



Kurskod: SKOMII
Termin: VT 2011
Handledare: Åsa Thelander
Examinator: Mats Heide

Examensarbete för masterexamen – strategisk kommunikation

Deliver WOW Through Service

Organisationskultur som ramverk för kommunikation

En fallstudie av Zappos

EVELINA JOHANSSON

Lunds universitet

Institutionen för kommunikation och medier



Abstract

Title	Deliver WOW Through Service. Organizational culture as a framework for communication. A case study of Zappos.
Author	Evelina Johansson
Advisor	Åsa Thelander
Keywords	Organizational culture, dialouge-based communication, relationship-building in social media, Zappos.com
Problem	Within the field of communication the use of social media is a constant source of discussion. The promise of new communicational oportunitites lacks emperical evidence. This work sets the discussion of social media in context with an holistic approach to organizations and communication.
Purpose	To illuminate the impacts of organizational culture on relational communication in social media.
Methodology	A case study of the etailer Zappos.com including qualitative text analysis and quantitative content analysis.
Conclusions	The work with social media is not selfmade. To communicate in a relationship-building way, companies should, by using their organizational culture, work with their values and make each employee a co-producer of it's reproduction and maintenance.

Sammanfattning

Titel	Deliver WOW Through Service. Organisationskultur som ramverk för kommunikation. En fallstudie av Zappos.
Författare	Evelina Johansson
Handledare	Åsa Thelander
Nyckelord	Organisationskultur, relationsskapande, sociala medier, dialogbaserad kommunikation, Zappos.com
Problem	Inom fältet kommunikation sker en ständig diskussion kring hur sociala medier bör hanteras. Det finns brist på empiri som stödjer löften om dess kommunikativa möjligheter för företag. Arbetet lyfter diskussionen kring sociala medier och sätter dem i förbindelse med en holistisk syn på organisation och kommunikation.
Syfte	Att belysa organisationskulturens betydelse för relationsskapande kommunikation i sociala medier.
Metod	En fallstudie av e-handelsföretaget Zappos.com inbegripande kvalitativa textanalyser samt kvantitativ innehållsanalys.
Slutsats	Arbetet med sociala medier sker inte av sig själv. Ambitionen bör vara att företag arbetar med sin värdegrund och att varje enskild medarbetare är en medproducent av dess reproduktion och vidmakthållande. Arbetet visar att organisationskultur kan vara behjälplig vid relationsskapande kommunikation i sociala medier.

Innehållsförteckning

1. <u>INTRODUKTION</u>	1
1.1 PROBLEMSTÄLLNING	1
1.2 SYFTE OCH FRÅGESTÄLLNINGAR	3
1.3 AVGRÄNSNINGAR OCH BEGREPPSDEFINITIONER	4
1.4. ZAPPOS SOM FALLORGANISATION	4
1.4.1. ZAPPOS OCH SOCIALA MEDIER	6
2. <u>UTGÅNGSPUNKTER</u>	7
2.1 DET TOLKANDE EPISTEMOLOGISKA PERSPEKTIVET	7
2.2 TOLKNING SOM MENINGSSKAPANDE PROCESS	8
3. <u>TEORETISKT RAMVERK</u>	9
3.1. ORGANISATIONSKULTUR	9
3.1.1. ORGANISATIONSKULTUR SOM ETT RAMVERK FÖR TOLKNING	10
3.1.2. SCHEINS MODELL ÖVER ORGANISATIONSKULTUR	11
3.2. RELATIONSSKAPANDE	13
3.2.2 RELATIONSSKAPANDE PÅ INTERNET	15
3.2.3 SOCIALA MEDIER OCH RELATIONSSKAPANDE	17
4. <u>METOD OCH EMPIRISKT MATERIAL</u>	20
4.1. FLERFALDIG STRATEGI	20
4.2 FALLSTUDIE	21
4.3 TEXTANALYS	21
4.3.1. TEXTANALYS AV ZAPPOS CULTURE BOOK 2010	22
4.3.2 URVAL	23
4.3.3 METODKRITIK	23
4.3.4 TEXTANALYS AV ZAPPOS ANHÄNGARSIDA I DET SOCIALA NÄTVERKET FACEBOOK	24
4.3.5 URVAL	24

4.4. INNEHÅLLSANALYS	25
4.4.1. INNEHÅLLSANALYS AV ZAPPOS KOMMUNIKATION PÅ FACEBOOK	26
4.4.2. URVAL	26
4.4.3 STATISTISK BEARBETNING I SPSS	26
5. <u>ZAPPOS ORGANISATIONSKULTUR</u>	28
5.1. EN UTÖKAD FAMILJ OCH ETT ANDRA HEM	28
5.1.1 PASSA IN FÖR ATT KOMMA IN	29
5.1.2 EN FUSION AV DEN PRIVATA OCH DEN OFFENTLIGA SFÄREN	30
5.1.3 VI OCH DEM	31
5.2. MEDARBETAREN I FAMILJEN – SYSTRAR OCH BRÖDER	32
5.3. LEDAREN I FAMILJEN – FAMILJEÖVERHUVUDET	32
5.4. KONSUMENTEN – EN UTÖKAD DEL AV FAMILJEN	33
6. <u>MÖTET MELLAN ZAPPOS OCH KONSUMENTEN</u>	35
6.1. ANVÄNDNING AV STATUSUPPDATERINGAR	35
6.1.1 KOMMUNIKATIONENS GENSVAR	37
6.2 SÄTTET ATT SAMTALA	41
6.2.1 TON OCH TILLTAL	42
6.2.2 INTERAKTION	46
7. <u>AVSLUTANDE DISKUSSION</u>	48
7.1 ZAPPOS MÖTE MED KUNDEN	48
7.2 ZAPPOS ORGANISATIONSKULTUR	49
7.3 IMPLIKATIONER FÖR FRAMTIDEN	51
<u>LITTERATUR</u>	52
<u>BILAGOR</u>	59
BILAGA 1: KODNINGSMANUAL	59
BILAGA 2: SKÄRMDUMPNINGAR	61

1. Introduktion

No man is an island entire to itself; every man is a piece of the continent, a part of the main; if a clod be washed away by the sea, Europe is the less, as well as if a promontory were, as well as a manor of thy friends or of thine own were; any man`s death diminishes me, because I am involved in mankind. And therefore never send to know from whom the bell tolls; it tolls for thee.

John Donne (1572 – 1631)

Ingen människa är en ö, detta yttrande kan knappast vara mer aktuellt än i vår tid. Teknisk utveckling har bidragit till att kommunikation och sociala nätverk fyller våra liv i var vinkel och vrå. Detta examensarbete ämnar undersöka vilken betydelse organisationskultur har för relationsskapande kommunikation, i ett allt mer självutlämnande och snabbkommunicerande samhälle.

1.1 Problemställning

Människan: detta socialt, uppfinningsrika väsen har sedan urminnes tider skapat nya sätt att kommunicera. Mycket har hänt sedan Gutenberg skapade den europeiska boktryckarkonsten år 1455 (Rees, Romano & Palmer, 2006), innovativa kommunikationsverktyg har därefter skapats på löpande band. Numera översköljs vi dagligen av gränslös, tidlös och rumslös kommunikation. Flera forskare vill förklara ett av de senare fenomenen, sociala medier, som en kommunikationsrevolution och begynnelsen för en ny kommunikationsera (se bland annat Phillips, 2009).

Inom fältet kommunikation, bland såväl teoretiker som praktiker, kastas skuggor av problemsamlingar kring hur sociala medier bör hanteras (Hammer & Hanborg, 2010; Kent & Taylor, 2010). Det kan tyckas förbryllande då varken internet, the World Wide Web (WWW) eller sociala medier bör betraktas som nya fenomen. Som Kent (2010) belyser har internet funnits med oss i drygt fyrtio år, WWW i snart arton år och, det numera Google-ägda sociala mediet, Usenet startades så tidigt som 1981 (s. 644). I mina ögon vore det med andra ord beklagligt att argumentera för sociala medier som någonting nytt, istället argumenterar Kent (2010): "[...] the current technology offers nothing genuinely new, only a new way to accomplish an old task" (s. 644). Således är det fortfarande faktiskt bara människor som pratar med

hjälp av teknologi, detta till trots är det självfallet inte rimligt att likställa dåtidens Usenet med, låt oss säga, Facebook.

Enligt Kent och Taylor (2010) finns det bland facktidningar¹, en uppsjö artiklar med hypoteser och teorier kring sociala mediers möjligheter till effektivisering av företags verksamhet, liksom antaganden kring dess möjligheter till relationsskapande mellan företag och konsument. Dock skapar de allena inte dialog, inte heller relationer. Trots sociala mediers intåg i nästintill var mans hem, finns det brist på empiri som stödjer löften om dess nya kommunikativa möjligheter för företag. Kent och Taylor (2010) menar att trenden kring sociala medier inte längre handlar *om* företag ska vara delaktiga, snarare *hur* eller *när* detta ska ske. De belyser problemet att det finns få bevis på att sociala medier är ett produktivt verktyg till relationsskapande, vilket okritiskt påstås från praktiker. De efterlyser således mer kritisk reflektion kring sociala medier och deras möjligheter, inom såväl praktik som teori (Kent & Taylor, 2010).

Given all the claims about the power of social media made by the profession, what types of evidence can quantitatively support these claims? The answer is none. Very little evidence exists to date (Kent & Taylor, 2010, s. 209).

Inom akademien argumenterar vissa forskare för ett paradigmskifte – där rollerna har skiftats och det är kunden som nu står i rampljuset och att företag snarare intar rollen som redigerare (Hast & Ossiansson, 2008a; Kaplan & Haenlein, 2010). Argument som dessa grundas i att informationsasymmetrin, som funnits mellan företag och konsument, luckrats upp. Konsumenten har, genom bland annat ökad transparens, fått tillgång till information på samma villkor som företaget själv och därutöver kostnadseffektiva och globala kommunikationsverktyg (Hast & Ossiansson, 2008b).

Phillips (2009) menar att företag som väljer att integrera sin verksamhet med sociala medier måste bli mer transparenta. Att som företag ta klivet ut i ett socialt nätverk som Facebook är en komplex uppgift då såväl företag, liksom konsument, har möjlighet att skapa innehåll (Kent & Taylor, 2002). Därtill är kommunikation öppen för alla, oavsett om man väljer att flanera genom innehållet eller inge sig där i. Phillips (2009) menar att företag behöver utveckla ramverk för hur deras medarbetare bör kommunicera i sociala medier. Att ta fram detta är möjligtvis lättare sagt än gjort. Det transparenta och digitaliserade, såväl som det individualiserade samhället erbjuder differentierade sätt att forma sin identitet (Beck & Beck-Gernsheim, 2002). Således kan man förmoda att betydelsen av ett gemensamt ramverk för tolkning

¹ Se bland annat PRSA, Public Relations Society of America (Kent & Taylor, 2010).

ökat i en organisatorisk kontext, ett ramverk som kan utgöras av företagets kultur (Alvesson, 2002b).

Organisationskulturens betydelse visas inte minst av den vida forskning som gjorts inom området, vilket mynnat ut i en mångfacetterad begreppsflora. Begreppet disponerar i själva verket inte över en allmängiltig bestämning, vilket ett stort antal forskare kämpat för (Alvesson, 2002b; Schein, 1993). En kommunikativ aspekt är dock återkommande inom forskningslitteraturen i linje med Schein (1992). Han menar att kultur hålls levande genom interaktion med andra, och kommunikation betraktas som en betydelsefull del i organisationskulturens sociala konstruktion.

Organisationskultur kan jämföras med det bindemedel som håller organisationen samman och kan vidare jämföras med ett ramverk för hur organisationen kommunicerar. Alvesson (2002b) menar att det är nödvändigt för organisationens utveckling att dess medlemmar delar eller har en känsla för delade idéer och innebörder där kulturens medlemmar skapar föreställningar för hur saker ska ske. Det kan exempelvis skapas en intersubjektiv förståelse för hur företagets medarbetare kommunicerar med företagets konsumenter.

Min ambition med den föreliggande studien är att lyfta diskussionen kring sociala medier och således sätta det i förbindelse med en holistisk syn på organisation och kommunikation, varit organisationskulturen kommer in i bilden. Jag väljer att betrakta sociala medier som ett möte och organisationskultur som ett ramverk för hur medarbetare kommunicerar. På så vis vill jag utveckla förståelsen av kulturens betydelse för relationsskapande.

Som fall för studien står Zappos, ett i mångt och mycket omtalat e-handelsföretag, en ofta uttryckt förebild för hantering av organisationskultur, transparens samt ständigt uppmärksammade för deras arbete med sociala medier. Med kulturen som ramverk hävdar jag att det som företag är möjligt att kommunicera på ett relationsskapande vis, vilket kommer att undersökas i det sociala nätverket Facebook.

1.2 Syfte och frågeställningar

Syftet med föreliggande arbete är att, genom e-handelsföretaget Zappos.com, *belysa* organisationskulturens betydelse för relationsskapande kommunikation i sociala medier, genom att *analysera* och *tolka* hur organisationskultur konstrueras och vidmakthålls samt vilket inflytande den har i mötet mellan företag och konsument. Jag har därmed för avsikt att *öka förståelsen* för hur företag kan använda sig av organisationskultur som ramverk för kommunikation,

i ett allt mer självutlämnande och snabbkommunicerande samhälle. Detta syfte ackompanjeras av följande frågeställningar:

- Hur interpreterar och återger Zappos medarbetare deras organisationskultur?
- På vilket sätt kommunicerar Zappos med sina anhängare i sociala medier?
 - Hur använder de sig av statusuppdateringar?
 - På vilket sätt besvaras konsumenter?
- Vilka implikationer har detta för företaget idag?

1.3 Avgränsningar och begreppsdefinitioner

Det till organisationskultur närbesläktade begreppet organisationsidentitet kommer inte att behandlas. Jag menar, i linje med Alvesson och Sveningsson (2007), att dessa inte bör blandas samman, utan betraktas som två komplexa fenomen som förtjänar sin särskilda uppmärksamhet. Därmed vill jag poängtera att dessa har beröringspunkter, men även diskrepanser, för att fortsättningsvis begränsa kunskapsöversikten till fenomenet organisationskultur.

Begreppet organisationskultur kommer inte heller att behandlas från ett maktperspektiv, ett spännande synsätt som tidigare använts av bland annat Alvesson (2002a) för att problematisera kulturell kontroll. Således lämnas välkända teoretiker som exempelvis Foucault utanför ramarna av detta arbete. Andra kritiska teoretiker som Benjamin, Habermas och Beck kommer, med anledning av författarens fascination av Frankfurtskolan, att tangeras.

I detta arbete har jag genomgående likställt begreppen sociala medier och sociala nätverk, företagskultur och organisationskultur samt kund och konsument och kommer i den löpande texten att använda dessa synonymt, med vetskap om att det finns en viss problematik i det. I arbetet kommer även termerna ”gilla” samt ”kommentera” användas, dessa hänvisar till användargenererat material åskådliggjort genom publika funktioner i det sociala nätverket Facebook.

1.4. Zappos som fallorganisation

E-handelsföretaget Zappos agerar fall för min undersökning. Zappos är ett detaljhandelsföretag som grundades 1999 av Nick Swinmurn, då under namnet ShoeSite.com. Företaget startade som den första specialiserade återförsäljaren på internet inom högkvalitativa skor. Idag erbjuder företaget miljontals produkter, däribland tusentals sko- och klädmärken. Företaget, med drygt två tusen anställda, är lokaliserade i Las Vegas och Sheperdsville, USA. För att

visa på Zappos snabba tillväxt, omsatte de under år 2000 1, 6 miljoner dollar och år 2008 över en biljon (Coffey, 2011). Till detta kan nämnas att Amazon.com i juli 2009 köpte upp Zappos för 840 miljoner dollar (Warma Faring, 2009). Zappos.com, Inc består av Zappos Customer Loyalty Team, Zappos Merchandising, Zappos.com, Zappos Development, Zappos Insights, Zappos Retail, Zappos IP, Zappos samt Zappos Fullfilment Centers (Zappos IP, Inc., 2010).

Zappos övergripande vision består i att erbjuda den främsta servicen på internet, vilket speglas i deras slogan: ”Zappos.com POWERED by SERVICE”. Detta härleds till företagets VD, Tony Hsieh som ville skapa ett företag baserat på service som ”[...] just happens to sell shoes” (Chafkin, 2006). Stratten (2010) menar att: ”If you asked someone to define Zappos.com in one word, he or she will not say ”shoes” or even ”online store,” that person will say ”service”” (s. 127).

Detta manifesteras bland annat genom en dygnetruntöppen kundservice, genom 365 dagars returrätt samt genom fri frakt, såväl tur som retur. Zappos kundservice uppmuntras till kvalitativa kundsamtal där ett samtal, enligt Stratten (2010) kan variera mellan fyrtio sekunder till fyra timmar. Hsieh menar att:

We have to untrain employees' bad habits from previous call centers, where they're trying to be more efficient by minimizing the time they talk to the customer. If someone is looking for a specific shoe and we happen to be out of stock, we have employees direct those people to competitors' sites (Chafkin, 2006).

En övergripande bild av Zappos kan exemplifieras med hjälp av företagets tio grundvärderingar (se Coffey, 2011):

- 1) Deliver WOW Through Service
- 2) Embrace and Drive Change
- 3) Create Fun and A Little Weirdness
- 4) Be Adventurous, Creative, and Open-Minded
- 5) Pursue Growth and Learning
- 6) Build Open and Honest Relationships With Communication
- 7) Build a Positive Team and Family Spirit
- 8) Do More With Less
- 9) Be Passionate and Determined
- 10) Be Humble

Zappos värderingar kan tyckas lika självklara som ovanliga. Som de visar finns såväl kulturrelaterade som kommunikativt relaterade värden representerade. För detta arbete är framförallt nummer sex, skapa öppna och ärliga relationer med kommunikation, samt nummer sju, skapa en positiv lag- och familjekänsla, i fokus. Således finns kommunikation liksom relationer adresserade i företagets värderingar. Vad som kan härledas från dessa är en djärv vision,

leverera WOW genom service, samt viljan att vara ett företag i ständig utveckling genom att uppmuntra kreativitet, och ”lite galenskap”.²

I januari 2011 rankades Zappos som nummer sex på den årliga listan från Fortune Magazine med de 100 bästa företagen att arbeta på (Fortune, 2011). Enligt Warma Faring anses Zappos vara ”[...] ett av de mest omtalade företagen när det gäller att skapa en positiv företagskultur [...]” (2009). Zappos kan därutöver stoltsera med priser som Company of the Year, Customer’s Choice Awards Top 10, Etailer of the Year, Psychologically Healthy Workplace Award samt Viral Marketing Award (Coffey, 2011; Warma Faring, 2009).

1.4.1. Zappos och sociala medier

Det finns många företag som arbetar med organisationskultur, relationsskapande samt med sociala medier. För att kvalificera sig till detta examensarbete krävdes att företaget uttalat arbetar med relationsskapande samt integrerar sociala medier i *hela* sitt kommunikativa arbete. Zappos använder sig således av ett brett utbud av sociala medier i kommunikation med sina konsumenter. Enligt All, Glover och Thomas (2011) är Zappos det största varumärket på den sociala nätverkstjänsten Twitter. Här finns 497 medarbetarbloggar representerade. Där finns även deras kundtjänst representerad, Zappos_Service³. Därutöver har de en egen YouTube-kanal där Zappos medarbetare kan lägga upp videor inifrån företaget. Magasinet Inc. (2011) har efter nomineringar från, vad de anser vara, experter inom sociala medier, sammanställt en lista på de tjugo företag som anses ha de bästa anhängarsidorna på Facebook. Zappos har nominerats som ett av dessa. Jag vill tro att Zappos agerar på ett kommunikativt vis som andra kan inspireras av i sitt eget arbete med sociala medier.

² Värderingarna finns även utvecklade på deras webbplats: Zappos.com.

