken av att på ett detaljerat plan försöka visa på vilket sätt ledningen lägger fram det nya verktyget för sina anställda och varför man gör på det sättet, men även de anställdas reaktioner med mera ser ut på ett mer detaljerat plan. Eftersom vår bedömning är att det med största sannolikhet krävs någon form av observation för att på ett objektivt sätt presentera detta har vi istället valt termen införande för att inte förvilla våra läsare. Mer om detta under Vidare Forskning.

Som nämndes i kapitlet om osäkerhet har inget av företagen vi varit i kontakt med låtit användandet av sociala medier utesluta någon annan del av verksamheten, det ses som ett komplement. Vi ser det dels som ett tecken på osäkerhet i dagsläget, det finns en vilja att vänta och se innan företagen låter verktyget sociala medier ta mer plats.

*”Nej, SM ser jag som en komplementkanal och i framtiden som en av våra viktigaste kanaler gentemot kund.”*

Per Ahrling, Skånetrafiken

Detta menar vi stämmer överens med Newell, Robertson och Swans syn på att för att någonting nytt ska kunna ta sig in i ett företags verksamhet måste det ske genom en *mios* med företagets aktuella arbetssätt. Denna *mios* sker på precis det sättet som presenteras här, det nya verktyget kommer in som en förbättring och komplettering till det traditionella. Newell påpekar dock att trots detta kan processen bli mer problematisk än vad många företag tror.<sup>153</sup> I det här fallet är det

---

<sup>153</sup>Newell, Sue. Robertson, Maxine. Swan, Jacky (2001) *Management fads and fashions*

vår uppfattning att sådana problem kan bestå av vad som Per Ahrling på Skånetrafiken beskrev i kapitlet om osäkerhet, nämligen att ett arbete med social media inleds för att senare bli lidande av tidsbrist, vilket leder till ”badwill” som inte hade uppstått om företaget inte närvarat på social media alls<sup>154</sup>. En förklaring till det kan dras av vad Karin Nordlund berättar om Telias närvaro vid olika kanaler för social media. Hon berättar att de kunder hon interagerat med genom dialog på olika sidor berättat att de fått en betydligt bättre bild av Telia som både företag och varumärke när de har märkt att de blir lyssnade på. Antar vi då att ett företag börjar närvara och interagera på liknande sidor för att sedan sluta, leder det antagligen till att besökarna upplever motsatsen, att företaget finns där men inte lyssnar, vilket är värre än att de inte finns där alls. Detta leder givetvis till ”badwill”, och är med andra ord en problematik som företag vill undvika.

Det är heller inte ovanligt att detta sker, Sean Duffy menar att många företag tenderar att göra just underinvesteringar när det kommer till verktyget social media. Är synen inom företaget att social media är gratis finns det risk att införandet misslyckas.<sup>155</sup> Jonas Klit Nielsen fyller i den uppfattningen och menar att synen på sociala media som någonting relativt lättvindigt som är möjligt att skötas på sidan om härrör mycket från att det dels är relativt billigt sett till många andra traditionella verktyg och dels uppfattningen många företag har om att det är mycket billigt. I och med detta blir många resultat dåliga. En anledning till det som också är ett resultat av synen på social media som någonting lättvindigt är problematiken som uppstår kring målsättningar, men det är någonting vi kommer utveckla under rubriken målsättningar.<sup>156</sup>

Genom denna mios-process menar Newell, Robertson och Swan även att det sker en anpassning till det aktuella företaget, en anpassning som vi i det här fallet menar består av att företagen väljer vilka social media-kanaler de ska använda sig av och vilka som tjänar deras syften.<sup>157</sup> Den processen som vi tidigare beskrivit gått tillväga på lite olika sätt, där vissa av företagen i vår studie har valt att ta ett steg, en sida, i taget samtidigt som andra valt att satsa på flera samtidigt för att

---

<sup>154</sup>Ahrling, Per. Skånetrafiken

<sup>155</sup>Duffy, Sean. The Duffy Agency

<sup>156</sup>Nielsen Klit, Jonas. Mindjumpers

<sup>157</sup>Newell, Sue. Robertson, Maxine. Swan, Jacky (2001) *Management fads and fashions*



sedan utvärdera vilka som var gynnsamma på olika sätt.<sup>158 159</sup>

Men oavsett hur upplägget ser ut och hur mycket resurser som läggs på det, får vi uppfattningen att arbetet med social media inte får ses som vare sig lättvindigt eller någonting som görs lite på sidan om i mån av tid om det ska vara gynnsamt.

