



**LUNDS UNIVERSITET**  
Ekonomihögskolan

Företagsekonomiska institutionen

FEKH29

Examensarbete på kandidatnivå i marknadsföring

VT 2014

# Sociala mediers roll inom B2B

## En kvalitativ studie

### **Författare**

Alex Djordjevic

Hanna Nilsson

Admin Omerhodzic

### **Handledare**

Lars Carlman

## Förord

Vi vill tacka Rosman Jahja på Trelleborg AB för ett varmt välkomnande och för all den hjälp vi har fått. Vi vill även tacka alla intervjupersoner för de trevliga samtalen och för att de har tagit sig tid att besvara våra frågor. Till sist riktar vi ett tack till vår handledare Lars Carlman.

Alex Djordjevic  
Hanna Nilsson  
Admin Omerhodzic

*“Det är min uppfattning att sociala medier är mer öppet sådär... Alla kompisar ska veta att jag har druckit min kaffe latte.”*

Erik Schött, Tetra Pak

# Sammanfattning

*Examensarbetet titel:* Sociala mediers roll inom B2B - En kvalitativ studie

*Seminariedatum:* 04.06.2014

*Ämne/kurs:* FEKH29, Examensarbete på kandidatnivå i marknadsföring, 15 högskolepoäng

*Författare:* Alex Djordjevic, Hanna Nilsson & Admin Omerhodzic

*Handledare:* Lars Carlman

*Fem nyckelord:* sociala medier, B2B, relationer, problemlösning, inköp

*Syfte:* Syftet med den här studien är att kartlägga hur personer med inflytande över inköp resonerar kring sin relation till leverantörer och potentialen med sociala medier i den interaktionen. Särskilt fokus ligger på problemlösning i vid mening, eftersom det är en central aspekt av kund-leverantörs-förhållandet.

*Metod:* Det vetenskapsteoretiska perspektivet är konstruktionism. En kvalitativ uppsats med en abduktiv ansats som utgångspunkt. Uppsatsen är en fallstudie i samarbete Trelleborg AB med intervjuer som datainsamlingsmetod.

*Teoretiska perspektiv:* Vi fokuserar på tre områden med hjälp av olika modeller: interaktionsmodellen, en modell för relationsutveckling och strategimodeller med fokus på problemlösnings- och överföringsförmåga.

*Empiri:* Vi har genomfört fem intervjuer. Den första var med communication manager på Trelleborg och de resterande fyra (Tetra Pak x2, PMC Cylinders och Saft batteries) är kunder till Trelleborg och dessa individer spelar en viktig roll vid inköp i relationen med Trelleborg.

*Resultat:* Vi har utvecklat ett ramverk utifrån teorin med fem områden där vi ser potential med sociala medier. Det har dock visat sig att våra intervjupersoner inte ser denna potential och vi har snarare identifierat ett motstånd mot sociala medier som framförallt bottnar i bristande kännedom om sociala medier.

# Abstract

*Title:* Sociala mediers roll inom B2B - En kvalitativ studie

*Seminar date:* 04.06.2014

*Course:* FEKH29, Degree Project Undergraduate level, Business Administration, 15 ECTS

*Authors:* Alex Djordjevic, Hanna Nilsson & Admin Omerhodzic

*Advisor:* Lars Carlman

*Key words:* social media, B2B, relationships, problem solving, purchasing

*Purpose:* The purpose of this study is to map how people with influence over purchasing reason about their relationship to suppliers and the potential with social media in that interaction. Particular focus lies on problem solving in a broad sense because it's a central aspect of the customer-supplier-relationship.

*Methodology:* The ontological perspective is constructionism. A qualitative essay with an abductive approach as a starting point. The essay is a case study in collaboration with Trelleborg AB with interviews as the data collection method.

*Theoretical perspectives:* We're focusing on three areas by using different models: the interaction model, a model for relationship development and strategy models with focus on problem solving and transfer capability.

*Empirical foundation:* We've conducted five interviews. The first was with communication manager at Trelleborg and the remaining four (Tetra Pak x2, PMC Cylinders and Saft batteries) are customers to Trelleborg and these individuals play an important role in purchasing in the relationship with Trelleborg.

*Conclusions:* By using the theory we've developed a framework where we see a potential for social media. However, it has been found that our interviewees don't see this potential and we have rather identified a resistance against social media which mainly is rooted in lack of knowledge in social media.

## Innehållsförteckning

Förord.....	2
Sammanfattning .....	3
Abstract .....	4
Definitioner .....	8
1. Inledning .....	9
1.1 Bakgrund.....	9
1.2 Problematisering .....	10
1.3 Problemdiskussion .....	11
1.4 Avgränsning.....	12
1.5 Problemformulering.....	12
1.6 Syfte .....	12
2. Metod .....	13
2.1 Ontologi – konstruktionism .....	13
2.2 Epistemologi - interpretivism .....	13
2.3 Metodologi – kvalitativ forskning och en abduktiv ansats .....	13
2.4 Datainsamling .....	14
2.4.1 Forskningdesign – fallstudie .....	14
2.4.2 Urval – bekvämlighetsurval.....	15
2.4.3 Primärdata – kvalitativa semistrukturerade intervjuer.....	16
2.4.4 Praktiskt genomförande .....	16
2.5 Undersökningens trovärdighet .....	17
2.6 Etik – fyra huvudområden .....	18
2.7 Metoddiskussion .....	19
3. Teori.....	21
3.1 Interaktionsmodellen.....	21
3.1.1 Interaktionsprocessen.....	23
3.1.2 Parterna .....	24

3.1.3 Atmosfären.....	25
3.2 Modell för utveckling av kund-leverantörsrelationen över tid .....	26
3.2.1 Förstadiet.....	26
3.2.2 Upptäcksstadiet .....	26
3.2.3 Utvecklingsstadiet.....	27
3.2.4 Det stabila stadiet.....	28
3.2.5 Rörelsen mellan de olika stadierna .....	28
3.3 Modeller för problem- och överföringsförmågor .....	28
3.4 Vårt teoretiska ramverk.....	31
3.4.1 Sociala medier som en kanal för olika utbyten.....	31
3.4.2 Sociala medier som ett sätt att hantera osäkerhet .....	32
3.4.3 Sociala medier som ett sätt att påvisa engagemang .....	32
3.4.4 Sociala medier som ett sätt att underlätta problemlösningsprocesser.....	32
3.4.5 Sociala medier som ett sätt att kompensera för asymmetri.....	32
4. Empiri .....	33
4.1 Trelleborg, Rosman Jahja - 27 mars Trelleborg .....	33
4.1.1 Kartläggning av Trelleborg på sociala medier.....	33
4.2 Tetra Pak, Erik Schött - 13 maj Lund .....	34
4.3 PMC Cylinders, Jonas Eriksson - 15 maj telefonintervju.....	37
4.4 Tetra Pak, Tobias Adolfsson - 19 maj Lund .....	39
4.5 Saft batteries - 19 maj telefonintervju (översatt från danska).....	41
5. Analys .....	44
5.1 Sociala medier som en kanal för olika utbyten.....	44
5.2 Sociala medier som ett sätt att hantera osäkerhet .....	45
5.3 Sociala medier som ett sätt att påvisa engagemang .....	45
5.4 Sociala medier som ett sätt att underlätta problemlösningsprocesser.....	46
5.5 Sociala medier som ett sätt att kompensera för asymmetri.....	48
5.6 Motstånd mot sociala medier .....	48
5.6.1 Inget behov.....	48
5.6.2 För öppet .....	49

5.6.3 Vill inte blanda ihop privat- och arbetsliv .....	49
5.6.4 Omogen bransch .....	50
6. Slutsats .....	51
6.1 Förslag till vidare forskning.....	52
Referenser .....	53
Bilaga 1. Intervjuguide.....	56

## Definitioner

Sociala medier: Järvinen, Töllinen, Karjaluoto och Jayawardhen (2012) förklarar sociala medier som integrerade element, plattformar och digitala marknadsföringsverktyg som underlättar social interaktion mellan företag och kundnätverk.

B2B: Förkortningen av business-to-business. På svenska kallas det ofta för marknadsföring mot företag eller industriell marknadsföring (Axelsson & Agndal, 2008). Det är alltså när företag har andra företag som kunder. I vår uppsats har vi främst använt oss av det engelska ordet då det frekvent framkommit i våra intervjuer men även i litteraturen som vi använt. Vid enstaka tillfällen använder vi oss av affärsrelationer som synonym till "relationer inom B2B". B2C står följaktligen för business-to-consumer.

Facebook: "Founded in 2004, Facebook's mission is to give people the power to share and make the world more open and connected. People use Facebook to stay connected with friends and family, to discover what's going on in the world, and to share and express what matters to them." (Facebook 2014).

Twitter: "Businesses use Twitter to share information about their services, gather real-time market intelligence, and build relationships with customers, partners and influencers... We want developers to have the best tools to create engaging Twitter interactions for users, wherever and whenever people experience Twitter or Tweets." (Twitter 2014).

LinkedIn: "LinkedIns uppdrag och mål är att koppla samman yrkespersoner från hela världen för att främja deras produktivitet och framgång. När du går med i LinkedIn får du tillgång till andra medlemmar, jobb, uppdateringar och insikt som kan hjälpa dig att lyckas i arbetslivet." (LinkedIn 2014).

YouTube: "YouTube grundades i februari 2005. Här kan miljarder människor upptäcka, titta på och dela originalvideoklipp. YouTube är ett forum där du kan komma i kontakt med, informera och inspirera människor världen över. Det fungerar även som en distributionsplattform för skapare av originalinnehåll och annonsörer, stora som små." (YouTube 2014).



# 1. Inledning

## 1.1 Bakgrund

Redan (1998) skriver Duncan och Moriarty att kommunikationen blir allt viktigare i och med den tekniska utvecklingen. Nya medier och den tekniska utvecklingen resulterar i att förståelsen av teorier och strategier för att använda sig av kommunikation i marknadsföring aldrig har varit viktigare. Barefoot och Szabo (2010) menar att relationer som inleds på nätet är lika verkliga som andra relationer. De framhåller också att det är den mänskliga naturen, och inte teknologin, som driver den sociala interaktionen online; det vill säga att det finns en anledning till att det heter just *sociala* medier.

Att bygga relationer mellan företag är en komplicerad process. Där finns många likheter med personliga relationer – vikten av tillit och bra kommunikation till exempel – men där finns också skillnader. En viktig skillnad är parterna. I en B2B-relation kan varje part bestå av flera olika individer som på olika sätt och genom olika kanaler kommunicerar med varandra (Ford, Gadde, Håkansson & Snehota 2011). För att relationen ska resultera i ett lyckat partnerskap behövs såväl koordination som delaktighet och gemensam problemlösning (Spekman & Mohr 1994). Nyttan av en relation beror till en stor del på engagemanget från båda sidor och i hur hög grad parterna är villiga att anpassa sig, lära av varandra och investera i relationen (Ford et al. 2011).