³ Som enligt Tweetstacs.com har en svarsfrekvens på omkring nittio procent per månad. Enbart under januari månad 2010 twittrade företaget 3086 gånger, vilket motsvarar nittiosex tweets per dag.

2. Utgångspunkter

Strategisk kommunikation är ett interdisciplinärt forskningsfält som under årens lopp influerats av närliggande discipliner såsom organisationskommunikation, marknadsföring och public relations. Även organisationspsykologi har kommit att präglade forskning inom kommunikation och organisation (Falkheimer & Heide, 2007; Mumby, 2000), vilket kommer att belysas i detta kapitel. Det här examensarbetet förhåller sig främst inom fältet organisationskommunikation, emellertid nära tangerat med ovan nämnda kunskapsområden, vilka i många avseenden går om lott (Falkheimer & Heide, 2007). Inom fältet utmärker sig tre epistemologiska perspektiv, även dessa med gemensamma beröringspunkter; klassisk positivism, det kritiska samt det tolkande perspektivet (Corman & Poole, 2000). Den tolkande, såväl som den kritiska skolan, utgår från en socialkonstruktionistisk ansats och har sina rötter i kantianismen. Ytterligare gemensamma nämnare mellan dessa epistemologiska perspektiv är deras delade syn på kommunikation som ett världskonstituerande fenomen, vilket skiljer sig från den klassiska positivismens syn där budskap anses färdas relativt oförändrat från sändare till mottagare (Mumby, 2000).

2.1 Det tolkande epistemologiska perspektivet

Detta examensarbete befinner sig inom den tolkande skolans ramar där man som forskare anser att kunskap, såväl som världsuppfattningar, konstrueras socialt. Begreppet social i socialkonstruktionism betyder att den konstruerande processen är social, inte att själva konstruktionerna är sociala (Alvesson & Sköldberg, 2008).

Socialvetenskapen har präglats, och präglas fortfarande till viss utsträckning, av tron på en objektiv verklighet. Med ett sådant perspektiv består organisationsforskarens uppgift till övervägande del av att leverera värdefria uttalande om en objektiv värld (Cunliffe, 2008; Mumby, 2000). Det ska då vara möjligt att som forskare arbeta med en objektiv lins och åter spegla verkligheten i den presenterade forskningen. Detta kan ställas i kontrast till den tolkande skolan där verkligheten anses vara sammanvävd med jaget, vilken reproduceras i en ömsesidig process med andra människor (Berger & Luckmann, 1998). Inom den tolkande skolan har man alltså tagit avstånd från tron på en objektiv verklighet och därmed även tron på en absolut sanning och utgår istället från att verkligheten är socialt konstruerad och subjektiv (Alvesson & Sköldberg, 2008).

Det är denna bild av verkligheten som är föremål för analysen, vilken produceras och reproduceras genom människors handlingar och tankar i denna (Berger & Luckmann, 1998).

När människor socialt konstruerar sin egen världsbild är en objektiv och neutral forskning inte rimlig därför att de egna värderingarna flätas in i denna. Det är således viktigt forskaren inte är alltför dominerade i sin roll, utan arbetar ödmjukt (Alvesson & Sköldberg, 2008). För att analysera den personligt färgade verkligheten behöver forskaren försöka kasta ljus över "[...] de objektiviseringar av subjektiva processer (och betydelser) varigenom den intersubjektiva commonsense-världen konstrueras" (Berger & Luckmann, 1998, s. 32).

2.2 Tolkning som meningsskapande process

Tolkning är människans förmåga att skapa mening av världen, vars filosofi är närbesläktat med Karl E. Weicks (1995) teori om meningsskapande, som sätter kommunikation och språk i centrum och vilket vidare kan definieras som de olika sätt på vilket människor "[...] generate what they interpret" (Weick, 1995, s. 13). Med ett meningsskapande perspektiv betraktas kommunikation som en komplex företeelse där mening mellan människor uppstår genom dialog och interaktion.

Enligt Weick (1995) så har meningsskapande en retrospektiv egenskap, vilket i relation till organisation kan förstås som en viss vägledning för både nya och befintliga medlemmar i organisationen. Detta kan ta sig till uttryck genom historier som berättas inom organisationen exempelvis om organisationens så kallade hjältar, exempelvis en av grundarna till organisationen, vilket i sin tur kan fungera som ett ramverk för hur medlemmarna både interpreterar och handlar inom organisationen.

Organisationskultur har, likt meningsskapande, historisk beskaffenhet (Alvesson, 2002b). Det ökade intresset för den tolkande skolan har varit bidragande till det förhöjda intresset av organisationskultur och inom skolan är organisationskultur ett ofta förekommande forskningsobjekt (Cheney, 2004).

Med de här utgångspunkterna betraktar jag organisationer som socialt konstruerade, vars miljö skapas och reproduceras genom sociala interaktioner (Heide, Johansson & Simonsson, 2005). Min holistiska syn på organisationskommunikation innebär att företeelser inte bör studeras entledigt från omgivningen, utan istället relateras till helheten. Jag ser de som "[...] en verklighet tolkad av människor och subjektivt meningsfull för dem som en värld med inre sammanhang" (Berger & Luckmann, 1998, s. 31).

3. Teoretiskt ramverk

Enligt Backman (2008) så har behovet för en överblick av tidigare forskning som gjorts inom det område man ämnar undersöka, ökat. Detta kan förklaras med att mängden kunskap och riktningar som finns inom olika områden har tilltagit. I mitt teoretiska ramverk, min överblick, ingår teorier och vetenskapliga studier kring organisationskultur, relationsskapande samt sociala medier. Det bör dock nämnas att jag enkom selekterar och presenterar de axplock som är av relevans för arbetets syfte. Min ambition är således inte att presentera en allomfattande litteraturgranskning (Backman, 2008). De olika ämnesområdena kommer att introduceras i linje med min undersökning.

3.1. Organisationskultur

I det här kapitlet kommer organisationskultur att behandlas. Att analysera och tolka ett företags kultur kan bidra till förståelse för varför medarbetare kommunicerar och agerar som de gör.

Det, från antropologin härstammande begreppet kultur, har utsatts för en stor mängd definitionsförsök (Alvesson, 2002b; Hofstede & Hofstede, 2005; Schein, 1993). Begreppet har använts för att åskådliggöra diverse sociala fenomen inom såväl samhällen som organisationer och ter sig svårdefinierat med anledning av dess komplexa karaktär i socialt konstruerade verkligheter (Morgan, 2006). Det är således förklarligt att begreppet organisationskultur inte disponerar en fastställd och allmängiltig definition, utan att dessa skiljer sig åt inom forskningsfältet för organisationsteori (Alvesson, 2002b; Schein, 1993). Begreppet organisationskultur kan härledas till Hawthornstudiens tredje delstudie (1931 – 1932) men det var först i början av 1980-talet som fler forskare fattade intresse för begreppet (Eriksson-Zetterquist, Kalling & Styhre, 2006).

Genom en fusion av Hofstede och Hofstedes (2005) samt Alvessons (2002b) teorier kan organisationskultur beskrivas som svårföränderlig, socialt konstruerad, kollektiv, historisk och traditionellt orienterad. Den är djup och således svårfångad, samt holistisk. Vidare tangerar kulturbegreppet antropologin med anledning av det delade intresset för symboler samt rituella företeelser (Alvesson, 2002b; Hofstede & Hofstede, 2005). Enligt Morgan (2006) kan kultur kan beskrivas i termer av ”Shared values, shared beliefs, shared meaning, shared understanding, and shared sense making [...]” (s. 134). Detta synsätt angriper kultur som *delad* och *gemensam* för en grupp människor, vilket finner samstämmighet bland flertalet forskare (Se Alvesson, 2002b; Hofstede & Hofstede, 2005; Schein, 1993). Schein (1993) går emeller-

tid ett steg längre och menar att kultur inte enbart kretsar kring det delade, utan att den även skapar en djupgående stabilitet, vilket enligt Alvesson (2002b) alltför sällan har studerats. Kultur döljer inre fenomen som är förknippade med mening, betydelser och uppfattningar, sammanlindade av symboler, värderingar och tankar kring den (Alvesson, 2002b).

Kultur kan förstås som en ständigt pågående process av konstruktioner, vilket gör kultur till ett fenomen med eget liv där åsikter, tankar, känslor, kunskap, relationer och människor är av intresse (Alvesson, 2002b; Morgan, 2006). Enligt Hofstede & Hofstede (2005) är organisationskultur inte isolerad från omvärlden, tvärtom vidmakthålls den, förutom av organisationens egna medlemmar, även av organisationens intressenter. Således är kultur inte enbart en inre, utan en yttre konstruktion. Kultur influerar organisationens relation till deras intressenter i termer av samspel och kommunikation (Alvesson, 2002b). En kommunikativ aspekt är likaledes återkommande inom forskningslitteraturen och Schein (1992) hävdar att kulturen hålls levande genom interaktion med andra. Således kan kommunikation betraktas som en väsentlig del i konstruktionen av organisationskultur.

Sammanfattningsvis anses organisationskultur vara omedveten, erbjuda ett ramverk för tolkning och summerar de normer och värderingar som bär upp organisationen.

3.1.1. Organisationskultur som ett ramverk för tolkning

Organisationskultur kan förstås som en grupp människors delade lärandeprocess. Likt Weick (1995) argumenterar Schein (1992) för att detta kräver delade erfarenheter och ett gemensamt språk. Det är först när gruppens medlemmar talar samma språk (i form av innebörder) där de har utvecklat ett system för tolkning, som ett gemensamt lärande kan uppstå. Genom lärande kan delade grundläggande antaganden etableras. Det är först när organisationens medlemmar har frambringat ett fundament av delade antaganden som en kultur har genererats (Schein, 1992).

A pattern of shared basic assumptions that the group learned as it solved its problems of external adaption and internal integration, that has worked well enough to be considered valid and, therefore, to be taught to new members as the correct way to perceive, think, and feel in relation to those problems (Schein, 1992, s. 12).

Inom kulturen utvecklas ett gemensamt ramverk inom vilket människor tolkar sin omgivning (Alvesson, 2002b). Denna intersubjektivitet bidrar till en intersubjektiv förståelse för diverse fenomen inom organisationen (Alvesson & Svenningsson, 2007). Alvesson (2002b) menar att det är nödvändigt för en organisations utveckling att dess medlemmar delar eller har en känsla

för delade idéer och innebörder: kulturens medlemmar skapar föreställningar för *hur* saker ska ske, exempelvis en intersubjektiv förståelse för *hur* medarbetare kommunicerar med konsumenten. För att detta ramverk ska fungera och vidmakthållas bör kulturens nya medlemmar internalisera kulturens befintliga värderingar, normer och övertygelser (Cheney, 2004; Schein, 1993). Således innefattar socialisationsprocessen för nya medarbetare en absorbering av organisationens oskrivna regler och sedvanor (Hofstede & Hofstede, 2005).

Det är tänkbart att jämföra kultur med ett bindemedel vilket håller organisationen samman. Detta bindemedel består då av det ”gemensamma”, det vill säga de delade innebörder och betydelser, inom det delade ramverket för tolkning (Smircich, 1983; Weick, 1995). Weick (1995) problematiserar detta betraktelsesätt och argumenterar för att individer tolkar utifrån sina tidigare erfarenheter. Han menar således att en delad mening är svåruppnåelig i en grupp av människor, istället föreslår han att det är möjligt att dela erfarenheter och tolka utifrån dessa då kulturens medlemmar får en delad historia: ”If people want to share meaning, then they need to talk about their shared experiences in close proximity to its occurrence and hammer out a common way to encode it and talk about it” (Weick, 1995, s. 188).

Weick (1995) belyser den komplexitet som råder kring en grupps gemensamma tolkningar. Detta kan ställas i relation till den globalisering av samhället som medfört en pluralitet av sätt att forma sina liv, vilket ytterligare betonar vikten för organisationer att forma ett *gemensamt* ramverk för tolkning.

Med det heterogena forskningsfältet organisationskultur som bakgrund ter sig en undersökning av organisationskultur problematiskt då meningar och betydelser står i centrum (Alvesson, 2002b). Det är dock möjligt att analysera kulturen genom dess manifestationer, vilka influeras av kulturens kontext (Alvesson & Svenningsson, 2007). Jag kommer i min analys av Zappos organisationskultur bland annat att låta mig inspireras av Schein (1992) som har levererat användbara verktyg för en sådan undersökning.

3.1.2. Scheins modell över organisationskultur

Edgar H. Schein framträder i litteraturen kring organisationskultur som en betydande teoretiker inom området och hans verk är flitigt citerade (se bland annat Alvesson, 2002b; Johansson, 2005). Enligt Schein (1992) är det möjligt att analysera organisationskulturer utifrån tre kulturella nivåer: artefakter, värderingar samt grundläggande antaganden. Var och en av dessa kräver närmare förklaring.

Den första, och ytligaste, kulturella nivån kallas för artefakter och består av synliga processer och strukturer, samt iakttagbara beteenden och andra ting som med lätthet låter sig observeras (Schein 2010). På denna nivå kan man exempelvis analysera organisationens klädkoder eller hur informellt respektive formellt arbetsklimat som råder. Artefakterna anses emellertid vara svårtolkade då återgivandet kan ge en snedvriden bild av kulturen (Schein, 2010). Schein (1992) menar exempelvis att om en utomstående betraktar en organisation som uttrycker sig informellt – möjligen kombinerat i klädstil, språkval och kommunikation – så tolkar personen i fråga organisationen som ineffektiv. Således bör man ha detta i åtanke under analysprocessen och hantera tolkning av artefakter med viss försiktighet.

Den andra kulturella nivån benämner Schein (2010) ”espoused beliefs and values” (s. 24). Detta innebär att det inom organisationskulturen finns allmänaccepterade och till och med hyllade värderingar som kulturens medlemmar fogar sig efter. Denna nivå kretsar kring uttalade värderingar, ambitioner, mål och ideal. Dessa kan även utgöra ett visst inflytande på artefakterna, som handlingssätt, det behöver dock inte finnas ett logiskt samband dem emellan. Även rationaliseringar och ideologier räknas hit, vilket visar på att det inom denna nivå finns psykologiska influenser. Medarbetare söker meningsskapande i tillvaron genom att exempelvis retroaktivt rationalisera för att förklara sitt känslomässiga agerande och ge det en förnuftig motivering (Schein, 1992).

Den tredje kulturella nivån kan etableras då organisationen upprepande gånger löser svårigheter på ett likartat vis. Följaktligen uppkommer ett mönster och en övertygelse för att göra på ett visst sätt. Denna nivå kallar Schein (1992) grundläggande antaganden och det är då som hypoteserna har blivit sanningar och det som tidigare var abstrakt blir verklighet. Kulturen utgör således inflytande på dess medlemmar då denna har internaliserats och det har formats ett osynligt ramverk kring vad olika beteenden eller ting har fått för innebörd samt hur man ska bete sig inom denna (Schein, 1992). Grundläggande antaganden kan sammanfattas som det medarbetare tar för givet, vilket även kallas för ”Thought of world” och ”Mental map” (Schein, 1992, s. 22).

Sammanfattningsvis bör forskaren, för att förstå kulturen, ha som ambition att nå bortom de två första kulturella nivåerna och komma ner på djupet i organisationskulturens kärna (Schein, 1992). Geert Hofstede, som tidigare nämnts, har även han haft betydande inflytande i

litteraturen kring både kultur och organisationskultur.⁴ Även om Hofstede har fått utstå skarp kritik (se bland annat McSweeney, 2002) så finns det fragment av hans forskning som är av intresse för min undersökning. Hofstede och Hofstede (2005) menar att kulturella uttryck kan delas in i fyra nivåer. Dessa innefattar värderingar, ritualer, hjältar och symboler. Ritualer är det som ligger närmast kulturens kärna och är gemensamma aktiviteter som exempelvis hur man bemöter andra människor. I nästa skikt finns hjältar. Dessa kan vara reella eller fiktiva som har de karaktärsdrag och egenskaper som är särskilt viktiga för människorna inom kulturen.

Sammanfattningsvis kan kultur fungera förenande, som ett överordnat fenomen vilket håller ihop företaget (se bland annat Alvesson, 2002b; Schein, 1992). Detta kan fungera som ett ramverk för synen på kommunikation.

3.2. Relationsskapande

Enligt Weick (1995) formas organisationer av relationer, formella som informella, vilka i sin tur formas genom kommunikation. Följaktligen finns ett starkt samband att skönja mellan kommunikation, relation och organisation. Inom marknadsföring, public relations, såväl som organisationskommunikation, samtliga sammanflätade med strategisk kommunikation, har det funnits ett starkt intresse för relationer (Falkheimer & Heide, 2007). Då dessa fält ofta tangerar varandra kommer inte en avgränsad överblick att ges om relationsskapande från de olika fälten, utan jag låter detta arbete vara en del i integreringsprocessen dem emellan.

Synen på relation har skiftat genom åren. Före den industriella revolutionen präglades marknaden av starka relationer mellan producent och slutkonsument, vilket förändrades i och med den kraftiga utbyggnaden av massproduktion och masskonsumtion. Detta resulterade i massrelationer och massmarknadsföring. Under massmarknadsföringen förmodade man att värde kunde transporteras relativt oförändrat från producent till konsument, den så kallade transmissionssynen på kommunikation (se Heide et al., 2005). Arbetet med relationer var under denna epok lågprioriterade då företag trots allt lyckades nå ekonomisk vinst i och med ökad efterfrågan och begränsad konkurrens. Forskare började först under det postindustriella samhället få ett ökat intresse för relationer som en del av marknadsföringen (Gummesson, 1998; Pine & Gilmore, 1999). Det centrala i det postindustriella samhället är att fokus riktas

⁴ Hans kanske mest välbekanta bidrag är de fem kulturdimensioner han utarbetade från en redan befintlig undersökning på IBM. Utifrån denna attitydundersökning, genomförd i 66 länder, hävdade han möjligheten att förstå hela nationalkulturer (se Hofstede, 1980).

allt mer mot konsumenten. Det är således inte längre fruktbart att betrakta konsumenten som en anonym och passiv person, som övervägande var fallet under industrisamhället, inte heller att betrakta produktion och konsumtion som två skilda begrepp. Forskare menar istället att produktionen av varan fortsätter långt efter att den lämnat fabriken där mening skapas under konsumtionsprocessen i nätverket av relationer (Bengtsson & Östberg, 2006; Gummesson, 2004).

Enligt Gummesson (1998) är relation ett svårtolkat och komplext begrepp. Marknadsföringens grundkonstruktion bygger på att få konsument (och företag) att köpa något (tjänster och varor), det vill säga en marknadsföring som kretsar kring transaktioner. Marknadsföring är dock mer komplex än att enbart kunna begränsas till vinstdrivande handlingar eller kring att locka till sig nya konsument (Grönroos, 2008). Våra liv kretsar, och har alltid kretsat, kring relationer och nätverk där ingen människa eller företag lever isolerat, utan vi lever och verkar dagligen i olika nätverk där relationer och interaktioner med olika personer inom dessa nätverk påverkar våra beteenden (Gummesson, 2004).

Betraktar man relationsbegreppet utifrån en socialkonstruktionistisk ansats så argumenterar Berger och Luckmann (1998) för att det är existentiellt omöjligt att inte kommunicera och interagera med andra människor då vi "[...] lever i ett nät av mänskliga relationer [...]" (Berger & Luckmann, 1998, s. 34). På liknande vis bör inte marknadsföring ses som en isolerad företeelse, utan istället som en del i en större kontext (Gummesson, 2004).

Relationsmarknadsföring är "[...] marknadsföring som sätter relationer, nätverk och interaktion i centrum" (Gummesson, 1998, s. 16). Jämför man denna definition kan man, vilket Falkheimer och Heide (2007) belyser, tydligt skönja integrationen mellan marknadsföringens begreppsförklaring med den välbekanta formuleringen "[...] att skapa goda långsiktiga relationer med viktiga publiker" (s. 16) från public relations. Även inom organisationskommunikationsforskningen finner man tangeringar till närliggande. Cheney (2004) menar att organisationskommunikation innefattar "[...] a whole array of things such as symbols, messages, interactions, relationships, networks, and larger discourses" (s. 7). Med detta som bakgrund blir det tydligt att interaktion samt kommunikation är betydelsefulla begrepp beträffande relationsskapande.