*”Att vi får fram att social media är här för att stanna och att det är en prioriterad fråga.”*

Elin Jarl, Axfood

*”Jag är ansvarig för web och PR. Sociala medier vävs in på olika sätt, så det är svårt att bedöma hur mycket tid jag lägger på det. Men det är en liten del om man ser till helheten, om än viktig.”*

Sara Brynskog, Skånemejerier

Att dessa företag har synen på social media som någonting viktigt leder till flera följder. Dels en symbolisk följd som kommer diskuteras strax, men det leder även till viktiga följder för hur arbetet inom företaget kommer fortlöpa. Enligt Morris, Schindehute samt LaForges teori är det ett måste att en generell attitydförändring sker inom företaget för att ett nytt verktyg ska fungera. Författarna menar att denna attitydförändring dels måste ske inom uppfattningen av risker, där ett mer positivt synsätt måste införas.<sup>160</sup> Detta har nämnts under kapitlet osäkerhet, men vi vill här förtydliga vad vi menar att artikelförfattarna vill få fram. Sker inte en attitydförändring inom risktagande finns en risk att marknadsförare försöker minimera sin risk genom att använda social media på samma sätt som de använt traditionell media, och på så sätt begränsa vad som är nytt för dem. Vad som då inträffar är vad Sean Duffy illustrerar med faktumet att de flesta av de första bilarna som tillverkades hade formen av hästkärror trots att det närmast var ofördelaktigt. Ett nytt verktyg hade hanterats på ett gammalt sätt.<sup>161</sup>

---

<sup>158</sup>Ahrling, Per. Skånetafiken

<sup>159</sup>Jarl, Elin. Axfood

<sup>160</sup> Morris, Michael H. Schindehute, Minet. LaForge, Raymond W (2002) *Entrepreneurial Marketing: A Construct for Integrating Emerging Entrepreneurship and Marketing Perspectives*

<sup>161</sup>Duffy, Sean. The Duffy Agency

Men även på ett mer allmänt plan utöver riskhanteringen menar Morris, Schindehutte och LaForge att en attitydförändring är nödvändig för att ett nytt verktyg eller perspektiv ska bli framgångsrikt. Det krävs support och tilltro till aktiviteterna för att de ska bli framgångsrika, och detta verkar, baserat på företagen i vår studies svar, vara någonting som de är väl medvetna om och vill signalera.

Miller och Hartwick tar i sin artikel Spotting Management fads upp att det som kännetecknar en fluga är att den blir populär under en kort tid för att sedan försvinna, och detta i förhållande till något nytt som blir mer långsiktigt. Han tar också upp attflugor har möjligheten att verkligen förändra företag på många bestående sätt, även om de senare försvinner. Solomon i sin tur menar i Consumer Behavior på att oavsett om något är en fluga eller inte, så har det en livscykel och personer tenderar att adoptera dem impulsmässigt.

De företagen vi har varit i kontakt med har varit utav åsikten att sociala medier inte är någon fluga, utan det är stället här för att stanna. De har inte heller haft något behov utav att med en gång impulsmässigt adoptera sociala medier. De har istället varit avvaktande för att först se vart det hela är på väg.

Synen på social media som någonting viktigt leder även till viktiga symboliska följder. Som citaten ovan tyder på vill flertalet av de företag vi varit i kontakt med påpeka att de ser social media som något de tar på allvar. De vill även betona att de inte ser det som en kortvarig fluga.

*”Frågan handlar inte OM man ska arbeta med SM utan NÄR och det är den frågan vi arbetar med.”*

Anders Sandin, Skånetrafiken

Vad vi ser som en viktig aspekt i detta är den symboliska betydelse detta engagemang för med sig. Jonas Klit Nielsen menar att speciellt när det handlar om ett verktyg som social media som har ett såpass stort antal användare i nästan alla åldrar och verkligen ses som någonting vars relevans väntas öka med tiden så är det viktigt att visa att man tar det på allvar. Företag som negligerar utvecklingen

som social media i viss mån står för, står inför en överhängande risk att bli sammankopplade med symboler såsom gråa, tråkiga och bakåtsträvande.<sup>162</sup> Sker en sådan sammankoppling påverkar det dels de som redan arbetar på företaget, vilket skapar en negativ företagsmiljö som i sin tur skapar dålig PR utåt. Dålig PR som signalerar dessa nämnda symboler kommer innebära hinder för nyrekrytering. Speciellt för anställning av företagens framtid, Generation Y(1985-2009) kommer ett företag med en sådan syn på social media få stora problem, enligt Nielsen.<sup>163</sup>