Ford et al. (2011) skriver att varje relation har tre sidor:

- relationen som ett verktyg
- relationen som en tillgång
- relationen som ett problem

En relation kan fungera som ett verktyg vid problemlösning. Det kan handla om att öka den inre effektiviteten genom att skapa en länk mellan företagets interna struktur och motparten i fråga (exempelvis en kund). En relation kan också skapa länkar mellan de interna och motpartens resurser. Och en relation kan slutligen också fungera som ett sätt att påverka motparten i önskad riktning. Relationen är dessutom den tillgång som binder ihop alla andra tillgångar som ett företag har och konverterar dem till ekonomiskt värde. Med andra ord kan ett företag inte överleva utan relationer. Relationer är till sin natur svåra att hantera och innehåller alltid något sorts problem. Stora problem kan uppstå när parterna förväntar sig olika saker från själva relationen eller om andra relationer påverkar den befintliga relationen. Då relationer ofta är en källa till förändring uppstår därigenom också tillfällen för problem att skapas (Ford et al. 2011).

Ford et al. (2011) skriver att inköpsavdelningar på företag får en allt större roll i beslut som tas om vilka aktiviteter som blir interna och vilka som ska köpas in. Författarna menar även att det inte längre är förutbestämda produkter som eftersträvas utan specifika lösningar. Ofta måste företag interagera med både gamla och nya leverantörer för att hitta rätt lösningar. Samtidigt

skriver Janhonen et al. (2011) att inköpare till industriella produkter utvärderar ett stort antal olika kriterier när de ska ta köpbeslut och kräver också mycket information, som kan komma från flera olika nivåer och från både interna och externa källor, exempelvis sociala medier. Utmärkande för sociala medier är att de är interaktiva, demokratiska och främjar samverkan (Orsini 2009; Barefoot & Szabo 2010; Westerman, Spence & Van Der Heide 2013).

Eftersom trenden för annonsering i fackpress är nedåtgående enligt Mediebyråbarometern (2014), kan det tyda på att marknadsföringen i allt större utsträckning bland annat sker via sociala medier. Säljmöten är fortfarande en vital del av B2B-marknadsföring, men många stora aktörer väljer att inte lägga resurser på personliga möten med mindre företag, vilket gör sociala medier extra relevanta för att nå ut till små kunder som annars kanske hade förbigåtts.<sup>1</sup>

Ett exempel som Kotler (2011) tar upp visar på hur viktigt det har blivit med sociala medier. Han menar att de sociala medierna är en av de faktorerna som kommer att påverka B2B-företag att ta ”green steps” trots att det inte ger omedelbar ekonomisk vinning. Trots att B2B-företag brukar finnas långt ifrån slutkonsumenten utesluter det inte att leverantörer och kunder idag kan utöva press på företaget. Med sociala medier finns det inget företag längre som kan undvika dålig word-of-mouth.

## 1.2 Problematisering

En viktig del i relationsbyggandet handlar om att handskas med förändringar och utveckla nya tillvägagångssätt i samarbeten. Inom B2C har sociala medier blivit ett medel för att stärka relationer med kunder och nå ut till nya, men inom B2B har möjligheterna inte använts fullt ut (Ford et al. 2011). Enligt en studie av Berthon, Ewing, Pitt och Naude (2002) kan ökad internetanvändning inom B2B ha många fördelar, bland annat sänkta transaktionskostnader i form av ökad effektivitet, då köpare och säljare kan söka, hitta och jämföra information samt förhandla på internetbaserade plattformar.

För att en leverantör ska kunna skaffa sig en djupgående förståelse för kunden och dess behov räcker det inte att endast samla och analysera information, enligt Janhonen, Jussila och Kärkkäinen (2011). De anser att kunden själv måste vara involverad i processen.

Culnan, McHugh och Zubillaga (2010) menar att sociala medier ger företaget möjlighet att förbättra sina interna processer och samarbeta på ett nytt sätt med sina affärspartners och kunder. Författarna framhåller att arbetet med att implementera sociala medier är en utmaning för många organisationer idag, men att de företag som rapporterade att de drog fördelar av sociala medier främst var stora företag inom B2B och ”hi-tech”-företag.

---

<sup>1</sup> Rosman Jahja communication manager på Trelleborg AB, intervju den 27 Mars 2014

Järvinen, Töllinen, Karjaluoto och Jayawardhen (2012) påpekar att det ofta framhålls att personlig försäljning fungerar bäst på långsiktiga och komplexa B2B-marknader. Och att kommunikationskanaler som reklam och digitala medier har en stödjande roll. Författarna menar att detta fortfarande är sanning i många företag, men att problematiken ligger i att all kommunikation inte kan ske på en personlig nivå och att det är otvivelaktigt att det digitala har fått spela en större roll i marknadsföringen under senare tid. Problemet är dock att sociala medier inte har integrerats i företagets marknadsföringsarbete. Författarna menar att anledningen till varför satsningar på digitala verktyg inte lyckas inom B2B ofta beror på dåligt definierade mål, brist på resurser och kunskap vid användningen av dessa. Författarna belyser att litteraturen som existerar kring sociala medier idag oftast fokuserar på B2C och att den digitala marknadsföringskommunikationen ska fungera som en dialog där företaget bland annat ska skapa relationer med sina kunder, men att man är långt ifrån idealet inom B2B.

Järvinen et al. (2012) skriver att B2B-företag ofta använder sociala medier som ett sätt att attrahera nya kunder istället för att utveckla relationer med sina existerande kunder. Författarna menar att företagen ännu inte har insett möjligheterna med de digitala kanalerna och deras potential när det gäller interaktion med kunder för att utveckla och vårda relationer. Författarna finner att det största problemet med användningen av det digitala inom B2B är brist på resurser. En annan undersökning som har gjorts tyder på att vissa sociala medier ökar kommunikationen mellan kunder och leverantörer i kärnprocesser som produktdesign och utveckling (Janhonen, Jussila & Kärkkäinen 2011).

Jussila, Kärkkäinen och Leino (2011) lyfter fram att det finns ett stort gap mellan användningen av sociala medier och deras egentliga potential. De skriver vidare att den akademiska forskningen om sociala medier inom B2B är begränsad. I sin slutsats menar de att stora och små B2B-företag i olika branscher och med olika affärsmodeller alla har nytta av sociala medier. Jussila, Kärkkäinen och Leino (2011) skriver om att det finns outnyttjade möjligheter med sociala medier i B2B för att förbättra samarbeten, sprida kunskap och innovation men menar att studieområdet är väldigt nytt och behöver undersökas ytterligare. Levy (2009) och Schneckenberg (2009) har studerat användningen av sociala medier för att förbättra kunskapshantering inom företag, vilket ytterligare visar på en bredd inom forskningsfältet sociala medier.

### **1.3 Problemdiskussion**

Forskningen om sociala medier handlar vanligen om B2C och därför ansåg vi det vara intressant att istället undersöka B2B. Inom B2B finns en del forskning om sociala medier, men den berör oftast områden såsom kunskapshantering, reklam och varumärkesutveckling. Men för oss är ett

intressant område sociala medier i kombination med relationsutveckling. Ett antagande som vi gör, med stöd i ovannämnda forskning, är att sociala medier har potential att stärka en relation. Grundläggande för de flesta företag är drivet att göra vinst. Ofta handlar det om att lösa kundens problem, oavsett om det gäller B2B eller B2C. Men det räcker inte att lösa problemet, lösningen måste också göras tillgänglig för kunden. Dessa två aspekter av relationen mellan köpare och säljare är huvudfokus för den här studien. Hur sociala medier kan vara en del av problemlösning och överföring på en B2B-marknad. Och hur det kan stärka relationen mellan säljare och köpare.

Vår förhoppning är att vår studie kommer att hjälpa företag inom B2B att utveckla användandet av sociala medier i sina relationer för att därigenom stärka sin affärverksamhet. Det kan dock vara värt att påpeka att vi inte ser sociala medier som ett substitut för personliga möten eller annan kommunikation, utan som ett komplement som ytterligare kan öka kontaktytan mellan kund och leverantör.

#### **1.4 Avgränsning**

Vi har valt att begränsa oss till Facebook, Twitter, YouTube och LinkedIn, eftersom det är de sociala medier där Trelleborg AB finns idag (läs mer om Trelleborg som fallstudie under 2.4.1). Det är dessutom de plattformar, tillsammans med bloggar, där flest B2B-företag finns representerade och som anses mest användbara för relationsutveckling (Brennan & Croft 2012). En annan avgränsning som vi har gjort är att vi endast har talat med Trelleborgs befintliga kunder och bara med personer som har inflytande över inköp. Eftersom sociala medier är ett brett område har vi försökt att inrikta oss på hur de kan användas i relationer med fokus på problemlösning. Problemlösning ses i det här sammanhanget som någonting mer än direkta lösningar på konkreta problem; problemlösning handlar om att förbättra interaktionen mellan kund och leverantör. Självfallet berörs andra områden under arbetets gång, men det är vår utgångspunkt. B2B i den här studien avser företag inom industrin.

#### **1.5 Problemformulering**

Hur kan sociala medier användas inom B2B för att stärka affärsrelationer med fokus på problemlösning?

#### **1.6 Syfte**

Syftet med den här studien är att kartlägga hur personer inom B2B med inflytande över inköp resonerar kring sin relation till leverantörer och potentialen med sociala medier i den interaktionen. Särskilt fokus ligger på problemlösning i vid mening, eftersom det är en central aspekt av kund-leverantörs-förhållandet.

## 2. Metod

Först beskriver vi vår övergripande kunskapssyn, sedan blir vi mer konkreta ju närmre själva utförandet av studien vi kommer.

### 2.1 Ontologi - konstruktionism

Vi menar att konstruktionismen är det perspektiv som passar vår studie bäst, eftersom en av arbetets viktigaste områden är relationer. En relation är för oss någonting som ständigt förändras och som aldrig kan ses objektivt. Konstruktionismens utgångspunkt är att sociala objekt och kategorier ständigt skapas av olika aktörer i det sociala samspelet och att dessa sociala företeelser ständigt är under förändring (Bryman & Bell 2011).

### 2.2 Epistemologi - interpretivism

När vi nu har definierat varandet väcks frågan om vad som är kunskap inom ett område. Denna uppsats grundar sig i interpretivismen som även kallas för tolkningsperspektivet. Interpretivism talar om att en forskare måste ta hänsyn till skillnaden mellan människa och naturvetenskap. Det essentiella i denna skillnad ligger i att forskaren måste tolka innebörden av den sociala verkligheten som studeras (Bryman & Bell 2011). Alltså har vi som forskare ständigt tolkat och omtolkat de situationer och människor som vi har stött på under arbetes gång. Trots att vi ständigt har velat presentera intervjupersonens bild av verkligheten är det ändå vi som lyfter fram och väljer ut det som vi anser är viktigt. Och vi anser att tolkningen i sig är en förutsättning för att kunna gallra i informationen. Detta väcker frågan om objektivitet, där vi anser att för att vi ska kunna dra en slutsats måste vi ha möjligheten att tolka de teorier och de data som berörs under arbetet. Men likväl ska den informationen finnas tillgänglig så att andra har möjlighet att omtolka den.