Enligt Grönroos (2008) ställer ett relationsperspektiv ökade krav på organisationen som behöver inta ett helhetsperspektiv på företagets verksamhet för att kunna möjliggöra relationsskapande. Detta innefattar både att betrakta varan eller tjänsten som ett helhetserbjudande där medarbetare spelar en viktig roll i relationsskapandet med konsumenten, vilket manifesteras i deras engagemang att kommunicera *med* och inte *mot* konsumenten (Grönroos, 2008).

Detta innebär att betrakta företagets verksamhet som orienterad kring processer och differentierar sig således från det funktionalistiska synsättet genom att företagets avdelningar är integrerade till en högre utsträckning där den interna samverkan avdelningarna däremellan är hög (Eriksson-Zetterquist et al., 2006).

3.2.2 Relationsskapande på internet

Genom internet har många nya kanaler för kommunikation uppkommit. Det är ett medium med potential för såväl kommunikation som relationsskapande, med anledning av dess interaktiva karaktär (Phillips, 2009). Begreppet interaktivitet har emellertid debatteras inom kommunikationsvetenskapen och kan ta sig i uttryck på ett flertal vis. Även då interaktion implicerar samskapande och ömsesidighet kan transmissionsliknande interaktivitet, såväl som rådfrågande och dialogbaserad interaktivitet förekomma (Jensen, 1998). Följaktligen bör begreppet interaktivitet inte betraktas som självdefinierande då det inom konceptet finns fundamentala skillnader. Phillips (2009) riktar uppmärksamhet åt det flertalet företag som inte utnyttjar detta genom ”[...] not sharing in a era of sharing [...]” (Phillips, 2009, s. 136). Det erbjuder verktyg till att både lyssna och föra dialog med konsumenten, vilket kan resultera i tillfredsställelse och tillit samt sympati gentemot företaget (Kent & Taylor, 2002). För att kort visa på internets utbredning i Sverige är det enligt TNS, som sedan 2002 årligen genomför en undersökning om svenskarnas internetanvändning, omkring nittio procent av Sveriges befolkning som använder internet, sjuttiosju procent av dessa använder det dagligen (TNS SIFO, 2010). Av de 2168 medverkande i undersökningen i ålder 16-75 år angav 91 procent att de har tillgång till internet i hemmet (TNS SIFO, 2010, s. 46). Varje år ökar internetanvändarnas spenderade tid succesivt, ett genomsnitt som idag uppgår till omkring elva timmar per vecka (Findhahl, 2010, s. 10). Statistiken visar både att internet- och det sociala nätverksanvändandet har ökat, för att inte säga etablerat sig som en naturlig del av människors vardag (The Nielsen Company, 2009). Det är dock inte tekniken själv som har potential att påverka relationsskapande utan företagets användning av den (Kent & Taylor, 1998).

Michael L. Kent och Maureen Taylor (1998; 2002), forskare inom public relations, har utvecklat en teori kring dialogbaserad kommunikation, vilken de anser kan fungera som ramverk för hur en organisation bör kommunicera med sin publik för att skapa relationer på internet. Relationsskapande utgör kärnan i public relations och ett dialogbaserat perspektiv på public relations syftar till att skapa en givande och varaktig relation för båda parter, vilket sträcker sig bortom vinstdrivande aspekter. Kent och Taylors (1998) teori kring dialogbaserad

kommunikation bygger på att de kommunicerande parterna ”[...] must view communicating with each other as the goal of a relationship” (Kent & Taylor, 1998, s. 324).

Följaktligen är syftet med dialog kommunikationen i sig där dialogen är produkten och målet med relationen (Kent & Taylor, 2002). Enligt Kent och Taylor (2002) är det inom fältet för psykologi praxis att anse att den syn och den attityd man har gentemot den man kommunicerar med utövar påverkan på kommunikationens kvalité dem emellan. Denna i sin tur har inflytande på relationens utveckling mellan dem som står i kommunikation med varandra. Kent och Taylors (2002) teori kring dialogbaserad kommunikation kan brytas ned i följande fem underpunkter: *ömsesidighet, närhet, empati, risktagande* samt *engagemang* (s. 24-25).

Ömsesidighet – För att dialogbaserad kommunikation ska vara möjlig bör det enligt Kent och Taylor (1998) finnas en ömsesidig respekt. Detta förutsätter en öppen diskussion där bådas tankar värdesätts då dialogbaserad kommunikation är färgad av personernas egna tolkningar av världen och således är subjektiv. Parterna behöver följaktligen inte instämma med varandras åsikter, men besitta viljan att förstå varandra och nå tillfredsställelse för båda parter. Alltså handlar dialog om viljan att förstå den andres subjektiva sanning, vilket är möjligt genom att acceptera varandras socialt konstruerade verkligheter (Kent & Taylor, 2002). Enligt Bohm (2004) kretsar dialog om att skapa någonting nytt tillsammans. För att möjliggöra en dialog där den andres tankar och idéer tas på allvar bör utövande av makt från företags sida undvikas för att främja intrycket av jämbördighet, vilket kan få konsumenten att kommunicera på ett mer personligt plan där inget tema anses vara tabu (Kent & Taylor, 2002). Jämför man dialog med diskussion så blir skillnaden tydlig – i dialogen strävar ingen efter att vinna (Bohm, 2004; Kent & Taylor, 2002). Vidare bör kommunikationsparterna se varandra som ”[...] persons and not as objects” (Kent & Taylor, 2002, s. 25). Inte enbart företaget bör betrakta konsumenten som en faktisk person, utan även konsumenten bör ha en personlig bild av företaget (Kent & Taylor, 2002). Detta kan jämföras med vad Searls och Weinberger (2009) samt Kelleher (2009) kallar för den mänskliga rösten. Enligt Searls och Weinberger (2009) så har varje företag en röst och ”[...] they speak as the sum of the parts, as the individuals who are the parts, and everything in between” (s. 174). De argumenterar för att medarbetarna som utgör företaget kan stå för denna röst, således bemöts konsumenten med ett flertal personliga röster inifrån företaget, vilket kan utgöra inverkan på relationsskapandet.

Närhet – innebär bland annat att konsumenten involveras i beslutsfattande processer, således står de båda parterna i nära samverkan (Kent & Taylor, 2002). Detta kan manifesteras med rådfrågan av feedback, på så vis kan företag ”[...] be able to know in advance of public disagreement on issues” (Taylor & Kent, 2002, s. 27).

Empati – kretsar kring bekräftelse av värde och för en effektiv dialog bör båda parter värdesätta relationen. Vidare är det betydelsefullt att likaså bekräfta dem som är kritiska gentemot företaget. Således bör företaget inte censurera kommunikation från konsumenter som har upplevt missnöje, detta för att bygga förtroende (Kent & Taylor, 2002). En vidare aspekt av empati som bör nämnas är vad Kent och Taylor (2002) kallar för ”communal orientation” (s. 27), vilket innebär att företaget stävar efter att behandla konsumenten som en förlängd del av företaget och inte som en utomstående.

Rishtagande – innebär att företaget behöver ta risken att dela med sig av information och således bli mer transparenta, måhända även mer sårbara. Relationer skapas av rishtagande och självutlämnande, vilket kan resultera i gemensam förståelse samt att osäkerhet reduceras genom dialog (Kent & Taylor, 2002). Det kan även argumenteras för om denna princip möjligtvis är viktigare för e-handelsföretag, då konsumenten inte fysiskt träffar företaget.

Engagemang – är den femte och sista beståndsdel av Kent och Taylors (2002) teori kring dialogbaserad kommunikation. Detta innefattar engagemang i själva konversationen såväl som tolkningen av den:

Dialogue rest on a willingness to ”continue the conversation” – not for purposes of swaying the other with the strength of one`s erudition, but as a means of understanding the other and reaching mutually satisfying positions (Kent & Taylor, 2002, s. 30).

Vidare handlar engagemang om autenticitet, vilket innebär att relationen bör värderas mer än den egna profiten där ett genuint intresse för konsumenten finns närvarande (Kent & Taylor, 2002).

3.2.3 Sociala medier och relationsskapande

Sociala medier är kommunikationsverktyg online vilket inkluderar sociala nätverk, bloggar, kollaborativa projekt, användargenererade innehållsdatabaser, virtuella sociala världar samt virtuella sociala spelvärldar. Till dess specifika egenskaper hör att de möjliggör för företag och konsumenter att tillsammans generera innehåll, således kan sociala medier betraktas som samskapande kommunikationsverktyg (Kaplan & Haenlein, 2010; Kent & Taylor, 2010). I detta arbete begränsar jag mig främst till sociala *nätverk*, exempel på sådana är Facebook, MySpace, Friendster, Last.FM, LinkedIn, MyChurch (Boyd & Ellison, 2007; Kent & Taylor, 2010).

Inom de sociala nätverken kan användare kommunicera med andra användare samt med lätthet dela diverse innehåll som bilder, videor och musik (Phillips, 2009). Phillips (2009) menar

att kommunikationskanaler som sociala medier inte ersätter andra sätt att skapa relationer genom mer traditionell kommunikation. Istället vill han se ny media som förlängning av den existerande. Gummesson (2004) argumenterar för att det ligger i företagets intresse att kartlägga vilka som befinner sig i organisationens nätverk, dels för att kunna vårda, utveckla eller skapa relationer men även för att det då finns ökade möjligheter till att rädda relationer som, i värsta fall, kan inverka negativt på organisationens renommé. En missnöjd kund har genom teknologiska framsteg fått bättre verktyg till att kommunicera sin kritik och sitt missnöje. Hast och Ossiansson (2008a) menar att: ”[...] om inte företaget uppmuntrar till diskussion kring deras produkter sker diskussionen någon annanstans, vilket vore värre [...]” (s. 201). Den tekniska utvecklingen har skapat både möjligheter och risker för företag, däribland den ökade räckvidden (Kaplan & Haenlein, 2010):

Den gamla marknadsföringsregeln att en missnöjd kund kan sprida detta till åtta andra har snarare kommit att bli att en missnöjd kund, kan åtminstone hypotetiskt, komma att sprida missnöjet till hur många som helst (Hast & Ossiansson, 2008b, s. 21).

Missnöjda kunder kan med andra ord teoretiskt sett kommunicera med i stort sett hela världen i realtid, därmed kan negativa kommentarer om företaget och dess verksamhet spridas och på så vis inverka ogynnsamt på företagets image (Cox, Martinez & Quinlan, 2008). Kommunikation skapad av personer som är frikopplade från företag kan få stort genomslag då de anses som mer tillförlitliga (Hast & Ossiansson, 2008b).

Sociala nätverk erbjuder ökade möjligheter till kundengagemang, där även andra konsumenter kan påverkas av den eller de engagerade kunderna (Libai, Bolton, Bügel & de Reuter, 2010). Detta engagemang är ett *beteende* vilket sträcker sig bortom själva köpprocessen, dvs. konsumenten förväntas göra något och är således inte att betrakta som en passiv recipient (se Hennig-Thurau et al., 2010; van Doorn, Lemon, Mittal & Nass, 2010).

Kaplan & Haenlein (2010) argumenterar ett aktivt agerande:

If you want to develop a relationship with someone, it is always advisable to take the lead and to be active. Social Media are all about sharing and interaction, so ensure that your content is always fresh and that you engage in discussion with your customers (Kaplan & Haenlein, 2010, s. 66).

Sociala medier gör det möjligt för företag att på ett effektivt vis kommunicera med många konsumenter till förhållandevis låga kostnader, företag bör dock inte betrakta sociala medier som en avskärmd kommunikationskanal, utan istället som en integrerad del av den övergripande kommunikationen (Kaplan & Haenlein, 2010; Qualman, 2010). På så vis är, enligt Qualman (2011) en digitalisering av befintliga kommunikationsstrategier inte tillräckligt.

Forskare hävdar att sociala medier har ökat kravet på att lyssna på sina konsumenter och att säljande är underordnade (Kaplan & Haenlein, 2010; Qualman, 2011).

4. Metod och empiriskt material

4.1. Flerfaldig strategi

I min undersökning använder jag mig av flerfaldig strategi, vilket innebär att jag kombinerar kvantitativ och kvalitativ metod. Det kan stärka undersökningen då den kvantitativa ansatsen kan kompensera för den kvalitativa brister och vice versa. Detta kan således bidra till en rikare bild genom att olika material och metoder kombineras, med syfte att överblicka och urskilja generella tendenser. Därmed inte sagt att valet av en flerfaldig strategi är överlägsen en enfaldig (Bryman, 2002; Oleinik, 2011).

Inom forskningen finns dock vissa stridigheter kring huruvida kvantitativa och kvalitativa metoder kan och bör kombineras. Vissa forskare kombinerar fritt mellan dessa medan andra inte vill se en integration mellan forskningsfälten (Bryman, 2002; Merriam, 1994). Detta arbete utgår från ett tolkande epistemologiskt perspektiv, vilket ligger det kvalitativa forskningsfältet nära. Det kvantitativa forskningsfältet är mer förbundet med det positivistiska perspektivet och följaktligen är det vanligt att man inom fältet är mer benägna att tro på sökandet efter en objektiv sanning (Backman, 2008; Bryman, 2002). Jag är medveten om att en kombination mellan dessa fält med ett tolkande perspektiv kan vara problematiskt. Jag menar dock, i linje med Edling och Hedström (2003), att båda metoderna har sina för- och nackdelar och inte behöver betraktas som varken konkurrerande eller motsägande.

Det är inte det kvalitativa forskningsfältets ambition att försöka avbilda verkligheten, istället vill man förstå den mångtydiga världen genom att vara öppen för mångfacetterade tolkningar. Framförallt strävar forskaren efter att gå på djupet inom ett visst fenomen, företeelse eller egenskap (Alvesson & Sköldberg 2008; Bryman, 2002; Merriam, 1994). Beskrivningar och kunskap om världen skapas genom interaktion människor emellan. Genom tal och skrift förmedlas och fortplantar sig denna illustration av verkligheten vidare, där varje individ tolkar och ger denna mening (Berger & Luckmann, 1998; Weick, 1995). Bryman (2002) menar att ett flertal författare genom åren försökt definiera kvalitativ forskning genom att ställa den i kontrast mot det kvantitativa, vilket är vilseledande då forskningsfälten i viss mån går om lott (Bryman, 2002).

Inom det kvantitativa perspektivet vill man ofta förklara verkligheten i form av statistiska termer. Detta innebär att forskaren arbetar systematiskt och tillskriver diverse egenskaper och fenomen variabler med numeriska värden, på så vis vill forskaren reducera fenomenets komplexitet genom kvantifiering (Backman, 2008; Bryman, 2002).

Ambitionen är att arbeta utefter abduktiv metod och då pendla mellan empiri och teori under analysprocessen, där det ena empiriska materialet kan generera tankegångar och inspirera till det andra, så kan teori och empiri förstärka varandra (Alvesson & Sköldberg, 2008).

4.2 Fallstudie

Jag anser att en fallstudie lämpar sig väl till att studera organisationskultur och relationsskapande då fallstudien är holistisk till sin karaktär och detta passar väl inom ramen för mitt arbete. Den syftar till att beskriva, undersöka eller förklara ett fenomen och kan, men behöver inte, begränsas till ett specifikt fall. På så vis kan fallstudien vara till hjälp när man vill gå på djupet inom ett visst fenomen (Backman, 2008; Merriam, 1994). Enligt Merriam (1994) ligger fallstudiens främsta styrka i att "[...] upptäcka snarare än på att bevisa" (s. 9). Resultat och kunskaper härledda ur en fallstudie kännetecknas även av en mer konkret än abstrakt karaktär som syftar till att "[...] utveckla kunskapsbasen inom ett visst område" (Merriam, 1994, s. 46).

4.3 Textanalys

Textanalysen är en flerdimensionell och interdisciplinär metod som låter sig tillämpas i en vid bredd av sammanhang. Inom forskningslitteratur kring analys av kvalitativ data lyfts ett varnande finger för alltför strikt regi av regler kring hur analysen ska gå till väga. Snarare ska diverse metodologiska tillvägagångssätt inspirera forskaren och fungera som tumregler (Bryman, 2002; Denscombe, 2000).

Att analysera texter ger en ökad förståelse för "[...] ett bestämt sätt att tala om och förstå världen (eller ett utsnitt av världen)" (Winther Jørgensen & Phillips, 2000, s. 7). Det är genom kommunikation människor emellan som en delad verklighet och därmed en delad sanning kan skapas genom att ord tillskrivs en viss mening (Winther Jørgensen & Phillips, 2000). Språket blir då den "[...] objektiva förvaringsplatsen för väldiga, hopade mängder av betydelser och erfarenheter, som det sedan kan bevara och föra vidare till följande generationer" (Berger & Luckmann, 1998, s. 51).

Den socialt konstruerade kunskapen om världen influerar människors handlande såtillvida att vissa beteende accepteras och anses normala, andra oaccepterade och abnormala (Winther Jørgensen & Phillips, 2000). Winther Jørgensen och Phillips (2000) menar att forskarens roll inbegriper ett sökande efter *mönster* i människors yttranden. En textanalys kan således bidra till förståelse för en grups delade sanningar, vilket utgör kärnan i organisationskultur.

Vissa ord, eller tecken, kan i texter framstå som mer utmärkande än andra, så kallade kärnkategorier (Bryman, 2002). En kärnkategori har en mer central betydelse än ett vanligt tecken och kan jämföras med vad som inom diskursteori benämns signifikant, som är ett "[...] tecken kring vilket de andra tecknen ordnas och från vilket de får sin betydelse" (Winther Jørgensen & Phillips, 2000, s. 33). En kärnkategori kan sammanliknas med att skissa upp en tankekarta, där ett ord placeras i arkets mitt och får sin mening genom dess relation till andra ord. På detta sätt har jag bitvis porträtterat Zappos kulturella tankekarta. Textanalysen har på så vis orienterat sig till nedanstående:

The characteristics of the culture being observed will gradually become evident as one becomes aware of the patterns of interaction between individuals, the language that is used, the images and themes explored in conversation, and the various rituals of daily routine (Morgan, 2006, s. 125).

Därutöver, menar jag, har det varit fördelaktigt att undersökningen gjorts på avstånd. Detta finner stöd i Schein (1992) som menar att man som utomstående finner det lättare att vara kritisk eftersom man inte har uppslukats av miljön, inte heller har internaliserat varken värderingar eller beteenden som inom kulturen är allmänaccepterade.

4.3.1. Textanalys av Zappos Culture Book 2010

Begreppet organisationskultur har mynnat ut i en komplex diskussion om såväl dess manifestationer som hur man kan angripa detta fenomen till analys. Organisationskultur är svår-fångad och det är sällan tillräckligt att ställa rätt sorts frågor för att nå kulturens kärna, med andra ord finns det varken "[...] initial magic questions or correct things to observe" (Schein, 1992, s. 171). Kultur är ett utpräglat kvalitativt fenomen då det primärt handlar om föreställningar och således icke synliga fenomen, vilket gör det svårt (för att inte säga omöjligt) att sätta mått och beräkna eller förklara det i numeriska termer (Alvesson & Sveningsson, 2007). I stället bör man vid en analys av kultur försöka finna återkommande mönster. Det är inom organisationskulturforskningen gängse att koncentrera analysen på förankrade meningar och betydelser, vilka överförs symboliskt (Alvesson, 2002b).