På samma vis som att ett dåligt sätt att hantera sociala medier kan symbolisera företag som gråa och bakåtsträvande kan ett positivt sätt att handskas med sociala medier leda till att de symboliserar positiva egenskaper som utveckling och goda framtidsutsikter.<sup>164</sup> Blir sociala medier en symbol för sådana egenskaper kommer det dels bidra till en positiv företagsmiljö, men det kommer även underlätta införandet av verktyget sociala medier i företagets marknadsföring. Denna syn förstärks av Prasads teori om symboliska processer i implementering av teknologisk förändring. I Prasads studie förenklas implementeringen av en datorisering genom att datorerna bland annat kom att symbolisera professionalism och framåtanda. Prasad förklarar att denna symbolism inleddes redan innan datoriseringen infördes. Till en början kunde man urskilja tre typer av beteenden hos de anställda, pragmatikern, pessimisten samt romantikern.<sup>165</sup>

*”Vissa känner att det finns risk att man börjar men inte orkar hålla uppe närvaron och att det blir bad will. Vissa tycker detta borde vi börjat att jobba med SM igår; andra tycker detta är felprioriterade resurser och att det räcker med att bevaka SM.”*

Per Ahrling, Skånetrafiken

---

<sup>162</sup> Nielsen Klit, Jonas. Mindjumpers

<sup>163</sup> Ibid.

<sup>164</sup> Ibid.

<sup>165</sup> Prasad, Pushkala (1993) *Symbolic processes in the implementation of technological change: A symbolic interactionist study of work computerization*

Detta citat har använts tidigare i studien, men vi menar att det belyser den uppdelning inom ett företag som Prasad beskriver kan uppkomma inom ett företag som står inför en förändring av något slag. Vad som hände inom det företag som stod som mål för Prasads studie var att datoriseringen blev en så pass kraftig symbol för professionalism och framåtanda att resultatet blev att de som var pessimistiska mot förändringen sammankopplades med att vara mot hela företagets utveckling, vilket ledde till att deras motstånd mot förändringen förminskades.<sup>166</sup> Det här menar vi i allra högsta grad kan sammankopplas med det som Nielsen berättar om vikten av att symbolisera framåtanda och möjlighetstänkande, och på så sätt belyser hur viktiga vi menar att de symboliska meningarna som sammankopplas med ett marknadsföringsverktyg är när det ska hanteras av ett företag.<sup>167</sup>

#### **4.3.2 Målsättningar i samband med införande**

Vi vill även belysa vilka målsättningar de olika företagen i vår studie har med sina olika sätt att använda social media och hur detta tenderar att påverka utgången. Vilka mätverktyg som används samt den problematik som omger dessa kommer även diskuteras.

*”I dagsläget är målet med användningen av social media att kunna nå ut med information, till såväl allmänheten som till pressen, [...] det hela sker i såpass liten skala att vi inte använder några speciella mätverktyg idag, förutom twitter statistics [...]”*

Fredrik Hallstan, Ericsson

---

<sup>166</sup> Prasad, Pushkala (1993) *Symbolic processes in the implementation of technological change: A symbolic interactionist study of work computerization*

<sup>167</sup> Nielsen Klit, Jonas. Mindjumpers

*”Kundnöjdhet är det som är centralt för vår målsättning, tanken är att det är billigare att behålla en existerande kund än att värva en ny. Målet är 40% i dagsläget, men det är inget specifikt för social media, det gäller hela Telia [...] Mätverktyget vi använder just för sociala medier är att vi går in och kollar på de svar vi gett på olika sidor och graderar sedan responsen på en tregradig skala, positiv, negativ och neutral”*

Karin Nordlund, Telia

*”Att genom ökad dialog med målgruppen i sociala medier ytterligare stärka engagemanget för och lojalitet till Skånemejerier som varumärke.”*

Sara Brynskog, Skånemejerier

*”Dialog och lyhördhet. Vi vill vara där våra kunder och övriga intressenter är och det gäller även nätet. Tydliga mål formuleras i strategierna.”*

Elin Jarl, Axfood

De olika målen företagen har med användandet av social media som verktyg varierar som synes dem emellan, och de verkar baserat på det material vi fått in veta vad de vill få ut av sin närvaro, men mer osäkra på hur detta ska uppnås och hur det ska mätas. Detta kan vara en problematisk del i användandet av social media, de mål som ofta är lämpliga är svåra att koppla till någon form av mätverktyg, vilket illustreras av att Telia är det enda företag som uppger att de har ett tydligt mål och ett verktyg kopplat till det. Att det just är kundnöjdhet de har som mål, och att genom det att öka sin kundlönsamhet snarare än sin försäljning stämmer väl överens med Morris, Schindehutte och LaForges syn på goda förutsättningar för att lyckas med ett entreprenörsmarknadsföringsperspektiv, som vi tidigare sammankopplat med social media<sup>168</sup>. Att göra existerande kunder nöjda och behålla dem istället för att bara få tag på nya är med andra ord en fördelaktig metod enligt hans teori, och detta följer Telia i det här fallet.

