

Masteruppsats i Strategisk kommunikation

---

# Kommunikationsstrategier för framgångsrik marknadsföring via sociala medier

Att involvera organisationens intressenter för ett gemensamt  
värdeskapande

---

Författare: Sofie Öberg och Jonas Wehlin Rydquist

2010-09-05

# Förord

---

Vi vill tacka Lunds universitet och Campus Helsingborg som under vårterminen 2010 har gett oss möjligheten att skriva denna masteruppsats. Tillsammans med vår handledare Mats Heide, vår lärare Charlotte Simonsson och våra opponenter från vår masterklass i Strategisk kommunikation har vi fått många värdefulla tips. Vi har även haft stor nytta av de kurser vi läst under utbildningens gång. Sist men inte minst vill vi även ge ett stort tack till alla våra respondenter som låtit sig intervjuas.

Tack!

/Sofie Öberg och Jonas Wehlin Rydquist

# Abstract - Sammanfattning

---

## **Communication strategies for successful marketing through social media**

More and more organizations recognize that it is now time to explore new ways of marketing for a more co-creating and value-added communication with its stakeholders. Social media as a meeting place is an area where many people come, making it an ideal venue to communicate with organizations. But how should organizations behave in this arena to be able to move closer to its stakeholders? The purpose of this report was to examine how organizations today are using social media for value creation and communication through social media and see how stakeholders perceived this from a user perspective. By connecting interviews to theories of marketing and use hermeneutic interpretations we then came to conclusions. Through our thesis we found it important for organizations to work after strategic guidelines, so as to show a continuous presence, a sincere commitment, a uniform profile, appear open to dialogue, reward stakeholders' involvement, humanize and personalize communication, and demonstrate transparency and honesty. These communication strategies aim to create successful guidelines for organizations using social media for a positive mutual and personal experience for both organizations and its stakeholders.

## **Kommunikationsstrategier för framgångsrik marknadsföring via sociala medier**

Allt fler organisationer inser att det nu är dags att finna nya vägar inom marknadsföring för en mer samskapande och värdeskapande kommunikation med sina intressenter. Sociala medier som mötesplats är en plats dit många människor idag söker sig, vilket gör det till en utmärkt mötesplats för att kommunicera med organisationer. Men hur bör man egentligen som organisation bete sig för att närma sig sina intressenter på denna arena? Syftet med denna rapport var att undersöka hur organisationer idag använder sociala medier för värdeskapande och kommunikation via sociala medier samt att se hur deras intressenter uppfattar detta ur ett användarperspektiv. Genom att föra samman intervjuer med teorier inom marknadsföring och använda hermeneutiska tolkningar kunde vi dra slutsatser. I vår uppsats har vi bland annat funnit att det är viktigt att arbeta efter strategiska riktlinjer som till exempel att visa en kontinuerlig närvaro, ett uppriktigt engagemang och en enhetlig profil. Även att inbjuda till dialog, belöna intressenters involvering, förmänskliga och personliggöra kommunikationen samt visa transparens och ärlighet i sin kommunikation. Dessa kommunikationsstrategier syftar till att skapa framgångsrikt interaktivt arbete för organisationer via sociala medier för en positiv, ömsesidig och personlig upplevelse för både organisationer och deras intressenter.

*Keyword:* samskapande, forum, värdeskapande, intressentinvolvering, marknadsföring, intressentrelationer, sociala medier, bloggar

*Antal tecken inklusive mellanslag:* 104784

# Innehållsförteckning

---

<b>Förord .....</b>	<b>2</b>
<b>Abstract · Sammanfattning.....</b>	<b>3</b>
Communication strategies for successful marketing through social media.....	3
Kommunikationsstrategier för framgångsrik marknadsföring via sociala medier .....	3
<b>Innehållsförteckning .....</b>	<b>4</b>
<b>Inledning .....</b>	<b>6</b>
Sociala mediers makt – Ett skolexempel .....	6
Problematisering .....	7
Syfte och problemställning .....	8
<b>Sociala medier .....</b>	<b>9</b>
Uppbyggnaden av sociala medier .....	9
Användarskapat innehåll.....	9
Social uppdelning .....	10
Sociala medier, en brygga till en ny värld .....	11
Bloggar som marknadsföring.....	12
Intressenters makt i sociala medier .....	13
Kritik mot sociala medier.....	14
<b>Förändrad syn på värdeskapande och intressenters roll .....</b>	<b>15</b>
Traditionell syn på värdeskapande .....	15
Den nya tjänstelogiken.....	15
Intressenter som samproducerare för samskapande och värdeskapande .....	16
DART – byggstenar för samskapande .....	17
Kombination av DARTs byggstenar.....	17
Samskapande av personifierade upplevelser .....	18
Tillit som ett steg för värdeskapande .....	19
Strategiskt perspektiv för ledare kring värdeskapande .....	20
<b>Metod, material och genomförande .....</b>	<b>22</b>
Val av metod .....	22
Vetenskapsteoretiskt perspektiv - hermeneutiken .....	22
Kritisk reflektion kring tolkningsresultat .....	23
Urval .....	23
Inspelning.....	24

Analys av empiriskt material .....	25
Etiska frågor.....	25
<b>Resultat och analys .....</b>	<b>26</b>
Sociala medier och dialog med intressenter.....	26
Dialog på sociala medier bygger på engagemang och närvaro .....	26
Dialog via olika sociala medier .....	29
Att ge och få tillgång till information från intressenter .....	30
Ärlighet gentemot intressenter.....	31
Intressenternas röst hörd, en risk?.....	33
En eller flera kommunikationsstrategier?.....	35
Gemensam strategi för en tydlig bild mot intressenterna .....	36
<b>Slutsats och diskussion .....</b>	<b>38</b>
<b>Referenser.....</b>	<b>41</b>
<b>Bilagor.....</b>	<b>44</b>
Intervjuer.....	46
E-postintervju: .....	47
<b>Kontakt .....</b>	<b>48</b>

# Inledning

---

Sociala medier är ett relativt nytt och slagkraftigt kommunikativt medium som kom till år 2004 och har på många sätt förändrat synen på marknadsföring för organisationer (Carlsson, 2009). Fördelarna med att använda detta medium vid sin marknadsföring är flera. Att finnas nära sina intressenter, utnyttja dess förenande natur, ha möjlighet till en ökad dialog och kunna utveckla nära relationer för samarbete med sina intressenter (t.ex. för värdefull input), lockar nu allt fler organisationer att testa på denna aktuella kommunikationskanal. Sociala medier förändrar organisationers kommunikationsprocesser och är nu i ropet. För att maximera dess möjlighet till positiva effekter torde användning av kommunikationsstrategier vara lämpligt att ha som riktlinjer. Detta för att veta hur man som organisation bör verka ute på den digitala sociala arenan för att man ska försöka att undvika att trampa snett, i en digital värld där allt man gör syns och fel information på endast några sekunder kan få enorma konsekvenser. Vi vill med denna uppsats upprätta kommunikativa riktlinjer med en värdeskapande ton och belysa detta område utifrån nya och olika infallsvinklar.

Historiskt sett har marknadsföring med tiden kommit att förändrats. Man bör först och främst känna till vad den traditionella marknadsföringen hittills har inneburit. Förenklat bestämde då den säljande parten värdet på en produkt eller tjänst (Vargo & Lusch, 2004). Denna syn på marknadsföring har funnits sedan början av 1900-talet och har senare börjat ifrågasättas. *Den nya tjänstelogiken* har vuxit fram och innebär att fokus nu snarare ligger på att skapa ett värdeerbjudande till intressenten, där värdet av tjänsten avgörs av intressentens medproduktion. Detta samskapande av värde tillsammans med både producent och konsument blir med detta resonemang centralt. En utveckling av detta är att intressentens så kallade *personaliserade upplevelser* blir centrala - upplevelser som kan ske genom interaktion på exempelvis sociala medier (Prahalad & Ramaswamy, 2004). Att använda den samskapande värdeskapande strategin vid kommunikation via sociala medier bör därmed vara strategiskt mer lämpat än den traditionella synen på marknadsföring. I denna rapport kommer vi därför att utforska värdeskapande närmre för att kunna ta fram riktlinjer och strategier för framgångsrikt kommunikativt arbete via sociala medier. Först kommer dock ett smakprov på hur fel det kan gå när man som organisation inte vill samskapa värde med sina intressenter.

## **Sociala mediers makt – Ett skolexempel**

Creative är en organisation som är stora inom datorbranschen och tillverkar samt utvecklar i huvudsak ljudutrustning. Organisationen har mycket av sin framgång kopplat till deras lyckosamma ljudkortsserie Soundblaster, som varit en stöttsten i organisationen sedan början av 1990-talet. 30 januari 2007 lanserade Microsoft sitt nya operativsystem Windows Vista, ett operativsystem som gjorde många av Creatives ljudkort funktionslösa (Microsoft, 2007). Creative lovade sina intressenter via sitt Internetforum att ljudkortet snart skulle fungera i Vista, vilket tog betydligt längre tid än tänkt. Ett och ett halvt år senare lovade fortfarande Creative till många intressenters förtret att ljudkortet snart skulle fungera. En användare på Creatives forum lyckades då knäcka nöten som organisationen arbetat så länge på och

användaren lyckades få ljudkorten att fungera i Vista. Lösningen spreds snabbt via de sociala medierna och elogen till skaparen lät inte vänta på sig. Skaparens framgång medförde även att många ifrågasatte Creative för dess oförmåga att komma fram till en fungerande lösning. Creatives respons förvånade många då de gick emot skaparen genom att först vara sarkastiska mot honom, för att senare hota honom med rättsliga åtgärder om han inte omedelbart drog tillbaka lösningen. Dessa hot publicerades av skaparen på de sociala medierna. Användarnas reaktion på Creatives handling tog inte lång tid och ett rent ramaskri utbröt. Efter detta valde många att bojkotta Creatives produkter och organisationens ställning på ljudkortssidan är idag inte lika stark (Beschizza, 2008; Awful marketing, 2008).

Denna historia kan liknas vid ett skolexempel som visar de sociala mediernas makt och dess okontrollerbarhet sett ur organisationens ögon samt intressenternas värdeskapande och gemensamma förmåga. Detta fall hade kanske inte uppstått på just detta vis utan sociala medier, ej heller om organisationen använt sociala medier på rätt sätt. Att från organisationers håll förstå sociala medier och kommunikationen därigenom bör därmed ses som en nödvändighet för framtida konkurrenskraft.

## Problematisering

Sociala medier är ett relativt nytt medium och har fått en allt större betydelse för både privatpersoner och organisationer. Mediet finns även i en rad olika former med förmodade olika användningsområden. Det behövs mer kunskap och forskning kring hur processen kan se ut för värdeskapande, intressentpåverkan och intressentinvolvering via sociala medier för organisationer. Detta på grund av att det inom forskningen saknas konkreta riktlinjer, normativa spelregler och strategier för hur man som organisation kan verka på denna arena för att samskapa värde med sina intressenter. För ökad konkurrenskraft på marknaden torde numera det nya tankesättet med intressenten i centrum för samskapande av värde krävas snarare än det traditionella organisationscentrerade perspektivet där organisationen levererar värde genom en produkt eller tjänst. Vi vill därför skapa en bättre förståelse för hur organisationer kan använda sig av sociala medier kopplat till begreppet värdeskapande och belysa vad organisationer idag använder sociala medier till. Vi kommer att fokusera på att skapa förståelse för relationsbyggande åtgärder via sociala medier (såsom Facebook) som även kan vara av värde för intressenterna. Vikt läggs även på intressenternas användande av sociala medier för att kommunicera med organisationer, för att därigenom kunna dra paralleller mellan organisationers relationsbyggande och intressenternas faktiska medverkan. Vi önskar med denna uppsats finna framgångsfaktorer och se vilka lärdomar organisationer har dragit inom detta nya område. Anledningen till att vi har valt just begreppen ”intressenter” och ”organisationer” är att det täcker upp så mycket mer än begrepp som t.ex. ”kunder” och ”företag”. Vi tror alltså att fler kan ha glädje av just det samskapande perspektivet som vi kommer att beröra i denna uppsats och att det därför är obefogat att begränsa sig till endast företag och dess kunder när så många fler människor rör sig på sociala medier.

## Syfte och problemställning

Syftet med denna uppsats är att undersöka, beskriva och skapa förståelse för hur organisationer använder sig av sociala medier ur ett marknadskommunikativt perspektiv. Med uppsatsen vill vi särskilt problematisera vilken syn organisationer har på värdeskapande som kan ske via sociala medier och hur organisationer interagerar med sina intressenter i form av samskapande av värde.

### **Våra forskningsfrågor är:**

- Hur använder organisationer sociala medier för värdeskapande och kommunikation idag sett från ett organisatoriskt perspektiv? (Syfte och organisatoriskt förhållningssätt.)
- Hur uppfattar organisationers intressenter samskapande processer, värdeskapande och kommunikation med organisationer via sociala medier? (Vilka effekter ger det ur ett användarperspektiv?)

Med dessa frågeställningar som underlag hoppas vi kunna problematisera och bidra till förståelse och kunskap kring hur sociala medier används för att samskapa värde med intressenter, vilket organisationer kan dra nytta av i sin framtida externa kommunikation. Detta hoppas vi strategiskt kunna leda till en förstärkning av organisationers framtida konkurrenskraft. Det slutgiltiga syftet med uppsatsen är att utveckla kommunikationsstrategier för organisationer kring deras bruk av sociala medier.



# Sociala medier

---

Lena Carlsson väljer att definiera sociala medier som ”Webbrelaterade tjänster där man kan konversera, ta del av och utbyta information och knyta kontakter... Ofta består de sociala medierna av användargenererat innehåll.” Författaren fortsätter med att beskriva sociala medier som plattformar för användargenererat innehåll tillgängligt i ett öppet nätverk för människor (Carlsson, 2009, s. 10). Carlssons definition kan dock ställas i relation till Andreas Kaplan och Michael Haenleins definition som ser sociala medier som mer komplexa än enbart en utbytesplats för användargenererad information. Istället ser författarna att komplexa sociala dimensioner är i centrum där exempelvis självavslöjande och social närvaro definierar det sociala mediet (Kaplan & Haenlein, 2010). Vi tror även att man måste inkludera fler psykologiska aspekter såsom drivkrafter och bakomliggande personliga avsikter men även se till ekonomiska motiv.

## Uppbyggnaden av sociala medier

Web 2.0 är en byggsten för sociala medier som först användes år 2004. Carlsson (2009) menar att Web 2.0 är ett samlingsbegrepp för en ny generation webbtjänster och affärsmodeller på nätet. Kaplan och Haenlein (2010) har en något annorlunda syn på Web 2.0 där de istället ser begreppet som en plattform för webbinnehåll. Plattformen karaktäriseras av att innehåll och applikationer skapas av alla användare i en deltagande och samarbetande form. Detta i motsats till den gamla plattformen som kan kallas Web 1.0 där individer skapade och publicerade innehåll på hemsidor. För att möjliggöra detta krävdes det dock flera olika tekniker, såsom AJAX (en teknik som möjliggör uppdatering av innehåll utan att ändra hela webbsidan) och Adobe Flash (möjliggör animationer och strömmande av video/ljud). Utan dessa tekniker hade sociala medier inte kunnat existera. Författarna argumenterar för att dessa tekniker i kombination har skapat Web 2.0, vilket blivit en plattform som sociala medier baseras på (Kaplan & Haenlein, 2010).