Med detta som bakgrund har en kvalitativ textanalys genomförts av Zappos Culture Book (CB), för att återknyta till arbetets syfte och frågeställningen om hur Zappos medarbetare tolkar och vidmakthåller kulturen. Boken kan, med Zappos egna ord, motiveras samt beskrivas:

As we started to grow, we asked ourselves, how can we sustain this culture? How can we remember it while simultaneously inspiring ourselves for the next year? Our answer was the culture book. It's packed

with each employee's idea about our culture, as well as photos, our core values and more. We hope that it will inspire you to create a work place where everyone loves to be (<http://www.zapposinsights.com>).

Boken är alltså både en artefakt av den socialt konstruerade kulturen, en viktig del i vidmakthållandet av kulturen samt ett instrument för socialiseringsprocessen av varje nyanställd som läser den under inlärningsprogrammet, därtill är det även möjligt att betrakta boken som ett exempel på företagets *önskade* organisationskultur. Boken utgörs av responsen från följande fråga från Hsieh:

Please email me a few sentences about what the Zappos culture means to you. (What is the Zappos culture? What's different about it compared to other company cultures? What do you like about our culture?) We will compile everyone's contribution into the book (Zappos IP, Inc., 2010, s. 11).

För att få en ökad förståelse av Zappos organisationskultur och hur kulturen konstrueras inom företaget fann jag det av intresse att undersöka hur medarbetarna artikulerar kring företagets kultur och om det fanns begrepp som kunde tolkas som kärnkategorier. Detta med vetskap om risk för brist på överensstämmelse mellan artikulation och aktiv handling, mellan argumenterad och uppfattad kultur (Morgan, 2006; Schein, 1992).

4.3.2 *Urval*

Av de 751 uttalandena har jag avgränsat mig till att analysera texterna från Zappos Customer Loyalty Team (CLT) med anledning av att det är de som står i direktkontakt med företagets kunder och således har betydelse för arbetets syfte. Detta avgränsade materialet till 287 utsagor. Jag har även valt att inte göra en jämförelse över tid, då det skulle ha varit möjligt att ställa 2010 års Culture Book i relation till en tidigare utgåva. Istället betraktar jag tidsaspekten som en helhet.

4.3.3 *Metodkritik*

Med ett tolkande perspektiv kan forskaren inte ställa sig utanför undersökningen, utan är en del i konstruktionsprocessen. Detta ställer krav på forskaren som måste vara beredd på att hantera en svårtolkad verklighet, vilket kräver både uthållighet och sensitivitet inför det empiriska materialet (Backman, 2008; Merriam, 1994).

Vad som kritiskt bör reflekteras över är tillförlitligheten i medarbetarnas utlåtanden då frågan, som lagt grunden till boken, initierats av företagets VD, samt att medarbetarna vet att utsagorna publiceras. Visserligen erbjuds möjlighet till anonymitet men detta kan ändå

spela in i hur personen formulerar sitt svar. Det finns med andra ord risk för att det skapas någon form av önskvärd svareffekt, vilket betyder att den tillfrågade personen svarar på ett sätt som den tror att den som frågar önskar höra (Bryman, 2002). För en mer nyanserad bild av kulturen skulle det vara intressant att ta del av fler manifestationer, exempelvis av personer som blivit avskedade eller som frivilligt har lämnat företaget. Sökningar på nätet efter någon som matchar detta har inte genererat något svar. Det är därutöver inte möjligt att utläsa ifall det finns svar som redigerats alternativt inte har publicerats, vilket dock för detta arbete inte ansetts vara ett problem: utsagorna visar upp det företaget *vill* vara.

4.3.4 Textanalys av Zappos anhängarsida i det sociala nätverket Facebook

För att återknyta till syftet och frågeställningen, om hur Zappos medarbetare bemöter konsumenten, har en kvalitativ textanalys genomförts av kommunikation på Zappos anhängarsida på Facebook.

Internet, med dess införande under 1960-talet, är ett mångsidigt medium vilket det ännu inte har utvecklats några särskilda föreskrifter för hur, man som forskare inom den kvalitativa metodologin, bör angripa. Således är man "[...] till stor del hänvisade till de metodologiska verktyg som redan finns" (Svenningsson Elm, Lövheim & Bergquist, 2003, s. 13). Som kommunikationsforskare bör, som tidigare nämnts, det följaktligen inte vara ett problem att applicera redan etablerade metoder i en undersökning av sociala medier då det fortfarande är människor som kommunicerar genom användning av teknologiska verktyg.

Kent (2010) menar att sociala medier kan användas som ett verktyg till: relationsskapande, interaktivitet, dialog samt till att socialisering (s. 650). Därmed inte sagt att sociala medier kan användas enbart som verktyg för marknadsföring. Således har synen på mediet självt samt de mål företaget vill uppnå en väsentlig betydelse för hur kommunikation fortlöper (Kent, 2010). Därtill spelar synen på kommunikationspartnern en viktig roll i hur kommunikationen fullbordas (Kent & Taylor, 1998). Jag har i analysen funnit stöd hos Kent och Taylors (1998; 2002) teori om dialogbaserad kommunikation.

4.3.5 Urval

Facebook är ett innehållsrikt medium, mitt urval har därför gjorts med syftet att: dels finna text som kan anses vara utmärkande för företagets kommunikation, dels att reducera mängden text till hanterbara mängder (Bryman, 2002). Med anledning av detta uppskattade jag att en

månads material skulle utgöra ett variationsrikt och fullgott empiriskt material för att studera Zappos kommunikation. Detta begränsade insamlingsperioden till mars 2011. Samtlig kommunikation under denna månad har noterats genom skärmdumpningar och sammanställts i ett sidnumrerat dokument. Den kommande analysen kommer att hänvisa till detta dokument. Här kan nämnas att namn från samtliga konsumenter har censurerats då tillstånd till publikation av dessa inte har efterfrågats. Under denna tidsrymd har omkring fyrahundra inlägg publicerats av företagets anhängare, då är kommentarer på inlägg ej medräknade.

4.4. Innehållsanalys

För att på ett kvantitativt vis analysera en text kan en innehållsanalys tillämpas. Jag använde mig av en kvantitativ innehållsanalys för att analysera det manifesta innehållet i företaget Zappos initierade kommunikation med sina konsumenter i det sociala nätverket Facebook, vilket verkställdes genom analys av deras statusuppdateringar. Innehållsanalysen syftade till att finna mönster i kommunikationen, vilka utvärderats med hjälp av det statistiska analysprogrammet SPSS (Statistical Package for the Social Sciences, IBM).

Innehållsanalysen är en empirisk vetenskaplig metod som har sin fördel i att den låter kvantifiera en texts innehåll. Den kan således med fördel tillämpas då man står inför ett omfattande material och vill förstå en helhet. Innehållsanalysens styrka ligger i dess systematiska och således även replikerbara karaktär. Vidare är det en metod som kan tillämpas på en vid bredd av innehåll, från elektroniskt till tryckt material (Bryman, 2002; Denscombe, 2000). Processen startar vanligtvis med att forskaren väljer ut den text som ska analyseras, den så kallade analysenheten. Nämnas bör att det finns många olika sätt att göra detta urval (se Bryman, 2002, s. 99-121). Därefter bör denna brytas ned i hanterbara enheter. Analysen verkställs sedan genom att man, innan analysens begynnelse, utformar kategorier för hur enheterna i texten ska kodas. Ett sådant regelverk kallas för kodningsmanual (Bryman, 2002; Denscombe, 2000). Enligt Denscombe (2000) bör denna kodning hanteras med varsamhet så att man inte lyfter ut innehållet från analysobjektets kontext. Därefter kan man exempelvis göra en analys av hur frekvent en enhet förekommer samt deras relation till andra enheter (Denscombe, 2000). Min ambition har varit att beskriva tillvägagångssättet vid utformning samt genomförandet av innehållsanalysen så detaljrikt som möjligt, för att det ska vara utförbart att återupprepa denna undersökning (Backman, 2008).

4.4.1. Innehållsanalys av Zappos kommunikation på Facebook

Genom innehållsanalysen ämnades undersöka hur Zappos utnyttjar funktionen statusuppdatering. I forskning som genomförts kring organisationers användning av sociala medier har anmärkts att sociala mediers möjlighet till tvåvägskommunikation inte till fullo utnyttjas (Se bland annat: Waters, Burnett, Lamm & Lucas, 2009). Jag ansåg det därför vara av intresse att se vilka tendenser som går att finna i Zappos kommunikation och till vilken grad som konverterande interaktivitet eftersträvas. Följande övergripande fråga har väglett analysen: *Hur använder Zappos funktionen statusuppdatering i det sociala nätverket Facebook?*

Kommunikationens art har kategoriserats i: *informerande*-, *konsulterande*- samt *konverterande kommunikation* och i *svag*- samt *stark uppmaning*. Jensen (1998), Kent och Taylor (2002) samt McMillan (2002) har använts som inspiration till utformningen av de tre första variablerna, varav övriga är en egen konstruktion. Responsen har undersökts med hjälp av funktionerna ”gilla” och ”kommentera”. För att finna ett svar på vilken form av kommunikation som genererar mest respons undersöktes vilken, eller vilken kombination, av kommunikationsform som alstrat mest antal ”gilla” respektive mest antal ”kommentarer”. Utöver kommunikations art undersöktes om, och i så fall vilken form av, multimedia som företaget har kompletterat inlägget med. Dessa har kategoriserat i variablerna *hyperlänk*, *video*, *foto*, *ljudklipp*, samt i *annons*. För utförligare beskrivning: se bifogad kodningsmanual (Bilaga 1).

4.4.2. Urval

Enligt Bryman (2002) finns det inga givna regler för hur omfattande ett urvals storlek ska vara. För att urvalet ska bedömas vara representativt och således kunna generaliseras ansåg jag att en fyramånaders period var lämpligt. Således består urvalet, mitt empiriska material, av samtliga statusuppdateringar från företaget Zappos mellan tidsperioden 1 december 2010 till och med 31 mars 2011.

4.4.3 Statistisk bearbetning i SPSS

För att kunna utvärdera resultaten från kommunikationens art, bifogad media samt respons i SPSS har varje variabel tilldelats ett numeriskt värde: 0 (ej förekommande) respektive 1 (förekommande). Samma uppdelning har gjorts med dimensionen ”Bifogad multimedia”. Variablerna mäts således med nominalskala och är följaktligen dikotoma. Undantag har gjorts för variablerna *Antal_Gilla* samt *Antal_Kommentarer* vilka är definierade med en kvotskala. I

analysen har deskriptiv statistik använts, genom frekvenstabeller för varje enskild variabel. Därutöver har ett detaljerat filter utformats i syntax editor för att möjliggöra en analys av flera variabler. För ytterligare information kring SPSS: se Aronsson, 1999.

5. Zappos organisationskultur

I detta kapitel kommer resultaten från den kvalitativa textanalysen av Zappos kultur att presenteras.

I medarbetarnas utsagor om Zappos kultur har ett tema framträtt mer än övriga. Utsagor genomsyras av begreppet familj där anställningen i företaget jämförs med familjetillhörighet. De har även placerat begreppet kultur och familj sida vid sida. Ytterligare utmärkande mönster är den roll medarbetarna tillskriver sig själva, kollegor samt sina konsumenter satt i relation till begreppet familj. Vidare konstrueras den egna kulturen genom kontrasten mot andra företag och deras kulturer. Således är ett ”vi och dem”- förhållande skönjbart i uttalandena. Efter upprepad läsning och granskning av texterna har jag funnit ”familj” som en lämplig kärnkategori. I den kommande analysen används begreppet familj som en metafor till interpretation av Zappos kultur.

5.1. En utökad familj och ett andra hem

I 3.1.1 nämns hur organisationskultur förstås som en grupp människors delade läroprocess vilket mynnar ut i ett gemensamt ramverk för omvärldstolkning (Alvesson, 2002b). Utan detta ramverk skulle förvirring uppstå där ett konstant tolkande samt sökande efter mening före handling problematiserar arbetsprocessen (Alvesson, 2002b; Schein, 2010). Det är påtagligt att Zappos medarbetare till stor utsträckning har ett gemensamt språk. Vilket enligt såväl Schein (1992) som Weick (1995) är en förutsättning för lärande och därmed i förlängningen även för organisationskultur. Särskilt utmärkande är deras användning av familjmetaforen, vilken jag har funnit utgöra grundstommen i Zappos socialt konstruerade ramverk. Metaforen är hämtad ifrån det insamlade materialet då många referens sammanlänkar Zappos kultur och begreppet familj. Att använda sig av metaforer när man analyserar ett så komplext fenomen som kultur underlättar analysprocessen då vissa tolkningar blir tydliga, och i vissa fall övertydliga, medan andra tolkningar hamnar i skymundan. Det blir ett sätt att se och tänka kring ett fenomen samt ett sätt att uppmärksamma det dominerande (Morgan, 2006). Applicering av metaforer kan ur ett emancipatoriskt synsätt vara paradoxalt då de även innebär ett sätt att *inte se* och att det vid en analysprocess kan bidra till att andra, tillika betydelsefulla, fenomen negligeras (Morgan, 2006). Trots denna problematik söker jag i en humanistisk ansats tolka och söka förståelse för texterna efter bästa förmåga.

5.1.1 Passa in för att komma in

Mitt övergripande intryck från texten är att medarbetare tillskriver sin arbetsplats mycket positiva associationer. Denna plats beskrivs som större än ett lönekuvert, utan istället ett hem där de människor som förkroppsligar företaget betraktas som familjemedlemmar: "It means knowing I have a home away from home and a family away from my family" (CB, s. 21).

Zappos lägger stor vikt vid både rekryterings- samt socialiseringsprocessen av potentiellt nya medarbetare. Företagets VD, Tony Hsieh, förklarar på sin blogg i ett inlägg med titeln *Your Culture is Your Brand* (2009) att innan någon nyanställd släpps in i organisationen får denna (oavsett vilken titel eller avdelning personen i fråga eventuellt kommer att arbeta på) först genomgå ett fyra veckors inlärningsprogram. Här förmedlas företagets historia, värderingar samt vision. Under denna period spenderar varje deltagare två veckor i företagets kundservice – allt för att hitta personer som passar in. Behöver man alltså *passa in* för att *komma in*, en frågeställning även Parr (2010) väcker: "It has received 25,000 job applications in the past year. During that time frame, the company only hired 250 people, an impressively low 1% acceptance rate". Rekryteringsprocessen och sökandet efter kulturellt passande personer går enligt Hsieh till enligt följande:

At Zappos, we actually do two different sets of interviews. The hiring manager and his/her team will do the standard set of interviews looking for relevant experience, technical ability, fit within the team, etc. But then our HR department does a separate set of interviews, looking purely for culture fit. Candidates have to pass both sets of interviews in order to be hired. We've actually said no to a lot of very talented people that we know can make an immediate impact on our top or bottom line. But because we felt they weren't culture fits, we were willing to sacrifice the short term benefits in order to protect our culture (and therefore our brand) for the long term (Hsieh, 2009).

Alla rekryter erbjuds efter den första genomförda veckan av utbildning \$2000 för att lämna företaget, vilket motsvarar drygt tolv tusen svenska kronor. Detta är kompensation för den tid personen i fråga hittills spenderat på företaget och erbjudandet står kvar fram tills träningsprogrammets avslutande dag och motiveras med att företaget vill försäkra sig om att "[...] employees are here for more than just a paycheck" (Hsieh, 2009). Enligt Hsieh (2009) är det mindre än en procent som väljer pengarna och övriga välkomnas in i familjen.

Trots denna omfattande inlärningsprocess uttrycks av medarbetarna ingen upplevd påverkan av företaget, en alternativ tolkning är att de inte vill eller verkar känna till denna: "What Zappos culture means to me is that it is a sense of family. A family that accepts you as you are and you don't have to change to fit in" (CB, s. 41).

Här talas om en upplevd eller faktisk familj som accepterar dig för den du är. Det förefaller rimligt att se detta som en internalisering av företagets värderingar (se Schein, 1992).

We are a family. We celebrate birthdays, holidays, and births together, and we support each other during tough times (CB, s. 35).

Detta uttalande hävdar att företaget firar diverse högtider gemensamt. Högtider är ett exempel av många som nämns i CB. Utifrån mängden omnämmanden kan vi anta att ritualer anses betydelsefulla inom företaget, likaså gemensamma erfarenheter, vilka inom organisationskulturforskning lyfts fram som särskilt betydelsefulla för vidmakthållande och utveckling av kultur (Se Alvesson, 2002b; Hofstede & Hofstede, 2005; Schein, 1992). Weick (1995) menar att ett delat meningsskapande och en grups delade tillskrivningar av betydelser kan uppstå genom delade erfarenheter då kulturens medlemmar kan berätta historier kring dem. Genom att gruppen delar erfarenheter kan de tala om dessa och sålunda skapa ett tolkande ramverk. Då företaget lägger stor vikt vid gemensamma aktiviteter bortanför det ordinarie arbetet är en fullt rimlig slutsats att detta stärker den interna sammanhållningen samt kulturen, då en gemensam historia produceras (Weick, 1995). Ett urval av dessa aktiviteter dokumenteras i form av ett bildkollage och förmedlas till kommande Zapponians.

Likt blodsband beskrivs tillhörighet med företaget som livslång. Ingenting tyder på att en anställning uppfattas som temporär:

I will be at Zappos as long as I can be. This is my new home (CB, s. 25).

Zappos is not just about talk, it's about action! [...] Zappos is definitely the best place to work. As they say, "WELCOME TO YOUR LAST JOB!" I know it will be mine (CB, s. 26).

5.1.2 En fusion av den privata och den offentliga sfären

Med familjemetaforen som grund upplevs i CB en sammanlänkning av den privata och den offentliga sfären där företaget snarare är en förlängning av det privata än en del av det offentliga. Man kan se det som en fusion mellan vad Erving Goffman (1959) kallar för *back stage* och *front stage*. Enligt Goffman (1959) kan människors samspel förklaras med hjälp av begrepp lånade från teatern, ett så kallat dramaturgiskt perspektiv. Man kan exempelvis se mötet mellan företag och konsument som ett skådespel där de inblandade spelar sina förutbestämda roller. Han menar att människan spelar en roll i det offentliga (yrkeslivet), och en i det privata (familjelivet). Dessa flyter hos Zappos samman.

I medarbetarnas utsagor får Zappos grundvärderingar framstående utrymme. Dessa kan jämföras med vad Schein (2010) kallar för allmänaccepterade och hyllade värderingar, vilket

är uttalade värderingar som kollektivt har accepterats *inom* kulturen. Att Zappos medarbetare har internaliserat dessa stöds med följande utsago: ”The Zappos Culture is born from Ten Core Values that are key to living life, not just to working here [...] Zappos live and breathes its core values” (CB, s. 21). Här återspeglas Zappos värderingar inte enbart som ett rättesnöre inom företagets väggar, utan även som ledord utanför dem. Att medarbetare betraktar företaget som en förlängning av det privata kan, med hjälp av Schein (2010), tolkas som del av den andra kulturella nivån, vilken kan inverka på kulturens första nivå (artefakterna).

5.1.3 *Vi och dem*

Enligt Hofstede och Hofstede (2005) är kultur en inre, såväl som en yttre, konstruktion. I CB förstås att Zappos inre konstruktion är beroende av den yttre, vilket manifesteras genom distinktionen *Vi och Dem*:

Because Zappos is open-minded and encourages culture amongs us, it broadens views and opens us to new ideas that, without this culture, would be overlooked or entirely neglected at any other place (CB, s. 27).

Zappos is the only corporate office that I’ve ever heard of where employees are allowed to come to work as we are, brandishing piercings, with multi-colored or widedely styled hair and proudly displaying our tattoos (CB, s. 42).

Företagets kultur beskrivs som en frisk fläkt mot andra företag, en medarbetare uttrycker detta som ”[...] we are not just employees, we are human beeings” (CB, s. 32). Detta högtidliga anförande kan nästintill ställas i komperation med ett annat, i kontexten intressant sådant: ”We hold these truths to be self-evident, that all men are created equal” (United Stated Declaration of Independence, 1776). Om denna spekulativa komparation accepteras kan man ana sig till en inre kärna hos Zappos kultur, ett bakomliggande skikt av humanism och demokrati men samtidigt en oerhörd stolthet inför detta.