---

<sup>168</sup>Morris, Michael H. Schindehutte, Minet. LaForge, Raymond W (2002) *Entrepreneurial Marketing: A Construct for Integrating Emerging Entrepreneurship and Marketing Perspectives*

En vanlig kritik mot social media är just att det är svårt att nå konkreta mätbara mål, men Nielsen på Mindjumpers menar att det grundar sig i att många företag sätter upp sina mål otydligt och ibland inte alls. Vet man knappt vad sina mål är kan det knappast komma i fråga att nå dem, eller ens kunna mäta dem. Ett annat vanligt problem är att företag istället sätter *för* mätbara mål som exempelvis ett visst antal ”fans” på Facebook. Nielsen menar att sådana mål inte fyller något speciellt syfte alls eftersom det inte är antalet som spelar någon roll, vad som är viktigt är skapandet av kontakter, den kommunikation som sker och den uppmärksamhet som skapas och som i sig kan leda till att kontakter knyts vilket leder till än mer uppmärksamhet. Målet blir således svårdefinierbart, eftersom utvecklingen i den här processen kan ta oväntade riktningar. Målet för värdeskapande genom strategier för användning av sociala medier bör därav vara flexibelt.<sup>169</sup>

En faktor som vi finner mycket intressant med vårt insamlade material angående mätbarhet är någonting som Sean Duffy berättar. Han berättar att en av de största fördelarna enligt honom som kommit med den här digitaliseringen är att det blivit möjligt att mäta olika parametrar som exempelvis vem som ser kampanjen, varifrån de kommer, när på dygnet det ses och hur ofta kampanjen ses.<sup>170</sup> Det intressanta med detta och i viss mån anmärkningsvärda är att inget av de företagen vi talat med och frågat om målsättningar och mätverktyg har nämnt denna möjlighet till övervakning av sin verksamhet. Duffy menar vidare att det svåra ligger i att det inte alltid går att bevisa om den som exponeras för kampanjen ifråga sedan köper något, men det är inget exklusivt för marknadsföringsverktyget sociala medier, det är precis samma problematik som uppstår vid exempelvis en tv-reklam<sup>171</sup>.

---

<sup>169</sup>Nielsen Klit, Jonas. Mindjumpers

<sup>170</sup>Duffy, Sean. The Duffy Agency

<sup>171</sup>Ibid.

## 5 Slutdiskussion

---

*I detta kapitel presenteras en diskussion kring analysen och dess resultat. Vi tolkar resultatet och för en diskussion kring vad resultatet betyder. Genom att återgå till uppsatsens syfte och att relatera till tidigare forskning diskuteras uppsatsen kunskapsbidrag och dess innebörd. Vi ger slutligen förslag på vidare forskning.*

---

Vi valde att dela upp analysen utifrån en tematisk kategorisering av empirin som vi menar täcker de områden som empirin behandlar utifrån syftet; spridning, osäkerhet och tveksamhet, adoption och införande. I dessa tre empirikategorier har vi funnit en gemensam faktor, kunden.

Vi menar att den mest generella slutsatsen som går att dra utifrån analysen, är att hur ett marknadsföringsverktyg hanteras beror främst på i vilken utsträckning det sammankopplar företag med deras respektive kunder. Det samtliga företag uttrycker tydligt är att de vill vara där kunden är. Vi tolkar främst detta som att de vill vara nära kunden för att kunna kommunicera. Genom kommunikation med kunden är det möjligt för företagen att dels skapa en bättre förståelse för vad kunden efterfrågar, och dels bemöta denne och dess synpunkter på olika sätt.

Att förstå vad kunderna efterfrågar är nödvändigt för att kunna utforma produkter och tjänster på ett optimalt sätt som på det viset gynnar kunden, och i förlängningen företaget i fråga. Det är här möjligt att gå tillbaka till ett mycket grundläggande sätt att tänka inom marknadsföring, det handlar om att hitta kunden och sedan anpassa sig till denna. Vilket leder till vad som framkom i analysen, det handlar i grunden inte som i det här fallet exempelvis om social media eller inte social media, det handlar om att veta var sina kunder är, och se till att vara där. Som läget är idag så är många, dock långt ifrån alla, kunder samt potentiella kunder närvarande på olika sidor inom social media vilket förklarar det stora intresse bland företag som förekommer idag. Detta är givetvis någonting som varierar sett till olika branscher.