## Användarskapat innehåll

Ovanpå plattformen Web 2.0 menar Kaplan och Haenlein att användarskapat innehåll eller user-created content (UCC) är nästa byggsten för sociala medier (Kaplan, & Haenlein, 2010). Användargenererat innehåll definierar Carlsson som innehåll skapat av användarna. Vidare menar hon att detta därigenom skiljer sig från innehåll som skapats genom traditionella medier av journalister (Carlsson, 2009). Bloggar t.ex. kringgår traditionella mediernas filter och bildar en ny direkt kommunikationskanal för information genom länkade bloggar och inom bloggarnas community (Droge, Stanko & Pollitte, 2010).

Enligt en studie kring UCC av Organisationen för ekonomiskt samarbete och utveckling (OECD) finns det ingen klar definition över vad UCC är. OECD väljer dock själva att definiera UCC som:

- Material som är offentligt tillgängligt över hela Internet.
- Material som reflekterar en kreativ ansträngning.
- Material som är skapat utan professionella sätt och rutiner.

Den första definitionen innebär att exempelvis e-postmeddelanden och tvåpartschatrar hamnar utanför UCC då dessa inte är tillgängliga för allmänheten att läsa. Nästa definition som är kopplad till en kreativ ansträngning utgår ifrån att användaren skapar ett helt eget material, alternativt skapar material med utgångspunkt från någon annan persons arbete. Att kopiera någon annans material såsom bilder eller filmer och att publicera dessa på exempelvis sociala medier är inte UCC. Den sista definitionen innebär att UCC vanligtvis är skapat utanför den professionella sfären samt utan ambitioner att få någon ekonomisk vinning. UCC består som regel inte av institutionell kontext eller kontext skapad i affärsvärlden. På senare tid har denna bild dock förändrats då flera organisationer är medskapare av UCC för egen ekonomisk vinning (OECD. 2007, s. 18)

## Social uppdelning

Sociala medier kan tolkas som en applikation som bygger på Web 2.0 och UCC. Utan dessa två byggstenar skulle inte sociala medier existera. Sociala medier är dock mer komplext än så och existerar i många olika former (Kaplan & Haenlein. 2010). En tolkning av detta är att sociala medier är svårt att definiera precis då det finns många varianter av mediet med olika egenskaper. En klar uppdelning eller klassificering av mediet blir därmed nödvändigt för att kunna föra undersökningen vidare. Kaplan och Haenlein har valt att klassificera sociala medier genom att dela upp det i den *sociala* samt den *kommunikativa* dimensionen.

### Social närvaro / Mediatäthet

		Låg	Medel	Hög
Självpresentation / Självavslöjande	Hög	Bloggar	Sociala nätverk (Facebook)	Virtuella världar
	Låg	Samskapande projekt (Wikipedia)	Innehållsnätverk (YouTube)	Virtuella spelvärldar (World of Warcraft)

Figur 1. Kaplan och Haenlein (2010) kategoriserar sociala medier efter kommunikativa och sociala faktorer.

Den kommunikativa dimensionen bygger på grad av social närvaro eller mediets täthet och den sociala dimensionen bygger på självpresentation samt självavslöjande. Social närvaro kan liknas med hur naturlig kommunikationen är. En fysisk konversation mellan två personer är den högsta graden av social närvaro, medan ett telefonsamtal har en lägre grad. En

hög grad av social närvaro underlättar även förmågan att genom kommunikation ändra människors beteende (Kaplan & Haenlein, 2010). Starkt ihopkopplat med social närvaro är mediets täthet som förenklat innebär mängd information som kan skickas inom ett tidsintervall (Daft & Lengel, 1986). Kaplan och Haenlein argumenterar för att ju mer information som kan skickas per tidsenhet, desto mindre är risken för tvetydligheter och osäkerhet i kommunikationen. Dessa två dimensioner som nämnts väljer författarna att sätta ihop till att skapa en faktor som kan klassificera kommunikation genom ett medium.

För att klassificera den sociala dimensionen av sociala medier väljer Kaplan och Haenlein att använda sig av självpresentation (Kaplan & Haenlein, 2010). Självpresentation bygger på att människor vill kunna kontrollera det intryck som andra människor får av dem (Goffman, 1959). En tolkning kan göras med Schau och Gilly (2003) som menar att kontrollen av ett intryck är nära kopplat till att påverka det intryck andra människor får. I den digitala världen är konstruktion av digitala jag mycket vanligt på personliga webbsidor där användaren försöker påverka andra individers bild av individen (Schau & Gilly, 2003). Denna påverkan sker exempelvis genom att den personliga hemsidan innehåller länkar till andra sidor som den enskilda individen ser som attraktiva. Självavslöjande är den sista faktorn och bygger på att människor avslöjar detaljer om sig själva både medvetet och omedvetet. Dessa avslöjanden bör vara av den art att de speglar individens jag och ger andra individer en starkare bild av den enskildes jag. Självavslöjande anses av författarna vara en nödvändighet för närmare mänskliga relationer. Självpresentation och självavslöjande skapar tillsammans den sociala klassifikationen som behövs för att kategorisera sociala medier (Kaplan & Haenlein, 2010). Mark Zuckerberg som är skaparen bakom Facebook ser att normen för vad människor väljer att visa offentligt på sociala medier ständigt utvecklas. Han anser att människor blir allt mer bekväma med att dela ut allt mer självavslöjande och självpresenterande information, något som han tolkar som att den sociala normen på sociala medier går mot att människor väljer att delge allt mer privat information (Farber, 2010). Vi tolkar detta resonemang tillsammans med Kaplan och Haenleins tidigare teorier som att vissa sociala medier härigenom gynnas av att fler människor väljer att ge en högre grad av självpresentation och självavslöjande. Även mediet i sig torde påverka hur pass självavslöjande man väljer att bli. Man kan spontant tänka sig att en del användare i högre grad än förut tänjer på sina gränser för hur pass mycket de väljer att avslöja om sig själv.

## **Sociala medier, en brygga till en ny värld**

Informations och kommunikationsteknik kan bidra till fler virtuella kontakter och social interaktion med omvärlden (Frändberg, Thulin & Vilhemsson, 2005). Det kan även användas för att förstärka och bevara kontakten med individer på både en lokal och en global nivå. Internet har t.ex. styrkan av att vara tidsbesparande och kan ge ökad flexibilitet för kommunikation dygnet runt (Frändberg m.fl., 2005). ”Människor är virtuellt rörliga när de använder informations och kommunikationsteknik (IKT) för att kommunicera” (Frändberg m.fl., 2005, s.17). Man får därmed fler tekniska möjligheter att kommunicera med omvärlden på ett direkt sätt och oberoende avstånd med elektroniska kontakter. Man kan i samband med detta informations- och nätverkssamhälle tala om geografisk frikoppling och platslöshet. Detta innebär att man överbrygger avstånd över både tid och rum. Tid och rumsupplösande

gemenskaper med hjälp av informations- och kommunikationsnätverk kan t.ex. vara communities (intressegrupper) såsom Facebook och LinkedIn. Manuel Castells (2001), menar att virtuella gemenskaper är självdefinierade elektroniska nätverk av interaktiv kommunikation som är organiserade runt gemensamma syften, värderingar och intressen. Dessa nätföreningar och e-kontakter medför en ökad social och virtuell rörlighet som sammanför människor med t.ex. gemensamma intressen som lever socialt åtskilda (Frändberg m.fl., 2005). "[...] gemenskap handlar om sociala relationer oberoende av avstånd och fysisk lokalisering" (Frändberg m.fl., 2005, s. 119). Individens grupptillhörighet och sociala avstånd till andra människor förändras därmed och nya mer vidsträckta kontaktmönster bildas. Relationerna som skapas uttrycker geografiskt frikopplad gemenskap och detta bildar nätverk som kan skapa affärsnytta för både privatpersoner och organisationer.

Det är dock viktigt att ha i beaktning att inte alla kan, väljer eller önskar att kommunicera på detta virtuella vis. Det finns även skillnader i hur pass stort kommunikationsbehov man som individ har och det finns en digital klyfta i tillgången till IKT såsom Internet (Frändberg m.fl., 2005). Dessa sociala och geografiska hinder för kontaktetablering torde påverka hur sociala mediers nätverk ser ut. Detta trots att: "Tid, rum och teknik integreras alltmer i människors sociala interaktion med omvärlden" (Frändberg m.fl., 2005, s. 24) så bör man ta hänsyn till dessa faktorer. Forskarna Van Dijck och Nieborg utvecklar detta resonemang och menar att det inte finns en homogen grupp användare på sociala medier. Istället försöker forskarna fördjupa begreppet användare till att innehålla olika typer av beteenden som kan vara i olika grad aktiva. Forskarna drar dock slutsatsen att en majoritet av användarna på sociala medier är passiva och att enbart en liten del kan ses som aktiva (Van Dijck & Nieborg, 2009). Det finns alltså utöver eventuella begränsningar även en frivillighet och individualisering i att använda sig av kommunikation och sociala nätverk som härleds ur individens skilda önsningar och behov av att tala med människor och agera.

## **Bloggar som marknadsföring**

Universumet av Internetbloggar, dvs. bloggösfären består av tiotals miljoner av unika och sökbara bloggar, mer eller mindre inflytelserika och populära. Intressant är dock att det inte är många organisationer utan främst privatpersoner som verkar på sidorna (Droge m.fl., 2010). Bloggar karaktäriseras av att man på dess hemsidor kan skapa inlägg som nyheter, länkar, bilder, filmer och se läsares kommentarer. Detta skapar en virtuell gemenskap av bloggare och läsare. Dessa informativa forum och bloggar har en arkiverande, offentlig och transparent karaktär. Som organisation kan man välja att starta en blogg (eller ett forum) som är belägen på sin egen organisations hemsida eller hålla den fränskild och istället befinna sig på en annan hemsida som t.ex. Facebook. Dessa kan kretsa kring ett valfritt ämne, t.ex. en viss typ av produkter, så kallade produktbloggar, skapade av privatpersoner eller organisationer. Aktörer, dvs. bloggare kan ha ett intresse i att prova det senaste på marknaden. De kan sedan välja att kommentera produkter och diskutera detta med sidans läsare (Droge m.fl., 2010). Detta kan ge en aktör ett ökat inflytande vilket både kan leda till positiva eller negativa konsekvenser beroende på hur detta hanteras av organisationen i fråga.

## Intressenters makt i sociala medier

Mats Eriksson (2009) ser att organisationer kan välja att antingen inta en passivt iakttagande roll och låta interpersonella diskussioner via sociala medier ske utan deras inverkan.

Alternativt kan de välja att aktivt ta del av diskussioner och bemöta kritik vid t.ex. en kris då eventuella ryktesspridningar och multipla budskap kan skapa förödelse. Ett sätt att lösa att eventuella felaktigheter som kan leda till förvirring sprids på t.ex. bloggar är att man som organisation proaktivt delger korrigerande kommentarer, uppdaterar meddelanden på sina egna sidor, startar en kampanj eller försöker få kontakt med bloggare för att sprida förtydliganden (Droge m.fl., 2010).

G.A Marken (2006) menar att det är viktigt för organisationer att vara öppna för både negativa och positiva kommentarer på sociala medier. Han menar att denna information är av hög kvalitet då den inte är filtrerad av någon medarbetare. Detta resonemang utvecklar han i en senare artikel där han ser en värdeskapande effekt av kommentarer. Detta i form av att huvuddelen av konsumenterna i en amerikansk undersökning använde konsumenters produktkommentarer som rådgivning inför köp. Han ser även fördelar med negativa konsumentkommentarer om dessa används rätt av organisationen. Kommentarererna kan exempelvis bana väg för nya produkter eller nya metoder att arbeta efter (Marken, 2007). Kommentarererna undersöks även av andra forskare som ser en koppling mellan framgångsrik PR genom bloggar och tillåtande av användarkommentarer på respektive blogg. Slutsatsen som forskarna drar är att organisationer bör låta användarna interagera med organisationen genom de många olika kommunikationsformer som sociala medier tillåter i form av chattar, videos, kommentarer och omröstningar (Xifra & Huertas, 2008).

Manuel Castells (2001) menar utifrån gemenskapsanalysering att Internet kan vara en plats där tillfälle kan ges att knyta svaga band till främlingar och att detta med fördel kan bredda ens kontaktnät, vilket i sin tur kan skapa stora nätverk som potentiellt kan få stor makt. Marken skriver att "the inmates have taken control of the asylum", med vilket han menar att intressenterna har fått kontroll över vad som sägs om organisationer, mycket tack vare sociala medier (Marken, 2006b, s. 35). Detta tankesätt stöds av andra forskare som ser att Internet har gett intressenter ökad makt över organisationer, något organisationer idag bör vara väl medvetna om (Gummesson, 2008). Föregående resonemang kan tolkas med Prahalads och Ramaswamys tankar där författarna menar att det nya användarcentrerade tankesättet innebär att organisationer inte blir lika auktoritära vad gäller erbjudande till intressenterna, utan intressenterna får mer inflytande i varje del av affärssystemen (Pralhad & Ramaswamy, 2004). Sociala medier med dess interaktiva nätverkskaraktär torde därmed bidra till ett mer demokratiskt klimat där organisationen tappar viss centralisering och makt (Hedström, 1999). En bloggare kan t.ex. välja att skriva just de inlägg och interaktivt material som denne önskar och sätter därmed agendan för vad som anses intressant. En inflytelserik bloggare kan därmed bli en mäktig nyckelperson, få en central roll och forma eller föra fram sina läsares åsikter genom så kallad *WOM kommunikation* (Word Of Mouth). Med det sociala mediets möjlighet att vara anonym kan folk få mod att kommentera på forum och känna att de har folk med liknande erfarenheter bakom sig (Droge m.fl., 2010). På t.ex. en forumsida som är startad av en organisation med flera moderatörer finns det moderatörer och organisationsmedlemmar som har mer inflytande än andra i form av vad som får ske på forumet. Organisationen bestämmer även till viss del även vilka handlingsmöjligheter deras gruppmedlemmar ska ha utifrån deras val av moderering. Bloggars läsare kan ha makt att kommentera och påverka

bloggens innehåll genom att lägga upp material. Det finns dock möjlighet att stoppa enskilda läsare från att skriva kommentarer (Droge m.fl., 2010). Denna form av kontroll kan eventuellt leda till homogenitet av åsikter om inte utrymme ges för oliktyckande. Utöver det finns även övergripande riktlinjer av forumets regelverk som påverkar organisationens agerande gentemot forumets användare. Likaså kan forumets gruppmedlemmar ställa krav på organisationen och forumet i sig vilket kan leda till beroendespänningar. Större krav kan ställas desto mer beroende aktörerna är av varandra (Hedström, 1999).

## Kritik mot sociala medier

Det finns lite kritik mot sociala medier, något som vi får medhåll av den amerikanska kommunikationsforskaren Michael L. Kent som anser att det förs allt för lite diskussioner kring om allt som utlovas kring sociala medier verkligen är sant. Han menar på att praktiker och forskare har lyft upp bloggar till skyarna utan att kritiskt se på fenomenet utifrån risker och verklig nytta eller effekt för organisationer.

[...] when we factor in how many of those blogs are written, and read by someone's Cousin Vinni... we are really looking at a smaller number of citizens who have the potential to be influenced by a blog (Kent. M.L, 2008, s. 37).