Där Zappos beskrivs som det tilltalande, progressiva, beskrivs andra företag som det stelbenta, konservativa. Zappos ser sina anställda som människor, med ett inneboende människovärde, vilket samtidigt implicerar att så inte är fallet annorstädes. För att dra det till sin yttersta spets: det finns tendenser, hos medarbetares uttalanden, att se en gemensam yttre fiende, det vill säga alla som inte tillhör familjen.

Många medarbetare uttrycker denna skillnad genom artefakter såsom avsaknad av kläd- eller utseendemässiga koder – istället accepteras och uppmuntras den individuella uttrycksformen. Dessa artefakter förstärker, den tidigare omtalade, fusionen ytterligare.

5.2. Medarbetaren i familjen – Systrar och bröder

Det är i det analyserade materialet genomgående positiva yttranden om kollegor, där antyds till och med att de själva utgör kulturens viktigaste beståndsdel. Följaktligen är det de som bär upp och förkroppsligar denna: “Here at Zappos, the culture is the people who work, live and breathe Zappos” (CB, s. 57). En annan uttrycker följande:

Has anyone ever heard of another company where employees consider their co-workers as their “second family”, or as much a part of their family as they do their parents and siblings? Zappos IS that company, and always will be. I never thought I would ever work for a company where you can become so close with your co-workers that they become extended family members (CB, s. 32).

Medarbetarna betraktas således som en del av den utökande familjen och de förknippas flitigt med syskon. Familjemedlemmen har därutöver fått ett speciellt namn – på Zappos blir man en Zapponian (!). Detta kan tolkas som ytterligare en förstärkning av familjesammanhållningen, genom att individen kan identifiera sig som del av gruppen. Benämningen Zapponian förminskar det individuella för att belysa det kollektiva, vikten av detta framhävs av bland annat Alvesson (2002b) som en av grundstenarna för organisationskultur.

5.3. Ledaren i familjen – Familjeöverhuvudet

Enligt Schein (1992) är organisationskultur och ledarskap “[...] två sidor av samma mynt” (s. 1). Han tillskriver ledaren både möjlighet att skapa och utveckla ett företags kultur. För att kunna förstå Zappos kultur är det med andra ord även av intresse att kasta ljus över deras ledare, Tony Hsieh, då Schein argumenterar att “[...] cultures begin with leaders who impose their own values and assumptions on a group” (Schein, 1992, s. 1-2). Schein (1992) är dock noga med att påpeka att ledarens ambition inte bör vara att lära ut sätt för medarbetarna att tänka eller känna, istället argumenterar han för att starka ledare har starka åsikter om vad denne vill uppnå och hur vägen dit skall stakas. Ledarens antaganden prövas och om “[...] their assumptions are correct, they create a powerful organization whose culture comes to reflect their original assumptions” (Schein, 1992, s. 227). Dessa antaganden är oftast artikulerade och det handlar om att finna följeslagare som delar dem för att vidmakthålla kulturen.

Schein (1992) menar att ledarens värderingar, övertygelser och antaganden formar grunden för företagets kultur, vilka internaliseras av kulturens medlemmar i en lärandeprocess. Dessa värderingar, övertygelser och antaganden kan med tiden kompletteras och utvecklas då nya ledare antror företaget, likaså nya medarbetare. I Zappos Culture Book kan företagets VD,

Hsieh, betraktas som grundaren för inte bara företaget utan också den kultur som genomsyrar det.

I have to say thank you to Tony, our CEO, for having the vision he had – and still has – for this company. The fact that a CEO could care so much about his employees and the culture of this company is just phenomenal. When the focus of a company is on their employees first, it is only natural that those employees would want to go above and beyond to give the same focus and concern for their customers (CB, s. 62).

Som citatet nämner både tackar och hyllar Zappos-medarbetare sin ledare. Följaktligen är det möjligt att dra paralleller till vad litteratur kring organisationskultur kallar för hjältar, vilka är personer (fiktiva eller reella) som har egenskaper och karaktärsdrag som är särskilt viktiga för människor inom kulturen (Hofstede & Hofstede, 2005). Således går det att tillskriva Hsieh en betydande position inom företaget, inte enbart på grund av hans status utan för hans symboliska värde som ledare. För att återknyta till familjemetaforen finner jag det rimligt att Hsieh betraktas som familjens överhuvud. Han var med i företagets begynnelse och medarbetare menar att han, enligt ovan, verkligen bryr sig om dem. Detta förhindrar inte en skönjbar hierarki i texterna och, likt en familj, står Hsieh högst i rang.

5.4. Konsumenten – En utökad del av familjen

Konsumenten kan med lätthet relateras till familjemetaforen. I utsagorna framkommer att Zappos medarbetare betraktar konsumenten både som en god vän och som en utökad del av familjen. Två medarbetare uttrycker detta följande:

Here at Zappos, our customers are our friends. They know that even if they're just lonely and want to talk, they can call us and we ADORE spending our time with them. We create connections that allow each customer to be seen as unique individual rather than a bank account (CB, s. 41).

Customers always ask me how it is that I sound so cheery, but it's not hard to be cheery when your co-workers feel like family and you know that you work for a company that supports you, where you can be yourself. Our customers are part of our family too, and I hope that they feel like family when the call is ended (CB, s. 44).

Ovanstående berättar dels hur man ser på konsumenten, men samtidigt berättas något om vad medarbetare har för självbild - synen på konsumenten går bortom transaktioner. En medarbetare menar till och med: "It's nice to know we are really making a difference in customer's lives" (CB, s. 32). Ett sådant synsätt är ständigt återkommande i teorier kring relationsskapande (se bl. a. Gummesson, 1998; Prahalad & Ramaswamy, 2004). Med detta synsätt i beak-

tande måste medarbetarens självbild närmast liknas vid en stödjande och inte säljande person. Det här säger således någonting mer än den klassiska devisen ”kunden har alltid rätt”.

Relationen mellan hur medarbetarna mår och hur de behandlar och betraktar sina kunder är utmärkande genom citat som: ”Happy workers make happy customers, which makes customers come back to us time and time again” (CB, s. 33). Det är sålunda en intrikat del av Zappos socialt konstruerade kultur att bry sig om kunder som de bryr sig om varandra: ”When everyone cares about each other, it’s easy to care about our customers. We generally want to help them because it’s in our culture and we do care” (CB, s. 51). Inom företaget är kundservice på alla tänkbara vis högsta prioritet. Detta sker enligt dem själva dessutom under eget ansvar: ”We are encouraged to connect with our customers and do whatever we need to make them happy, without asking permission” (CB, s. 48).

6. Mötet mellan Zappos och konsumenten

I detta kapitel kommer resultaten från den kvantitativa innehållsanalysen, stycke 6.1, såväl som den kvalitativa textanalysen, 6.2, av mötet mellan Zappos och konsumenten att presenteras. Enligt Backman (2008) så är figurer ett av "[...] det mest informationsrika sättet att redovisa resultat [...]" (s. 108). Han rekommenderar dock att cirkeldiagram i möjligaste mån bör undvikas då data tydligare kan illustreras med hjälp av exempelvis stapeldiagram, ett illustrativt råd jag valt att följa. Stapeldiagram lämpar sig väl vid diskreta variabler, vilket passar min undersökning. För att komplettera och förtydliga beskrivningen i textform har tabeller utformats (Backman, 2008).

6.1. Användning av statusuppdateringar

Zappos publicerar i genomsnitt en statusuppdatering dagligen. Under den undersökta tidsperioden, från 1 december 2010 till och med 31 mars 2011, förekommer enbart fem dagar med undantag från denna regel. Analysenheten uppgår till 161 statusuppdateringar ($n = 161$). Hädanefter kommer jag att referera till de fallnummer varje uppdatering tillskrivits i det ifyllda kodningsschemat.

De fem kommunikationsarterna: *informerande*, *konsulterande*, *konverserande*, *svag-* samt *stark uppmaning*, förekommer i analysenheten enligt tabell 6.1. Då kombinationer förekommer finns vissa överrepresenterade. Som framgår av tabellen påträffas konsulterande, svag- samt stark uppmaning sällan i relation till konverserande och informerande kommunikation. Informerande innehåll har använts i 69 av 161 möjliga fall. Den mest förekommande kommunikationen är av konverserande art, vilket tydligt illustreras i figur 6.1. Detta har påträffats i 104 av de 161 fallen.

Konverserande kommunikation, vilket kommer till uttryck genom statusuppdateringar innehållandes frågor som inte kretsar kring företagets verksamhet, är dominerande. Detta resultat, att företaget *frågar* och inte huvudsak *informerar*, finner jag intressant. Detta kan tolkas som att Zappos försöker uppmuntra till dialog samt att empati är skönjbar. Kent och Taylor (2002) menar att empati kretsar kring bekräftelse av värde, där kommunikationspartnerns tankar och åsikter värdesätts, en princip som Zappos infriar genom att samtala på ett jämbördigt sätt. Jag menar således att Zappos är, eller ger sken att vara, empatiskt då de vill veta vad konsumenten tycker och tänker kring varierande teman.

Happy Friday Facebook Friends! All snow storms aside, if you could hop on a jet to anywhere in the world this afternoon, what would be your dream destination? (Fallnr. 54).

Today is National Doctors`Day! What`s your favourite magazine to read in the waiting room? (Fallnr. 160).

We hope nobody has a case of the Mondays. What`s your biggest goal this week? (Fallnr. 158).⁵

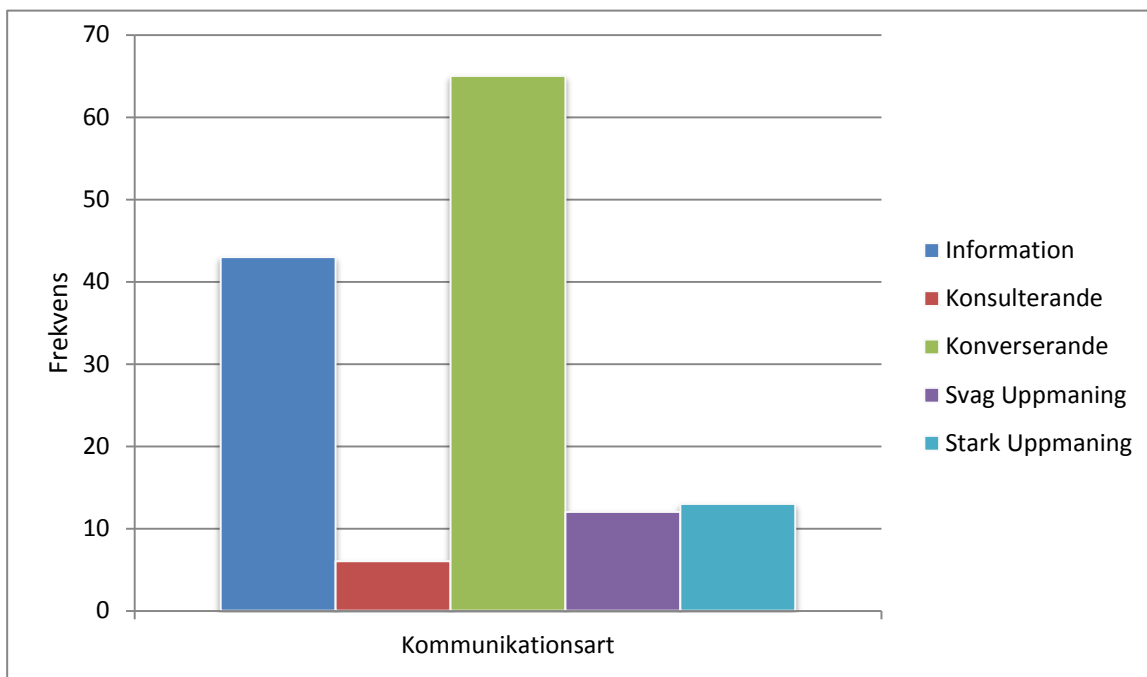
Som fallen visar, vilket väl återspeglar den konverserande kommunikationen i analysenheten, handlar dessa inte om Zappos verksamhet eller deras produkter, vilket man kan förvånas över. Dess härskande former av inlägg behandlar vilt skilda teman och det är möjligt att förundras över det gensvar de alstrar (se fotnot). Det är dock teman som alla kan relatera till, vilket sålunda inte exkluderar någon inom nätverket att besvara. Följaktligen kan man dra slutsatsen att det är dialogen i sig som är Zappos huvudsakliga mål med kommunikation i det sociala nätverket, vilket väl överensstämmer med Kent och Taylors (2002) principer på dialogbaserad kommunikation. Zappos använder därför statusuppdateringar till att i huvudsak initiera dialog, något som visar på strävan att behandla konsumenten som en jämbördig samtalspartner och inte som en utomstående (jfr Kent & Taylor, 2002). Nämnas bör inte desto mindre att även informerande kommunikation är flitigt förekommande, vilket explicit handlar om företagets verksamhet, som närmast kan liknas med monolog (McMillan, 2002). Som framkommer av tabell 6.3 kombineras denna dock vanligtvis med ett konverserande innehåll.

Bifogad multimedia förekommer i 44 procent av statusuppdateringarna, dvs. i 71 av 161 möjliga fall. Nämnas bör att ljudklipp och annons inte finns representerade under den analyserade perioden. Mest förekommande multimedia är hyperlänk (34 stycken) och foto (26 stycken), följt av video (12 stycken), det bör för tydlighetens skull nämnas att det vid ett fall förekommer två typer av multimedia (se fallnummer 53). Denna av Zappos relativt välutnyttjade funktion som Facebook erbjuder företag, att dela med sig av innehåll, kan enligt Phillips (2009) betyda att relationsskapande kan vara behjälplig genom att företag delar med sig av multimediamaterial, vilket han anser vara en viktig kommunikationskanal.

Tabell 6.1 Frekvens av förekommen kommunikation december 2010 - mars 2011

Kommunikationsart	Antal	Procent
Information	69	42, 9
Konsulterande	10	6, 2
Konverserande	104	64, 6
Svag Uppmaning	19	11, 8
Stark Uppmaning	21	13

⁵ Dessa statusuppdateringar har genererat 37, 24 resp. 23 antal gillningar och 228, 97 resp. 109 kommentarer.



Figur 6.1 Stapeldiagram.

Zappos söker så höja den kvalitativa upplevelsen genom att stimulera sinnen, som syn och hörsel, genom att komplettera inläggen med externa stimuli.

6.1.1 Kommunikationens gensvar

För att få en bild av responsen från företagets konsumenter på Zappos statusuppdateringar undersöktes med vilken frekvens som gillningar och kommentarer förekommer. Inom en kvantitativ analys av data förekommer tre medelvärden: aritmetiskt medelvärde, medianvärde samt modalvärde (Bryman, 2002).⁶

Zappos kommunikation genererar mycket respons: som framgår av tabell 6.2 uppgår summan av antal gillningar och kommentarer under den analyserade tidsperioden till 7480 respektive 8734 stycken. I genomsnitt genererar varje statusuppdatering 46 antal gillningar, respektive 54 antal kommentarer. I beaktning bör dock tas att medianen uppgår till 29 antal gillningar respektive 28 antal kommentarer.

⁶ Det aritmetiska medelvärdet, även kallat enbart medelvärde, avser att representera genomsnittet för mängden värden. Då medelvärdet är sensibelt för extremvärden kan det vara lämpligt att utöver detta räkna ut medianvärdet. Detta är ett värde som "[...] anger mittpunkten på en fördelning av värden" (Bryman, 2002, s. 232). Medianen anses således vara behjälplig för att få en tydligare bild av fördelningen då kraftigt avvikande mätvärden förekommer. Det sistnämnda värdet, modalvärdet, anger det värde som är mest frekvent i fördelningen (Bryman, 2002).

Tabell 6.2 Mått på antal Gillningar respektive Kommentarer

Mått	Gillningar	Kommentarer
Medelvärde	46, 46	54, 25
Medianvärde	29, 00	28, 00
Modalvärde	19	4
Standardavvikelse	53, 19	76, 13
Minimumvärde	3	0
Maxvärde	474	552
Summa	7480	8734

Anledningen att det aritmetiska medelvärdet och medianen skiljer sig markant åt beror på den vida variationen av antalet gillningar och kommentarer som Zappos kommunikation framkallat. Det lägsta antalet gillningar en uppdatering har genererat är tre stycken. Det finns således ingen statusuppdatering som inte har fått någon gillning. Det lägsta antalet kommentarer som en statusuppdatering genererat är noll stycken, vilket har inträffat vid två fall. Som mest har en statusuppdatering genererat 474 antal gillningar respektive 552 kommentarer. Variabeln ”Antal Gillningar” varierar således mellan 3 och 474 och variabeln ”Antal kommentarer” mellan 0 och 552. Resultatet för standardavvikelsen uppgår till värdet 53 för antalet gillningar, respektive värdet 76 för antalet kommentarer.⁷ Följaktligen kan en vid variation utläsas kring hur många gillningar och kommentarer en statusuppdatering får. Det ovan skisserade kan fungera som en övergripande bild på det flöde av kommunikation som Zappos anhängarsida frambringar. Detta kan tolkas som att företaget kommunicerar på ett sätt som engagerar och som gör konsumenter villiga till interagerande med företaget, samt med andra inom nätverket.

För att få en överblick av vilka kommunikationsarter som genererar mest antal gillningar och mest antal kommentarer har varje kommunikationsvariabel analyserats var för sig. Därefter har responsen för de befintliga kommunikationskombinationerna analyserats. Resultatet av detta åskådliggörs både i tabell 6.3 samt i figur 6.2 för att tydliggöra resultatet.

Kommunikationsarterna har tillskrivits följande nummer: 1 (informerande), 2 (konsulterande), 3 (konverserande), 4 (svag uppmaning) samt 5 (stark uppmaning). Då kombination förekommer anges detta exempelvis: (1,4). Detta är följaktligen en kombination av informerande och svag uppmaning. De kombinationer som förekommer illustreras i tabell 6.3. Det

⁷ Standardavvikelsen är den variation som går att skönja omkring medelvärdet Bryman (2002).

bör dock nämnas att det enbart är de förekommande kombinationerna som presenteras, således har resterande valts bort för att möjliggöra översiktlig tabell- och diagramutformning.