Vad som analysen även visar upp tendenser på, är det sätt som företagen i studien talar om social media på. Som vi beskrivit är alla tydliga med att de vill vara där kunden är och möta denne på dess egen mark. Detta beskrivs och understryks så pass mycket att vi betraktar det som en väl uttänkt retorik från företagens sida. Genom att beskriva målen med användandet av ett nytt verktyg som social media med en vedertagen marknadsföringsdiskurs menar vi att företag inför sig själva, ledning och anställda legitimerar användandet. För vad som händer när de gör det är att de särskiljer detta nya verktyg från andra mer kortvariga så kallade flugor genom att koppla det till rationella mål och användningsområden. Genom att göra detta, är det vår uppfattning att de minskar osäkerheten inom företaget angående vad meningen med det nya verktyget är, och på det sättet förebygger bland annat den negativa ryktesspridningen som beskrivits i analysen.

Ett av denna studies resultat är att företag kommer att ta till sig ett nytt marknadsföringsverktyg efter hur det påverkar deras förmåga att göra sina kunder nöjda. Men eftersom just det kan vara svårt att förutse uppstår den osäkerhet som finns beskriven i analysen och som i högsta grad påverkar hur verktyget kommer hanteras. Det finns givetvis olika sätt att hantera denna osäkerhet på, och de företag vi har varit i kontakt med har gjort det på olika sätt. Där vissa har intagit en försiktig ”approach” och etablerat sig på en social media-sida i taget har andra mer eller mindre börjat med ett flertal och efter det utvärderat vilka som fungerat bäst. Anledningen till detta menar vi beror till viss del på att deras respektive ledningar har behandlat frågan på olika sätt. Något facit på vilket tillvägagångssätt som är mest framgångsrikt är än så länge svårt att svara på då inget av företagens olika sätt att hantera social media på är fullständigt utvärderat ännu. Detta på grund av att de olika satsningarna helt enkelt inte pågått tillräckligt länge än.

Att det fortfarande finns många företag som inte är aktiva på social media beror på olika anledningar. Utifrån förutsättningen att ett företags kunder inte är aktiva i social media och att företaget i fråga därmed inte kan bli bättre på att tillfredsställa sina kunders behov genom att använda social media är det förstås ett rationellt beslut. Alla företag behöver inte befinna sig där eftersom det inte är en självklarhet att det kommer att medföra vare sig fler eller nöjdare kunder. Men vi menar att utifrån den osäkerhet vi har upplevt existerar hos många av de företag



som de facto börjat använda social media kan det finnas fog för uppfattningen att många företag avstår på grund av just osäkerhet.

Utifrån vårt empiriska material menar vi alltså att företag är kundorienterade i förhållande till hur de har tagit till sig social media. Företagen i undersökningen talar inte alls om att sända ut reklam och att nå ökad försäljning. Genom att se på vem eller vilka i ett företag som sköter arbetsuppgifter relaterade till social media menar vi att det framgår till viss del hur företaget uppfattar social media och vilka mål som sätts. Genom att inte ge försäljningsavdelningen uppgiften utan istället personal som arbetar inom marknadsföring, kundservice, informationsavdelningar och webbavdelningar förstärks denna bild av den kundorientering vi uppfattat föreligger.

Vi menar att samma sak även kan gälla för andra marknadsföringsverktyg. I den mån företag bör använda ett marknadsföringsverktyg beror till stor del på, i vilken utsträckning det kan hjälpa dem att göra sina kunder nöjda. Detta kan låta som en självklarhet, men analysen har gett tendenser av att detta inte alltid är fallet. Exempel på detta är att företag vill legitimera sig i andra företags ögon, eller i sina egna anställdas. En önskan att ens företag ska symbolisera framåtanda kan i många fall vara mycket positivt, men det kan även leda till forcerade nyordningar som exempelvis användning av social media där det inte finns något behov för det.