Vidare är Kent kritisk till statistiken gällande antalet läsare på bloggar och menar på att enbart en liten del av läsarna av bloggar kan nås av organisationer, något som han menar på få organisationer tar i beaktande när de tillsätter resurser till bloggar (Kent. M.L, 2008). Vi tror därför att det är viktigt att man som organisation allt eftersom utvärderar sitt kommunikativa arbete för att se om det ger några fruktbara resultat.

Vi är medvetna om att det även finns en risk med att befinna sig på sociala medier då man på denna arena samsas med en mängd olika organisationer och användare med skilda värderingar, t.ex. finns det de som har extrema åsikter inom religion och politik. Riskerna kan eventuellt vara att man kan förknippas med ett sammanhang man inte tagit i beaktning. Användare kan även riskera att de väljer att gå med i t.ex. Facebook-grupper som i ett senare skede förändrar sin innebörd med värderingar som kan upplevas som stötande. Om man inte delar samma uppfattning och inte märker denna förändring kan det eventuellt medföra negativa konsekvenser i ens privat- eller arbetsliv. Det finns även en risk med att bli alltför självutlämnande och personlig då en stor mängd människor ser och bedömer en. Ens texter och bilder kan t.ex. riskera att förvrängas och sättas in i andra sammanhang än vad det från början var tänkt vilket kan leda till problem för både organisationer och vanliga användare.

Man bör även reflektera över de olika syften som styr värdeskapande på sociala medier. Det går inte att komma ifrån att de flesta organisationer vill påverka sina intressenter och har en ekonomisk baktanke med dess närvaro på arenan. I längden vill man såklart öka sin omsättning. Man kan därför fråga sig om den kommunikation som sker mellan organisationer och intressenter sker på lika villkor? Svaret torde vara ett bestämt nej på den frågan. Man kan tänka sig att många intressenter dock inser dessa spelregler, men när de väljer att interagera med organisationer på sociala medier kan man lämpligen förvänta sig att de också får ut något i gengäld. Detta bidrar förhoppningsvis till ett ömsesidigt värde för båda parter.

# Förändrad syn på värdeskapande och intressenters roll

---

## Traditionell syn på värdeskapande

Som vi tidigare nämnt finns det en traditionell syn på värdeskapande. Den traditionella synen inom handel, marknadsföring och utbyte härstammar från ekonomins område med dess varucentrerade paradig. Vad gäller värdeskapande så anser man då att intressenten är en passiv part i produktions och utbytesprocessen av fysiska varor (Vargo & Lusch, 2008). Istället är det organisationen som levererar ett värde. Detta görs genom konsumenternas köp. Värdet utbyts då genom transaktioner på marknaden som utgör arenan där intressent och organisation kan mötas. I denna process får organisationen en unilateral roll som innebär att de ensidigt bestämmer vilket värde som skall erbjudas till intressenten (Vargo & Lusch, 2004). Fram växte varulogiken, d.v.s. den industriella revolutionserans produktion och effektivitetstänk som innebar att värdet redan ansågs var inbäddat i de överförda produkterna (Vargo & Lusch, 2004). Den traditionella logistikkedjan i form av fysisk överföring av produkter och tjänster lever fortfarande kvar än idag. Det som har förändrats är dock dess form och synen på värde i förhållande till dessa produkter och tjänster (Prahalad & Ramaswamy, 2004). Vi anser att värde är en subjektiv och individuell uppfattning som kan variera mellan olika personer och för en och samma person beroende på situation, tillfälle och miljö. Med hjälp av sociala medier finns det nu en möjlighet att ta del av värdeskapande på ett nytt och mer samskapande vis utifrån den nya tjänstelogiken än att hålla fast vid den traditionella synen.

## Den nya tjänstelogiken

Begreppet ”den nya tjänstelogiken” introducerades av Vargo och Lusch under 2004 i en artikel i *Journal of marketing*. Den nya logiken inom marknadsföring medför ett paradigmskifte där definitionen av värde omvandlas och det bildas nya roller för organisationer och dess intressenter. Därmed får intressenten mer uppmärksamhet än tidigare. Samarbete är grunden för den nya tjänstelogiken och kan ske kontinuerligt eller enstaka gånger mellan parter (Gummesson, 2008). Samarbete som t.ex. kan ske på sociala medier mellan organisationer och dess intressenter. Evert Gummesson (2008) menar att man bör satsa på långsiktigt samarbete och meningsfulla och hållbara relationer inom relationsmarknadsföring. Man bör då eftersträva att skapa ett ömsesidigt mervärde. Parterna kan då ses som partners som samskapar värde. Ogripbara resurser, (så kallade *operant resources*) såsom utbyte av kunskap, kompetens, service, pågående relationer och samskapande genom interaktion betonas nu vara kritiskt för organisationer att fokusera på. Det handlar alltså om processen att utföra tjänster för och tillsammans med sina intressenter (Vargo & Lusch, 2004). Organisationers arbete på sociala medier som kommunikativ plattform kan stödja denna process. Gränsen mellan varor och tjänster smälter samman och skapar nya möjligheter för organisationer. Det handlar alltså om att organisationer bör skaka av sig det traditionella perspektivet för värdeskapande och anamma den nya tjänstelogiken.

Något som man bör ha i åtanke när man som organisation stiger in på de sociala mediernas arena.

### *Intressenter som samproducerare för samskapande och värdeskapande*

En samproducerare är mer än en slutkonsument av en organisations varor eller tjänster. Intressenten är istället för en passiv mottagare i en sekventiell värdekedja, en *bidragande* del av processen i en värdekonstellation. Detta innebär att man betonar relationen och interaktionen med intressenten som del i en ömsesidigt värdeskapande process. En leverantör och en intressent kan vara samproducerare och samutvecklare av en vara eller tjänst (Gummesson, 2008). Vargo och Lusch menar i sin sjätte premiss att intressenten alltid är en samskapare av värde. ”The customer is always a co-creator of value” (Vargo & Lusch, 2008, s. 2). Att intressenten är med och skapar värdet uttrycks på engelska som ”value-in-use” och växte fram inom relationsmarknadsföring. Ordet ”producent” kan dock förknippas med det tidigare varucentriska paradigmet. Vargo och Lusch (2008) menar att det finns fördelar med att istället använda sig av begreppen aktör, organisation och intressent. Detta nya synsätt bidrar till ökat inflytande för intressenter. Relationsmarknadsföring som strategi växte fram under 1980-talet vilket innebär att man som marknadsförare på ett långsiktigt sätt ska etablera, underhålla och skapa ömsesidigt lönsamma relationer med sina intressenter genom åtgärder för att upprätthålla ett förtroende. Detta kan vara varierande marknadsförings- och säljaktiviteter. Dessa kan med fördel ta plats på sociala medier då denna kommunikationsform är av nätverkskaraktär och därmed en arena för att praktisera relationsmarknadsföring. Droge, Stanko och Pollitte (2010), menar att det även finns möjlighet att se gemenskaper såsom bloggar som marknadssegment, referensgrupper eller subkulturer som inte definieras av demografi utan istället bestäms av communityn. Man kan då välja att annonsera på denna arena ifall t.ex. forumets eller bloggans publik är intressant nog för organisationen.

Av relationer bildas nätverk. Peter Hedström (1999), definierar nätverk genom att beskriva en struktur bestående av noder som är sammansatta av länkar. Detta nätverk uppstår när noderna och länkarna kopplas samman och bildar ett mönster. Noderna kan innefatta aktörer som intressenter och organisationer och länkarna kan stå för sammanbindande relationer dem emellan. Beroende av relationerna så förändras nätverket, på grund av att alla i någon mån är beroende av varandra (Hedström, 1999). Man kan ta hänsyn till om relationerna man vill skapa ska vara bindande, överbryggande eller både och. Denna distinktion syftar till att stärka identiteten hos homogena grupper eller utåtriktat skapa kontakter till omvärlden (Frändberg m.fl., 2005). Peter Hedström menar istället att det finns fördelar med att använda sig av ett nätverksperspektiv och grafisk analys för att analysera aktörer och dess relationer i större sociala strukturer där aktörers positioner systematiskt påverkar deras handlande (Hedström, 1999).

Samskapande av värde kan ske i interaktionen mellan intressenter/leverantörer och dess produkter/tjänster (Gummesson, 2008). Detta i samklang med: ”Value creation arises in the interaction between the organization and its stakeholders” (Antorini & Schultz, 2005, s.221). Vargo och Lusch menar även att man bör se värdeskapande utifrån dess interaktiva, relationella och nätverkande natur (Vargo & Lusch, 2008) samt att det är fenomenologiskt och empiriskt. De föreslår i sin sjunde premiss (utav deras tio kända premisser) att produkter och tjänster endast är värdeförslag och erbjudanden och inte nödvändigtvis behöver framkalla



ett värde för parterna (Vargo & Lusch, 2004). ”The enterprise cannot deliver value, but only offer value propositions” (Vargo & Lusch, 2008, s.7).

### *DART – byggstenar för samskapande*

Interaktion är alltså platsen för samskapande. Byggstenar för samskapande är dock följande: dialog, tillgång, riskbedömning och transparens. Dessa kallas för DART och konceptet är framställt av Prahalad och Ramaswamy (2004). Dessa menar Prahalad och Ramaswamy kunna användas för att mer aktivt involvera intressenter som samskapare:

- **Dialog (Dialogue):** En kontinuerlig ömsesidig dialog och interaktion bör ske mellan en organisation och dess intressenter för att man ska kunna samskapa värde. Dialoger kan generera värdefull kunskap och förståelse som kan vara till nytta för båda parter. Intressenterna kan vara i behov av att framföra sina synpunkter och organisationen kan behöva argumentera för sina beslut. En dialog kräver ett aktivt lyssnande, empatisk förståelse, engagemang och benägenhet att agera för att den ska vara fruktbar. Nya idéer från intressentinvolvering kan eventuellt leda till ekonomisk vinning från organisationens sida och intressenter kan genom sin påverkan vinna inflytande, självförtroende och makt vad gäller organisationens beslut.
- **Tillgång (Access):** Det är viktigt att en organisation ger tillgång till väsentlig information för att kunna samskapa värde om t.ex. tillverkningsprocesser. Användarna behöver inte längre äga en produkt för att känna värde utan kan snarare vilja ha tillgång till önskvärda upplevelser som t.ex. en viss livsstil kan ge.
- **Riskbedömning (Risk assessment):** Det är angeläget att en organisation låter sina intressenter få veta potentiella risker och vinningar vid användning av produkter och tjänster så att intressenter kan ta välövervägda val. På så vis flyttas även ansvarsfrågan vid en händelse över till användarna. Organisationen bör därför tydligt förklara vad som gäller på ett språk som användarna förstår (t.ex. ej alltför juridiskt språk). En öppen dialog kring riskfrågor kan skapa en möjlighet för organisationen att differentiera sig på ett konkurrenskraftigt vis.
- **Transparens:** Vid en öppen och transparent produktprocess har användarna tillgång till att se t.ex. hela produktflödet hos organisationen och därmed ha möjlighet att gripa in vid en pågående framställning av en vara. Användarna måste få veta vad som sker i organisationen för att tillit till organisationen och dess produkter ska kunna skapas och bibehållas. Det kan därmed även skapas emotionella band mellan produkterna, organisationen och dess användare. Transparens kan även leda till en förståelse för beslut som tas av organisationen. Väljer man att kombinera DARTs byggstenar kan man samskapa värde ytterligare.

### *Kombination av DARTs byggstenar*

- *Tillgång och transparens* kan förbättra användarnas möjlighet att ta välinformerade beslut.

- *Dialog och riskbedömning* kan leda till debatt i samhället så att man som medborgare och beslutsfattare kan samutveckla och påverka publika och privata regelverk genom en stor mängd kvalitativ och utspridd information.
- *Tillgång och dialog* kan ge värdefull och tematisk information på communities för medlemmar som har liknande intressen.
- *Transparens och riskbedömning* förbättrar möjligheten att samutveckla tillit genom diskussion mellan organisationer och intressenter. En organisation som vågar avslöja risker kan potentiellt ha en chans att skapa ett förtroende genom att visa sig öppna för dialog (Pralhad & Ramaswamy, 2004).

Utöver dessa grundpelare kan man fördjupa sig ytterligare inom samskapande av värde genom att fokusera på att personalisera intressenternas upplevelser.

### ***Samskapande av personaliserade upplevelser***

Pralhad och Krishnan (2008) menar att den nya tjänstelogiken kräver en ökad kunskapsintensitet. Denna kunskap uppkommer tillsammans med intressenten då den nya tjänstelogiken utgår ifrån att det är den enskilda intressentens upplevelse som är central. En dialog mellan den enskilda intressenten och organisationen blir därmed avgörande för ökad kunskap som uppstår genom samskapande och lärande. Denna kunskap kan leda till innovation och framställning av nya produkter och tjänster, vilket kan lyfta ut ett internt arbete och öppna upp för extern input med värdefull informationsinhämtning (Droge m.fl., 2010). Sociala medier har förutsättningarna för detta och kan även underlätta vid segmentering och positionering. Programvaran Linux hade t.ex. sina användare att tacka för hjälpsamma bidrag och förbättringar som de sedan fritt delade med sig av på Internet (Castells, 2001). Även Internets möjlighet till att betygsätta och jämföra organisationer, priser och produkter etc. kan producera värdefull information, både för organisationer och privatpersoner, då diskussioner av detta slag är vanligt förekommande. Man bör som organisation vara medveten om att denna utvärderande granskning på forum t.ex. kan framhäva, förminska, förvränga eller ignorera produkters attribut. Rösterna från aktuella eller framtida intressenter kan ge beslutsunderlag för om man behöver korrigera identifierade problem i ens produkter eller tjänster utifrån en konstruktiv kritik som kan leda till innovation och förbättringsmöjligheter (Droge m.fl., 2010). Pralhad och Krishnan (2008) menar att dagens och framtidens intressenter kommer att ha en förändrad syn på marknadsplatsen.

[... ] a whole generation of consumers will grow up expecting to be treated as unique individuals, and they will have the skills and the propensity to engage in a marketplace defined by N=1” (Pralhad & Krishnan, 2008, s.40).

Pralhad och Krishnan (2008) menar att förändringen där intressenterna är engagerade i marknadsplatsen syns tydligast genom explosionen på de sociala medierna. Även om de enskilda sociala medierna som exempelvis Lunarstorm föds, växer och slutligen dör, finns den sociala rörelsen kvar. Denna sociala rörelse går enligt Pralhad och Krishnan (2008) mot allt större personliga upplevelser som sker i samskapande med andra individer och organisationer. Värdet som dessa intressenter upplever är ej längre kopplat till en produkts egenskaper som till exempel kvalitet. Produktens värde är istället kopplat till en enskild

individs upplevelse och kvaliteten av denna upplevelse. Prahalad och Ramaswamy menar att organisationer bör eftersträva att skapa miljöer för personifierade samskapade upplevelser genom kvalitativa interaktioner mellan användare och organisationers företrädare på t.ex. nätverk och användarcommunities. Dessa upplevelser ska uppfylla vad intressenten behöver i kontexter som både rum och tid. Detta för att konkurrera på nya villkor och skapa värde på en ny plats (Pralhad & Ramaswamy, 2004). Konkurrensen kan då komma att bedömas utifrån kvaliteten på upplevelsenätverket som både intressenter och organisationen ska ha tillgång till (Pralhad & Ramaswamy, 2004). Detta tankesätt kallas ”individcentriskt upplevelseperspektiv” vid samskapande av värde, som därmed blir unikt för individer. Tillgången till sociala medier kan underlätta detta önskade upplevelsetillstånd genom informations- och kommunikationsteknik.