Som framgår av tabell 6.1 är kommunikationsarterna information (1) och konverserande (3) de som oftast förekommer i statusuppdateringarna. Detta är även den mest frekventa kombinationen, dvs. en kombination mellan informerande- och konverserande kommunikation (1,3). Ett exempel:

The Zappos Family is supporting Autism Speaks today for light It Up Blue Day and we know our customers love supporting great causes too. What charities have you worked with in the past? (Fallnr. 161).⁸

Tabell 6.3 Kommunikationsart med respons

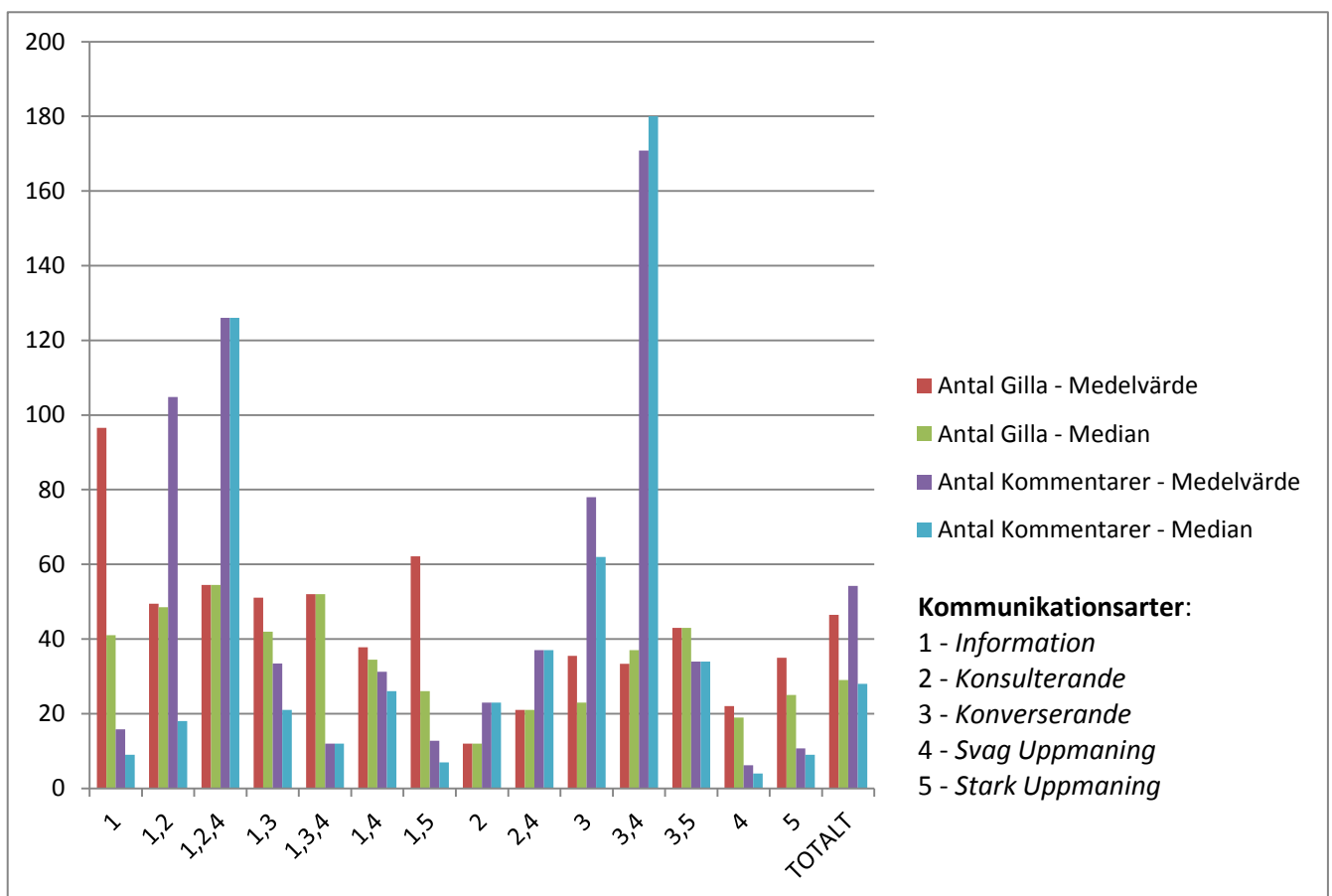
Kommunikationsart	Antal Gillningar			Antal Kommentarer	
	Antal	Medelvärde	Median	Medelvärde	Median
1	17	97	41	16	9
1,2	6	50	49	105	18
1,2,4	2	55	55	126	126
1,3	30	51	42	33	21
1,3,4	1	52	52	12	12
1,4	4	38	35	31	26
1,5	9	62	26	13	7
2	1	12	12	23	23
2,4	1	21	21	37	37
3	67	35	23	78	62
3,4	5	33	37	171	180
3,5	1	43	43	34	34
4	6	22	19	6	4
5	11	35	25	11	9
TOTALT	161	46	29	54	28

För att en statusuppdatering (ett fall) ska klassificeras som en kombination av 1 och 3 ska således en blandning av informativ kommunikation om företaget förekomma. Därutöver ska den innehålla en fråga som inte implicit handlar om Zappos verksamhet. Som citatet visar på, berättar de för sina konsumenter att de stöttar ”Autism Speaks”. Genom att informera om

⁸ Denna statusuppdatering har genererat 125 antal gillningar och 52 kommentarer.

detta visar de på företagets välvilja och samhällsansvar. Därutöver ställer de en fråga till sina konsumenter som inte är relaterad till Zappos arbete, utan syftar till konversation. Min reflektion är att detta kan inneha vissa fördelar – Zappos framstår inte som skroderande, lyckas ändå göra reklam för företaget. Ett sådant tillvägagångssätt kan motverka den problematik Phillips (2009) skildrar: ”Promotion may be ‘tolerated’, but for a public relations practitioner or marketer to believe that a message can be ‘pushed’ to an audience [...] is to be arrogant and naive” (s. 98). Vidare menar han att internet förändrat människans beteende så tillvida att uttryckt innehåll bemöts med irritation och motstånd, en form av kommunikation som ligger transmissionssynen nära (se Heide et al., 2005).

Vid undersökningens början hade jag som ambition att analysera vilken form av kommunikation som genererade mest respons, dvs. mest antal gillningar och kommentarer. Som framgår av tabell 6.3 samt av figur 6.2 är det dock en vid variation av dessa. Den respons som ligger över medelvärdet respektive över medianvärdet anser jag kan betraktas som stark. Här utmärker sig bland gillningar kommunikationsformen information som har genererat en respons högt över medelvärdet.



Figur 6.2 Stapeldiagram.

Bland antalet kommentarer är det framförallt en kombination mellan konverserande och svag uppmaning som genererat särskilt stark respons. En sådan kombination kan exemplifieras med följande statusuppdateringar:

Today is National Carrot Cake Day and the beginning of Chinese New Year. Ironically it's the beginning of the Year of the Rabbit. Check out our friends from the band Rabbit! Rocking out at Zappos HQ below. Who makes your favourite carrot cake? Is it mom, grandma, the corner bakery? (Fallnr. 77).
Fill in the blank. "Nothing makes me happier than _____." (Fallnr. 111).⁹

En kombination mellan konverserande och svag uppmaning (3,4) innehåller således förutom en icke-relaterad verksamhetsfråga även en uppmaning om att användaren aktivt ska göra något, exempelvis "kolla in det här". I fallnummer 77 handlar det om att se på den bifogade videon som visas direkt under inlägget. Statusuppdateringar likt fallnummer 111 har klassificerats som en kombination av konverserande och svag uppmaning då de dels uppmanar användaren att göra något, dels med anledning av att de insinuerar på konverserande kommunikation. Innehållet är enkelt, adresserat till nätverkets samtliga anhängare och kan därutöver tolkas som genuint: Zappos *vill* samtala.

Resultatet av den kvantitativa innehållsanalysen av Zappos statusuppdateringar på Facebook visar på en tydlig vilja till samtal: de kommunicerar regelbundet, använder sig av de verktyg till tvåvägskommunikation som mediet erbjuder samt försöker engagera konsumenten genom frågor och publicerad multimedia, vilket utifrån Kent och Taylors (2002) samt Phillips (2009) perspektiv lägger en grogrund för relationsskapande. Därutöver länkas anhängarna alltoftast vidare till företagets webbplats och bloggar där de kan fortsätta att samspela med företaget – eller flanera genom ständigt förnyande innehåll, vilket visar på engagemang till att fortsätta konversationen även i andra rum (Kent & Taylor, 2002).

6.2 Sättet att samtala

Kommunikation är ett centralt begrepp av relationsskapande. Enligt Kent och Taylor (2002) bör medarbetare tränas för att kunna föra empatibaserad, lyssnande kommunikation tillsammans med konsumenten. Detta förutsätter att företaget är engagerat samt villiga att satsa resurser på dialogbaserad kommunikation. Relationsskapande vilar inte enbart på *att* företaget svarar, utan *hur* de svarar, dvs. vilket innehåll som kommunikationen består av (Kent & Taylor, 1998). Även Prahalad och Ramaswamy (2004) behandlar begreppet dialog och enligt dem handlar det, likt Kent och Taylor (2002), om mer än att enbart lyssna på konsumenten. De

⁹ Dessa statusuppdateringar har genererat 37 resp. 46 antal gillningar och 33 resp. 405 kommentarer.

hävdar att dialog fordrar engagemang och interaktivitet. Med detta som bakgrund kommer i följande stycke den andra frågeställningen att besvaras, vilket behandlar hur Zappos medarbetare kommunikativt bemöter konsumenten.

Jag hävdar, i linje med Phillips (2009), att den syn företaget har på internet: som ytterligare en kanal för kommunikation eller som del i verksamhetens fundament, kan inverka på vilken form av interaktivitet företaget eftersträvar.

6.2.1 *Ton och tilltal*

I kommunikationen på Zappos anhängarsida kan framförallt ett kommunikativt mönster bevitnas: det upplevs vara kommunikation goda vänner emellan – inte mellan ett väletablerat e-handelsföretag och anonyma konsumenter. Kommunikation sker humoristiskt, hjärtligt och med en autenticitet. Inställningen gentemot Zappos manifesteras merendels i positiva utlåtanden. Med ett personligt och spontant språk smyckas anhängarsidan:

HOLY DOGS!!! Last night at 9pm, I ordered 3 pairs of shoes from Zappos. They were on my front porch (in Virginia) at 11:37 am. That's less than 15 hours!!! I have some kind of freaky Customer Service crush on Tony Hsieh. You are AMAZING!! Thank you for being the masters!!! (Empiriskt material, s. 306).¹⁰

Denna kommentar påvisar kommunikation som publicerats av externa personer. Denna lovsjungande anda är likaledes starkt utpräglad i Zappos respons:

Happy we can help you find shoes for your size. Thank you so much for being one of our customers [Namn]! (Empiriskt material, s. 308).¹¹

Thanks for sharing your Zappos experience with us [Namn]! You are amazing!!! (Empiriskt material, s. 306).¹²

De här citaten speglar företagets manifesterade tacksamhet gentemot sina kunder och följeslagare. Förutom att frekvent visa uppskattning så präglas konversationer av en mänsklig röst (jfr Kelleher, 2009; Searls & Weinberger, 2009). Zappos adresserar genomgående sin kommunikation till vederbörliges tilltalsnamn, således främjas ett individriktat samtal. Den mänskliga rösten manifesteras genom ordval och formuleringar, en kund som givit uttryck åt betagenhet gentemot företaget blir besvarad ”Awwww, we ♥ you too [Namn]!” (Empiriskt material, s. 291), en annan gladlynt kund besvaras: ”Well you just returned the favor by putting a smile on ours. Thank you for being one of our valued customers [Namn]!” (Empiriskt

¹⁰ För hela konversationen se bilaga två, nummer två.

¹¹ För hela konversationen se bilaga två, nummer ett.

¹² För hela konversationen se bilaga två, nummer två.

material, s. 292). Kelleher (2009) beskriver denna röst som "[...] an engaging and natural style of organizational communication as perceived by an organization's publics based on interactions between individuals in the organization and individuals in publics" (s. 177). Detta i sin tur tangerar vad Kent och Taylor (2002) säger vara grundförutsättningen för dialog: att inte se personer som objekt (s. 25). De talar således båda om att medarbetarens röst bör vara framträdande i den externa kommunikationen för att dialog ska kunna skapas, en premis Zappos tydligt eftersträvar. Enligt Kent och Taylor (2002) stödjer sig dialogbegreppet bland annat på viljan att hålla samtal levande, vilket kommer till uttryck i Zappos kommunikation genom att allt som oftast ställa följdfrågor: "Thanks for telling us about your experience [Namn]! How did everything fit?" (Empiriskt material, s. 148).

Dialogbaserad kommunikation handlar vidare inte bara om *att* utan *hur* företaget svarar. Likt i citatet är det ofta förekommande att Zappos ställer följdfrågor. De strävar således efter att hålla konversationen igång samt visa att de är engagerade i konsumenten (Kent & Taylor, 2002), vilket stöds av den ofta förekommande hänvisningen: "If you need help, you can give us a call anytime at 800.927.7671. We are open 24/7!" (Empiriskt material, s. 315). Följaktligen vill Zappos visa att de finns där för kunden, vilket implicerar på ett genuint intresse av denne.

Samtidigt som medarbetarna lyssnar på och visar acceptans mot oliktankande, försöker de finna lösningar på problem som i slutändan kan tillfredsställa båda parter, således kan ett sympatiskt förhållningssätt härledas. Det kan sammanliknas med vad Kent och Taylor (2002) kallar ömsesidighet och empati. En medarbetare uttrycker: "We take your feedback to heart [Namn], so thanks again for taking the time to let us know how you feel" (Empiriskt material, s. 207).¹³

Respons likt detta återger sättet på vilket Zappos hanterar kritik. Viljan att försöka förstå den andres subjektiva verklighet är nödvändig för dialogbaserad kommunikation (Kent & Taylor, 2002). Som åskådliggjordes i teorikapitlet kräver inte dialog likasinnade åsikter, däremot bör de kommunicerande sträva efter ömsesidig förståelse, fri från begär att vinna meningsutbytet (Bohm, 2004; Habermas, 1987; Kent & Taylor, 2002). På så vis kan Zappos sätt att hantera kritik, med tacksamhet och respekt (som utdraget visar), vara gynnsam för en dialogbaserad och relationsskapande kommunikation. Sättet på vilket Zappos konverserar med sina följeslagare kan jämföras med företagets grundvärdering nummer sex: "Build Open and Honest Relationships With Communication" (Coffey, 2011).

¹³ För hela konversationen se bilaga två, nummer fem.

Som skildrats i analysen av Zappos kultur, anses dessa värderingar utgöra fundamentet för företagets verksamhet. Utdraget åskådliggör Zappos värdesättande av lyhördhet och ärlighet, emellertid finns alltid risk för diskrepans mellan artikulation och agerande (Morgan, 2006). I Zappos fall stämmer denna väl överens med det manifesterade innehållet på företagets anhängarsida, som genomsyras av öppenhet och lyhördhet, vilket i sin tur uppfyller Kent och Taylors (2002) krav på autenticitet. För att dialogbaserad kommunikation ska vara möjlig krävs ärlig kommunikation, vilket är bidragande till relationsskapande. Denna premis uppfylls bland annat genom att hjälpa konsumenten att finna efterfrågad vara – även om det innebär att hänvisa till konkurrerande företag:

We handle each and every call on an individual basis with the freedom to go above and beyond to do what is right or help make it right... or in some instances, even referring the customer to another site for an item we don't have in stock! (CB, s. 53).

Det är möjligt att Zappos, genom valet att inte censurera negativa kommentarer om företaget, ingår en viss risk. Som skildrats i teorikapitlet anser ett flertal forskare (se bland annat Cox et al., 2008; Hast & Ossiansson, 2008b) att negativ kommunikation, vilket publiceras av externa personer, kan få stort genomslag då de uppfattas som tillförlitliga, vilket i sin tur kan inverka negativt på företagets renommé. Detta kan naturligtvis orsaka viss osäkerhet, framförallt då anhängarantalet är stort och varje negativ kommentar anses kunna spridas "[...] till hur många som helst" (Hast & Ossiansson, 2008b, s. 21). Men det finns även fördelar: negativa kommentarer kan stärka kundens bild av företaget, om de hanteras med sensibilitet, och resultera i tycke: "I like the fact Zappos allows customers to post honest reviews after a purchase... many companies simply don't post the unless they are 100% positive" (Empiriskt material, s. 59). Jag menar vidare att detta är ett utmärkt tillfälle för företaget att visa befintliga, samt potentiella kunder, hur de hanterar misstag, vilket i sin tur kan tolkas som bevis på hur mycket (eller lite) de värdesätter varje kunds enskilda upplevelse. Med hjälp av följande konversation förtydligas mitt resonemang:

Unfortunately, I did not have an 'amazing' customer service experience. Because of this, I'll be refusing the shoe delivery and shopping elsewhere.

We are so sorry to hear that [Namn]. We would love to make it up to you. Can we get your order number?

[Ordernummer]

We are really sorry about the discount confusion. This should have been much easier. We went ahead and refunded \$20 on the order. You are still welcome to refuse or return but we wanted to honor your discount and then some. We also made you a VIP so you'll get free next day air shipping for life. Sorry for the bad first experience. We truly value our customers and hope that we can make this up to you [Namn].

Thank you, I appreciate it. I read about everyone's great experiences with you... and then mine felt less than stellar. I do appreciate you going out on a limb for me here. Thanks again (Empiriskt material, s. 140).

En kommentar som denna, fri att läsa för företagets anhängare och övriga intresserade, med Zappos främsta mål att erbjuda excellent kundservice, är förvisso inte fördelaktig, dock sättet de hanterar den missnöjda konsumenten kan stärka, snarare än stjälpa, kunders förtroende till företaget. Genom att Zappos visar empati och erbjuder problemlösning lyckas de vända den negativa upplevelsen till en positiv, vilket den tacksamme kunden i exemplet ovan verifierar. Detta, och liknande fall, skapar möjligheter för Zappos att visa hur de manövrerar fel och brister, genom att kompensera för dem och kommunicera om det. Eller som en kund uttrycker: "Of course Zappos took care of it. Would be surprised at anything else" (Empiriskt material, s. 60).

Enligt Kent och Taylor (2002) frodas relationer genom självutlämnande, därför kan det vara fördelaktigt att Zappos inte framställer sig som felfri. Istället visar företaget sin mänskliga sida genom att misstag offentliggörs, dock beredda att reparera dessa. Således får redan lojala kunder bekräftat att Zappos värdesätter dem, samtidigt som osäkerhet reduceras för potentiellt nya kunder då företaget visar sig villigt att hjälpa. Det bör i detta sammanhang nämnas att även kunden är beredd att hjälpa. Speciellt utmärkande är ett inlägg som handlar om jordbävningkatastrofen i Japan där en konsument uttrycker missnöje över att företaget inte nämnt detta på sin anhängarsida, vilket skapar starka kedjereaktioner från andra konsumenter som går in i konversationen och försvarar företaget. Således finns det inom anhängarkretsen engagerade och lojala konsumenter att finna, så kallade evangelister (se McConnell & Huba, 2007).¹⁴

Under den analyserade perioden finns inget som explicit kan sättas i förbindelse till vad Kent och Taylor (2002) benämner inom begreppet närhet, det vill säga att konsumenten involveras i beslutsfattande processer. Aaron Magness, direktör för Zappos varumärkesmarknadsföring samt affärsutveckling, menar dock att de exempelvis via Facebook har bett konsumenter om feedback kring vilka typer av klädesmodeller de föredrar (Inc.com, 2010). Företaget beslöt följaktligen att inte använda sig av trådsmala modeller, då deras anhängare inte uppskattade detta. Det är således tänkbart att feedback från Zappos kunder efterfrågas då beslut ska tas som berör dem, vilket Kent och Taylor (2002) menar kan vara fördelaktigt för företaget som i förväg har kunskap om vad konsumenten uppskattar respektive ogillar.

¹⁴ Se bilaga två, nummer åtta.

6.2.2 Interaktion

Kent (2010) menar att sociala medier inte behöver vara så sociala. Istället anser han att majoriteten av dess användare snarare beskådar än aktivt medverkar. Detta kan liknas vid Hartmanns (2004) teori kring internetflanören, den som planlöst surfar genom innehåll utan att faktiskt engagera sig i kommunikation med andra människor. Hartmann (2004) har inspirerats av den tyske kritikern Walter Benjamin, som under tretton år arbetade på sitt ofullbordade verk ”The Arcades Projekt” med fascination över de inglasade gator, Parisarkaderna, inom vilka flanörer strosade (Benjamin, 1999; Hartmann, 2004). Dessa erbjöd ”[...] an undisturbed and yet a public place” (Hartmann, 2004, s. 85). Att dra paralleller med denna flanörliknande gestalt och sociala medier kan uppfattas dekadent, sociala medier som Facebook kan dock erbjuda en liknande informationssfär och en passage mellan en fysisk och en virtuell värld. Cyberflanören vill, likt flanören i Paris, ständigt uppleva och se något nytt, men har inget mål för ögonen (Benjamin, 1999; Hartmann, 2004). Till skillnad från dåtidens Paris kan var och en med en internetuppkoppling dygnet om driva omkring genom innehåll och låta sig underhållas, det enda att ta ställning till är om den vill vara delaktig i produktionen av innehåll.