### 2.3 Metodologi - kvalitativ forskning och en abduktiv ansats

Efter bestämmandet av vad som är kunskap uppkommer frågan om hur vi ska ta reda på det. Det finns två huvudsakliga forskningsstrategier: kvantitativ och kvalitativ forskningsstrategi. Då vi vill förstå hur sociala medier kan stärka affärsrelationer lutar vi oss mot teorier inom relationsforskning och forskning om sociala medier. Detta för att förstå olika relationers komplexitet men också för att lära oss mer om sociala medier, eftersom detta fortfarande är ett nytt område inom forskningen. Men eftersom vi inte vill testa några specifika teorier i vår undersökning, utan snarare använder oss av dem som stöd, faller idén om den rent kvantitativa forskningsstrategin. Kvantitativ forskning har en betoning på det numeriska och det kvantifierbara. Detta synsätt har sin grund i positivismen och menar på att man objektivt kan dra slutsatser om verkligheten. Det grundar sig i den deduktiva ansatsen där man utifrån teorier prövar en teori eller hypotes. Den kvalitativa forskningsstrategin har däremot ett induktivt synsätt och handlar om att istället generera teorier utifrån det empiriska material som man har samlat in. Man vill alltså som forskare förstå den sociala verkligheten (Bryman & Bell 2011). I vår uppsats utgår vi ifrån den abduktiva ansatsen som är en blandning av det induktiva och det

deduktiva synsättet. Där man utgår ifrån både empiri och teori, och där man som forskare diskuterar fram och tillbaka och låter kunskapen växa fram under arbetets gång (Fejes & Thornberg 2009). Våra intervjupersoner och deras svar, som vi presenterar, står för den induktiva delen av uppsatsen. Detta är alltså en kvalitativ uppsats med en abduktiv ansats där vår förhoppning är att vi på ett bättre sätt kommer att kunna förstå de sociala mediernas roll inom B2B.

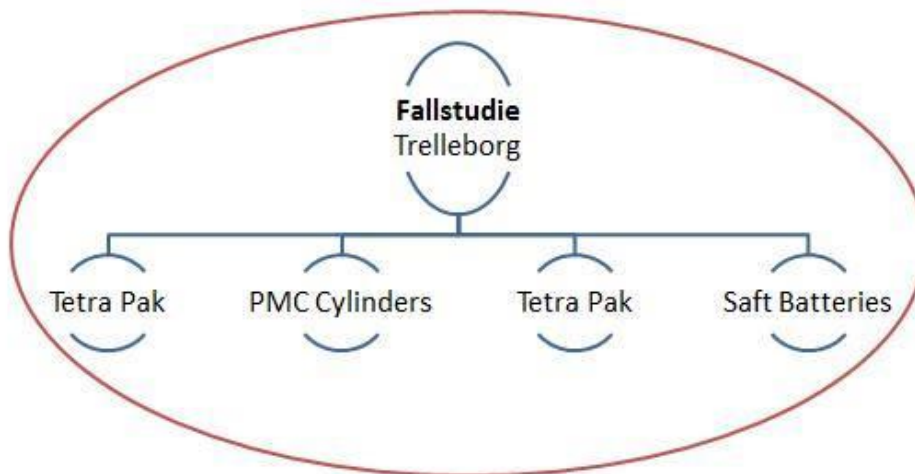
## **2.4 Datainsamling**

I följande stycken beskriver vi hur vi har gått till väga för att samla in data för att kunna genomföra vår studie.

### **2.4.1 Forskningdesign - fallstudie**

Forskningsdesignen har en koppling till de andra metodvalen som man har gjort, och den är avgörande för att kunna samla in rätt data och för att kunna besvara frågeställningen (Lundahl & Skärvad 2009). Denna undersökning är en fallstudie av Trelleborg AB som är en global marknadsledare inom gummitillverkning och har en väldig bredd bland sina kunder. Därigenom blir Trelleborg vår väg in till andra företag inom B2B, och dessa företag/kunder (Tetra Pak, PMC Cylinders, Saft batteries) är också en del av fallstudien. Vi valde att samarbeta med Trelleborg för att de använder sociala medier flitigt och är intresserade av att utveckla den kommunikationen.

Utifrån en fallstudie vill man undersöka en generell företeelse (Bryman & Bell 2011). I vårt fall blir den generella företeelsen förståelsen av användningen/potentialen med sociala medier inom B2B, med fokus på relationer och problemlösning. Genom att titta på flera olika företag kan vi jämföra vilken sorts relation de har med Trelleborg och hur detta påverkar deras tankar om sociala medier. Och genom att göra intervjuer kan vi förstå vad det är, just i den specifika kontexten, som påverkar relationerna i samband med sociala medier.



#### 2.4.2 Urval - bekvämlighetsurval

Som namnet antyder innebär ett bekvämlighetsurval att vi har intervjuat de personerna som har varit tillgängliga. Vi vände oss till Trelleborg med en förfrågan om att få ta del av kontaktuppgifter till 20 företag som är deras kunder i dagsläget och där vissa av dessa redan skulle följa dem på sociala medier. Problemet med denna urvalsstrategi är att man inte kan dra generella slutsatser, då man inte vet vilken population urvalet är representativt för. Men eftersom detta är en kvalitativ studie är vårt syfte inte heller att dra några generella slutsatser om en större population. Det kan också lyftas fram att bekvämlighetsurval spelar en stor roll inom ekonomisk forskning och är vanligare än sannolikhetsurval, eftersom sannolikhetsurval ofta är väldigt tids- och resurskrävande (Bryman & Bell 2011).

Vi funderade på att exempelvis använda oss av en stratifierad urvalsmetod, där man hade kunnat fokusera på en titel och förslagsvis intervjuat alla operativa inköpare på ett antal företag. Problemet med detta dock är att vi ville komma åt de personer som spelar en viktig roll i affärsrelationen företagen emellan och dessa personer kan ha väldigt olika positioner och titlar beroende på vilket företag de arbetar på. Men även i det fallet väcks frågan om representativitet. Det största problemet med kvalitativa intervjustudier är att kartlägga hela populationen som man vill undersöka, och därigenom kan man inte heller göra ett slumpmässigt urval (Bryman & Bell 2011).

Vi har valt våra intervjupersoner först och främst grundat på vilka som kunde träffa oss eftersom tidsaspekten var väldigt viktig då vi fick kontaktuppgifterna relativt sent i processen. Vidare ville vi att intervjupersonen skulle ha en viktig roll i affärsrelationen och detta är någonting som Trelleborg har hjälpt oss med genom att skicka kontaktuppgifter till specifika personer på de olika företagen. Vi fick 17 kontaktpersoner från Trelleborg och tre av dessa var villiga att ställa

upp på en intervju. Resterande hade antingen ingenting att säga om sociala medier eller så skulle de se om någon annan på kontoret kunde ställa upp, men återkom med negativt besked. I ett fåtal fall lyckades vi inte få tag på kontaktpersonen. Vi lyckades få tag på en fjärde intervjuperson genom sökande på LinkedIn. Vi har intervjuat Rosman Jahja, communication manager på Trelleborg; Erik Schött, component manager på Tetra Pak; Jonas Eriksson, operativ inköpare på PMC Cylinders; Tobias Adolfsson, supplier development engineer på Tetra Pak och en person från Saft som valde att vara anonym.

### **2.4.3 Primärdata - kvalitativa semistrukturerade intervjuer**

Intervjuer är den mest använda datainsamlingsmetoden inom den kvalitativa forskningen eftersom det är en metod som i hög grad är flexibel. Och flexibiliteten är en förutsättning för att kunna besvara frågeställningen, eftersom man är intresserad av intervjupersonens egna uppfattningar och man vill inte styra dessa. En kvalitativ intervju rör sig således i olika riktningar och därigenom får man reda på vad intervjupersonen anser är viktigt. Med andra ord måste forskaren inte följa intervjuguiden, och nya frågor kan ställas beroende på intervjuens riktning. Forskaren är intresserad av detaljrika svar för att kunna tolka dem (Bryman & Bell 2011). Detta var ett metodval som vi noga resonerade kring, eftersom vår initiala tanke var att använda enkäter. Men att använda enkäter hade inneburit att vi inte kunnat ställa följdfrågor och det ansåg vi skulle begränsa vår studie. Vi började arbeta med denna undersökning på bred front, eftersom sociala medier nästan kan likställas med marknadsföring i stort, och avgränsade oss med tiden. Men denna avgränsning har inte gjort att vi inte är intresserade av andra områden och vi genomförde varje intervju med öppet sinne.

Vi har valt att använda oss av semistrukturerade kvalitativa intervjuer. Forskaren använder sig då av en intervjuguide (se bilaga 1) med ett antal teman eller frågor som han eller hon vill ha svar på. Frågorna behöver inte ställas i någon specifik ordning och frågor som inte finns med kan även tas upp beroende på intervjuens utveckling (Bryman & Bell 2011). De semistrukturerade intervjuerna ger en som forskare framför allt en frihet och möjlighet att på bredare front angripa problemet. Vi anser att strukturerade intervjuer hade begränsat vår förmåga att besvara syftet.

### **2.4.4 Praktiskt genomförande**

Vi skickade först mail till alla potentiella intervjupersoner med kort information om vårt arbete för att senare under dagen ringa och försöka boka in en intervju. Bryman och Bell (2011) menar att vid utformningen av intervjuguiden är det avgörande att det finns utrymme för flexibilitet och att intervjupersonen har möjlighet att tala samt diskutera fritt om de teman man presenterar. Intervjuguiden har vi visat för vår handledare för att få en utomstående åsikt, eftersom Bryman och Bell (2011) menar att detta kan stärka tillförlitligheten i en undersökning. Vi såg inte något större behov av att göra en pilotstudie, eftersom intervjuerna i hög grad skulle vara flexibla; och som Bryman och Bell (2011) påpekar har man som intervjuare möjlighet ”att hantera eventuella



oklarheter” under själva intervjun. Frågeställningarna ska inte vara specifika i den grad att de begränsar andra idéer att visa sig under undersökningsprocessen eftersom det då motarbetar idén om den kvalitativa forskningsstrategin. Det är också en av anledningen till varför vår frågeställning är relativt bred.

Vi har valt att spela in intervjuerna, eftersom det är viktigt för att fånga alla detaljer och inte missa viktig fakta. Dessutom är det ett sätt att försvara sin forskning ifall någon skulle påpeka att den innehåller osanning. Inspelningarna hjälpte oss i hög grad vid sammanställningen av resultaten. Den inledande intervjun med Rosman Jahja på Trelleborg spelade vi dock inte in, eftersom vi vid tillfället inte hade för avsikt att inkludera intervjun i studien. Tre av intervjuerna genomförde vi under personliga möten och de två andra genomförde vi per telefon eftersom företagen befann sig geografiskt långt ifrån Skåne.