Samskapande upplevelser mellan organisationers företrädare och deras intressenter sker genom interaktioner. Dessa interaktioner för samskapande av värde sker i sin tur vid accesspunkter där spänningar kan uppstå vid försök till samverkan och förhandlingar. Dessa spänningar anses bero på skiftet från att organisationen tidigare har ansett sig ha kontroll och makt över både valet av upplevelser och det förbestämda erbjudande som deras intressenter skall få. Det blir därför stor skillnad mot det tidigare tankesättet när vi numera går över till den samskapande processen. Den samskapande processen innebär att nya upplevelser kan ske med öppen tillgång, valmöjligheter och individcentrerad syn på värde för användarna som nu potentiellt kan konsumera på sitt eget unika vis. Användarnas upplevelser kan variera från negativt till positivt beroende på hur kommunikationen vid interaktionspunkterna hanteras av och samskapas med organisationens företrädare. Kvaliteten, tillgången och värdet på intressentupplevelsen bör därför vara i fokus istället för den traditionella produktfokuseringen. Man bör även sammanväva företrädare för organisationer och användares perspektiv för att minska eventuella glapp. Organisationens användare är en heterogen grupp som upplever produkterna eller tjänsterna på olika sätt. Istället för att fokusera på produkters egenskaper kan organisationer vinna på att istället skapa rum där intressentens upplevelser kan varieras (Pralhad & Ramaswamy, 2004). DARTS byggstenar: dialog, tillgång, riskbedömning och transparens bör därför även kompletteras med 4 dimensioner av valmöjligheter vid interaktionerna för en samskapande upplevelse.

1. Samskapande upplevelser bör kunna ske genom *multipla kanaler*.
2. Intressenternas önskemål bör reflekteras genom upplevelsecentriska *val* då alla har olika syn på värde. T.ex. uppskattar en del intressenter att kommunicera via telefon medan andra vill skicka e-mail.
3. Organisationer bör även fokusera på samskapande upplevelser genom *överföringar* då intressenter vill interagera på individuella villkor med sitt egna språk.
4. Intressenter vill betala ett rättvist pris för sina upplevelser. Organisationen bör därför fokusera på *prissättning i relation till upplevelser*.

### ***Tillit som ett steg för värdeskapande***

Vikten av tillit och förtroende mellan organisationer och deras intressenter är en förutsättning för att en relation ska fungera. Detta skapar en känsla av trygghet som kan framkomma ur trovärdighet och legitimitet. Tillit är beroende av kontext och varierar därför utifrån situation. Förtroende är sårbart och kan uppstå när förväntningar slår in. Det finns även en risk att

förtroende kan mistas om dessa förväntningar inte infrias eller om löften bryts. ”But trust is key to consumers-and that is what business leaders must learn to focus on” (Pralhad & Ramaswamy, 2004, s. 60). Man bör därför måna om att vårda och etablera förtroende med potentiella framtida och nuvarande intressenter. Denna tillit samt gemenskap kan socialt kapital bidra till och är därför av stor vikt för både organisationer och privatpersoner. ”Socialt kapital kan definieras som sociala nätverk- mellanmännsliga relationer- av hög kvalitet som präglas av ömsesidighet och tillit” (Frändberg m.fl., 2005, s.117). Alltså krävs det ett nära och ömsesidigt samarbete mellan företrädare för organisationer och deras intressenter. Att etablera relationer med bloggande communities anses skapa just detta samarbete då information kan utbytas och värde samskapas med en organisations intressenter genom innovation (Droge m.fl., 2010).

För att tillit ska kunna växa krävs att alla de budskap som sänds ut kring och av organisationen, dess produkter och tjänster är trovärdiga. Trovärdighet kan t.ex. erhållas genom förtroende, handlingskraftighet, kapacitet, ansvarsfullhet och autenticitet och byggs upp av en eller flera avsändare och även mottas av en eller flera mottagare. Det är dock viktigt att inse att man som organisation inte kan tvinga sina intressenter att känna förtroende. Trovärdighet är likt tillit ett förgängligt tillstånd som måste skötas genom goda intressentrelationer. Om trovärdighet, tillit och förtroende finns kan legitimitet för organisationer bildas som kan medföra befogenheter att genomföra handlingar i samverkan med sina intressenter. Detta kan vara en väg att gå för att öka organisationers produktivitet och lönsamhet. Denna tillit och trovärdighet kan även öppna väg för en ökad dialog och lyhördhet. Denna bild delas av den amerikanska PR forskaren Peter M. Smudde (2005) som menar att dessa riktlinjer är fullt applicerbara ur ett PR-perspektiv på sociala medier. Han menar att tillit hos intressenter är av största vikt för att en organisation ska verka trovärdig i exempelvis bloggar. Vidare utvecklas detta resonemang till att även innefatta vikten av dialog för att verka trovärdig. Man bör därmed som bloggare försöka sträva efter att verka just trovärdig för att nå fram till sina läsare.

While product category and price point affect reviews’ utility, don’t hesitate to add them simply because you fear negative comments could hurt sales or vendor relations. Your customers don’t believe every product is perfect. When you allow a negative review to appear, you enhance your credibility as a resource, potentially seeding a future sale. Negative reviews may also shed light on problems that you or your suppliers need to fix. (Becker, 2008. s. 30-32)

Ovanstående citat visar exempel på hur man som ledare på en organisation på ett strategiskt vis kan behöva ta ställning till hur man ska agera på sociala medier för att skapa trovärdighet. Vi kommer nu in på fler ställningstaganden som kan behöva tas för att värde ska kunna samskapas.

### ***Strategiskt perspektiv för ledare kring värdeskapande***

Genom att strategiskt erbjuda interaktiva funktioner (på t.ex. hemsidor) från organisationens sida kan man involvera användarna så att man får en dialog och ett samspel. Det skapar då även en möjlighet för användarna att kunna kommunicera egna förslag och idéer till

organisationerna. Dessa tankar är bland annat kopplade till idén att få till mer engagerade medieanvändare som medproducenter som deltar med egna bidrag och kommentarer. Vi anser att dessa idéer kan appliceras på fler typer av användare och konsumenter (Eriksson, 2009). Internet har styrkan med multimedialitet och mångfasettering vid berättande. Man bör som organisation utnyttja denna styrka och även vara medveten om att Internet inte är en homogen kommunikationsform. De olika formerna av nätbaserad kommunikation (t.ex. chatt, e-mail osv.) används på olika sätt och kräver därför olika strategier (Frändberg m.fl., 2005).

# Metod, material och genomförande

---

## Val av metod

Det finns två olika metoder vid datainsamling, dessa är kvantitativa samt kvalitativa. Den kvalitativa metoden är användbar när man vill förstå människor på ett djupare plan. (Trost, 1997). Då organisationer är uppbyggda av människor blir den kvalitativa metoden att föredra i vår undersökning. Vi är dock medvetna om att när man använder sig av kvalitativa studier framför kvantitativa kan detta medföra svårigheter vid generalisering för konstaterande av samband utifrån mönster, som man helt och hållet kan lita på ej har kunnat uppstå utifrån tillfälligheter (Alvesson & Sköldberg, 2008).

Viktigt att ha i åtanke när man undersöker något är även ifall man vill arbeta induktivt, deduktivt eller abduktivt. Vi har valt att använda oss av det abduktiva arbetssättet där vi använder oss av redan kända teorier och slutsatser samt kombinerar dessa med vår egen undersökning. Genom tolkning och förklaringar kan arbetssättet leda till förfiningar av de teorier som man har utgått ifrån. Den abduktiva förklaringsmodellen är lämplig för att se icke-observerbara, bakomliggande strukturer och mönster (Alvesson & Sköldberg, 2008). Abduktion kan sedan styrkas genom tillämpning av dess resultat. Denna vetenskapliga metod innebär att man genom analysering och tolkning kan skapa förståelse för mönster som förklarar situationer (Alvesson & Sköldberg, 2008). Den har därför beröringspunkter med hermeneutiska tillvägagångssätt.

## Vetenskapsteoretiskt perspektiv - hermeneutiken

Vi har valt ett hermeneutiskt perspektiv som vetenskapsfilosofisk metodologisk riktning då vi inte helt kan avspegla utan snarare tolka våra respondenters svar.

[...] den iakttagna verkligheten är inte allt vad som finns, utan det går att tränga bakom den och avslöja mer fundamentala skikt, av vilka det vi ”ser” är ett slags projektioner eller avspeglningar. (Alvesson & Sköldberg, 2008, s.35)

Hermeneutiken bygger bl.a. på idén om en objektiverande hermeneutisk cirkel där en del av det som man t.ex. undersöker alltid måste sättas i samband med sin helhet för att skapa förståelse. Då vi har varit två personer som skrivit denna uppsats har vi kunnat dra fördelar av att vi tolkat och upplevt verkligheten på olika sätt vilket gett oss fler perspektiv. Ibland har en av oss kunnat se det den andre inte har kunnat se och vi har haft möjlighet att uppfatta intervjuerna och den litteratur vi använt oss av på kompletterande och subjektiva sätt. Detta för att få en bättre förståelse för delområden (t.ex. intressentinvolvering) som vi undersökt samt en helhetsbild. Genom diskussion med varandra har de delområden vi undersökt skapat nytt ljus och förståelse för hela arbetet. Likaså har arbetet allt eftersom det växt fram skapat nytt ljus på sina delområden. Denna alternering kan liknas vid en hermeneutisk spiral som ökat i höjd och omfång. Vi har använt oss av kvalitativa intervjuer och reflekterande forskning för att ge mångtydiga tolkningsmöjligheter och djupförståelse till respondenternas svar med plats för reflektion och möjlighet till kunskapsbildning. Detta istället för att försöka

fastställa objektiva, absoluta sanningar med en mer positivistisk inriktning, då betydelser av meningar kan förändras med kulturellt eller historiskt sammanhang (Alvesson & Sköldbberg, 2008).

## Kritisk reflektion kring tolkningsresultat

Det finns en inneboende osäkerhet i kommunikation som sker mellan olika parter. Vi har försökt förstå och tolka fenomen utifrån de ord och mentala bilder som våra respondenter har gett oss genom vår interaktion med dem och varandra (Alvesson & Sköldbberg, 2008). Vi anser liksom Alvesson och Sköldbberg att det krävs en kritisk medvetenhet och ifrågasättande av tolkningar av empiriskt material då verkligheten är mångtydig (Alvesson & Sköldbberg, 2008). Utifrån vårt val av respondenter och frågor till dessa är vi medvetna om att vi kan ha negligerat andra synsätt och alternativa tolkningar än vad tolkningsresultaten har gett genom denna rapports referensramar. Det finns även en risk för feltolkning i språkets kontextberoende och tvetydiga karaktär (Alvesson & Sköldbberg, 2008). Det är dessutom svårt att helt och hållet påvisa så kallad *tyst kunskap* (implicit kunskap) hos respondenterna. Då inte bara vi utan även våra respondenter konstruerar en social verklighet och har olika förförståelser kommer detta att färga rapportens innehåll vilket medför en dubbel hermeneutik. Vi gör alltså en ytterligare tolkning av en redan tidigare tolkad version. Även genom vår berättarteknik, bakgrund och den samhällstid vi lever i kan detta ha påverkat tolkningsresultaten.

Det finns en representationsproblematik genom språkets koppling till verkligheten. Vi är dock kritiskt medvetna om att beskrivningar aldrig är 100 % definitiva samt att vi och våra respondenter inte är neutrala utan istället färgade av våra tidigare erfarenheter och uppfattningar. Sanningar och situationer är kontextuella och sociala faktorer kan störa objektivitet. Vi är även medvetna om att en del av respondenterna fått ta större plats i rapporten än andra vilket kan ha påverkat utfallet och slutsatserna. Detta på grund av att vi varit tvungna att selektera ur ett stort intervjumaterial. Vi kan även genom utformningen eller sättet vi har ställt våra frågor på ha påverkat respondenternas svar. Vidare har vi försökt att undvika att styra respondenterna att svara i en viss riktning genom att ha så öppna frågor som möjligt och inte låta de få möjligheten att svara ”ja” eller ”nej”. Man bör även vara medveten om att vi som forskare är sammanlänkade med vårt forskningsobjekt. ”The analyst can not be detached from his object [...]”. Detta tankesätt förändrar synen på en total dualism mellan forskare och dess forskningsobjekt. Genom att undersöka ett objekt eller fenomen så förändrar man ofrånkomligen det i viss grad (Woolgar, 1988).

## Urval

Trost anser att man vid kvalitativa undersökningar ska ha en så stor variation som möjligt på intervjupersonerna. Intervjupersonerna ska enligt författaren med fördel ha olika åsikter och därigenom vara heterogena (Trost, 1997). Vi har därför valt ut åtta heterogena organisationer (med nio företrädare) som aktivt arbetar med sociala medier för att interagera och kommunicera med sina intressenter. Dessa organisationer är varierande i både storlek och omsättning, något som kan tolkas som att det kan ge en mer kvalitativ bild över hur organisationer använder sociala medier (Holme & Solvang, 1997). Av dessa arbetar tre

organisationer inom resebranschen där kundkontakt är ett avgörande moment. För att få intressenternas syn har vi valt ut fem aktiva användare som verkar på sociala medier och kommunicerar med företrädare för organisationer på den digitala arenan. Dessa intressenter sökte vi efter på varierande Internetforum för att finna aktiva användare som använder sociala medier till värdeskapande aktiviteter. Två av intervjuerna har skett över telefon och nio av intervjuerna har utförts vid riktiga möten i Malmö och Lund. Två intervjuer har även skett via e-postformulär. E-postintervjuer har vi i största mån försökt undvika då materialet inte blir lika kvalitativt som vid andra kvalitativa intervjumetoder. Intervjuerna har i genomsnitt tagit 40 minuter per intervju och vi har använt oss av olika intervjumallar med olika frågor beroende på intervjuperson (se bilagor). Under intervjuerna har vi även ställt improvisatoriska följdfrågor för att få en dialog och ökad förståelse så att lämpliga slutsatser har kunnat dras. Vi är medvetna om att intervjuerna över telefon kan ha påverkats av faktorer såsom att det är svårare att interagera med respondenterna över detta medium samt att färre sinnen används. Då vi inte ser intervjupersonen är man inte lika medveten om ifall en eventuell tystnad exempelvis kan bero på att intervjupersonen i fråga tänker eller om den faktiskt har fått talat till punkt. Vi upptäckte under våra telefonintervjuer att det var lätt hänt att man råkade avbryta varandra. Vi har dock valt att komplettera med telefonintervjuer då vi inte har haft resurser nog att ta oss till långväga platser såsom Stockholm, där en del organisationer har sitt huvudkontor. Telefonintervjuerna har trots sina nackdelar gett oss mycket värdefull information till uppsatsarbetet. Vi är medvetna om att vårt urval av respondenter inverkat på vad vi kom fram till i vårt resultat. Man kan även reflektera över om många ibland vill framställa saker som sker i ett bättre ljus än hur det egentligen går till. Är man anonym kan man tänka sig att man får tillgång till mer än en putsad fasad.