En intressant faktor som utgör en stor del av social media är att det är ett exempel på ett marknadsföringsverktyg som föddes på individ nivå, konsumentnivå, och som sedan har rört sig till företag. Vi nämner det nu som ett marknadsföringsverktyg, men det är ett relativt nytt användningsområde för begreppet som sådant. En tanke vi har är att en del av den skepticism som finns och framförallt funnits mot social media beror på just detta. Eftersom social media utgår från konsumentnivå har det lett till ett synsätt bland många företag som innebär att social media är någonting oprofessionellt. Det vanliga är annars att marknadsföringsverktyg skapas på expertnivå, hos någon som besitter kunskap om just marknadsföring och därifrån sprids det till andra företag. Vad det gäller detta återkommer vi till resonemanget om hur företagens retorik kring

användandet av social media är så tydligt kundcentrerad. En anledning till det kan antas vara just att det är ett verktyg som har sitt ursprung på bred front ibland just kunder och därmed fyller en rationell funktion för företag som vill nå dessa kunder. Att förstärka detta och skapa en tydlig avgränsning från marknadsföringsverktyg som varit flugor, ofta skapade av någon så kallad expert eller ”guru” visar upp just rationaliteten i att använda social media.

Detta sätt att hantera ett nytt verktyg på, menar vi utifrån detta resonemang även kunna vara till viss del tillämpningsbart inom flertalet andra områden inom företagsekonomi. Genom att sammankoppla någonting nytt som i det här fallet ett marknadsföringsverktyg, med en traditionell retorik legitimeras inte bara användandet av det nya. Vi menar även att det leder till två positiva symboliska aspekter. I och med den klassiska retoriken, kopplingen till traditionell marknadsföringsdiskurs, symboliserar det nya verktyget en seriositet och rationalism. Eftersom detta är eftertraktade kvaliteter underlättar det en positiv adoption och införande, vilket leder till en känsla inom företaget av innovationsbenägenhet och framåtanda, och dessa två positiva begrepp kommer sedan företaget att symbolisera.

Jämför vi dessa symboliska processer med de som Prasad presenterar i sin artikel har företaget i det här fallet en aktivare roll. I fallet där hon studerade datoriseringen av ett företag växte datoriseringen som en symbol för professionalism fram mellan de anställda, medan vi menar att företagen i vår studie själva spelar en aktiv roll i att det nya verktyget symboliserar och signalerar rationalitet och seriositet.<sup>172</sup> Vilket i förlängningen leder till företaget i sig symboliserar en framåtanda.

Mycket av det här resonemanget kring sättet att hantera någonting nytt och osäkert, är i det här fallet inte alls helt bundet till det aktuella studieområdet, vilket vi menar förstärker möjligheten till en vidare tillämpning. Även om det inte sker rakt av är det vår uppfattning att samma principer kan tillämpas i en liknande situation även i en annan bransch, om än med viss modifikation.

---

<sup>172</sup>Prasad, Pushkala (1993) *Symbolic processes in the implementation of technological change: A symbolic interactionist study of work computerization*

## 5.1 Vidare forskning

Vad vi menar skulle vara intressant att bedriva vidare forskning kring, är hur implementationen av nya marknadsföringsverktyg sker i praktiken. Det vill säga att studera exakt hur ett eller ett antal företag agerar, genom att utföra observationer. På så sätt skulle en intressant bild av hur de flesta anställda uppfattar användandet av ett nytt verktyg, gärna social media, och hur symboliken kring det målas upp. En viktig och mycket intressant del av en sådan observation skulle vara att observera just vilken retorik som används *inom* företaget. På så sätt skulle det gå att bekräfta ännu starkare att företag använder den traditionella marknadsföringsdiskursen inom sina egna väggar för att legitimera sitt användande av social media och skapa den grad av seriositet och den rationella bild som kan krävas.

En intressant aspekt skulle även vara om en sådan studie skulle ske relativt snart och en liknande skulle ske efter ett antal år för att se om företagens bilder av i det här fallet social media stämmer. Utifrån svaret på den frågan kommer också flera följdfrågor såsom varför och varför inte.

Att genomföra studier på andra områden som exempelvis finans eller strategi vore även det intressant ur den aspekten att det skulle kunna svara på hur tillämpningsbart vårt resonemang är i praktiken utanför vårt exakta forskningsområde.