## 2.5 Undersökningens trovärdighet

Reliabilitet och validitet är begrepp som är viktiga för den kvantitativa forskningen men många forskare ställer sig frågande till om och hur dessa begrepp ska användas i den kvalitativa forskningen. När man talar om den externa reliabiliteten, det vill säga om en undersökning kan upprepas, kan det bli svårt att genomföra i en social miljö som är under ständig förändring. Den interna reliabiliteten handlar om att de olika forskarna i ett lag ska komma överens om tolkningen av de data som samlats in. Intern validitet handlar om att det ska finnas en överensstämmelse mellan de begrepp som man utvecklar och det man verkligen har sett och detta är en styrka inom den kvalitativa forskningen då forskaren har varit nära studieobjekten. Däremot väcker den externa validiteten frågan om huruvida resultaten kan generaliseras till andra sociala miljöer och detta är problematiskt för den kvalitativa forskningen på grund av urvalsmetoderna och användningen av fallstudier (Bryman & Bell 2011). Därför har vissa forskare utvecklat andra kriterier som ska ligga till grund vid bedömningen av kvalitativa studier. I tabellen kan ni se hur de är sammankopplade med de kvantitativa kriterierna.

<b>Kvantitativt</b>	<b>Kvalitativt</b>
Extern reliabilitet	Pålitlighet
Intern reliabilitet	Pålitlighet
Extern validitet	Överförbarhet
Intern validitet	Tillförlitlighet
Objektivitet	Konfirmering

Tabell 1. Kvantitativa kriterier i förhållande till kvalitativa (Bryman & Bell 2011) s. 402

Vi valde att spela in intervjuerna för att kunna presentera en så fullständig redogörelse som möjligt av hur forskningsprojektet har gått till. Detta gäller inte endast en redogörelse av

metoden utan också möjlighet för granskare att ta del av allt material som man som forskare har tillgång till (Bryman & Bell 2011).

Överförbarhet handlar, som ordet antyder, om att kunna överföra resultaten till andra kontexter. Då kvalitativ forskning handlar om ”djup och inte bredd” är det viktigt att detaljrikt beskriva det man uppfattar för att andra ska kunna bedöma om de resultat som presenteras kan överföras till andra miljöer (Bryman & Bell 2011). För att ge läsaren en bild av kontexten har vi därför beskrivit bakgrunden och hur relationerna ser ut.

Tillförlitlighet handlar om hur trovärdig den beskrivning som ges av forskaren egentligen är. Detta säkerställs genom att man genomför undersökningen i enlighet med forskningsprinciper och att de personer som har studerats har möjlighet att ta del av empirin (Bryman & Bell 2011). Därför har vi skickat våra intervjuer till respektive intervjuperson för att ge dem möjligheten att påpeka om det är någonting som vi har missuppfattat.

Konfirmering handlar om att det ska vara klart och tydligt att resultaten inte medvetet har vinklats eller påverkats i önskad riktning (Bryman & Bell 2011). Därför har vi med långa utdrag ur intervjuerna i empiriavsnittet, för att göra det så tydligt som möjligt vad vi grundar vår analys och våra slutsatser på.

## **2.6 Etik - fyra huvudområden**

Vid samhällsforskning är det viktigt att ta hänsyn till etiska principer av flera anledningar, men främst eftersom det berör andra människor. Dessa etiska principer delas, enligt Bryman och Bell (2011), upp i fyra huvudområden.

Sker det någon skada för deltagaren i fråga? I vår undersökning har vi arbetat med människor och trots att risken för exempelvis fysiska skador är obefintlig har vi resonerat kring andra risker med undersökningen. Exempelvis kan en intervjuperson tala om konfidentiella och interna företagsfrågor vilket möjligen skulle kunna påverka dennes anställning om vi öppet redovisade dessa. Trots att denna undersökning är relativt riskfri anser vi att det är viktigt att resonera kring denna fråga och därför har vi talat med varje enskild intervjuperson om konfidentialitet och anonymitet. De har också fått ta del av den fullständiga transkriptionen av intervjun för att ta ställning till om de ville stryka någon del eller vara anonyma. Ingen valde den utvägen till en början, dock ändrade sig intervjupersonen på Saft som inte ville ha sitt namn publicerat.

Samtyckeskravet handlar om principen om att eventuella deltagare ska få ta del av så mycket information som möjligt om undersökningen, för att kunna ge sitt samtycke till deltagande eller å andra sidan avböja (Bryman & Bell 2011). Vi har i vårt arbete inte behövt dölja någon del då vi inte tror att det på något sätt hade bidragit till våra resultat. Därför har vi vid varje tillfälle

informerat deltagarna om vår studie och svarat på eventuella frågor. Vi har därtill inför varje intervju skickat ut ett mail med information om studien.

Det tredje huvudområdet handlar om intrång i privatlivet. Rätten till ett privatliv är en grundläggande rättighet som varje människa har. Detta område är nära kopplat till samtyckeskravet, men trots att man frivilligt har givit sitt deltagande till en studie betyder det inte att man per automatik har övergett all rätt till privatliv. Det kan exempelvis handla om att en person inte vill svara på en specifik fråga av någon anledning och detta måste accepteras. Det måste alltid finnas en möjlighet för deltagaren att säga nej (Bryman & Bell 2011). Inför själva intervjuerna har vi informerat intervjupersonerna att de när som helst, av vilken anledning som helst har rätt att avbryta intervjun.

Falsa förespeglningar är det fjärde huvudområdet och handlar om att man aldrig får beskriva undersökningen med osanning eller på något sätt medvetet få intervjupersonerna att få en falsk bild av vad undersökningen kommer att handla om (Bryman & Bell 2011)? Vi funderade och diskuterade kring frågor om falska förespeglningar, där vi hade en idé om att inte presentera vårt syfte med undersökningen för intervjupersonerna. Detta eftersom vi oroade oss för att flera intervjupersoner skulle vilja visa upp en bild av sig själva som moderna och proaktiva och därför påstå sig arbeta flitigt med sociala medier även om verkligheten är en annan. Men vi drog slutsatsen att sociala medier troligtvis inte är ett känsligt ämne i den bemärkelsen och rent av inte så viktigt så att man som forskare skulle sätta de etiska principerna åt sidan. Därför valde vi att vara helt ärliga gentemot deltagarna.

## **2.7 Metoddiskussion**

Det har riktats kritik mot den kvalitativa forskningen, där man bland annat belyser att forskningen är subjektiv då forskaren i hög grad själv avgör vad som är viktigt att lyfta fram i undersökningen. Kritiker menar också att det blir svårt att replikera undersökningen, då det är forskaren i fråga som är det viktigaste redskapet vid insamlandet och tolkandet av data (Bryman & Bell 2011). Men vi menar att tolkningen är en del av det mänskliga, och att vi inte kan dra några slutsatser utan egna tolkningar när det kommer till sociala företeelser. Därför är det viktigt att noggrant presentera de data som vi har tagit del av så att andra har möjlighet att tolka informationen på nytt eller ifrågasätta våra slutsatser. Kritiken omfattar även att resultaten från en kvalitativ undersökning inte kan generaliseras eftersom det statistiskt inte är säkerställt (Bryman & Bell 2011). Men som Bryman och Bell (2011) å andra sidan påpekar är poängen med kvalitativ forskning inte att dra slutsatser om populationer utan handlar snarare om att bidra till teori och, i detta fall, förstå hur sociala medier kan användas inom B2B. Och därför menar vi att det statistiska och urvalet inte är av överordnad betydelse. Till slut tas transparensen upp som ett problem inom kvalitativ forskning där man talar om att forskare inte noggrant beskriver hur det rent praktiskt exempelvis går till vid genomförandet av analysen (Bryman & Bell 2011). När det

kommer till den sista kritikpunkten har vi i analysen försökt att så noggrant som möjligt presentera hur vi har resonerat.

Som arbetets största svaghet ser vi antalet intervjuer som vi har genomfört, vår förhoppning var att intervjua tio individer. Vi tror nu, med facit i hand, att fler hade ställt upp om vi hade presenterat uppsatsens fokus som relationer istället för sociala medier, eftersom vi tror att en hel del personer blev avskräckta av de sociala medierna. Detta hade ur en etisk synpunkt varit öppet för diskussion, men desto bättre för insamlandet av data. Dock var intervjuerna relativt långa och djupgående, framför allt de två där vi träffade respondenterna personligen. Dessutom är empirin samstämmig och alla resultat pekar åt samma håll.

En annan svaghet gällande intervjuer är den så kallade intervjuareffekten, där vi som intervjuar påverkar den som intervjuas (Bryman & Bell 2011). Vi tänkte oss att många intervjupersoner skulle tala varmt om sociala medier eftersom det är en modetrend och att de inte vill framstå som gammalmodiga. Men med tanke på att våra resultat visar att sociala medier inte är någonting som i dagsläget ses med särskilt positiva ögon ur ett B2B-perspektiv verkar vi och våra frågor inte ha haft den effekten.

I empirin blir det mycket fokus på Erik och Tobias från Tetra Pak och detta har att göra med att vi träffade dem personligen, vilket resulterade i mer givande intervjuer. Även det faktum att några av intervjuerna genomfördes personligen och andra över telefon, kan ses som en svaghet. Dels kan det ha påverkat svaren i sig, dels var det svårare för oss att genomföra själva intervjun över telefon, då en stor del av den mänskliga kommunikationen sker icke verbalt.

Vi som forskare ska alltid vara källkritiska till den information som ges under intervjuer, eftersom svars personer inte är anonyma som vid enkätundersökningar. Detta kan medföra att man svarar försiktigare och med modifikation. Intrycket vi fick var dock att respondenterna var oväntat öppen hjärtiga under intervjuerna.

Ett stort problem under arbetets gång har handlat om teoridelen, där teorierna inte handlar om sociala medier i sig. Vi har inte kunnat identifiera passande modeller som kopplar samman exempelvis relationer och sociala medier, vilket kan bero på att de fortfarande inte är utvecklade eller att vi inte har kunnat hitta dem på grund av tidsbrist. Vi har därför utvecklat ett eget teoretiskt ramverk som vi hoppas fungerar bra som analysverktyg. Det teoretiska kapitlet (3.) är upplagt på ett ovanligt sätt, där det inte endast presenteras teori utan där vi också beskriver hur vi kommer att koppla teorin med empirin. Vi hoppas att detta underlättar läsningen och gör den mer intressant. Vi vill även påpeka att vi är medvetna om att Ford och Håkansson nämns frekvent i teorikapitlet. Det beror på att deras teorier passar vår studie utmärkt i jämförelse med andra forskares.