## Inspelning

Trost menar att det finns flera fördelar med att använda en bandspelare vid intervjutillfället. De personer som genomför intervjun behöver då inte anteckna eller memorera i samma utsträckning. Istället kan de koncentrera sig på intervjupersonernas ansiktsuttryck, rörelser och andra visuella aspekter som kommer att finnas med på inspelningen. En del intervjupersoner kan känna ett obehag inför bandinspelningar eller rent av inte vilja att intervjun spelas in. Genom att i förväg fråga om tillåtelse att spela in intervjun kan intervjun ske på intervjupersonens premisser (Trost, 1997). Inför våra intervjuer har vi valt att använda en MP3-inspelare som kan liknas vid en digital diktafon. Det inspelade materialet sparas därmed i en digital fil som i efterhand kan avlyssnas och enkelt skickas mellan datorer. Värt att notera är att en digital fil enkelt kan kopieras till ett oändligt antal kopior, något som bör vara i åtanke med tanke på de etiska aspekterna. Diktafonen hjälpte oss att minnas hur vi upplevde och tolkade intervjuerna. Vi fick även en chans att i efterhand skapa en gemensam förståelse genom att lyssna och diskutera. Det finns även risker med att använda digital inspelning. Om tekniken hakar upp sig kan man förlora värdefullt material, vilket vi tyvärr fick erfara vid en telefonintervju. Vi är medvetna om att detta kan ha påverkat vår undersökning i viss mån då det var en intressant intervju som vi endast delvis lyckades återskapa. Vi kom därför överens om att i de kommande intervjuerna alltid använda oss av dubbel säkerhet genom att sätta upp tvåfaldig inspelning i form av både en diktafon samt komplettera med ett inspelningsprogram på en mobiltelefon.



## **Analys av empiriskt material**

I vår undersökning har vi valt att spela in våra 13 intervjuer på en diktafon för att senare kunna transkribera materialet. Transkriberingen skedde ordagrant för att nå så hög innehållsmässig detaljnivå som möjligt. Genom att ha intervjuerna i textform underlättades även vårt arbete av att kunna kategorisera innehållet och finna likheter samt motsättningar i materialet. Då materialet blev stort med över 150 sidor transkriberat material, behövde vi ett sätt att kunna överblicka detta. Vi använde oss då av stora ark där vi sammanfattade allt. För att kategorisera materialet märkte vi det sedermera i olika färger, som symboliserade undergrupper. Den stora fördelen vi såg med denna metod var att det var lättare att dela in svårkategoriserat material då dessa fick flera olika färger. Det fanns även möjlighet att flytta om material på arken genom att klippa och flytta på block av text och få ett resonemang med en genomgående röd tråd. Vi tolkade därefter materialet i analysdelen och relaterade det till tidigare genomgångna teorier samt begrepp.

## **Etiska frågor**

Enligt Trost (1997) är de etiska aspekterna viktiga att tänka på då intervjupersonerna har rätt att skydda sin integritet och värdighet. Integriteten för intervjupersonerna ska genomsyra hela uppsatsarbetet och finnas med från den första kontakten med intervjupersonerna till förvaringen av inspelningsmaterialet. En del av våra respondenter har valt att vara anonyma av olika skäl, vilket vi har respekterat. De har därför fått fiktiva namn. Vi har även varit noga med att i rapporten försöka återge intervjupersonernas svar på ett så korrekt sätt som möjligt.

# Resultat och analys

---

Vi kommer nu att presentera och reflektera över våra intervjuer, med tidigare teoriavsnitt färskt i minnet.

## **Sociala medier och dialog med intressenter**

Dialog mellan aktörer och intressenter har tidigare diskuterats och kan ses som en grundsten för samskapande av värde (Pralhad & Ramaswamy, 2004). De företrädare för organisationer som vi har intervjuat i vår undersökning ansåg att sociala medier är ett bra sätt skapa en dialog med sina intressenter. Det som skiljer våra intervjupersoners svar åt är hur dialogen och användandet av sociala medier bör hanteras. Intervjupersonerna anser att det finns många olika typer av sociala medier som alla har sina olika för- och nackdelar och dessutom måste behandlas olika för att få en god effekt.

[...] det viktigaste är att man är närvarande och att man inte bara startar upp en grupp eller en fanpage och sen inte gör någonting. Utan håller en dialog.  
(P. Lavesson, personintervju, 31 maj, 2010)

Pernilla Lavesson menar att sociala medier inte är något som en organisation enbart ska hoppa på för att alla andra gör det. Hon menar istället att nyckeln till sociala medier är att organisationer är medvetna om att mediet är till för dialog, en dialog som bör vara ihållande. Detta är något som stämmer väl överens med Evert Gummessons påpekande tidigare i uppsatsen om vikten av långsiktighet och ömsesidighet vid relationsmarknadsföring (Gummesson, 2008). Marknadschefen Linda använder ett annat resonemang och menar att den blotta närvaron på sociala medier kan leda till att organisationer får lättare att nå nya intressenter (personintervju, 5 maj, 2010). Att organisationers närvaro i sociala medier är positiv delas av webbkonsulten Antonio Riveras som anser att trovärdighet gentemot intressenter kan byggas genom närvaro (personintervju, 28 april, 2010). Ninni som är en användare vi intervjuat anser att närvaro på sociala medier kan öka en organisations popularitet hos dess intressenter. Genom att vara med på den sociala mediala arenan menar hon att en organisation ger en bild av att vara ungdomlig och modern (personintervju, 13 maj, 2010). Närvaron i sociala medier blir därmed viktigt för många organisationer för att kommunicera med sina intressenter.

### ***Dialog på sociala medier bygger på engagemang och närvaro***

Informationskoordinator Hannah Magnusson på Malmö Studentkår anser att den som skriver på t.ex. en blogg för en organisation bör vara engagerad och tycka att det är roligt att kommunicera med sina intressenter. Hon menar att intressenter lätt kan genomskåda om en organisation inte är ärlig med sitt engagemang (personintervju, 11 maj, 2010). Antonio Riveras påpekar att det är viktigt att avsätta tid för att kunna vara aktiv och synas som organisation och ha en social närvaro på de största sociala kanalerna då det är kontinuerlig marknadsföring att befinna sig där samt mycket tidskrävande (personintervju, 28 april, 2010). Marknadschefen Linda ser en risk med att starta upp en blogg och sedan upphöra med sin

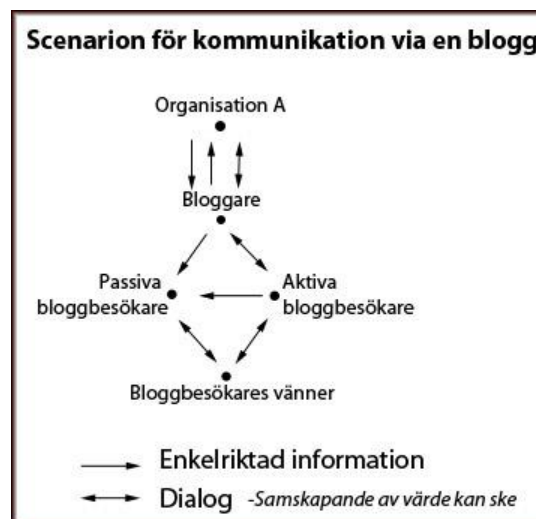
närvaro. Hon baserar detta på att intressenter snabbt kan tappa förtroendet om en blogg plötsligt upphör att uppdateras (personintervju, 5 maj, 2010). Genomslagskraften som satsningen på sociala medier skulle kunna ge kan därmed ge en negativ effekt. Lindas resonemang avslutas med att en organisation måste bestämma sig för ifall de ska satsa på sociala medier eller inte. Har organisationen väl satsat så är de där för att stanna, annars kan satsningen slå tillbaka. Att vara aktiv och engagerad på sociala medier innebär dock inte att intressenterna omedelbart börjar kommunicera med organisationen. Antonio Riveras tror att denna passivitet delvis beror på vilken typ av organisation det rör sig om då han menar att det inte är alla organisationer som i sitt koncept lockar till dialog. Han väljer dock att lämna dörren öppen för intressenter och poängterar vikten av att möjligheten finns för intressenter att involvera sig (personintervju, 28 april 2010). Marknadschefen Linda håller med Riveras om denna passivitet och vill trycka på att det är viktigt att visa att man som organisation lyssnar på sina intressenter (personintervju, 5 maj 2010). För att tolka detta kan man sluta sig till att det är viktigt att man trots en passivitet från intressenternas sida ändå skall fortsätta visa att organisationen vill kommunicera. Detta kan förklaras med Kaplan och Haenleins teorier kring den sociala närvaron och mediets täthet. Forskarna menar att ju mer information och framför allt hur ofta informationen uppdateras, desto mindre risk för tvetydligheter i kommunikationen (Kaplan & Haenlein, 2010). Att vara aktiv och uppdatera informationen ofta bör därmed kunna tolkas efter föregående resonemang som en högre social närvaro på det sociala mediet.

En diskussion som uppstod under våra intervjuer var om det finns en risk att intressenterna som är aktiva kan ha åsikter eller idéer som tillhör en minoritet av intressenterna. Denna snedfördelning skulle eventuellt kunna få organisationen att satsa resurser på insatser som enbart gäller ett fåtal intressenter. Pernilla Lavesson ser att det kan finnas en viss homogenitet av åsikter bland de intressenter som involverar sig med organisationer. Dessa intressenter kan vara väldigt engagerade av en viss kategori och skriva många inlägg kring detta, vilket kan leda till ett ensidigt perspektiv. Hon ser dock följdfrågor på intressenternas åsikter som en väg för organisationer att vidga perspektivet (Lavesson, 31 maj 2010). Webbkonsulten Antonio Riveras ser all involvering från intressenternas sida som positiv även om den är homogen. Han anser att involvering är status- och relationsbyggande för organisationen (personintervju, 28 april 2010). Att se involvering från intressenternas sida som något positivt håller samtliga företrädare för organisationer som vi intervjuat med om. Involveringen kan dock användas för mer än status och relationsbyggande. I enighet med Prahalad och Ramaswamys tankar kan intressenterna genom involvering skapa värde för både organisationen och dess intressenter (Prahalad & Ramaswamy, 2004). Tidigare i uppsatsen nämnde vi Hedströms tankar kring nätverksanalys där aktörers positioner systematiskt påverkar deras handlande (Hedström, 1999). Vi tror att det kan vara intressant att använda denna analys till att även omfatta sociala mediers nätverk. Denna analys skulle i så fall kunna undersöka organisationers och deras intressenters förhållande när de agerar på de sociala mediernas arena. Med denna utgångspunkt har vi därmed tolkat Hedströms tankesätt och skapat en egen grafisk bild som illustrerar kommunikationen och relationerna mellan en organisation och dess intressenter. Samskapande av värde skulle med utgångspunkt från Vargo och Luschs tankar vara möjligt endast vid en ömsesidig relation som utgörs av en dubbelriktad kommunikation mellan organisation och intressent (Hedström, 1999, s.93-94; Vargo & Lusch, s.2 & 15, 2004).

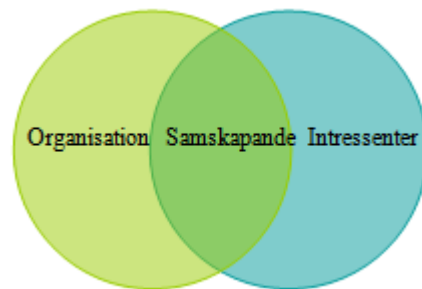
Vår utveckling av Hedströms nätverksstruktur tolkat utifrån Vargo och Luschs teori kring samskapande av värde



Figur 2. Vår tolkning av kommunikation och värdeskapande mellan organisation, dess intressenter och intressenternas vänner.



Figur 3. Vår tolkning av kommunikation och värdeskapande mellan en bloggare och dess kommunikation med sina bloggbesökare samt med en fristående organisation.



*Figur 4. Samskapande i det interaktiva gränslandet mellan organisationen och dess intressenter.*

Peter Sunde på Flattr har anammat detta tankesätt och flyttat över delar av sin organisation till användarna, genom att ge användarna möjlighet att hjälpa varandra. Genom att göra dem till medproducenter av värde och ge användarna möjlighet att påverka tjänsten flyttas delar av utveckling och support ut till användarna. Han menar att de inte kan fylla alla användares behov, men att användarna själva kan skapa (personintervju, 18 maj 2010). Likaså har forumägaren och användaren JC lagt över ansvaret på sina användare att sköta sidan, då han har låtit administrationsverktyg bli offentliga allt eftersom för att avlasta sitt arbete (personintervju, 18 maj 2010). Det värde som användarna skapar kan liknas vid ett monetärt värde. Peter Sunde menar att deras organisation är totalt värdelös utan sina användare som inkom skapar detta värde (personintervju, 19 maj 2010).

#### *Dialog via olika sociala medier*

Vi har tidigare diskuterat byggstenarna i DART, något som kräver en valmöjlighet vid interaktionen mellan intressent och organisation. Författarna definierar bland annat att kommunikation bör ske via multipla kanaler samt på intressenternas kommunikativa arena (Pralhad & Ramaswamy, 2004). Pernilla Lavesson på ID kommunikation menar att det är av största vikt att vara närvarande på intressenternas arena och att vid diskussion samtidigt hänvisa till sin egen webbplats. Detta för att underlätta uppföljningen för både intressent och organisation (personintervju, 31 maj, 2010). Reseföretaget Ving använde detta tankesätt med stor framgång under en naturkatastrof 2010 då Ving vid alla externa diskussioner på sociala medier hänvisade till sin hemsida för att undvika missförstånd. Att vara närvarande i flera olika sociala medier ser Annika von Schlieben på Ving som viktigt då organisationen kommer närmare sina intressenter och kan svara korrekt på dess frågor. Annika fortsätter detta resonemang med att en närhet till intressenten leder till en mer naturlig dialog. En dialog som hon menar kan ha en positiv marknadsföringseffekt om relevant information för intressenten kommer vid rätt tid och plats (telefonintervju, 11 maj, 2010).

Marknadschefen Linda menar att det är viktigt att göra en avvägning om organisationen ska vara passiv eller aktiv angående dialog med intressenter på externa Internetforum. Hon anser att man fördelaktigt bör föra diskussioner på sitt eget forum för att inte antalet forum som måste övervakas ska eskalera. Att försöka flytta över intressenterna från externa forum till sitt eget ser Linda som en god mellanväg (personintervju, 5 maj, 2010).

Webbkonsulten Antonio Riveras går emot föregående intervjupersoners resonemang och anser att organisationer inte ska gå in och kommentera på externa forum. Han menar på att detta kan sänka tilliten till organisationer, då han tror att intressenterna känner misstänksamhet mot företrädare som representerar organisationer. På sitt eget forum eller sida ska man dock alltid svara och kommentera eftersom han anser att denna plats är mer officiell och inger större trovärdighet (personintervju, 28 april 2010).