Zappos följeslagare på Facebook erbjuds möjlighet till både flanering och produktion. Zappos utnyttjar mediets möjlighet för företag och konsument att tillsammans generera innehåll (se Kaplan & Haenlein, 2010; Kent & Taylor, 2010). Följande exemplifieras av Zappos ständigt pågående aktivitet kallad ”Fan of the Week”, vilket innebär att konsumenten uppmanas att ladda upp ett foto där Zappos kartong presenteras samt få sina vänner att ”gilla” fotot. Priset, till fotografen bakom det mest gillade fotografiet: att företaget använder detta som profilbild under en veckas tid.¹⁵ Företaget engagerar på så vis sina konsumenter genom att integrera den fysiska och den virtuella miljön. Då Zappos är ett e-handelsföretag, och följaktligen inte fysiskt anträffbart, kan man spekulera i om företaget görs mer närvarande genom att integrera och tillskriva det som är fysiskt ett ökat symboliskt värde, såsom kartongen. Möjligtvis betraktar Zappos kartongen som en fysiskt förlängd länk mellan företaget och kunden, i vilken de dessutom skickar med handskrivna vykort och lappar. Vid upprepade tillfällen vittnar kunder om små notiser som medföljt den ordinarie leveransen av beställda produkter. En kund fick exempelvis en lapp med texten ”I win!” (Empiriskt material, s. 206), varpå denne fotograferar lappen och laddar upp den på anhängarsidan – vilket resulterat i gillningar och kommentarer, både från företaget och från andra anhängare. På så vis skapar Zappos en känsla av närhet (Kent & Taylor, 2002) samt visar att företaget är engagerat i ”det lilla extra”. Zappos

¹⁵ Se bilaga två, nummer nio.

strävar följaktligen efter att engagera och kommunicera med kunderna – även efter köpet, vilket enligt Gummesson (2004) såväl som enligt Prahalad och Ramaswamy (2004) är förutsättningar för relationsskapande.

Enligt Prahalad och Ramaswamy (2004) är det inte enbart ägandet över produkten utan *tillgången* till en önskvärd upplevelse som skapar värde för konsumenten. Pine och Gilmore (1999) menar att en viktig utmaning som dagens företag står inför är att skapa någon form av upplevelse, och därigenom skapa ett positivt minne, som konsumenten vill återuppleva: "[...] companies stage an experience whenever they engage customers connecting them in a personal, memorable way" (Pine & Gilmore, 1999, s. 3). Ifall Zappos fick omformulera sistnämnda citat skulle det kunna resultera i: "Deliver **WOW** Through Service" (Coffey, 2011).

7. Avslutande diskussion

I det inledande kapitlet ges löfte om att denna undersökning skall bidra till en ökad *förståelse* kring organisationskulturens betydelse för relationsskapande i sociala medier. Här föreslår författaren att organisationskultur erbjuder det ramverk kring *hur* medarbetare kommunicerar, i linje med företagets övergripande visioner och värderingar, i ett allt mer transparent och snabbkommunicerande samhälle. Denna undersökning bottenar i det behov för fler empiriska studier som eftersökts inom såväl akademi som näringsliv kring *hur* ett kommunikativt arbete med sociala medier kan se ut (Kent & Taylor, 2010). Författarens förslag är ett holistiskt perspektiv på verksamheten med organisationskulturen som ramverk för kommunikation.

Den första frågeställningen, som skildrades i syftet, besvarades genom en textanalys av Zappos Culture Book 2010. Boken kan ses som en artefakt då den ger uttryck för Zappos arbete med sin kultur. Den andra frågeställningen besvarades med hjälp av en kvantitativ innehållsanalys samt en kvalitativ textanalys av Zappos kommunikation i det sociala nätverket Facebook. Resultatet av dessa analyser kommer att sammanfattas och diskuteras i detta kapitel.

7.1 Zappos möte med kunden

Kommunikation på Zappos anhängarsida, som initierats av företaget, är huvudsakligen av konverserande art med ett dialogskapande syfte. Analysen visar att Zappos uppfyller samtliga krav på dialogbaserad kommunikation som presenterats av Kent och Taylor (1998; 2002). Det är därför passande att betrakta företagets anhängarsida som ett socialt rum, vilandes på ett fundament av jämbördiga samtal. Således baseras mötet på dialog, samskapande av innehåll, ömsesidighet och självutlämning – samtliga essentiella förutsättningar för verkligt relationskapande (Kent & Taylor, 2002).

Det är möjligt att jämföra Zappos kommunikation med sina kunder som samtal goda vänner emellan, där inget tema är tabubelagt – oavsett om någon funderar kring jordbävningstastofen i Japan, känner för att dela med sig av bilder på sina husdjur eller bara vill prata av sig lite om livet i allmänhet, får de alla sin röst hörd. Följaktligen står kommunikation kring företagets verksamhet inte i centrum och ämnet för konversationen initieras av båda parter. Mötet dem emellan är ett virrvarr av inlägg, kommentarer, gillningar, foton, videor, för att inte glömma dikter och kärleksförklaringar till företaget. Författarens naturliga frågeställning lyder: Hur gick det här till?

Denna fråga kan kompliceras med frågor som: Varför laddar konsumenter upp bilder på husdjur och barn sovandes, eller lekandes, i Zappos leveranskartonger? Hur resonerar Zappos då de delar med sig av videor från firmafester, karnevaler eller afterwork-rundan på kvarterskrogen? Framförallt: Hur vågar de publicera videor på alkoholpåverkade medarbetare som berättar rövarhistorier till allmän beskådan av drygt 120 000 anhängare? En fråga med ytterligare följdfrågor kan inte oproblematiskt klassificeras som en fulländad analys, resultatet inrymmer dock ett flertal frågeställningar men desto färre svar. Kanske är det detta som mötet i sociala medier verkligen handlar om, att faktiskt vara social och självutlämnande? Författaren vill tro det.

7.2 Zappos organisationskultur

Analysen visar att det är fullt möjligt att tolka Zappos kultur som homogen, där medarbetare till stor utsträckning delar en gemensam verklighetsuppfattning (Johansson, 2005). Denna slutsats görs med anledning av de gemensamma tolkningsmönster som står att finna i utsågorna. Detta innebär att kulturer kan betraktas som konsekventa, som en delad verklighet samt att det är ledaren som ger den dess form (Johansson, 2005). Jag anser att samtliga antaganden stämmer ytterst väl in på Zappos, där man aktivt arbetar med att vidmakthålla kulturen, ett arbete som sker genom mycket selekterad rekrytering, inläring samt socialisering.

Zappos medarbetare tillskriver kulturen stor betydelse: "Our culture is our heart, our soul, our brand, our compass, and our thermometer" (CB, s. 37). Det är påtagligt att Zappos grundvärderingar återfinns i medarbetares uttalanden, således är det intensiva arbetet med konstruktion och underhåll av kulturen skönjbar. Detta arbete har resulterat i en socialt konstruerad familjesfär där distinktionen mellan det privata och det offentliga luckrats upp. Zappos anses vara mer än en arbetsplats: det är ett andra hem där synen på medarbetare kan jämföras med syskon, ledaren liknas med stamfadern eller överhuvudet och kunden accepterats som en del i den utökade familjen. Jag argumenterar, i linje med Kent och Taylor (2002), att *hur* man *ser* på kommunikationspartnern är direkt avgörande för *hur* man kommunicerar med denna. Detta kan i sin tur vara mer eller mindre bidragande till relationsskapandet. Undersökningen visar att Zappos medarbetare har internaliserat företagets värderingar och jag menar att Zappos syn på kunden, som en del i den utökade familjen, är en god förutsättning för relationskapande då synen på kunden sträcker sig bortom själva köpprocessen (Gummesson, 1998). Denna reflektion förstärks än mer genom följande utsago:

Our success has not happened because of low prices, mass marketing, or gimmick-type sales. We turn first-time customers into loyal ones. They share their experience with friends and family, they blog about it on the internet, and they come back again and again (CB, s. 48).

Denna självbild och syn på övriga anser jag ha påverkat *hur* de kommunicerar med sina kunder. Följaktligen argumenterar jag för att organisationskultur kan vara av stor betydelse för relationsskapande i sociala medier. Således finns ett starkt samband att finna mellan organisationskultur och extern kommunikation och jag anser det följlaktligen vara rimligt att argumentera för att organisationskultur fungerar som ett ramverk för kommunikation. Vidare argumenterar jag för att det informella språk som anhängarsidan präglas av kan härledas till den familjära kulturen.

Därtill är det i sammanhanget relevant att nämna företagets ständiga arbete för ökad transparens, vilket bland annat sker genom publikation av medarbetares uttalande om företaget. Betydelsen av en transparent kultur är värd att diskutera kring i termer om denna kan vara bidragande till relationsskapande då det, liksom relationsskapande mellan individer, krävs ett visst mått av transparens och självutlämning för att en relation ska kunna utvecklas (Fournier, 1998; Kent & Taylor, 2002). Jag menar att en hög grad av transparens och en homogen kultur är effektiv i kundrelationer. I sociala medier visar företaget upp sin kommunikation för allmänheten, och för kunderna i synnerhet. Att arbeta som Zappos, för en enhetlig organisationskultur, medför att bilden av företaget inte krackelerar då den ställs ut till allmänhetens beskådan. I ett allt mer transparent klimat märks annars snabbt skillnader mellan en artikulerad och en faktisk kultur. Jag anser därmed att Phillips (2009) argument om sociala mediers krav på transparentare självutlämnande företag kan bekräftas.

Följlaktligen anser jag att arbetet med sociala medier inte sker av sig själv. Ambitionen bör vara att företag arbetar med sin värdegrund och att varje enskild medarbetare är en medproducent av dennes reproduktion och vidmakthållande. En förutsättning för detta, enligt mig, är en uttalad och rotad värdegrund. Jag anser att det med hjälp av organisationskultur är möjligt att kommunicera i de sociala medierna på ett relationsskapande sätt.

Författaren skulle intresserat följa en analys av Zappos kultur utifrån ett maktperspektiv, vilket inte faller på detta arbetes lott. Den tydliga homogeniteten i medarbetares uttalanden skulle så kunna sättas i ett dunkelt sken. Företagets storlek implicerar att det inom kulturen bör finnas personer som ”[...] utkämpar mer eller mindre subtila strider om hur verkligheten bör definieras och tolkas, samt vilka värderingar och ideal som är de rätta” (Alvesson & Svingsson, 2007, s. 193). Dock finns det ingen som helst implikation på ett alternativt synsätt i Zappos Culture Book.

7.3 Implikationer för framtiden

Det finns möjlighet för nya former av företag att födas i den socialt integrerade tidsålder vi äntrar (eller har äntrat). Oprövade, djärva visioner och ett underordnat vinstintresse utkristalliserar bland dessa, som vill underhålla såväl som engagera kunder. En vidare utredning skulle kunna visa på att dessa relationspionjärer har ett längre tidsperspektiv och en tydligare värdegrund. Jämförande studier med redan väl etablerade organisationer som exempelvis IKEA kan även det skapa en djupare förståelse för organisationskultur och dess inverkan på kommunikation.

En, enligt mig, profet inom sociala medier uttrycker det hela:

I always say: legacy is greater than currency. [...] The only way to succeed now is to be completely transparent. Completely. Everything is exposed, everything you do. So your legacy – is your ultimate life (Vaynerchuck, 2008).

Litteratur

- Alvesson, M. (2002a). *Kommunikation, makt och organisation: kritiska tolkningar av ett informationsmöte i ett företag*. (2., [utök.] uppl.) Stockholm: Norstedts juridik.
- Alvesson, M. (2002b). *Understanding organizational culture*. London: SAGE.
- Alvesson, M. & Sköldbberg, K. (2008). *Tolkning och reflektion: vetenskapsfilosofi och kvalitativ metod*. (2., [uppdaterade] uppl.) Lund: Studentlitteratur.
- Alvesson, M. & Sveningsson, S. (red.) (2007). *Organisationer, ledning och processer*. (1. uppl.) Lund: Studentlitteratur.
- Aronsson, Å. (1999). *SPSS: en introduktion till basmodulen : [version 9 för Windows 95/98/NT]*. Lund: Studentlitteratur.
- Backman, J. (2008). *Rapporter och uppsatser*. (2., uppdaterade [och utök.]. uppl.) Lund: Studentlitteratur.
- Bambauer-Sachse, S. Mangold, S. (2011). Brand equity dilution through negative online word-of-mouth communication. I *Journal of Retailing and Consumer Services*, 18(1), 38–45.
- Beck, U. & Beck-Gernsheim, E. (2002). *Individualization: institutionalized individualism and its social and political consequences*. London: SAGE.
- Belk, W., R. (1988). Possessions and the Extended Self. I *The Journal of Consumer Research*, 15 (2), 139-168.
- Bengtsson, A. & Östberg, J. (2006). *Märken och människor: om marknadssymboler som kulturella resurser*. Lund: Studentlitteratur.
- Benjamin, W. (1999). *The arcades project*. Cambridge, Mass.: Belknap Press.
- Berger, P.L. & Luckmann, T. (1998). *Kunskapssociologi: hur individen uppfattar och formar sin sociala verklighet*. (2. uppl.) Stockholm: Wahlström & Widstrand.
- Blomqvist, R., Dahl, J. & Haeger, T. (2004). *Relationsmarknadsföring*. (3., omarb. uppl.) Göteborg: IHM Publ.
- Berger, P.L. & Luckmann, T. (1998). *Kunskapssociologi: hur individen uppfattar och formar sin sociala verklighet*. (2. uppl.) Stockholm: Wahlström & Widstrand.
- Bohm, D. (2004). *On dialogue*. (New ed.) New York: Routledge.

Boyd, D.M. & Ellison, N.B. (2007). Social Network Sites: Definition, History, and Scholarship. I *Journal of Computer-Mediated Communication*, 13(1), 210-230.

Bryman, A. (2002). *Samhällsvetenskapliga metoder*. (1. uppl.) Malmö: Liber ekonomi.

Charlett, D., Garland, R. & Marr, N. (1995). How Damaging is Negative Word of Mouth? I *Marketing Bulletin*, 6, 1-9.

Cheney, G. (red.) (2004). *Organizational communication in an age of globalization: issues, reflections, practices*. Prospect Heights, Ill.: Waveland Press.

Corman, S.R. & Poole, M.S. (red.) (2000). *Perspectives on organizational communication: finding common ground*. New York: Guilford Press.

Cox, J.L., Martinez, E.R. & Quinlan, K.B. (2008). Blogs and the corporation: managing the risk, reaping the benefits. I *The Journal of Business Strategy*, 29 (3), 4-12.

Cunliffe, A.L. (2008). Orientations to Social Constructionism: Relationally Responsive Social Constructionism and its Implications for Knowledge and Learning. I *Management Learning*, 39 (2), 123-139.

Denscombe, M. (2000). *Forskningshandboken: för småskaliga forskningsprojekt inom samhällsvetenskaperna*. Lund: Studentlitteratur

Droge, C., Stanko, M. A. & Pollitte, W. A. (2010). Lead users and early adopters on the web: The role of new technology product blogs. I *Journal of Product Innovation Management*, 27(1), 66-82.

Edling, C. & Hedström, P. (2003). *Kvantitativa metoder: grundläggande analysmetoder för samhälls- och beteendevetare*. Lund: Studentlitteratur.

Eriksson-Zetterquist, U., Kalling, T. & Styhre, A. (2006). *Organisation och organisering*. (2., [utök.] uppl.) Malmö: Liber.

Falkheimer, J. & Heide, M. (2007). *Strategisk kommunikation: en bok om organisationers relationer*. (1. uppl.) Lund: Studentlitteratur.

Findahl, O. (2010). *Svenskarna och Internet 2010*. Stockholm: Stiftelsen för Internetinfrastruktur. Hämtad 18 februari 2011 från:
http://www.iis.se/docs/SOI2010_web_v1.pdf

Fournier, S. (1998) Consumers and Their Brands: Developing Relationship Theory in Consumer Research. I *The Journal of Consumer Research*, 24(4), 343-353.

- Goffman, E. (1959). *The presentation of self in everyday life*. New York: Doubleday.
- Gummesson, E. (1998). *Relationsmarknadsföring: från 4 P till 30 R*. (2., rev. uppl.) Malmö: Liber ekonomi.
- Gummesson, E. (2004). *Many-to-many marketing: från one-to-one till many-to-many i nätverksekonomin marknadsföring : att se marknadsföringen genom nätverksglasögon*. (1. uppl.) Malmö: Liber ekonomi.
- Grönroos, C. (2008). *Service management och marknadsföring: kundorienterat ledarskap i servicekonkurrensen*. (2. uppl.) Malmö: Liber.
- Grunig, J.E. & Hunt, T. (1984). *Managing public relations*. New York: Holt, Rinehart & Winston.
- Habermas, J. (1987). *The theory of communicative action. Vol. 2, Lifeworld and system : a critique of functionalist reason*. Cambridge: Polity.
- Hammer & Hanborg (2010). *Kommunikatören 2010*. Stockholm: Hammer & Hanborg. Hämtad 11 januari 2011 från:
http://www.hammerhanborg.com/upload/PDF/Kommunikatoren2010_hela.pdf
- Hartmann, M. (2004). *Technologies and Utopias. The cyberflaneur and the experience of 'being online'*. München: Verlag Reinhard Fischer.
- Hast, L. & E. Ossiansson (2008a). Sociala medier ökar betydelsen av känslomässiga värden. I L. Mattsson (Red.), *Marknadsorientering: myter och möjligheter* (s. 187 – 203). (1. uppl.) Malmö: Liber.
- Hast, L. & Ossiansson, E. (2008b). *Konsumtionsmakt 2.0*. CFK-rapport 2008:01. Göteborg: Göteborgs universitet, Handelshögskolan. Hämtad 11 januari 2011 från:
http://www.hgu.gu.se/Files/CFK/rappporter/Konsumtionsmakt2_0.pdf
- Hennig-Thurau, T., Malthouse, E.C., Friege, C., Gensler, S., Lobschat, L., Rangaswamy, A. & Skiera, B. (2010). The Impact of New Media on Customer Relationships. I *Journal of Service Research*, 13(3), 311-330.
- Heide, M., Johansson, C. & Simonsson, C. (2005). *Kommunikation & organisation*. (1. uppl.) Malmö: Liber.
- Hofstede, G. (1980). *Culture's consequences: international differences in work-related values*. Beverly Hills: Sage.

- Hofstede, G. & Hofstede, G.J. (2005). *Organisationer och kulturer*. (2., [helt omarb. och uppdaterade] uppl.) Lund: Studentlitteratur
- Jensen, J.F. (1998). Interactivity: Tracking a New Concept in Media and Communication Studies. I *Nordicom Review*, 19(1), 185-204.
- Johansson, C. (2005). Struktur, kultur och kommunikation. I Heide, M., Johansson, C. & Simonsson, C. *Kommunikation & organisation* (s. 77-95). (1. uppl.) Malmö: Liber.
- Kaplan, A.M. & Haenlein, M. (2010). Users of the world, unite! The challenges and opportunities of Social Media, I *Business Horizons*, 53 (1) 59-68.
- Kelleher, T. (2009). Conversational Voice, Communicated Commitment, and Public Relations Outcomes in Interactive Online Communication. I *Journal of Communication*, 59(1), 172-188.
- Kent, M. & Taylor, M. (1998). Building Dialogic Relationships Through the World Wide Web. I *Public Relations Review*, 24(3), 321-334.
- Kent, M. & Taylor, M. (2002). Toward a dialogic theory of public relations. I *Public Relations Review*, 28(1), 21-37.
- Kent, M. & Taylor, M. (2010). Anticipatory socialization in the use of social media in public relations: A content analysis of PRSA's Public Relations Tactics. I *Public Relations Review*, 36(3), 207-214.
- Kent, M. L. (2010). (Utkast kopia) Directions in Social Media for Professionals and Scholars. I R. Heath (Red.), *Handbook of Public Relations* (s. 643-656) (2nd Edition). Thousand Oaks, CA: Sage. Hämtat 25 april 2011 från:
<http://faculty-staff.ou.edu/K/Michael.L.Kent-1/>
- Libai, B., Bolton, R., Bügel, M.S. & de Ruyter, K. (2010). Customer-to-Customer Interactions: Broadening the Scope of Word of Mouth Research. I *Journal of Service Research*, 13(3), 267-282.
- McConnell, B. & Huba, J. (2007). *Creating customer evangelists: how loyal customers become a volunteer sales force*. New York: Kaplan.
- McMillan, S.J. (2002) A four-part model of cyber-interactivity : Some cyber-places are more interactive than others. I *New Media & Society*, 4(2), 271-291.
- McSweeney, B. (2002). Hofstede's Model of National Cultural Differences and their Consequences: A Triumph of Faith – a Failure of Analysis. I *Human Relations*, 55(1), 89-118.