### 3. Teori

Vi kommer att presentera tre teoriområden: interaktionsmodellen, en modell för relationsutveckling och till sist två strategimodeller. Interaktionsmodellen är övergripande och ger en bra översikt av B2B-relationer och hur komplexa de är. Sedan smalnar fokus av när vi kommer till teorin om relationsutveckling, som beskriver hur relationer tenderar att förändras över tid. Slutligen riktar vi in oss på olika problemlösnings- och överföringsstrategier som företagen kan använda sig av.

Eftersom teorierna ger oss ramverket för datainsamlingen har vi valt att skriva ut intervjufrågorna i teoriavsnittet, i samband med de relevanta områdena. Med tanke på att intervjuerna är semistrukturerade kommer frågorna inte att ställas ordagrant som de presenteras nedan, utan ska snarare ses som övergripande teman. De kommer heller inte i samma ordning i texten som under själva intervjuerna. Vår förhoppning är att den här uppställningen ändå kan vara till hjälp för förståelsen av studien och den röda tråden.

Till sist presenterar vi vårt eget ramverk, som visar på de sociala mediernas potential utifrån den teori som vi har tagit del av.

#### 3.1 Interaktionsmodellen

B2B-marknaden skiljer sig från B2C-marknaden främst på två sätt (Ford 1997):

1. Marknaden består inte av en samling kunder som är oviktiga var för sig. Kunderna varierar i storlek och betydelse – en kund kan exempelvis vara större än leverantören och ses som avgörande för företagets framtid, medan andra anses mindre viktiga.
2. Marknaden består inte av aktiva säljare och passiva köpare. Det handlar inte om aktion och reaktion, utan om *interaktion*.

I linje med det ovannämnda framhåller interaktionsperspektivet fyra aspekter som skiljer det från ett mer traditionellt sätt att se på B2B-marknaden (Håkansson 1987):

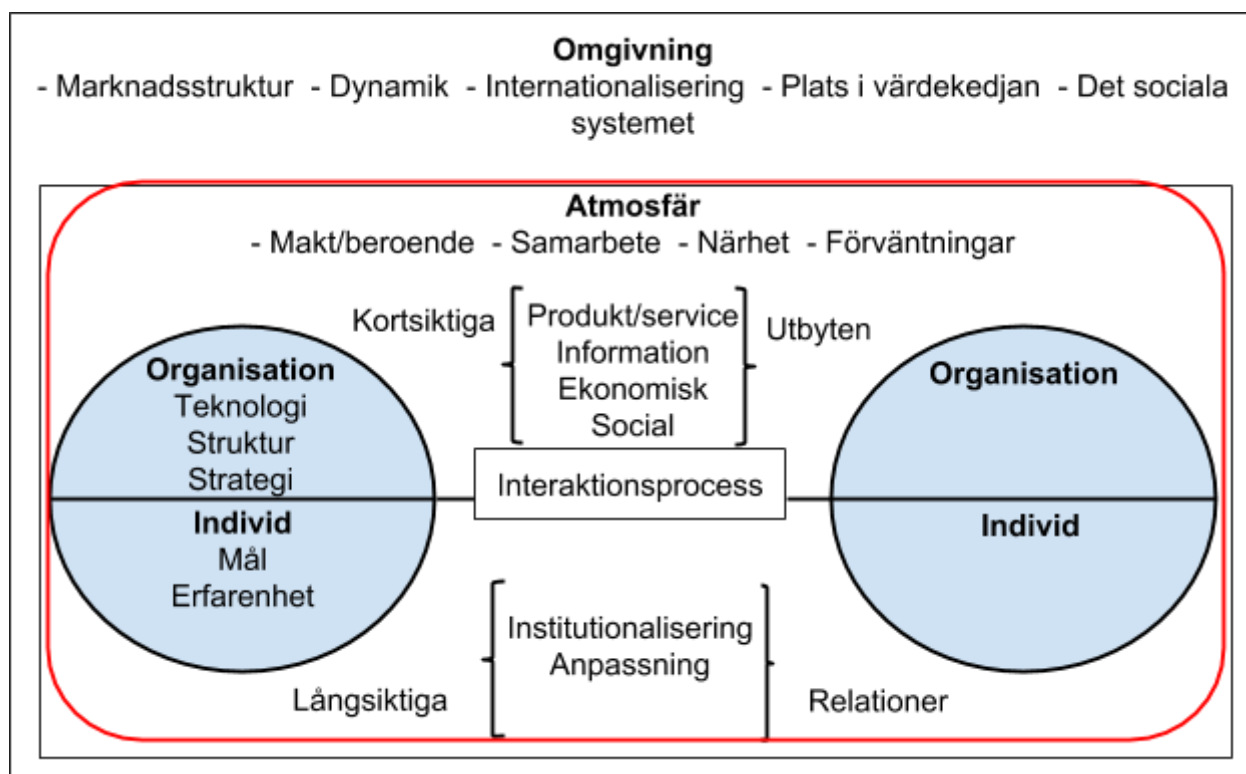
1. Istället för att fokusera på enskilda köp läggs större vikt vid relationerna mellan köpare och säljare. Dessa relationer är ofta långsiktiga, nära och komplexa.
2. Interaktionsperspektivet utmanar synen på säljaren som aktivt arbetar med marknadsmixens variabler för att få ett allmänt gensvar från en passiv marknad. Istället betonas interaktionen mellan köpare och säljare.
3. B2B-marknaden är, enligt interaktionsperspektivet, betydligt stabilare än vad som tidigare hävdats. Köpare och säljare känner väl till varandra och är medvetna om eventuella förändringar på marknaden.

4. Även uppdelningen mellan köp- och säljprocessen utmanas. Processerna påminner till stor del om varandra och bör analyseras simultant. För båda parter handlar det om att hitta en lämplig handelspartner, att ta fram specifikationer eller erbjudanden och att försöka kontrollera transaktionsprocessen.

Varje köp är en händelse i relationen mellan köpare och säljare (Ford 1997). Köpet påverkas av det som har hänt tidigare i relationen och det som väntas hända i framtiden. Relationen påverkar händelsen, som i sin tur påverkar relationen. En annan sak som Ford (1997) lyfter fram är att ett företag sällan bara har *en* relation, utan flera stycken, som alla bör hanteras efter sina egna förutsättningar. Det innebär att några relationer kanske borde intensifieras medan andra borde avvecklas. Utgångspunkten för vår studie är dock att relationen är av godo och bör stärkas.

Modellen behandlar:

1. interaktionsprocessen mellan köpare och säljare av industrivaror
2. de inblandade parterna
3. omgivningen de interagerar i
4. och atmosfären som påverkar och påverkas av interaktionen.



Figur 1. Interaktionsmodellen (Håkansson 1987) s. 24. (Anm. Författarnas översättning.)

För vår studie är interaktionsprocessen en central del, eftersom det är där sociala medier spelar in som en kommunikationskanal; de är med andra ord potentiella forum för interaktion. Men med

tanke på att det handlar om mänskliga relationer finns det inga vattentäta skott. Individerna som kommunicerar, företagens teknologi och beroendeförhållandet företagen emellan kommer också att spela in, för att bara nämna några tänkbara faktorer. Omgivningen har vi valt att bortse ifrån, eftersom den är för bred och övergripande för vår studie. För att avgränsa oss ytterligare har vi valt att undersöka de delar av modellen som är relevanta ur ett sociala medier-perspektiv. Vad är då relevant? Det som utmärker sociala medier är bland annat att de är interaktiva, demokratiska och främjar samarbete (Orsini 2009, Barefoot & Szabo 2010). Dessa aspekter har väglett oss i arbetet med att anpassa modellen till vår studie.

### 3.1.1 Interaktionsprocessen

De flesta B2B-relationer är långsiktiga, så det är viktigt att skilja på enstaka transaktioner, som är händelser i relationen, och själva relationen (Håkansson 1987). Händelserna är ett utbyte mellan parterna och kan vara av fyra slag:

1. varu- eller tjänsteutbyte
2. informationsutbyte
3. finansiellt utbyte
4. socialt utbyte

*Varan eller tjänsten* är ofta central för relationen och dess beskaffenhet kommer sannolikt att ha stor inverkan på relationen som helhet (Ford 1997). Även om det är fullt möjligt att utbyta varor och tjänster i sociala medier kan vi inte uttala oss om hur vanligt det är att företag faktiskt gör det. Sannolikt är det ovanligt, eftersom varan eller tjänsten i så fall antagligen skulle bli tillgänglig för fler än den betalande kunden. Däremot kan sociala medier minska den osäkerhet kring varu- eller tjänsteutbytet som Ford et al. (2011) tar upp: kunden kan vara osäker på vad den egentligen behöver (specifikationer, volymer etcetera) och leverantören kan vara osäker på hur kunden faktiskt använder produkten. Ett sätt att hantera dessa osäkerheter kan vara att kommunicera i sociala medier om produkter och tjänster, specifikationer och användningsområden. Så dels vill vi bilda oss en uppfattning om hur relationen ser ut utifrån varu- eller tjänsteutbytet, dels vill vi veta om sociala medier används för att minska ovannämnda osäkerhet:

**1. Om och i så fall hur ofta har du köpt varor eller tjänster av Trelleborg?**

**2. Om och i så fall hur använder du dig av sociala medier i kommunikationen med Trelleborg?**

Det här ska, som tidigare påpekats, snarast ses som övergripande teman. Beroende på svaren följer vi upp med mer konkreta frågor om, i det här fallet, osäkerhetshantering.

En av flera intressanta aspekter av *informationsutbytet* är innehållet, till exempel i vilken utsträckning tekniska, ekonomiska eller organisatoriska frågor dominerar utbytet (Ford 1997).

För att skaffa oss en bild av hur det här informationsutbytet ser ut mellan våra respondenter och Trelleborg ställer vi först allmänna frågor om interaktionen:

### **3. Vem på Trelleborg pratar du med? Om vad? I vilka kanaler?**

Men eftersom fokus i den här studien ligger på sociala medier följer vi upp med mer specifika frågor om informationsutbytet på Facebook, Twitter, YouTube och LinkedIn.

En annan viktig fråga kopplad såväl till informationsutbytet som varu-/tjänsteutbytet är:

### **4. Hur får du information om Trelleborgs innovationer och produktutveckling?**

Ford (1997) delar upp kanaler för informationsutbyte i personliga och opersonliga, där opersonliga främst brukar användas för att kommunicera grundläggande teknisk och affärsmässig information, medan "mjuk data", exempelvis förklaringar om hur en process går till eller vilka villkor som gäller för ett avtal, tenderar att gå via personliga kanaler. Svaren på våra ovanstående frågor kommer att ge oss en fingervisning om huruvida sociala medier används som personliga eller opersonliga kanaler.