Det går in lite i deras personliga sfär. Men om de skriver någonting om Studentkåren så har ju vi direkt en anledning att gå in och prata med dem. (Magnusson & Guidos, personintervju, 11 maj, 2010)

Företrädarna för Malmö studentkår har en något annorlunda filosofi och menar att organisationer som är på exempelvis externa forum kan inkräkta på individens personliga sfär. De anser att intressenterna bör uppleva en organisations närvaro på ett externt forum som om det vore en privatperson som arbetar på organisationen (personintervju, 11 maj, 2010), vilket kan ha positiva effekter. En tolkning av detta resonemang är att organisationer kan representera sig som en individ på ett externt forum. Organisationen kan därmed diskutera med andra individer utan att i lika hög grad verka drakonisk. Organisationen blir även i detta fall mer personlig och skulle även kunna tolkas som mer mänsklig. Att göra organisationen mer mänsklig har företrädarna för Malmö studentkår också tänkt på och har riktiga ansiktsbilder eller *avatarer* på sina anställda samt deras riktiga namn när de skriver på sociala medier. Detta för att intressenterna ska få en känsla av att det är en människa de kommunicerar med och för att dessutom få en bild som de kan minnas. Malmö studentkårs resonemang kan kopplas till den sociala dimensionen i sociala medier som tidigare diskuterats i undersökningen. En ökad social närvaro, vilket en bild på individen man kommunicerar med kan likställas vid, innebär enligt Kaplan och Haenlein en större möjlighet att ändra människors beteende. Genom att ge mer information, såsom sitt riktiga namn, ökar även individens självavslöjande, något som enligt författarna underlättar mänskliga relationer (Kaplan & Haenlein, 2010). Genom att ge en ökad social närvaro och självavslöjande blir arenan som organisationen verkar på mer mänsklig. Detta kan tolkas efter Prahalad och Ramaswamys teorier kring värde- och samskapande (2004) där författarna menar att organisationer som skapar miljöer för personliga och mänskliga samskapande upplevelser kan öka den kvalitativa interaktionen mellan parterna. Att förmänskliga kommunikationen kan med detta resonemang ses som fördelaktigt för kommunikationen och interaktionen mellan parterna, vilket ökar möjligheterna för värdeskapande för båda parter.

## **Att ge och få tillgång till information från intressenter**

Vi har tidigare diskuterat vikten av att ge intressenterna tillgång till information, detta gäller även omvänt där organisationen får tillgång till information från intressenterna. Information ses som en byggsten för att kunna samskapa värde tillsammans med sina intressenter (Prahalad & Ramaswamy, 2004). Intressant är därmed att se hur våra intervjupersoner använder sociala medier för att få och ge tillgång till information åt intressenterna.

För att ge tillgång till information och skapa dialog på Vings Facebooksida har de arbetat med att ställa dagliga frågor till sina medlemmar för att de ska få tycka till, vilket har

uppskattats. Vings chef kring sociala medier, Annika von Schlieben, menar att tävlingar och intressentpaneler är ett bra sätt att involvera intressenter på och få värdefull information så att man kan förstå vad de önskar. Hon poängterar dock att det är viktigt att fundera på hur man kan ta tillvara på all information som fås in som feedback via t.ex. en bloggs kommentarer. Ving arbetar efter principen att spara all information som erhålls, då information som från början ses som ointressant senare kan vara av högsta intresse (telefonintervju, 11 maj, 2010).

Marknadschefen Linda anser att marknadsundersökningar där intressenternas åsikter efterfrågas, förutom den rena feedbackinformationen, kan verka involverande för intressenterna. Hon fortsätter med att påpeka vikten av att kommunicera och att intressenternas åsikter är värdefulla samt att åsikterna de facto har påverkat organisationen (personintervju, 5 maj, 2010). Katrina Backeus på E-traveli använder undersökningar för att se vad intressenterna tycker och vad de vill förändra, så att organisationen kan anpassa och skapa produkter efter deras önskemål (telefonintervju, 3 maj, 2010). Malmö kår anser att man kan engagera intressenterna genom att ställa raka frågor som exempelvis ”Vad tycker ni?” (personintervju, 11 maj, 2010).

Under våra intervjuer framkom att belöningar i gengäld mot involvering från intressenternas sida användes som lockbete. Malmö högskola tillsammans med E-traveli ser att incitament som exempelvis pristävlingar eller biobiljetter är en mycket effektiv metod för att få intressenter involverade (personintervju, H. Magnusson & G. Guidos, 11 maj, 2010; K. Backeus, telefonintervju, 3 maj, 2010). Samtidigt menar webbkonsulten Riveras att dessa incitament ofta är verksamma under exempelvis den tid tävlingen pågår. När tävlingen är slut kan engagemanget upphöra helt från intressenterna (personintervju, 28 april, 2010).

En användares syn på involvering är att det är viktigt att tävlingar och erbjudanden är unika samt att dessa inte finns någon annanstans. För att JC och Pär ska vilja involvera sig är det av stor vikt att involveringen gör någon skillnad och att de får egen vinning av involveringen i form av exempelvis bättre tjänster eller ekonomisk ersättning (JC, personintervju, 18 maj, 2010; Pär, personintervju, 20 maj, 2010). Olle Braconier, säljare och en flitig användare av sociala medier, uppskattar inte när organisationer vill ha hjälp att utveckla sin organisation om han inte får någon vinst av insatsen själv. Däremot hjälper han gärna till om en organisation är tydlig med vad de behöver input till och hur detta kan komma att gynna honom som användare. Han exemplifierar detta med att han gärna hjälper till att utveckla gränssnitt till hemsidor han besöker ofta. Braconier ser även stora fördelar med organisationer som väljer ut vissa användare för undersökningar. Han menar att detta gör undersökningen mer personlig och att han känner sig utvald, något som får honom att i större grad interagera med organisationen (personintervju, 23 maj, 2010).

## Ärlighet gentemot intressenter

Prahalad och Ramaswamy menar som tidigare nämnts att det är viktigt att en organisation låter sina intressenter få veta potentiella risker och vinningar vid användning av produkter och tjänster så att intressenter kan göra välövervägda val. På så vis flyttas även ansvarsfrågan vid en händelse över till användarna. Författarna anser att en öppen dialog kring riskfrågor kan skapa en möjlighet för organisationen att differentiera sig på ett konkurrenskraftigt sätt (Prahalad & Ramaswamy, 2004).

Marknadschefen Linda menar att det är viktigt för hennes organisation att intressenterna känner till så mycket som möjligt om produkten för att på så sätt själva ta ställning till om produkten passar intressenten. Hon menar att detaljerad information medför minskade risker för både intressent och organisation. Detta tankesätt exemplifieras med att en utförlig innehållsförteckning i exempelvis hudprodukter hindrar allergiker från att använda produkten (personintervju, 5 maj, 2010). Peter Sunde på Flattr delar Lindas tankar kring hög informationstäthet om sin organisations produkter. Flattr har, genom att ge intressenter detaljerad information om ett så kallat öppet interface, möjliggjort för intressenterna att skapa egna applikationer och programvaror. Peter menar att det finns tusentals olika programvaror och att det av resursskäl är omöjligt för Flattr att få sin produkt att fungera på alla dessa. Det öppna gränssnittet ger dock intressenterna möjlighet att få Flattr att fungera på betydligt fler programvaror utan att använda mer resurser från Flattr:s sida. Intressenterna får därmed en större insikt i produkten och kan anpassa den för att passa hos intressenten själv (personintervju, 18 maj, 2010). Peter utvecklar tankarna kring organisationens transparens och välkomnar den eventuella effekt som kan komma av den. Han menar att det viktiga för honom är att organisationens koncept lever vidare och om någon annan organisation kan utveckla en bättre konkurrerande produkt ser han det enbart som positivt. Peter avslutar dock med att säga att man ska vara mycket restriktiv kring information som rör användare eller ekonomi. Peters och Lindas tankar delas dock inte helt av webbkonsulten Antonio Riveras som menar att man bör vara restriktiv med att dela med sig av alltför mycket information till sina intressenter. Han anser att man måste tänka på vilken typ av intressenter man har att göra med, hur lämplig informationen är för olika intressenter. För Antonio Riveras handlar det om att dela med sig men inte att ge bort saker gratis och att man även måste tänka på sina konkurrenter (personintervju, 28 april, 2010). Tanken att begränsa organisationens transparens på grund av konkurrenter delas av Ving som är restriktiv med att ge ut information som rör det interna inom organisationen (såsom pågående uppköp och förhandlingar). Detta med hänvisning till att inte ge konkurrenter tillgång till känslig information. Ving menar dock att de har som avsikt att inte beröva intressenterna insyn och att undanhålla intressenterna den information de anses behöva (telefonintervju, 11 maj, 2010). Att undanhålla information kring produkter från intressenter anser Peter Sunde som problematiskt då sociala medier ger intressenter mer transparens kring organisationer, deras produkter eller tjänster och möjliggör jämförelser mellan konkurrerande produkter eller tjänster. Han exemplifierar detta med att det finns teknikbloggar där detaljerad information kring produkter anges. Vidare finns det prisjämförelsetjänster på Internet som anger både produkters egenskaper och användarsynpunkter från köpare (personintervju, 18 maj, 2010).

Peter Sundes observation stämmer väl överens med Droge, Stanko och Pollittes (2010) tankar kring Internets transparens. Författarna menar att det sker en ständig utvärdering av organisationer på exempelvis sociala medier och att denna utvärdering genererar information som påverkar en produkts eller tjänsts attribut. Den information som kommer av denna utvärdering kan utifrån Prahalad och Ramaswamys tankar kring riskbedömning till största delen tolkas som information som rör intressenten vid exempelvis ett köp. Att undanhålla information som utifrån intressentens perspektiv är en risk kan med författarnas resonemang slå tillbaka på organisationen (Pralhad & Ramaswamy, 2004). Motstridig information från organisation och intressenter kan därefter leda till en ryktesspridning som är svår att stoppa (Eriksson, 2009). Ryktesspridningen skulle därmed



kunna vara mer kostsam för organisationen än om organisationen från början gått ut med det som Prahalad och Ramaswamy kallar för riskabel information till sina intressenter. Genom att gå ut med riskabel information läggs riskbedömningen för exempelvis ett köpval även på intressenten (Pralhad & Ramaswamy, 2004).

## **Intressenternas röst hörd, en risk?**

Att användarsynpunkter är viktiga vid köp får medhåll av både användarna Olle, JC och Pär. De anser att användarsynpunkterna kan ge ett mångsidigt perspektiv kring produkter och tjänster, något som är svårt för organisationer att ge. Vidare anses användarsynpunkterna vara opartiska, något som ger synpunkterna högre validitet gentemot den av organisationerna utgivna informationen (O. Braconier, personintervju, 23 maj, 2010; JC, personintervju, 18 maj, 2010; Pär, personintervju, 20 maj, 2010). Att det skulle vara helt opartiskt håller vi dock inte helt med om då det logiskt sett alltid finns utrymme för sabotage av olika anledningar. Olle utvecklar resonemanget med att han anser att organisationer ska tillåta sina intressenter att få tycka till genom att få ge både positiv och negativ kritik. Han menar att kritiken skapar trovärdighet gentemot organisationen, särskilt om denna visar sig kunna leva upp till sina löften (personintervju, 23 maj, 2010). Detta ligger i linje med tidigare resonemang kring tillit som steg för värdeskapande.

Intervjupersonernas tankar stämmer väl överens med Prahalad och Ramaswamys teori angående värdet av det individcentrerade upplevelseperspektivet. Användarsynpunkterna är varierande med både positiva och negativa användarupplevelser av en produkt. Fokus flyttas därmed från den traditionella produktfokuseringen till fokus på individens upplevelse av produkten. Från organisationens sida blir det därmed viktigt att sammanväva organisationens och användarnas perspektiv för att minska det glapp som skulle kunna uppstå här emellan (Pralhad & Ramaswamy, 2004). En tolkning av författarnas resonemang är att organisationerna bör integrera användarnas upplevelser via sociala medier för att få större fokus på individen.

Annika på Ving berättar att de låter sina besökare fritt få kommentera resmål på Vings hemsida, vidare lät de sina resenärer recensera och kommentera hotell som de har besökt under sin resa. Att låta intressenter kommentera och recensera anses av Annika vara en modern ersättare till det pappersformulär som tidigare delades ut på bussarna under hemfärden på deras resor (telefonintervju, 11 maj, 2010). En tolkning av Vings agerande är att de ger makt åt intressenterna, något som skulle kunna tolkas som är ett risktagande från organisationens sida.

[...] får hotellet dåligt betyg, då får vi väl göra något åt det. Då får vi visa det, så nu gör vi det. Vi visar allt. (A. von Schlieben, telefonintervju, 11 maj, 2010)

Att användarsynpunkter kan ses som ett risktagande känns igen av Guido på Malmö studentkår som anser att intressenterna har fått stor makt i och med möjligheten att påverka innehållet som skrivs kring en produkt på Internet. Han exemplifierar detta med att en trasig produkt kan leda till skriverier som kan förstöra en organisations rykte och i vissa fall existens (personintervju, 11 maj, 2010). Annika på Ving berättar att det har varit interna diskussioner kring användarsynpunkternas vara eller icke vara på deras hemsida. Vidare fanns diskussioner

om sämre synpunkter skulle visas eller ej. Annika avslutar dock med att de slutligen beslutade sig för att visa allt, med hänvisning till att om något är dåligt, så bör organisationen uppmärksamma och åtgärda problemet istället för att undanhålla det (telefonintervju, 11 maj, 2010).

[...] för oss som organisation är det mycket bättre om de kritiska diskussionerna hamnar i våra kanaler så vi kan svara, än om de hamnar på lunchsamtal eller i forumen eller något sådant. (H. Magnusson & G. Guidos, personintervju, 11 maj, 2010)

Guido på Malmö studentkår anser att negativ kritik bör ses som en guldgruva för organisationen av flera olika anledningar. Han menar att kritiken är ett tecken på aktivitet från intressenter och genom att snabbt besvara denna visar man att organisation är närvarande. De sociala mediernas transparens möjliggör att alla kan läsa svaren som organisationen ger, vilket medför att andra intressenter kan se organisationens förklaring och svar till kritiken.

Peter Sunde på Flattr menar att vissa organisationer tar bort dålig kritik av rädsla för dess konsekvenser, men att Flattr's organisation inte följer den linjen. Han menar att hela deras verksamhet bygger på transparens och trovärdighet då de har hand om andra människors pengar. Vidare menar han att de är öppna med vad de sysslar med både internt och externt. Twitter används aktivt för att svara på frågor och Flattr's forum är enligt Sunde helt oreglerat. Dock menar han att om någon skriver könsord så tas det bort. Eventuell kritik på forumet bemöter de alltid (personintervju, 18 maj, 2010). Webbkonsulten Antonio Riveras anser likaså att organisationer aldrig bör censurera åsikter utan enbart att svordomar bör tas bort. Han håller med om att organisationer som tillåter negativa åsikter på exempelvis sin blogg inger ett starkt förtroende (personintervju, 28 april, 2010). Katrina Backeus på E-traveli menar att det är viktigt att kunna bemöta dålig kritik och inte sticka huvudet i sanden. Hon utvecklar detta resonemang med att kritik aldrig ska tystas ner, då kritiken i sådana fall kan bli betydligt värre (telefonintervju, 3 maj, 2010). Marknadschefen Linda håller med om risken med att tysta ner kritik men hon ser även kritikens spridningskraft som något positivt. Även positiva åsikter kan eskalera och spridas snabbt via sociala medier, något som kan leda till att organisationens intressenter får ökat förtroende (personintervju, 5 maj, 2010). Antonio Riveras håller med om att sociala medier kan ge hög spridningskraft men att detta i huvudsak gäller negativa åsikter (personintervju, 28 april, 2010). Guido på Malmö studentkår poängterar i denna diskussion vikten av att vårda organisationens förtroende genom att ödmjukt be om ursäkt, erkänna när man gjort något fel och åtgärda felet (personintervju, 11 maj, 2010). Detta håller Pernilla Lavesson på ID kommunikation med om och menar på att det är viktigt att visa handlingskraft och vara beredd på att förändra sig om intressenterna kräver det. Skulle dock känslig information spridas rekommenderar hon att denna information bör bemötas direkt samt att man bör vara ärlig och tydlig i det budskap man ger. Om inte detta görs kan den känsliga informationen eskalera till att bli värre rykten och osanningar (personintervju, 31 maj, 2010).