## 6 Källförteckning

### 6.1 Elektroniska källor

Alexa (2009) <http://www.alex.com/siteinfo/twitter.com#> Visad: 2009-11-16

Blogger (2009) *Bloggers Historia*.  
[www.blogger.com/about](http://www.blogger.com/about) Visad: 2009-11-18

CBC News (2009) *Facebook "Cash flow positive" signs 300m users*, Publicerad: 2009-09-16  
<http://www.cbc.ca/technology/story/2009/09/16/tech-facebook-300-million-users.html>  
Visad: 2009-11-10

Clampitt, Peter G , Williams, M. Lee (2005) *Conceptualizing and measuring how employees and organizations manage uncertainty* ,Communication research reports.  
[http://www.imetacomm.com/otherpubs/pdf\\_doc\\_downloads/CRR%20Article%20on%20UMM.pdf](http://www.imetacomm.com/otherpubs/pdf_doc_downloads/CRR%20Article%20on%20UMM.pdf)

Eriksson, Ola (2009) *Sociala medier kan skada företag*, Dagens Media, Publicerad: 2009-05-28, Visad: 2009-11-18  
<http://www.dagensmedia.se/nyheter/dig/article5262.ece>

Facebook (2009)  
[www.facebook.com](http://www.facebook.com) Visad: 2009-11-16

Fairshopping, *Om Fairshopping* (2009)  
<http://www.fairshopping.se/about.asp> Visad: 2010-01-07

iCrossing (2008) *What is social media?*  
[http://www.icrossing.co.uk/fileadmin/uploads/eBooks/What\\_is\\_Social\\_Media\\_iCrossing\\_ebook.pdf](http://www.icrossing.co.uk/fileadmin/uploads/eBooks/What_is_Social_Media_iCrossing_ebook.pdf) Visad: 2009-11-10

Internetworld (2006) *Respekt för de unga gjorde Lunarstorm lönsamt*  
Publicerad: 2006-02-24  
<http://www.idg.se/2.1085/1.72707> Visad: 2009-11-18

Jenselius Michael (2009) *Twitter och Facebook ökar kraftigt bland företag*, PC FÖR ALLA BUSINESS Publicerad: 2009-11-10  
<http://business.idg.se/2.13191/1.268091/twitter-och-facebook-okar-kraftigt-bland-foretag>  
Visad: 2010-01-11

KnowThis (2009) *History of marketing*  
<http://www.knowthis.com/principles-of-marketing-tutorials/what-is-marketing/history-of-marketing/> Visad: 2009-12-15

Leijonhuvud, Jonas (2009) *När blir Facebook en betaltjänst?* Publicerad: 2009-05-27, Visad: 2009-12-18  
<http://www.dn.se/blogg/mediebloggen/2009/05/27/nar-blir-facebook-en-betaltjanst-3517>

Mckee, Ian. CEO of Vocanic. Media Asia (2008) *Can marketers use microblogging?* Publicerad: 2008-09-12  
[http://www.media.asia/DigitalMedia/Opinionarticle/2008\\_09/Can-marketers-use-microblogging/32598](http://www.media.asia/DigitalMedia/Opinionarticle/2008_09/Can-marketers-use-microblogging/32598) Visad: 2009-11-17

Rosen, Jeffrey (2004) *Your Blog or Mine?* The New York Times. Publicerad: 2004-12-19  
[http://www.nytimes.com/2004/12/19/magazine/19PHENOM.html?pagewanted=2&\\_r=2](http://www.nytimes.com/2004/12/19/magazine/19PHENOM.html?pagewanted=2&_r=2)  
Visad: 2009-12-20

Sunday Times (2009) *The YouTube Story* Publicerad: 2009-11-01  
[http://sundaytimes.lk/091101/Magazine/sundaytimesmirror\\_07.html](http://sundaytimes.lk/091101/Magazine/sundaytimesmirror_07.html) Visad: 2009-11-12

Twitter, "About".  
<http://twitter.com/about> Visad: 2009-11-16

World Internet Institute (2009) *Nu publicerar vi Svenskarna och Internet!* Publicerad: 2009-11-02  
<http://www.wii.se/aktuellt/nyheter/354-svenskarna-och-internet-2009-arets-kartlaeggning-av-svenskarnas-internetanvaendning.html> Visad: 2009-11-16

YouTube (2009) *About*  
<http://www.youtube.com/t/about> Visad: 2009-11-16

Zuckerberg, Mark (2009) *300 Million and On*, Publicerad: 2009-09-15 Visad: 2010-01-13  
<http://blog.facebook.com/blog.php?post=136782277130>

## 6.2 Litteratur

Abrahamson, Eric (1991) *Managerial Fads and Fashions: The Diffusion and Rejection of innovation*, The academy of management review, Vol. 16, N. 3 Sidor: 586-612

Alvesson, Mats och Deetz, Stanley (2000) *Kritisk samhällsvetenskaplig metod*, Studentlitteratur

Alvesson, Mats och Sköldbberg, Kaj (2005) *Tolkning och reflektion Vetenskapsfilosofi och kvalitativ metod*, Studentlitteratur, Upplaga 2:1.