Det *sociala utbytet* är centralt för att bygga upp den ömsesidiga tillit som är nödvändig för att ett samarbete ska fungera, vilket är särskilt viktigt när kunderna är långt ifrån varandra – geografiskt eller kulturellt – eller om deras erfarenhet är begränsad (Ford 1997)<sup>2</sup>. Med tanke på att sociala medier främjar samverkan och interaktion är det mycket möjligt att de kan fylla en funktion även i det sociala utbytet, men det är också tänkbart att exempelvis Twitter eller Facebook i det här sammanhanget är allt för opersonliga kanaler. Frågorna 2 och 3 ovan ger oss en fingervisning om i vilken utsträckning sociala medier används i just sociala syften.

Enligt interaktionsmodellen växer med tiden den mer långsiktiga interaktionen, själva *relationen*, fram ur de kortsiktiga utbytena (Håkansson 1987). Sociala medier skulle kunna vara en del i den processen, men eftersom vi inte har möjlighet att följa företagen över tid har vi valt att bortse från den aspekten i intervjuerna.

#### **3.1.2 Parterna**

Interaktionen påverkas av parterna och deras karaktäristika; både organisationerna som helhet och individerna som representerar dem (Ford 1997). Eftersom vi bara pratar med *en* person från varje företag kommer vi att få en bild som färgas av den personens uppfattningar och erfarenhet. Men som tidigare diskuterats gör vi inte anspråk på att komma fram till någon absolut sanning; syftet är snarare att undersöka respondenternas uppfattning om sociala medier i interaktionen med sin leverantör, i det här fallet Trelleborg. För att förstå relationen inleder vi med en allmän

---

<sup>2</sup> En förutsättning är dock att de andra tre utbytena fungerar som de ska. Behovet av socialt utbyte varierar också beroende på hur de andra utbytena ser ut, exempelvis vilka summor det rör sig om, hur avancerad produkten eller tjänsten är och hur mycket information som behövs förmedlas. Det sociala utbytet kan också vara en hjälp att undvika problem och upprätthålla en bra relation mellan transaktionerna (Ford 1997).



fråga om fallföretaget och respondentens ansvarsområden och vanor när det gäller användande av sociala medier i arbetet:

**5. Kan du beskriva företaget och din roll i organisationen?**

**6. Använder du sociala medier i ditt arbete? Vilka? Hur ofta? I vilket syfte? Följer du några företag? Vilka? Varför?**

*Teknologi* är en viktig faktor på B2B-marknaden; man kan säga att interaktionsprocessen går ut på att koppla säljarens teknologi till köparens teknologi (Ford 1997). På så vis dikterar teknologin i stor utsträckning villkoren för interaktionen. Exempelvis kommer det att påverka relationen om den ena parten har betydligt större kunskap och expertis än den andra. Även olikheter på andra områden kan ge upphov till sådan maktasymmetri, exempelvis om en av aktörerna är betydligt större än den andra, vilket är kopplat till *organisationens uppbyggnad*. Narayandas och Rangan (2004) talar om relationer mellan köpare och säljare och drar slutsatsen att om det existerar mycket förtroende och engagemang mellan parterna kan detta neutralisera de negativa effekterna av asymmetri när det gäller makt och beroende. Ett grundläggande antagande för den här studien är att relationen är önskvärd, och frågan blir då om sociala medier kan bidra till det förtroende och engagemang som behövs för att kompensera för eventuell asymmetri. Detta är inte helt lätt att fånga i en övergripande fråga, men vi har valt att börja med att skaffa oss en bild av makt- och beroendeförhållandet för att kunna ta det som utgångspunkt när vi fördjupar oss i vilken roll sociala medier kan spela i det här sammanhanget.

**7. Vad får du ut av relationen med Trelleborg? Vilka problem hjälper Trelleborg dig att lösa? Hur?**

**8. Skulle det vara lätt för dig att byta ut Trelleborg som leverantör?**

Organisationens struktur är relevant på flera sätt, exempelvis påverkar den antalet personer som är involverade i interaktionen och vilken befattning de har, vilka medier som används för kommunikation och vad som ingår i utbytet (Ford 1997). Därför kompletterar vi fråga 3 på följande sätt:

**9. Vem mer på ditt företag kommunicerar med Trelleborg? Skiljer sig din kommunikation med Trelleborg från dina kollegers? Vilka skillnader och likheter ser du?**

En annan viktig aspekt är *erfarenhet*, både på individnivå och på organisationsnivå; har företagen interagerat mycket med varandra har de erfarenhet av hur den andra parten agerar (Ford 1997).

**10. Hur skulle du beskriva din relation till Trelleborg? Hur länge har ni samarbetat?**

### **3.1.3 Atmosfären**

Håkansson (1987) resonemang går ut på att ökad närhet kan ge ekonomiska fördelar i form av lägre kostnader och högre effektivitet. Närhet bidrar också till att tydliggöra maktförhållandena och minska osäkerheten; men samtidigt ökar beroendet, vilket innebär en alternativkostnad, eftersom tid och pengar som investeras i relationen kunde ha använts till att investera i en annan relation (Håkansson 1987).

## 3.2 Modell för utveckling av kund-leverantörsrelationen över tid

I utvecklingen av en affärsrelation går de involverade parterna igenom olika stadier. Ford et al. (2011) har utvecklat en modell där de skriver om *förstadiet*, *upptäcksstadiet*, *utvecklingsstadiet* och *det stabila stadiet*. Vår studie är inte longitudinell och vi kommer alltså inte att följa relationerna över tid. Modellen är ändå relevant som ett sätt att förstå var i utvecklingen relationerna befinner sig och hur det kan påverka interaktionen.

### 3.2.1 Förstadiet

I det första stadiet finns stor *distans* mellan parterna. Ford et al. (2011) skriver att kommunikationen mellan parterna i det första stadiet sker utan något åtagande mellan dem. De börjar just lära känna varandra och vet inte vad den andra vill ha ut från den möjliga relationen, om det till exempel handlar om en långvarig relation eller ett fåtal transaktioner.

Det som främst kännetecknar den första fasen, enligt Ford et al. (2011), är osäkerheten mellan parterna, som kan synas på flera olika sätt och tillitsproblem som diskuteras tidigt. Parterna vet dessutom inte vilka kunskaper som behövs som grund för samarbetet eller vilka anpassningar, omställningar eller investeringar som måste göras för att påbörja samarbetet. Att sociala medier skulle kunna minska osäkerhet är ett antagande som stöts av Brennan och Croft (2012), som skriver att användningen av sociala medier i en relation minskar upplevd risk i tidiga stadier.

Det finns många orsaker till varför exempelvis en kund skulle börja leta efter nya leverantörer. Ford et al. (2011) menar att det kan handla om ett sökande efter lägre pris, bättre lösning eller om det finns ett missnöje med den nuvarande leverantören. Det kan även ske på grund av förändringar i krav, teknologi, arbetssätt eller förändringar hos andra leverantörer som gör så att relationen inte längre är nödvändig. Dock är risken att den nya parten har problem som den andra inte känner till och relationens osäkerheter måste återigen utvärderas. Ford et al. (2011) påpekar att utvärdering av en motpart kräver mycket resurser och därför bara görs vid begränsade tillfällen. Både kunden och leverantören föredrar för det mesta att hålla sig till sina nuvarande samarbetspartners om relationen är fungerande, vilket är i linje med interaktionsmodellens antagande om stabila och långsiktiga relationer på B2B-marknaden.

### 3.2.2 Upptäcksstadiet

I det andra stadiet har parterna oftast ännu inte fått uppleva hur det är att arbeta med varandra och det är fortfarande få åligganden mellan dem. Ford et al. (2011) skriver att det kan framstå som att relationen är mycket kostsam eftersom de framtida fördelarna är oklara, framför allt jämfört med nuvarande relationer. Det finns fortfarande en del osäkerheter och tilliten är bristfällig, man vet exempelvis inte om det som avtalas kommer att kunna levereras eller om den andra parten har baktankar med relationen. Parterna kommer därför att försöka minska distansen mellan sig och lärandet om varandra är som allra störst nu.

Ford et al. (2011) poängterar att det i denna fas är viktigast för parterna att visa engagemang, åtagande och övertyga varandra att de är intresserade av att investera i relationen. Detta kan vara svårt att visa då större delen av tiden läggs på diskussioner och förhandlingar och inte på ”konkreta” ting som utbyte av pengar eller tjänster. Därför är det viktigt att på alternativa sätt påvisa engagemang och åtagande. Sociala medier kan fungera som ett alternativt sätt att visa engagemang genom att exempelvis att följa motparten på Twitter, hålla sig uppdaterad på Facebook, delta i diskussioner och knyta kontakter på LinkedIn. Brennan och Croft (2012) skriver att diskussioner på Facebook, LinkedIn och Twitter bjuder in till ett djupare deltagande och att de inte sker på samma sätt för B2B-företag som för B2C. Medan följarna ofta är okända profiler på B2C-företagens sidor brukar diskussioner på B2B-företags ses som “virtuella word of mouth” och följarna tycks vara mer tillförlitliga.

För att se om relationen har kommit förbi de två första stadierna är det viktigt att veta om några köp genomförts. Detta lär vi få svar på från de första frågorna.

### **1. Om och i så fall hur ofta har du köpt varor eller tjänster av Trelleborg?**

Om inga köp har genomförts måste vi få reda på om några förhandlingar pågår och om de olika parterna på något sätt visat intresse för relationen.

### **3. Vem på Trelleborg pratar du med? Om vad? I vilka kanaler?**

#### **3.2.3 Utvecklingsstadiet**

I utvecklingsstadiet har kontinuerliga köp börjat ta fart i nya relationer. Äldre relationer som är i denna fas kan till exempel införa volymökningar, börja behandla nya problem eller tillsammans börja utveckla nya erbjudanden genom gemensamma projekt (Ford et al. 2011).

Ford et al. (2011) skriver att fler resurs- och aktivitetslänkar är kännetecknande för utvecklingsstadiet. Därför har osäkerheterna kring parternas motiv och pålitlighet minskats. Lärandet i relationen handlar inte längre om att lära känna det andra företaget och dess intentioner med relationen, utan har istället fokus på vilka investeringar och anpassningar som måste göras för att utveckla fungerande lösningar. Interaktion på exempelvis Facebook, Twitter, YouTube och LinkedIn skulle kunna utgöra en del av de här nya kopplingarna.

Parternas vilja att anpassa sig efter varandra påvisar åtagande för en starkare relation. Formella anpassningar som visar på åtagande kan exempelvis vara att hålla sig till ett kontrakt, medan informella kan vara att acceptera förseningar vid oväntade händelser. Informella anpassningar kan kosta mycket, men betyder också mycket för åtagandet till relationen och visar på hängivenhet till motparten. Att ta rätt beslut om vilka informella anpassningar som ska göras kan ha stor påverkan på relationen (Ford et al. 2011).