Användarnas kommentarer på sociala medier har forskats av bland annat Marken (2007) och hans teorier stämmer väl överens med de tankar våra intervjupersoner har. Marken ser både positiva och negativa användarkommentarer som något positivt om dessa tas om hand på rätt sätt av organisationen. Författaren poängterar vikten av att tillåta alla

kommentarer och ej filtrera dessa då han ser en värdeskapande effekt för organisationerna. Detta då huvuddelen av konsumenterna på Internet använder användarkommentarerna som rådgivande vid köp (Marken, 2007). Kommentarer kan även ses som värdeskapande utifrån Prahalad och Ramaswamys teori kring samskapande av upplevelser, där värdet på en produkt eller tjänst är starkt kopplat till upplevelser (Prahalad & Ramaswamy, 2004). En tolkning av dessa resonemang tillsammans med intervjupersonernas svar ger slutsatsen att det finns risker med att filtrera kommentarer då detta kan innebära att användarkommentarernas sanningshalt försvinner. Att tillåta negativa kommentarer kan därmed ses som nödvändigt för att kommentarerna ska ses som sanningsenliga av intressenterna.

## En eller flera kommunikationsstrategier?

Ett intressant område som uppkom under våra intervjuer var vilken inställning organisationerna hade gentemot att använda sig av endast en strategi för kommunikation via sociala medier. Katrina Backeus, pressansvarig på E-traveli, berättar att organisationen väntade med sin introduktion på de sociala medierna för att samla information och göra upp en plan för hur mediet skulle användas. En utarbetad strategi ansågs viktig för att öka möjligheten för ett framgångsrikt användande (telefonintervju, 3maj, 2010). Pernilla på ID kommunikation ser det som grundläggande att organisationen har en klar strategi för sociala medier innan organisationen ger sig in i den sociala världen. Hon menar på att det är viktigt att organisationen tar ställning till hur den ska öppna upp sig, vilken bild organisationen vill ge av sig själv samt vilka sociala medier organisationen ska lägga resurser på. Strategin bör enligt Pernilla även innehålla en plan för vad som ska göras om organisationen väljer att lämna ett visst socialt medium. Detta exemplifierar hon med organisationer som lämnat en grupp eller fanpage på Facebook, för att sedan inse att de har tappat kontrollen över informationen som sprids via denna kanal i organisationens namn (personintervju, 31 maj, 2010). Peter Sunde på Flatlr är av åsikten att det är viktigt för organisationen att ha ett tydligt syfte samt att veta vad organisationen vill få för resultat med satsningen. Peter fortsätter diskussionen med att sociala medier måste ses som en långsiktig satsning och han poängterar risken med att hoppa på sociala medier på grund av trenden hos andra organisationer. En medvetenhet kring hur sociala medier fungerar, de sociala spelreglerna och en vilja att lyssna på intressenternas åsikter ser Peter som avgörande för att en organisation ska lyckas med sin satsning på sociala medier i ett längre perspektiv (personintervju, 18 maj, 2010).

Malmö studentkår valde att starta upp sin satsning på sociala medier utan att ha någon särskild strategi. Dock hade de i bakhuvudet ett syfte med sin satsning och ville vara klara kring de sociala spelregler de skulle använda. Strategin för sociala medier utarbetades efter hand genom att prova och se vad som fungerade bättre eller sämre (personintervju, 11 maj, 2010).

[...] Just det här med att sitta och försöka sätta upp någon jätteavancerad strategi innan man kommer igång, då blir det ingenting av det, för det är ändå så himla många saker man inte kan förutse. Då är det bättre att börja och sen utveckla strategin efterhand som man ser att det växer. (A. von Schlieben, telefonintervju, 11 maj, 2010)

Annika von Schlieben på Ving valde i enighet med Malmö studentkår att satsa på sociala medier utan någon tydlig strategi för användning. Detta motiveras med att det ansågs som svårt att veta hur sociala medier fungerade i praktiken, något som organisationen valde att lära sig själva genom praktiskt användande. Annika varnar även från att ha en detaljerad strategi, då hon menar att detta kan hämma organisationens utveckling i sociala medier med hänvisning till svårigheter att förutsäga mediet (telefonintervju, 11 maj, 2010). Flexibilitet ses som viktigt avseende det sociala mediets snabba förändringstakt, vilket genom Annikas resonemang innebär att detaljerade kommunikationsplaner kan leda till en förändringströghet från organisationens sida. Att sociala medier är oförutsägbart nämns även av Madeleine Göranson på Flygstolen som menar att den sociala arenan styrs av andra organisationer, organisationer som fritt kan ändra på användarvillkor och regelverk. Detta tankesätt exemplifieras med att Flygstolen fick ändra sin strategi för sociala medier då Facebook ändrade sitt regelverk (e-postintervju, 12 maj, 2010). En tolkning av detta resonemang är att sociala medier är en utomstående arena, vilken våra intervjuade organisationer har liten eller ingen makt att påverka. Att vara beredd på att revidera en eventuell strategi ofta kan ses som viktigt.

Pernilla Lavesson på ID kommunikation fördjupar problematiken kring strategier och anser att det är stora skillnader i strategi mellan de olika sociala medierna. Sociala medier kan ha olika målgrupper och vara mer eller mindre lämpade för en viss typ av kommunikation. Därför bör varje målgrupp och medium ha var sin strategi. Hon exemplifierar detta med att Facebook är bäst lämpat för att sprida evenemang medan Twitter ses som ett medium som kan ge en mer direkt personlig relation mellan organisation och intressent. Avslutningsvis poängterar Pernilla att olika sociala medier kan använda olika typer av språk, vilket förstärker anledningen av strategier för olika medier (personintervju, 31 maj, 2010).

### ***Gemensam strategi för en tydlig bild mot intressenterna***

Både ID kommunikation och Malmö studentkår är av åsikten att det är viktigt att ha en gemensam strategi internt för hur organisationen ska kommunicera via sociala medier. Pernilla Alvesson på ID Kommunikation utvecklar detta resonemang med att det i organisationer kan finnas flera medarbetare som kommunicerar med intressenterna. De många medarbetarna innebär att det kan finnas skillnader i hur synen på hur kommunikationen ska gå till väga. Pernilla menar att en organisation kan komma runt denna problematik genom att skapa en strategi hur kommunikationen ska se ut, där man specificerat vad som ska sägas, när, var och hur. En sådan strategi gör kommunikationen mer enhetlig vilket ger en solid bild av organisationen från intressenternas sida (personintervju, 31 maj, 2010).

[...] gör du några statements så skriv ditt namn efteråt, så att det är du som står för det och inte hela organisationen. (H. Magnusson & G. Guidos, personintervju, 11 maj, 2010)

Studentkåren håller med om att det är viktigt att organisationen via sociala medier förmedlar en gemensam bild till sina intressenter. Precis som ID kommunikation arbetar Malmö studentkår för att ta fram en handbok eller guide för att sprida kunskap kring vilka regler och strategier som gäller när en medarbetare för studentkåren kommunicerar via sociala medier.

Ett kärnvärde som nämns under intervjun är att allt som skrivs i organisationens namn ska organisationen stå för. Ett tankesätt som används är att allt som skrivs ska vara anpassat för att kunna hamna på tidningen Sydsvenskans förstasida. Skrivs någonting annat bör författarens namn skrivas, för att uttalandet ska kunna försvaras av författaren och inte belasta organisationen (personintervju, 11 maj, 2010).

Intervjupersonernas svar står i direkt relation till författarna Droge, Stanko och Pollittes (2010) tankar kring strategier via sociala medier. Författarna menar att det är viktigt för organisationer som vill verka på sociala medier att tänka på vem som ska sköta sidan och vilka riktlinjer som ska gälla för dess kommunikation. Speciellt problematiskt är det om man är flera moderatorer. Då är det viktigt att vara överens om vilken information som får läggas upp för att bibehålla en trovärdighet genom att undvika att motstridiga budskap sprids av organisationen, vilket annars kan leda till förvirring.

## Slutsats och diskussion

---

Den här undersökningen tog avstamp i att undersöka hur organisationer använder sociala medier sett ur ett marknadskommunikativt perspektiv. Det marknadskommunikativa perspektivet kom att fördjupas till att innefatta den värdeskapande synen på marknadskommunikation där intressenter tillsammans med organisationer är med och samskapar värde. Att tillsammans med sina intressenter samskapa värde låter teoretiskt väldigt intressant, men än mer intressant är hur organisationer ser på värdeskapande samt praktiskt arbetar med detta via sociala medier. För att förstå de värdeskapande processerna i de sociala medierna ansåg vi det även vara viktigt att få med båda parter i undersökningen, där både organisationer och intressenter kunde komma till tals. Undersökningen kom därmed att specifikt undersöka hur organisationer använder sociala medier för värdeskapande ur ett organisatoriskt perspektiv samt att undersöka vilken syn intressenter har på denna värdeskapande process ur ett användarperspektiv.

Detta utfördes och resulterade i följande resultat: dialog visade sig vara centralt för organisationer för möjligheten att kunna samskapa värde tillsammans med sina intressenter, något som ligger i linje med Prahalad och Ramaswamys (2004) teori för värdeskapande. I förlängningen blir det därför viktigt för organisationer att aktivt försöka visa att de vill upprätthålla en dialog med sina intressenter. Att vara närvarande och ständigt fortsätta att söka dialog, även om intressenterna visar svalt intresse för att kommunicera, ansågs även vara av stor vikt. I kontrast till dialogen och dess värdeskapande möjligheter fanns även en oro för att de intressenter som väljer att kommunicera kunde tillhöra en homogen grupp, något som skulle kunna leda till ett ensidigt perspektiv för organisationen. Kontentan av detta resonemang var att organisationer inte enbart ska lyssna på intressenter utan även fördjupa dialogen med följdfrågor för att bredda sitt perspektiv så att en värdeskapande effekt kan fås.

Vidare fanns tankar som att organisationer kan öka sin mänskliga närvaro genom att representera sig själva tillsammans med sina medarbetare. Diskussionen fanns om organisationer, genom att låta sina medarbetare synas och verka som människor på de sociala medierna, kunde minska inkräktandet i intressenternas sfär. Genom att exempelvis visa en fotografisk bild på den medarbetare som kommunicerar med en intressent, menades det att detta kunde öka möjligheten till samskapande upplevelser mellan båda parter.

Resultatet tyder även på att det är av vikt att vara närvarande på olika sociala medier för att ge intressenterna möjlighet att välja sin kommunikativa arena. Att vara aktiv på många sociala medier kan medföra att organisationen kommer närmare sina intressenter. Med hänvisning till begränsade resurser kunde organisationer samla sin dialog med sina intressenter på exempelvis sin egen sociala arena (exempelvis ett forum). Organisationer kan därmed söka efter intressenter på många sociala medier och hänvisa dessa till fortsatt dialog på organisationens eget forum.

Från resultatet framkom även att organisationer ser värdeskapande involvering från intressenternas sida som något positivt. En större involvering från intressenternas sida ansågs kunna öka möjligheten till samskapande av värde. Den logiska utvecklingen av detta resonemang var att organisationer borde eftersträva att öka intressenternas involvering. Organisationer kan vidare uppmuntra sina intressenter till att involvera sig genom att ge dem olika incitament i gengäld mot engagemang och involvering. Att använda incitament ansågs

inte enbart som positivt då incitamentet i vissa fall enbart var verksamt under den tiden incitamentet var aktivt såsom en pågående tävling. En organisation bör därmed ta ställning till om de vill använda incitament för att öka involvering och utvärdera det långsiktiga värdet som incitamentet ger för organisationen. Intressenternas syn på involvering var positiv, dock fanns tydligt fokus på att involvering skulle resultera i någon sorts belöning. Belöningen kunde sträcka sig från att involveringen gav intressenten praktiskt värde såsom en förbättrad tjänst till ett monetärt värde. Att intressenter beaktar incitament som något positivt är något organisationer bör ta ställning till när de avser att öka intressenternas involvering.

Resultatet visar även att det finns delade meningar kring hur stor grad av transparens organisationer bör ha gentemot sina intressenter. Det fanns en oro att transparens inom vissa områden kunde ge rivaliserande organisationer konkurrensfördelar. Information vilken vägleder intressenten vid exempelvis köp bör dock finnas, även om denna information från organisationens sida kan ses som negativ. Den spridningskraft som sociala medier möjliggör för intressenten medför att undanhållen information kan slå tillbaka på organisationen. Genom hög transparens gentemot intressenten kan ansvaret och därmed risken vid ett köp flyttas över på konsumenten (vilket Prahalad och Ramaswamy (2004) benämner som riskbedömning). Detta argument kan även appliceras på transparens gentemot intressenternas åsikter om organisationer och deras produkter eller tjänster. Organisationer bör visa intressenternas åsikter utan att censurera eller ta bort negativa kommentarer. Den kritik som organisationen får bör bemötas och viktigt är förmågan att visa att organisationen tagit till sig kritiken samt gjort förändringar för att möta denna.

Slutligen visar resultatet att organisationer strategiskt ser sociala medier som en utomstående arena där de har liten makt att påverka. Att göra en felsatsning på sociala medier kan med föregående resonemang ses som riskabelt. Viktigt blir då för organisationer att ha en väl genomarbetad strategi innan de ger sig in i sociala medier. Den övergripande strategin bör förslagsvis innefatta olika strategier för olika sociala medier men även strategier för tillvägagångssätt för att lämna sociala medier. Icke att förglömma är även vikten av att ha en intern strategi för hur sociala medier ska användas av medarbetare och hur dialogen med intressenter ska gå till. Då sociala medier anses ha en hög förändringstakt anses det lämpligt att organisationer är beredda att revidera sin strategi ofta. Flexibilitet kan därmed ses som ett ledord för organisationers strategier på sociala medier. En summering av vad organisationer skall ha i åtanke innan de ger sig in i sociala medier skulle kunna vara: Organisationen ska ha en medvetenhet kring hur sociala medier fungerar, förstå de sociala spelreglerna och slutligen ha en vilja att lyssna på intressenterna.

Resultaten väcker för oss flera tankar. Vi blev till en början överraskade över att de representanter för organisationer som vi intervjuat i hög grad använder sociala medier för värdeskapande aktiviteter med sina intressenter. Flera av våra intervjupersoner hade ingen kännedom om vad värdeskapande innebar eller hur teorierna kring begreppet såg ut. Trots detta fanns det stora likheter i våra intervjupersoners syn på sociala medier kopplat till teorierna kring värdeskapande. Är det så att sociala medier i sig själv genom sin konstruktion eller kultur inbjuder till samskapande mellan olika parter? Denna tes stämmer väl överens med Leadbeater (2006) som menar att sociala medier bygger på ett kulturellt etos där deltagandet är tongivande. Sociala medier kan ses som en arena där miljontals individer samskapar värde tillsammans för att få ett så stort utbud som möjligt. Organisationen kan

därmed ses som en bidragande individ på denna arena. Att verka på sociala medier genom att samskapa med andra individer blir därmed naturligt.