- Merriam, S.B. (1994). *Fallstudien som forskningsmetod*. Lund: Studentlitteratur.
- Morgan, G. (2006). *Images of organization*. (Updated ed.) Thousand Oaks, Calif.: SAGE.
- Mumby, D. K. (2000). Common Ground from the Critical Perspective: Overcoming Binary Oppositions. I S.R., Corman & M.S., Poole (Red.), *Perspectives on organizational communication: Finding common ground* (s. 68-89). New York, NY: Guilford.
- Oleinik, A. (2011). Mixing quantitative and qualitative content analysis: triangulation at work. I *Quality & Quantity*, 45(4), 859-873.
- Phillips, D. (2009). *Online public relations a practical guide to developing an online strategy in the world of social media*. (2. uppl.) London: Kogan Page.
- Pine, B.J. & Gilmore, J.H. (1999). *The experience economy: work is theatre & every business a stage*. Boston, Mass.: Harvard Business School.
- Prahalad, C.K. & Ramaswamy, V. (2004). *The future of competition: co-creating unique value with customers*. Boston, Mass.: Harvard Business School Pub..
- Qualman, E. (2011[2009]). *Socialnomics: how social media transforms the way we live and do business*. ([2 rev.and updated ed.]). Hoboken, N.J.: Wiley.
- Rees, F., Romano, F. & Palmer, R.G. (2006). *Johannes Gutenberg: Inventor of the Printing Press*. Minneapolis: Compass Point Books.
- Schein, E.H. (1992). *Organizational culture and leadership*. (2. ed.) San Francisco: Jossey-Bass.
- Schein, E. (1993). Defining Organizational Culture. I: J.M. Shafritz, J.S. Ott & Y.S. Jang (Red.) (2005), *Classics of organization theory* (s. 360-367). (6. ed.) Belmont, Calif.: Thomson Wadsworth.
- Schein, E.H. (2010). *Organizational culture and leadership*. (4. ed.) San Francisco: Jossey-Bass.
- Searls, D., & Weinberger, D. (2009). Markets are conversations. I R, Levine (Red.), *The cluetrain manifesto* (s. 147-186). (10th anniversary ed.) New York, N.Y: Basic Books.
- Shafritz, J.M., Ott, J.S. & Jang, Y.S. (red.) (2005). *Classics of organization theory*. (6. ed.) Belmont, Calif.: Thomson Wadsworth.
- Smircich, L. (1983). Concepts of Culture and Organizational Analysis. I *Administrative Science Quarterly*, 28(3), 339-358.

- Stratten, S. (2010). *Unmarketing: stop marketing. Start engaging*. Hoboken, N.J.: Wiley.
- Sveningsson Elm, M., Lövheim, M. & Bergquist, M. (2003). *Att fånga nätet: kvalitativa metoder för Internetforskning*. Lund: Studentlitteratur.
- The Nielsen Company. (2009). *Global Faces and Networked Places. A Nielsen report on Social Networking's New Global Footprint*. The Nielsen Company. Hämtad 9 mars 2009 från: http://blog.nielsen.com/nielsenwire/wpcontent/uploads/2009/03/nielsen_globalfaces_mar09.pdf
- TNS SIFO. (2010). *Rapport Svenskarnas användning av telefoni & internet 2010*. Stockholm: TNS SIFO. Hämtad 18 januari 2011 från: <http://www.pts.se/upload/Rapporter/Tele/2010/2010-25-individundersokning-2010.pdf>
- Van Doorn, J., Lemon, K.N., Mittal, V. & Nass, S. (2010). Customer Engagement Behavior: Theoretical Foundations and Research Directions. I *Journal of Service Research*, 13(3), 253-266.
- Varey, R.J. (2002). *Relationship marketing: dialogue and networks in the e-commerce era*. Chichester: Wiley.
- Ward, J.C. & Ostrom, A.L, (2006), Complaining to the Masses. The Role of Protest Framing in Customer-Created Complaint Web Sites. I *Journal of Consumer Research*, 33(2), 220-230.
- Waters, R.D., Burnett, E., Lamm, A., Lucas, J. (2009). Engaging stakeholders through social networking: How nonprofit organizations are using Facebook. I *Public Relations Review*, 35(2), 102-106.
- Winsor R.D., Leisen B., Leach, M. & Liu A. (2004). Corporate Brand Web Sites as Customer Relationship Management Tools: An Overview of Alternative Approaches. I *Journal of Relationship Marketing*, 3(1), 79-109.
- Winther Jørgensen, M. & Phillips, L. (2000). *Diskursanalys som teori och metod*. Lund: Studentlitteratur
- Weick, K. E. (1995). *Sensemaking in organizations*. Thousand Oaks, CA: Sage.
- Weick, K. E., Sutcliffe, K. M., & Obstfeld, D. (2005). Organizing and the process of sense-making. I *Organization Science*, 16(4), 409-422.
- Zappos IP, Inc. (2010). *2010 Culture Book*. Henderson: Zappos.com, Inc.

Elektroniska källor

All, D., Glover, D.K., Thomas, L. (2011). The Essential Guide to Twitter. *David All Group*, 1-22. Hämtad maj 01, 2011, från <http://www.tweetwatchreport.com/twitter-essential-guide/>

Buck, P. (2011, februari 14). Turning your passion into profits. *Zappos.com*. Hämtad april 14, 2011, från <http://www.zapposinsights.com/main/turning-your-passion-into-profits/>

Chafkin, M. (2006, september 01). How I Did It: Tony Hsieh, CEO, Zappos.com. *Inc.com*. Hämtad april 18, 2011, från <http://www.inc.com/magazine/20060901/hidi-hsieh.html>

Coffey, D. (2009). Zappos.com Powered by Service, Media Kit, 1-22. *Zappos.com*. Hämtad april 16, 2011, från <http://about.zappos.com/sites/about.zappos.com/files/MasterMediaKit6.5.09.pdf>

Coffey, D. (2011). Zappos.com Powered by Service, Media Kit, 1-15. *Zappos.com*. Hämtad april 14, 2011, från http://about.zappos.com/sites/about.zappos.com/files/Master%20Media%20Kit%20_1%202011.pdf

Fortune (2011). 100 Best Companies to Work for. Hämtad april 18, 2011, från <http://money.cnn.com/magazines/fortune/bestcompanies/2011/index.html>

Hsieh, T. (2009, januari 3). Your Culture Is Your Brand. *Zappos.com*. Hämtad april 18, 2011, från <http://blogs.zappos.com/blogs/ceo-and-coo-blog/2009/01/03/your-culture-is-your-brand>

Inc.com (2011). 20 Awesome Facebook Fan Pages. Hämtad april 28, 2011, från <http://www.inc.com/20-awesome-facebook-fan-pages-2011/index.html>

Parr, B. (2010, november 16). Zappos to Hire 2,000 People in 2011. *Mashable, Inc.* Hämtad april 18, 2011 från <http://mashable.com/2010/11/16/zappos-to-hire-2000-people-in-2011/>

Vaynerchuck, G. (2008, september 19). Web 2.0 Expo NY: Gary Vaynerchuck (Wine Library), Building Personal Brand Within the Social Media. *O'Reilly Media, Inc.* Hämtad maj 02, 2011, från <http://www.youtube.com/watch?v=EhqZ0RU95d4>

Warma Faring, A. (2009, juli 28). Zappos recept för succé: Fixa en bra företagskultur. *Market*. Hämtad april 24, 2011, från <http://www.market.se/Brancher/Mode/Zappos-10-varderingar-grund-for-succe/>

Bilagor

Bilaga 1: Kodningsmanual

Kommunikationens art kategoriserats i:

- 1) Informerande
- 2) Konsulterande
- 3) Konverserande
- 4) Svag uppmaning
- 5) Stark uppmaning

1: Information

Informerande kommunikation avser en monologliknande kommunikation där företaget i huvudsak informerar om deras verksamhet. Information avser kommunikation så nära envägs-kommunikation man kan komma i valt media. Detta innefattar produktinformation, prisinformation samt allmän information om företaget, likt reklam. Följande statusuppdatering exemplifierar denna kategori:

Congratulations to our lucky fans who won our \$80 for 80,000 likes facebook sweepstakes! Can't wait to give out 9 \$90 Gift Certifikates when we hit 90,000 likes! Thank you for being such an integral part of our community (Fallnummer 18).

2: Konsulterande

Konsulterande kommunikation avser frågor och feedback relaterade till företaget, dess verksamhet och produkter. Följande statusuppdatering exemplifierar denna kategori:

Our favourites list is full of products that we can't wait to put in our real life closet. What have you been eyeing these days? (Fallnummer 47).

3: Konverserande

Konverserande kommunikation söker dialog med konsumenten samt avser frågor som inte rör Zappos primära verksamhet. Följande statusuppdatering exemplifierar denna kategori:

It's just about time to start planting your garden. Nothing is better than homegrown fruits, herbs and vegetables. What are you growing in your garden this year? (Fallnummer 151).

4: Svag uppmaning

Svag uppmaning avser kommunikation som innefattar: ”gör det här” eller ”kolla in det här”. Det är kommunikation som uppmanar användaren till att aktivt göra någonting. Exempelvis

kolla på en video eller klicka sig vidare till företagets webbplats, till deras bloggar etc. Följande statusuppdatering exemplifierar denna kategori:

Ladies, not quite sure what to wear to all of your upcoming holiday parties? Check out this week's Holiday Chic trends! (Fallnummer 12).

5: Stark uppmaning

Stark uppmaning avser kommunikation som innefattar ”gör det här, få det här”. Det är kommunikation som rör tävlingar och dylikt. Följande statusuppdatering exemplifierar denna kategori:

Spot Stuart for a chance to win a \$1500 wardrobe of Stuart Weitzman shoes and accessories!!! We're giving away 10 \$1500 Stuart Weitzman wardrobes – so there's plenty of joy to go around! Click on the link below to enter, and in the spirit giving, share this with your friends! (Fallnummer 9).

Bifogad multimedia kategoriseras i:

- 1) Hyperlänk
- 2) Video
- 3) Foto
- 4) Ljudklipp
- 5) Annonser

Variabeln hyperlänk innefattar all form av vidare länkning till annat förproducerat material, exempelvis en extern webbplats. De resterande variablerna avser den form av multimedia som visas direkt på sidan där användaren inte behöver klicka sig vidare.

Respons

Respons räknas i antalet gillningar och kommentarer. ”Gilla” är en funktion på Facebook där användaren har möjlighet att under varje inlägg indikera en positiv attityd gentemot inlägget genom att ”gilla” det. ”Kommentera” är en ytterligare funktion där användaren har möjlighet att kommentera inlägget, vilken publiceras omedelbart under inlägget. Detta kan se ut enligt följande:



Bilaga 2: Skärmdumpningar

Nummer 1. OMG, I literally ordered two pairs of shoes yesterday, and they were on my doorstep when I got home today! I love Zappos so much that I just want to order another pair just to see that lovely white box on my doorstep. You've been a lifesaver guys. A dude with a size 15 shoe can finally find a great selection of shoes from which to choose!!!

den 1 mars kl. 20:34 · Gilla · Kommentera

 gillar detta.

 **Zappos.com** Happy we can help you find shoes for your size. Thank you so much for being one of our customers !

den 1 mars kl. 21:36 · Gilla ·  1 person

Kommentera...

Nummer 2. HOLY DOGS!!! Last night at 9pm, I ordered 3 pairs of shoes from Zappos. They were on my front porch (in Virginia) at 11:37 am. That's less that 15 hours!!! I have some kind of freaky Customer Service crush on Tony Hsieh. You are AMAZING!! Thank you for being the masters!!!

den 2 mars kl. 04:10 · Gilla · Kommentera

 **Zappos.com** Thanks for sharing your Zappos experience with us ! You are amazing!!!

den 2 mars kl. 04:53 · Gilla

Kommentera...

Nummer 3. I just have to say how much I LOVE zappos...ordered some sunglasses yesterday afternoon and they are going to arrive at my house TODAY!! Who does that?! Also have to say how much I love the fact that this year I am doing all my swimwear shopping in my own home instead of at the mall courtesy of Zappos also...making it an almost comfortable experience. Just had to put the love out there and assure you all that you have one very happy fan here...Thanks!

den 4 mars kl. 16:52 · Gilla · Kommentera

 **Zappos.com** We are so glad that we can make you happy ! Where are you headed for our swim this year?

den 4 mars kl. 17:06 · Gilla

Going on a caribbean cruise! Sooo excited!

den 4 mars kl. 17:07 · Gilla

 **Zappos.com** We are so jealous! Have a blast!!!

den 4 mars kl. 23:21 · Gilla

Kommentera...

Nummer. 4 Unfortunately, I did not have an 'amazing' customer service experience. Because of this, I'll be refusing the shoe delivery and shopping elsewhere.

den 20 mars kl. 18:27 · Gilla · Kommentera

Zappos.com We are so sorry to hear that . We would love to make it up to you. Can we get your order number?
den 20 mars kl. 18:47 · Gilla

den 20 mars kl. 18:51 · Gilla

Zappos.com We are really sorry about the discount confusion. This should have been much easier. We went ahead and refunded \$20 on the order. You are still welcome to refuse or return but we wanted to honor your discount and then some. We also made you a VIP so you'll get free next day air shipping for life. Sorry for the bad first experience. We truly value our customers and hope that we can make this up to you .
den 20 mars kl. 19:04 · Gilla · 👍 1 person

Nummer 5.

Why are Dansko's being made in China? Received a pair today and was very disappointed at the quality of the Dansko's I received made in China. I returned them :-(. I know they are being made now in Brazil and Italy and have a pair made in both of these countries that are very good quality even though they do not compare with the ones made in Poland. Please pass this along to the Dansko people. They need to watch the quality control of their products being made in China! Thanks

den 9 mars kl. 23:40 · Gilla · Kommentera

👍 2 personer gillar detta.

Zappos.com We are really sorry that they broke down on you and you were disappointed. We will definitely pass this along to them and thank you for your kind words about our shipping policy. We take your feedback to heart , so thanks again for taking the time to let us know how you feel.
den 10 mars kl. 01:17 · Gilla · 👍 1 person

Kommentera...

Nummer 6.

I'm hoping you can help me out. I am looking for a shoe that is designed to keep my feet from killing me when I am working on cement floors. I do concrete polishing and say about 15 min into the job I just want to cut my feet off! What do you recommend? I need something with good tread and won't kill me with in minutes. My budget is \$100.00

Thank you Zappos!

den 1 mars kl. 04:50 · Gilla · Kommentera

Zappos.com If you don't need steeltoe, <http://www.zappos.com/skechers-work-revv-air-3-0-sr-black> or <http://www.zappos.com/keen-utility-ptc-dress-oxford-black>
den 1 mars kl. 07:14 · Gilla

Zappos.com If you need help, you can give us a call anytime at 800.927.7671. We are open 24/7!
den 1 mars kl. 07:15 · Gilla

hey thanks alot!!! i ordered the skechers because they are more my style. I cant wait to try them out!!!!
den 1 mars kl. 07:34 · Gilla

Zappos.com Cool! We hope they work perfectly for you . Let us know if there are any issues!
den 1 mars kl. 16:23 · Gilla

Kommentera...

Nummer 7.

I see your company is carrying Galliano produced merchandise. Does Zappos intend to stop selling his stuff given his recent anti-semetic and racist rants?

den 2 mars kl. 22:53 · Gilla · Kommentera



Zappos.com Thanks for the question and for being a fan ! We haven't received Galliano inventory in quite some time and we don't intend to in the future.

den 2 mars kl. 23:43 · Gilla

Thank you so much for your quick response. I appreciate your sensitivity to this unfortunate situation.

den 2 mars kl. 23:56 · Gilla

Kommentera...

Nummer 8.

am very dsappointed that you did not acknowledge the disaster that has come upon Japan ~ and worse, none of your fans mentioned a word ~ help me to understand why a prominent business such as Zappos wouldnt do that?

den 16 mars kl. 02:28 · Gilla · Kommentera

I'm very disappointed on how you are so judgmental. Just because a business isn't "acknowledging" something, does not mean they are not doing something. Second of all, do not judge any of us, their fans, because we don't mention anything either. What is happening in Japan is still happening and there is not anything any of us can do, including Zappos except donate money and Pray. Which I'm sure most of us, who are financially able to do, have donated, and I'm sure all of us send daily Prayers. So get off your high horse and quit passing judgement. God does not judge, you certainly have no right to. Until mother nature calms down over there, other than donating money, there is nothing the world can do to help. People are fleeing that country. Shame on you for judging!!!! Shame on YOU!!!

den 16 mars kl. 02:50 · Gilla · 👍 1 person

Knowing Zappos something is in the works to help out. It does take time to develop a working link on a page and also the permissions to use an outside link ie Red Cross.

den 16 mars kl. 03:08 · Gilla · 👍 3 personer



Zappos.com Hey - I'd like to let you know we are actively working toward finding the best solution. As you could imagine, there are many organizations and ways to help. In addition to selecting the organisation, there are site design/placement issues that need to be considered. This is a tragic event, and definitely something we will be supporting. Thanks for your passion.

den 16 mars kl. 07:22 · Gilla · 👍 1 person

I was not implying that youre not doing anything about it, just the fact that you havent mentioned it here on FB with over a 100,000 fans following you @ no judgements on my part just plain observation ~ we the people of Hawaii take this tragic event very hard our hometown was hit by a 6ft tsunami no lives lost, and we have a strong connection to the people of Japan with our hula extending that far ~ have a wonderful day all ~

den 16 mars kl. 07:40 · Gilla

Kommentera...

facebook 

Sök

THE ZAPPOS.COM

FANS OF THE WEEK



JACK & BEN
Portland, OR

Thanks For Being A Fan!
Share a picture on our wall and you could be our next fan of the week! The Zappos box must be included.



POWERED by SERVICE®

Logg

- Information
- Zappos
- Zappos Catalog
- Mappos
- Jobs
- Foton (423)
- #zappos Instagr.am
- Mer ▾

Zappos.com

Detaljhandel och konsumentvaror



Logg Zappos.com · Inläggstoppen ▾

Dela:  Inlägg  Foto  Filmklipp

Skriv något...

 **Zappos.com**
You can shop Zappos.com so many different ways! Whether you're shopping on the web, over the phone, or from your iPad, you can order from practically anywhere. Where's the weirdest place you've placed a Zappos order from?
för 5 timmar sedan via Publisher · Gilla · Kommentera

 16 personer gillar detta.

 Visa alla 18 kommentarer

Kommentera...

 **Zappos.com**
Happy Mother's Day! LIKE this if you love your mom!!! What's your favorite memory of your mom?
Igår kl. 16:29 · Gilla · Kommentera

 459 personer gillar detta.

 Visa alla 36 kommentarer

Kommentera...

Nummer 10.

WHAT'S OUR RELATIONSHIP STATUS?

Now that we're in a Like-Like Relationship, share with your friends!

Select a message and an image and post to your wall!

I'm in a like-like relationship with Zappos.com

I'm in a like-like relationship with Zappos.com
Zappos.com and I are "involved"!
In a relationship - and it's not complicated.
Zappos.com had me at "fast, free shipping"
I call them 100 times a day and they still pick up smiling! Now that's love.

POST TO WALL