### 3.2.4 Det stabila stadiet

När parterna har funnit någon slags stabilitet i lärandet, investeringarna och åtagandet till relationen har de kommit in i det sista stadiet. Ford et al. (2011) exemplifierar detta med att leveransen av ett erbjudande har blivit rutin. De skriver om stabila relationer som mindre osäkra och mindre kostsamma, då procedurer standardiserats och normer för uppförande inarbetats. Samtidigt förtydligar de att rutiner inte alltid blir utvärderade och anpassade efter förändringar som sker i organisationerna och de inblandade nätverken, vilket kan göra stabila relationer mindre effektiva. Denna process brukar kallas för institutionalism. Stabilitet i en relation kan också ge någon av parterna intrycket att den andra parten inte längre är hängiven relationen.

För att se om företaget befinner sig i det utvecklande eller stabila stadiet är det viktigt att se om relationen utvecklas eller om transaktioner sker på rutin.

**10. Hur skulle du beskriva företagets relation till Trelleborg? Hur sker transaktioner er emellan? Hur samarbetar ni?**

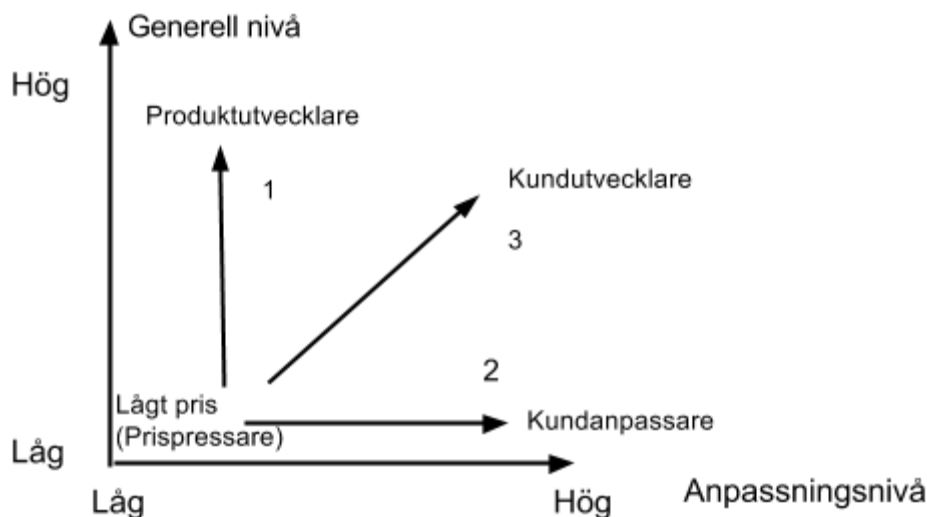
### 3.2.5 Rörelsen mellan de olika stadierna

Inte alla relationer når det stabila stadiet, en del utvecklas inte på grund av exempelvis brist på resurser medan andra kan ta slut på grund av missnöje eller förändrade krav. Ford et al. (2011) menar att det inte alltid är eftersträvansvärt att nå ett stabilt läge, bland annat på grund av den tidigare nämnda institutionalismen som kan uppstå i stabila relationer. Detta kan leda till att stabila relationer bryts upp och parterna börjar leta efter nya samarbetspartners och återgår till det första stadiet. Dessutom kan företagen i en stabil relation medvetet gå tillbaka till utvecklingsstadiet, för att finna vägar att förbättra sin relation.

## 3.3 Modeller för problem- och överföringsförmågor

Axelsson och Agndal (2008) presenterar två modeller som utgår från kundens önskemål vad gäller leverantörens problemlösningsförmåga och överföringsförmåga.

## Förmåga att lösa problem



Figur 2. Kundstrategier och problemlösningsförmågor (Håkansson & Johansson 1982, i Axelsson & Agndal 2008) s. 332.

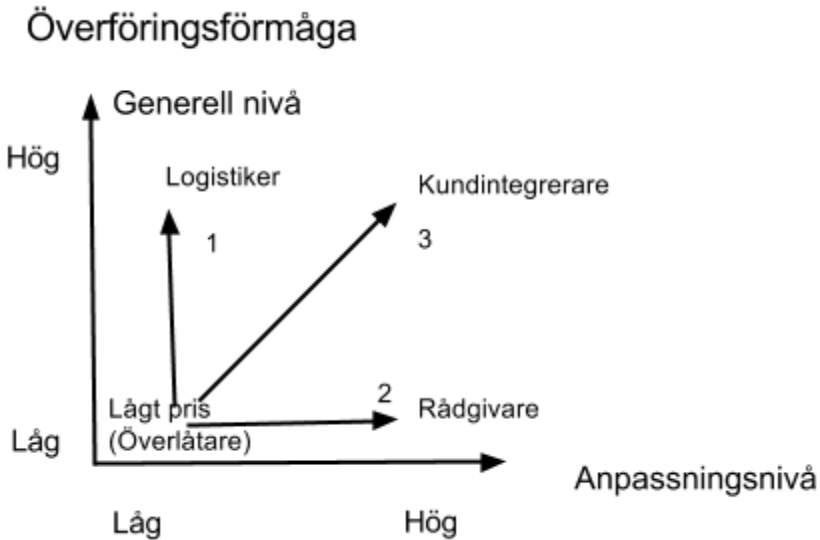
När företag segmenterar sina affärsrelationer brukar en grov indelning av leverantörerna utgå från leverantörens problemlösningsförmåga. Axelsson & Agndal (2008) menar att detta även hänger ihop med det pris kunden är villig att betala för produkten.

Axelsson och Agndal (2008) skriver att kunder som söker en standardprodukt, som flera företag kan leverera, inte kräver hög problemlösningsförmåga av leverantören, som istället kommer att konkurrera genom effektiv och billig produktion. Ju högre kvalitet eller mervärde som eftersträvas av kunden, desto högre problemlösningsförmåga krävs. Detta ger möjligheter för leverantören att differentiera sig och ta ut högre priser. När leverantörens erbjudanden slår snittet brukar strategin kallas för produktutveckling (1). Men kunden kan även önska att produkten anpassas efter kundens specifika behov, vilket kallas för kundanpassning (2). En kundanpassare till leverantör kan exempelvis i relativt högre grad än standarden i branschen anpassa produkterna efter kundens produktion. Kunden kan även önska att leverantören både har en hög anpassningsnivå och problemlösningsförmåga, vilket skulle göra leverantören till en kundutvecklare (3).

För att få svar på vilken typ av leverantör Trelleborg är och vilka problem de löser ställde vi frågorna:

**7. Vad får du ut av relationen med Trelleborg? Vilka problem hjälper Trelleborg dig att lösa? Hur?**

## 8. Skulle det vara lätt för dig att lämna Trelleborg och byta leverantör?



Figur 3. Kundstrategier och överföringsförmågor (Håkansson & Johansson 1982, i Axelsson & Agndal 2008) s. 334.

Denna modell visar att det inte räcker att enbart komma med en lösning på problemet, den måste även göras tillgänglig för kunden och detta kallas för överföringsförmåga.

Axelsson och Agndal (2008) skriver att kundstrategin som företag väljer påverkar aktivitetsmönster, strukturer i organisationen och dess nätverk. Vid exempelvis standardiserade produkter och lågprisstrategier eftersträvas resurskopplingar och aktörsbindningar som är funktionella och billiga att hantera. Extensiva samtal mellan aktörer som kan ge starkare bindingar är för kostsamma och leverantören fungerar därför mer som en överlåtare. Väljer ett företag en produktutvecklingsstrategi krävs relevanta resurser, till exempel maskiner och personal, för att möjliggöra ett lyckat produktutvecklingsarbete. Detta gör att leverantören fungerar mer som en logistiker (1). Blir det en kundanpassarstrategi betonas istället vikten av att skapa unika aktivitetsmönster i relationen och leverantören tar rollen som rådgivare (2). Detta är något som kunden drar nytta av och som kan skapa förutsättningar för konkurrensfördelar hos kund och leverantör. Samtidigt ställer det krav på samspel mellan aktörerna och annan typ av förmåga och resursupplyggnad hos leverantören. Vill företaget bli kundintegrerare (3) krävs investeringar i exempelvis metodutveckling och personalutbildning och stora anpassningar måste göras i organisationen för att kunna bearbeta sådana kunder på ett effektivt sätt. Axelsson och Agndal (2008) förtydligar att detta kan vara svårt att genomföra, och klarar företag inte av att på ett effektivt sätt anpassa sig efter enskilda kunder bör denna strategi undvikas, då den kan leda till förluster. Därför är det inte bättre att ha en position som är högt upp eller långt till höger i schemat. Vilken position som är bäst beror på varje enskild relation.

För att få svar på hur överföringsförmågorna ser ut i relationen är det väsentligt att ställa frågor om hur samarbetet sker och hur lösningar förankras i verkligheten.

**10. Hur sker transaktioner er emellan? Hur samarbetar ni?**

**11. Problemet som Trelleborg hjälper er att lösa, hur går det till rent praktiskt?**

De två figurerna kan sammanfattas i en matris, som ger fyra olika strategier som leverantörer kan välja mellan:

		Anpassningsförmåga	
		Låg	Hög
Problemlösnings- och överföringsförmåga	Låg	Fokus på effektivitet i den egna verksamheten	Fokus på relationsutveckling
	Hög	Fokus på att utveckla överlägset standard-erbjudande	Fokus på kundutveckling

Figur 4. Leverantörens strategi baserat på egen förmåga (Axelsson & Agndal 2008) s. 336.

**3.4 Vårt teoretiska ramverk**

Sammanfattningsvis kan vi konstatera att sociala medier, genom att förbättra interaktionen mellan kund och leverantör, teoretiskt sett skulle kunna fylla många viktiga funktioner i relationsutvecklingen inom B2B. Utifrån teorin har vi utformat ett ramverk som vi kommer att använda för att analysera vår empiri. Ramverket består av fem olika områden, men problemlösning i vid mening genomsyrar dem alla. Viktigt att hålla i åtanke är också att sociala medier främst ska ses som ett komplement till – och inte ersättning för – traditionell kommunikation.

**3.4.1 Sociala medier som en kanal för olika utbyten**

Varje utbyte i en relation är betydelsefull, eftersom de tillsammans utgör och utvecklar relationen. Sociala medier, som kännetecknas av att vara interaktiva och samarbetsfrämjande, borde ha stor potential att göra utbytena mer givande för parterna och därmed stärka relationen.

När det gäller sociala utbyten är det relativt intuitivt att sociala medier kan stärka relationen. Det kan vara särskilt viktigt i de fall där kund och säljare skiljs åt av stora geografiska eller kulturella skillnader. Ett socialt utbyte, även i digitala kanaler, kan hjälpa parterna att förstå varandra bättre och undvika onödiga missförstånd.

### **3.4.2 Sociala medier som ett sätt att hantera osäkerhet**

Framför allt när det gäller de tidiga stadierna kan det finnas mycket osäkerhet i relationen. En löpande interaktion på sociala medier kan hjälpa parterna att skaffa en tydligare bild av varandra, vilket kan minska osäkerheten.