En annan tanke som går emot föregående resonemang är att intressenterna i vår undersökning som regel inte ville samskapa med organisationer utan att få någon typ av ersättning. Motiveringen var att det inte inbjöd att skapa någonting kostnadsfritt för organisationer såvida intressenten själv fick någon ersättning. Detta kan tyckas motsägelsefullt när sociala medier tidigare i vår undersökning har presenterats som en plats där intressenter och organisationer tillsammans skapar värde. Är det så att intressenter och individer på sociala medier kopplar ihop arbete med monetär ersättning, vilket i slutändan utgör hinder för samskapande? Något tydligt svar på denna fråga har vi inte sett men tendensen är tydlig i vår undersökning. Det är möjligt att det värdeskapande som sker via sociala medier skiljer sig åt beroende på aktörerna som interagerar.

Slutligen hoppas vi att den här undersökningen kan ses som rådgivande för organisationer som är intresserade av värdeskapande på sociala medier. Det finns ingen ensam strategi för hur organisationer ska använda sociala medier, men med denna undersökning blir det förhoppningsvis enklare att finna sin egen strategi för ett framgångsrikt samskapande på sociala medier.



## Referenser

---

- Alvesson, M. & Sköldberg, K. (2008). *Tolkning och reflektion: Vetenskapsfilosofi och kvalitativ metod*, (5:e uppl.). Lund: Studentlitteratur
- Antorini, Y. M., Schultz, M. & Ccaba, F. F. (2005). *Towards the second wave of corporate branding*. Fredriksberg: Copenhagen Business school Press
- Awful Marketing. (2008, 03, 30). PC Sound Card Vendor Creative Labs Creates PR Nightmare on Their Own Forum. Hämtad 16 maj 2010  
<http://awfulmarketing.com/index.php/2008/03/30/pc-sound-card-vendor-creative-labs-creates-pr-nightmare-on-their-own-forum/>
- Becker, L. (2008). Secrets to social media success. *Multichannel Merchant*. 4 (3), 30-32.
- Beschizza, R. (2008, 04,01). Daniel\_K, Who Fixed Creative's Broken Vista Drivers, Speaks Out. *Wired Magazine*. Hämtad 16 maj 2010 från  
[http://www.wired.com/gadgetlab/2008/04/daniel\\_k-who-fi/](http://www.wired.com/gadgetlab/2008/04/daniel_k-who-fi/)
- Carlsson, L.(2009). *Marknadsföring och kommunikation i sociala medier*. Göteborg: Kreafon
- Castells, M. (2001). *Informationsåldern: Ekonomi, samhälle och kultur*. Göteborg: Daidalos (Originalarbete publicerat 1996)
- Daft, R. L., & Lengel, R. H. (1986). Organizational information requirements, media richness, and structural design. *Management Science*, 32(5), 554—571.
- Droge, C., Stanko, M. A. & Pollitte, W. A. (2010). Lead users and early adopters on the web: The role of new technology product blogs. *J prod innov manag*, 27, 66-82.
- Eriksson, M. (2009). *Nätens kriskommunikation*. Lund: Studentlitteratur
- Farber, A. (2010). Facebook's Zuckerberg calls online openness the "social norm". *New Media Age*, 1 (14), 5.
- Frändberg, L., Thulin, E. & Vilhelmson, B. (2005). *Rörlighetens omvandling*, Lund: Studentlitteratur
- Goffman, E. (1959). *The Presentation of Self In Everyday Life*, New York: Anchor Press, Doubleday
- Gummesson, E. (2008). *Total relationship marketing : marketing strategy moving from the 4Ps - product, price, promotion, place - of traditional marketing management*

*to the 30Rs - the thirty relationships : of a new marketing paradigm*, (3:e upplagan), Oxford : Butterworth-Heinemann

Hedström, P. (1999). Organisationer och nätverk. Ahrne, G. & Hedström, P. (red.), *Organisationer och samhälle, analytiska perspektiv*, (s. 91-103). Lund: Studentlitteratur

Holme, I. M & Solvang, K. B. (1997). *Forskningsmetodik: Om kvalitativa och kvantitativa metoder*. Lund: Studentlitteratur

Kaplan, A.M.& Haenlein, M. (2010). Users of the world, unite! The challenges and opportunities of Social Media, *Business Horizons*, 53: 59-68.

Kent, M. L. (2008). Critical analysis of blogging in public relations. *Public Relations Review*, 34, 32-40.

Leadbetter, C. (2006). *Are you thinking what I'm thinking?* London: The times, 10(13). Hämtad 15 augusti 2010 från:  
[http://www.timesonline.co.uk/tol/life\\_and\\_style/article599526.ece?token=null&of fset=0&page=1](http://www.timesonline.co.uk/tol/life_and_style/article599526.ece?token=null&of fset=0&page=1)

Marken, G. A. (2006a). Blogging...Look, Think Before you Leap or Push the Boss. *Public Relations Quarterly*, 51, 37-39.

Marken, G. A. (2006b). Blogosphere or Blog with Fear. *Public Relations Quarterly*, 31, 33-35.

Marken, G. A. (2007). The new communications tools... Listening, Helping, Public Relations Quarterly, 52, 21-24.

Microsoft. (2007, 01, 30). Microsoft Launches Windows Vista and the 2007 Office System to Consumers. Press release. Hämtad 16 maj 2010 från:  
[http://www.microsoft.com/nz/presscentre/articles/2007/jan07\\_windowsvistalaunch.msp](http://www.microsoft.com/nz/presscentre/articles/2007/jan07_windowsvistalaunch.msp)

Prahalad, C. K. & Ramaswamy V. (2004). *The future of competition. Co-creating unique value with customers*. Boston: Harvard business school press

Prahalad & Krishnan (2008). *The new age of innovation, driving co-created value through global networks*. London: McGraw-Hill

Schau, H, J. Gilly, C, M. (2003). We are what we post? Self-presentation in personal web space. *Journal of consumer Research* 30(3), 385-404.

Smudde, M. P. (2005). Blogging, Ethics and Public Relations: A proactive and Dialogic Approach. *Public Relations Quarterly*, 50, 34-38.

Trost, J.(1997). *Kvalitativa intervjuer*. Lund: Studentlitteratur

Van Dijck, J. & Nielborg, R. (2009). Wikionomics and its discontents: a critical analysis of Web 2.0 business manifestos. *Sage Publications*, 25(5), 869-874.

Vargo, S. L. & Lusch, R. F (2004, january). Evolving to a new dominant logic for marketing, *Journal of marketing*, 68, 1-17.

Vargo S. L & Lusch R., F (2008). Service-dominant logic: Continuing the evolution. *J. of the acad. Mark. Sci.* 36, 1-10.

Woolgar, S. (1988). *Science: The very idea*. London: Ellis Horwood Limited

Xifra, J., & Huertas A. (2008). Blogging PR: An exploratory analysis of public relations weblogs. *Public Relations Review*, 34, 269-275.

# Bilagor

---

## Frågor som utgångspunkt vid intervju med användarna/intressenterna angående interaktion och samskapande med organisationer

1. Berätta om vad du sysslar med just nu?
2. Medverkar du i diskussionsforum, bloggar eller grupper på Internet?
3. Diskuterar ni organisationer och märken?
4. Är det så att man inte litar på folk som är sponsrade?
5. Vad krävs för att du ska lita på om ett företag eller varumärke är bra?
6. Är det något företag som du kommunicerar med?
7. Hur föredrar du att kommunicera med organisationen X?
8. Är det viktigt för dig att framföra synpunkter eller nya idéer till X?
9. Är du intresserad av att hjälpa till att utveckla X produkter eller tjänster?
10. Om det hade gått att påverka tex design på brädorna då?
11. Hur vill du i så fall att den processen/dialogen ska gå till?
12. Vilka fördelar har ni sett kring användandet av sociala medier för att kommunicera till era kunder?
13. Vad har ni sett för problematik kring användandet av sociala medier för att kommunicera med kunderna?
14. Företag som misslyckas med sociala medier, vad tror ni detta beror på?
15. Vad har ni för råd till andra organisationer angående användande av sociala medier?
16. Vad tror du om framtiden för fb och bloggar och twitter?
17. Har ni ändrat er strategi på fb-sidan efterhand du arbetat med den?
18. Hur kan man behålla tillit och trovärdighet för fb-sidan?

**Vi ska genomföra en undersökning om värdeskapande och intressentrelationer via sociala medier. Huvudsyftet är att inhämta information om användning och attityder som olika organisationer har kring ämnet. Deras erfarenheter och synpunkter kommer därefter att sammanställas för att kunna bidra med konkreta råd för samverkan med sina intressenter via sociala medier. Frågorna nedanstående är till de organisationer som använder sociala medier.**

1. Hur länge har du arbetat här?
2. Berätta om vad du arbetar med just nu.
3. Hur informerar och kommunicerar ni med era intressenter?  
Exempel : Personlig kontakt? Telefon? Blogg? E-mail? TV? Nyhetsbrev? Radio? Internet? Tidningar?  
Utomhusannonser? Butik? Marknadsföring via e-post? Marknadsföring via sms? Marknadsföring via post?  
Återförsäljares webbplats? Egen hemsida? Communities? Annat?
4. Hade ni någon strategi för hur ni skulle använda sociala medier innan ni började använda det?
5. Vem initierade användandet sociala medier?
6. Har ni någon löpande strategi för användandet av sociala medier idag?
7. Har denna strategin förändrats sedan ni började använda sociala medier?(Varför)
8. Har ni några riktlinjer för vilken information som ni inte publicerar på sociala medier?  
(Till exempel någon som kan ses som negativt ur intressentens perspektiv, omdömen/recensioner på era produkter/tjänster)
9. Varför har ni gjort detta ställningstagande?

10. Hur gör ni om denna information ändå kommer ut på sociala medier?
11. Hur pass mycket insyn ger ni idag intressenterna via sociala medier?
12. Publicerar, upprätthåller eller uppdaterar er organisation en egen blogg/hemsida eller FB-sida?  
Syfte med aktiviteten?
13. Medverkar ni i diskussionsforum, bloggar eller grupper på Internet? (Kommenterar)  
Om ja, vilka?
14. Läser ni inlägg i olika diskussionsforum/bloggar eller diskussionsgrupper som rör er organisation? (Om ja, vilka och var) Till exempel omdömen/recensioner om produkter/tjänster?
15. Läser ni andra personers/organisationers uppdateringar på sociala medier som inte rör er organisation (exempelvis branschinformation)

#### Intressentinvolvering och intressentpåverkan:

1. Använder ni sociala medier för att involvera era intressenter?
2. Hur involverar ni era användare/intressenter? Hur går processen till?

(Tävlingar? Kundenservicekontakt? Synpunkter via Internet?  
Kommer de sporadiskt och spontant med förslag? Har ni regelbundna undersökningar? Har ni oregelbundna undersökningar?  
Frågar ni dem? Får de recensera era produkter? Har ni testpatruller? Kundkvällar? Forum som ni satt upp för  
diskussion på nätet med er? )

3. Utvecklar ni ofta intressenters idéer och förslag för att skapa nya produkter och tjänster?
4. Vad är syftet med att involvera era intressenter?
5. Vilka fördelar har ni sett kring användandet av sociala medier för er organisation?
6. Vad har ni sett för problematik kring användandet av sociala medier för er organisation? (Företag som misslyckas med sociala medier, vad tror ni detta beror på)
7. Hur ser ni på framtiden för sociala medier utifrån era affärer?
8. Vad har ni för råd till andra organisationer angående användande av sociala medier?

Har ni övriga synpunkter kring sociala medier, intressentrelationer eller intressentinvolvering?

#### *Intervju till sociala medier specialist:*

Vi har valt att rikta in oss på diskussionsforum och sociala nätverkssidor inom området sociala medier.

1. Berätta lite om dig själv och vad du jobbar med idag.
2. Vilken väg har du gått för att komma dit du är idag?
3. Vad anser du är sociala mediers styrka för organisationer att kommunicera med sina intressenter?
4. Vad anser du är sociala mediers svaghet för organisationer att kommunicera med sina intressenter.
5. Ser du några skillnader i strategi mellan de olika sociala medierna, behöver man ha olika kommunikationsstrategier för olika sociala medier som organisation? (främst forum och diskussionsgrupper, sociala nätverkssidor...)
6. Tror du att det är viktigt att man har en strategi innan man börjar kommunicera via sociala medier?
7. Vem anser du är bäst som initierare för sociala medier? Kommunikationsavdelning eller ledningen t.ex.?

8. Tror du att det är viktigt att ha en löpande kommunikationsstrategi för användandet av sociala medier? (Varför?)
9. Ser du fördelar eller nackdelar med att revidera denna kommunikationsstrategi ofta eller sällan?
10. Hur kan man bibehålla och etablera tillit för organisationer via sociala medier?
11. Hur pass öppen ska man vara mot sina intressenter gällande information om vad som sker på organisationen och dess produkter och tjänster? Finns det några riktlinjer anser du?
12. Vad gör man om känslig information kommer ut på de sociala medierna?
13. Bör man som organisation lägga sig i alla diskussioner om organisationen som sker på olika forum? (Eller endast ge respons vid de forum organisationen är verksamma på, som t.ex. deras facebook-sida o egenutvecklade communities.)
14. Hur viktigt är det att ha koll på vad andra organisationer gör på sociala medier? T.ex. inom samma bransch? Är det viktigt att hänga på trender?
15. Hur anser du att man ska involvera sina intressenter på bästa vis via sociala medier? (Aktivera dem via tex event som tävlingar, applications, diskutera med dem för ökat intressentinflytande osv.) Hur gör man för att försöka få intressenterna delaktiga i organisationens utveckling?
16. Tips på hur man som organisation skapar goda relationer och kommunicerar väl med sina intressenter via sociala medier för ett ömsesidigt deltagande?
17. Anser du att det är några specifika kanaler som man som organisation bör lägga störst fokus vid för att bygga relationer med sina intressenter? Några som är bättre än andra?
18. Hur ser du på framtiden för sociala medier? Hur kommer det att utveckla sig och hur bör organisationen hänga med i denna utveckling?

## Intervjuer

Antonio Riveras; webbkonsult/webbdesigner 28 april 2010

Katrina Backeus; Pressansvarig, E-traveli, 3 maj 2010

”Linda”, Marknadschef 5 maj 2010

Hannah Magnusson; Informationskoordinator Malmö kår och Guido Guidos; Studentombud Malmö studentkår, 11 maj 2010

Annika von Schlieben; Social media chef Ving 11 maj 2010

”Ninni”, Vindsurfare och användare av sociala medier, 13 maj 2010

Peter Sunde; grundare av Flattr, 18 maj 2010

”JC”, användare av sociala medier, 18 maj 2010

”Pär”, användare av sociala medier, 20 maj 2010

Olle Braconier; Säljare och Fotograf. Användare av sociala medier 23 maj 2010

Pernilla Lavesson, Account manager, ID kommunikation, 31 maj 2010

***E-postintervju:***

David Oberländer, Användare av sociala medier, 5 maj 2010

Madeleine Göranson; Marknadschef, Flygstolen Nordic AB, 12 maj 2010

# Kontakt

---

Sofie Öberg  
sofie@oberg.tk