Bryman, Alan och Bell, Emma (2005) *Företagsekonomiska forskningsmetoder*. Liber. Upplaga 1:1

Chakravarthy, Bala (1997) *A new strategy framework for coping with turbulence*, Sloan Management Review, Winter 1997, Sidor: 126-127

Dickson Peter R, Giglierano Joseph J, (1986) *Missing the boat and sinking the boat*, *The Journal of Marketing*, Vol. 50, N. 3 P. 58-70

DiFonzo, Nicholas och Bordia, Prashant (1998) *A tale of two corporations: Managing uncertainty during organizational change*, Human Resource Management, Vol: 37, N: 3-4, Sidor: 295-303.

Eriksson, Lars Torsten och Wiedersheim-Paul, Finn (2008) *Att utreda forska och rapportera*, Liber, Upplaga 8:2.

Ferguson, Rick (2008) *Word of mouth and viral marketing: taking the temperature of the hottest trends in marketing*. The journal of consumer marketing: a quarterly journal for professional marketers, Vol:25, N:3, Sidor:179-182.

Gladwell, Malcolm (2000) *The Tipping Point – How little things can make a big difference*, Little, Brown and Company, Upplaga 1,

Gummesson, Evert (1995) *Relationsmarknadsföring: Från 4 P till 30 R*, Liber-Hermods, Upplaga 1:2.

Jacobsen, Ingvar Dag (2002) *Vad, hur och varför? Om metodval i företagsekonomi och andra samhällsvetenskapliga ämnen*, Studentlitteratur, Upplaga 1:6

Kilby Nathalie (2007) *Analysis: Market shift opens door to word-of-mouth*, Marketing Week, 20 september, sid 12

Kotler, Philp och Keller, Kevin Lane (2009) *Marketing Management*, Pearson Prentice Hall, Upplaga:13.

Kvale, Steinar och Brinkmann, Sverre (2009) *Den kvalitativa forskningsintervjun*, Studentlitteratur, Upplaga 2:2.

Meadows-Klue, Danny (2007) *Falling in Love 2.0: Relationship marketing for the Facebook generation*. Journal of Direct, Data and Digital Marketing Practice. Vol:9 Nr:3 Sida:245-250.

Miller, Danny, Hartwick, Jon (2002) *Spotting Management Fads*, Harvard Business Review, Vol: 80 N: 10 P: 26-28

Morris, M. H, Schindehutte, M. & LaForge, R.W. 2002. Entrepreneurial marketing: A construct for integrating emerging entrepreneurship and marketing perspectives. Journal of Marketing Theory and Practice. Vol 10 Nr 4: Sida 1-19

Newell Sue. Robertson Maxine. & Swan Jacky (2001) *Management fads and fashions*, Organization, Vol: 8: Nr1 Sida 5-15

Newell, Sue. Robertson, Maxine. Swan, Jacky. Scarbrough, Harry. (2002) *Managing knowledge work*, Palgrave MacMillan. Upplaga 1

Palmer Adrian J (1996) Relationship marketing: a universal paradigm or management fad?, The Learning Organization, Volum:3 Nummer: 3 sid 18-25

Prasad, Pushkala (1993) *Symbolic processes in the implementation of technological change: A symbolic interactionist study of work computerization*, The Academy of Marketing Journal, Vol. 36. No 6, Dec 1993. Sidor: 1400-1429

Sandberg, Jörgen. Targana, Axel (2007) *Managing understanding in organizations*, Sage Publications, Upplaga 1

Solomon, Michael R (2002) *Consumer Behavior: Buying, Having And Being*, Pearson Education Limited.

Trost, Jan (2005) *Kvalitativa intervjuer*, Studentlitteratur, Upplaga 3.

Zandl, Irma (2000) *How to separate trends from fads*, Brandweek, Vol: 41, Nr: 41, Sida: 30-33

## 6.3 Intervjuer

Ahrling, Per  
Projektledare, web, Skånetrafiken

Brynskog, Sara  
Web- och PR-ansvarig, Skånemejerier

Duffy, Sean  
Ägare, The Duffy Agency

Garlov, Samuel  
Redaktör Social media, Com Hem

Hallstan, Fredrik  
Media Relations Manager, Ericsson

Jarl, Elin  
Informatör, Axfood.

Nielsen Klit, Jonas  
Managing Partner, Mindjumpers

Nilsson, Björn  
Chef på Strategi & Kommunikationsavdelningen, Com Hem

Nordlund, Karin  
Pressansvarig/Projektledare för sociala medier, Telia

Sandin, Anders  
CRM Manager, Skånetrafiken