Sociala medier kan också vara ett snabbt och enkelt sätt att informera om vad som pågår i olika processer, hur långt arbetet med olika projekt har fortskridit och så vidare. Det går hand i hand med utbyte av information, men fyller här det specifika syftet att minska mottagarens osäkerhet kring olika aspekter av relationen.

### **3.4.3 Sociala medier som ett sätt att påvisa engagemang**

Det finns en trade off i att parterna vill ha en nära relation för att få ett mer effektivt och mer lönsamt samarbete, men samtidigt drar sig för att investera för mycket i varje enskild relation. Sociala medier är ett väldigt kostnadseffektivt sätt att interagera, vilket gör det möjligt att komma närmre utan att behöva investera så mycket tid och resurser.

### **3.4.4 Sociala medier som ett sätt att underlätta problemlösningssprocesser**

Digitala verktyg används redan i problemlösningss- samt överföringssyften i affärsrelationer, och även sociala medier har potential att användas för detta. Det kan exempelvis vara ett sätt att snabbt få svar på frågor angående problem som uppstår i relationen. Sociala medier kan också vara en kanal för gemensam problemlösning och anpassning, där kund och leverantör för en dialog kring produktutveckling och innovation.

### **3.4.5 Sociala medier som ett sätt att kompensera för asymmetri**

Sociala medier kan, som nämnts ovan, visa på större engagemang i relationen, vilket teoretiskt sett kan bidra till att minska eventuell obalans gällande exempelvis makt, beroende, information, teknologi eller kunskap. Tanken är att en närmre relation minskar risken för att parterna försöker utnyttja varandra.



## 4. Empiri

I följande avsnitt presenterar vi delar av det material som vi har samlat in. Först ger vi en bild av hur Trelleborg arbetar med sociala medier, dels genom en intervju med communication manager Rosman Jahja, dels genom en kartläggning av företagets användande av de fyra kanalerna som vi har valt att fokusera på. Efter det återges valda delar av de intervjuer som vi har gjort med fyra av Trelleborgs kunder.

Intervjuerna kommer i kronologisk ordning, men citaten är grupperade efter tema. Vi har valt att främst presentera direkta citat istället för sammanfattad text, eftersom vi anser att det ger större möjlighet för läsaren att ifrågasätta våra slutsatser. På de ställen där frågorna är utskrivna är det nödvändigt för att sätta svaret i ett begripligt sammanhang.

### 4.1 Trelleborg, Rosman Jahja - 27 mars Trelleborg

Trelleborg är en global koncern inom gummitillverkning med fem olika affärsområden: coated systems, industrial solutions, offshore & construction, sealing solutions och wheel systems. Communication manager Rosman Jahja menar att Trelleborg vill röra sig i riktning mot mer specialisering och kundanpassade lösningar för att kunna ta ut högre marginaler. Även om företaget inte har en uttalad strategi för sin kommunikation i sociala medier, så är Trelleborg relativt aktivt på Facebook, Twitter, LinkedIn och YouTube, med olika konton kopplade till de olika affärsområdena.

Målet med Trelleborgs kommunikation i sociala medier är, enligt Rosman, att nå ut till kunder, eftersom det ger störst affärsnytta; hitta nya kunder, bygga varumärket och öka försäljningen. Det är ett plus om anställda och andra intressenter också påverkas positivt, men det är sekundärt. Kommunikation i sociala medier ses som ett alternativ till annonsering, men än så länge famlar Trelleborg – och resten av branschen – i mörker när det gäller vad som fungerar på sociala medier. Rosman är dock övertygad om att sociala medier kommer att bli allt viktigare framöver. Det finns en handfull personer på Trelleborg som gör inlägg på sociala medier, uppskattar Rosman. Den person som är ansvarig för att Trelleborgs kommunikation i sociala medier uppdateras sitter i London och arbetar, enligt Rosman, utan någon tydlig strategi. Tumregeln är att det ska läggas upp något nytt dagligen.

#### 4.1.1 Kartläggning av Trelleborg på sociala medier

Vi har sett att Trelleborg använder samtliga fyra kanaler, det vill säga Facebook, Twitter, LinkedIn och YouTube, för att informera om sina produkter och deras användningsområden. Dock utan att inbjuda till feedback från kunderna. Såvitt vi har upptäckt handlar det aldrig om

utbyte av varor eller tjänster, utan det är oftast “bara” information om varorna och tjänsterna. Sociala utbyten är det sällan, eftersom kommunikationen nästan alltid är enkelriktad men flera inlägg är ändå av mer personlig karaktär, ofta med Trelleborgs “maskot”, nallebjörnen Henry, i olika situationer, såsom på byggen och olika mässor. I början på maj fanns Trelleborg representerat på en mäsas i Houston där deltagarna kunde posera med Henry. En av de sex kommentarerna kom från en kund i USA som skrev ungefär “Hej Henry! Snygga kläder!”. Betydelsen av sådana inlägg ska nog inte överdrivas, men alla former av sociala utbyten kan göra att företagen – i det här fallet Trelleborg och amerikanska Cylinder Repair Components – kommer närmre varandra och får fler beröringspunkter.

De som gillar och kommenterar Trelleborgs inlägg, framför allt på Facebook, är såvitt vi kan utvärdera oftast anställda eller tidigare anställda på Trelleborg. På Twitter verkar det som om flera kunder, ofta utländska, följer Trelleborg. Vi kontaktade några av dem för att fråga varför de har valt att följa Trelleborg, men fick inget svar. I enstaka fall kunde vi se inlägg från potentiella kunder som ville veta om Trelleborg kunde hjälpa dem med deras specifika problem. Dock vet vi inte om det resulterade i någonting konkret.

Trelleborg verkar använda både Twitter och Facebook flitigt i rekryteringssyfte, men det faller utanför ramarna för den här studien. Företaget är även aktivt på LinkedIn, men där är det svårare att få en samlad bild av kommunikationen, särskilt som det i stor utsträckning verkar användas till att knyta kontakter, vilket är svårt för utomstående att se.

På YouTube finns flera filmer om Trelleborgs olika produkter. De har visats många gånger, men bara ett fåtal har kommenterats. Alla kommentarer är inte heller relaterade vare sig till Trelleborg, kunden eller produkten, utan kan handla om musiken till klippet eller annat som sannolikt inte har någonting med kundrelationen att göra.

## **4.2 Tetra Pak, Erik Schött - 13 maj Lund**

Erik är supply manager på Tetra Pak och han gör inköp från Trelleborg dagligen. Varje månad kommer Trelleborg och visar nya produkter på en så kallad applikationsdag. Erik har samarbetat med Trelleborg under många år och är på det hela taget nöjd med Trelleborg som leverantör.

### **Trelleborg som samarbetspartner**

“Jaja, vi är nöjda med dem. Men på processing [en annan avdelning på Tetra Pak] använder de Freudenberg också. Det är Trelleborgs största konkurrent, kan man säga. De två är snarlika, så de två kan man byta fram och tillbaks ganska enkelt.”

“Ja, det är väl tanken, att vi ska försöka få in lite mer Freudenberg hos oss för att spela ut dem lite mot varandra... så att de ska veta att de inte är ensamma, så att säga. Men de har ansträngt sig rätt så mycket ändå hittills, tycker jag. Men som sagt, de får inte bli för bekväma. De är kanske inte riktigt lika på hugget som de var tidigare. De får skärpa sig lite. Det blir lite slentrian i det också. Man blir lite bekväm.”

“De håller lager och sådana saker. Ser till så att de har de komponenterna vi vill ha hemma färdiga. Så där är de ju duktiga. De är bättre på det kan man säga än Freudenberg. Medan Freudenberg kanske är lite mer tekniskt på hugget än vad Trelleborg är. Trelleborg behöver snabbare komma till de här specialkunskaperna.”

### **Kommunikationen i relationen**

“Nej, jag är nästan aldrig inne på mina leverantörers sidor. Jag förväntar mig att de berättar om det är något speciellt.”

“I Trelleborgs fall då, så har de gjort en egen hemsida för Tetra Pak som man kan gå till, där de har satt upp våra nummer och man kan se: ‘om jag behöver den här tätningen till exempel, finns den redan på Tetra Pak och så vidare’. Och det står lite specifikt om livsmedels... De har gjort en egen sida... De har även utbildning, så att man kan få en liten kurs då på tätningar. ‘Hur ska jag konstruera? Hur ska jag välja?’”

“Och så har man telefonkonferens då. Ja, sådan här möteskonferens då där båda ser på samma bild... Men vi går ju inte genom Facebook eller något annat sådant då, utan det är telefonkonferens om vi inte är på samma ställe. Än så länge har vi inte så mycket videokonferens heller.”

“Nej, det finns ingen Trelleborg på min Facebooksida.”

“Jag försökte fråga runt lite också, men de flesta använder bara mail och telefon och personliga kontakter.”

“De kanske addar någon säljare som vill ha något nätverk eller så. Men Facebook är det ju ingen som släpper in dem på... Det är ju privat. Twitter vet jag inte heller om det är någon som använder. Så lite konservativt är det nog.”

“Det enda var LinkedIn då, men det är kanske mer när man söker jobb.”

Fråga: Men vet ni hur det fungerar med Twitter eller andra möjligheter med LinkedIn?

“Jag har ingen aning. Och det är inte jättemånga som använder det, vad jag förstår, när jag pratar med dem nu så. De flesta gör det inte.”

“LinkedIn kanske kan bli något om man bygger på det, för där kan man ju diskutera och allt möjligt. Men då ska man ju liksom lära sig det då och förstå fördelarna med det då, så att säga.”

“Vi letar ju inte leverantörer på LinkedIn precis. Utan det blir i så fall på mässor eller annat sätt. Via hemsidor eller säljare som ringer och så.”

“Generellt sett så är det nog ganska magert med business to business vad gäller sociala medier.”

“Säljarna använder det väl för att hitta nätverk, skulle jag tro.”

“Det är ju möjligt att säljarna har jättemycket sådant med sina kunder och så vidare. Tetra Pak är ju ganska stort så... det här är ju min lilla bubbla så att säga... Och det finns ju säkert de som använder det mycket mer. Som communications använder det säkert mycket mer. Och får ut sina budskap på olika medier och stärker vår image och så vidare i olika kanaler.”

“Det som vi pratar med Trelleborg om vill vi ju inte att någon annan ska veta. Vi vill ju inte att Freudenberg ska gå in och läsa det. Så på något vis måste det ju vara en privat kanal... eller liksom skärmd kanal till var och en. Sedan vet jag inte... Det finns ju grupper och grejer, så man kan ju vara... Men, det vet man inte hur säker man kan vara på det. Det kan man ju ganska enkelt komma åt ändå. Så det får nog vara under lite mer ordnade former, om man säger så. Lite mer säkerhetsåtgärder kring det där så att ingen kan läsa vad man skriver.”

“Men för oss, business to business så här... det är ju egentligen hemligt mellan den leverantören och oss. Det är ju inget man sprider. Det är min uppfattning att sociala medier är mer öppet sådär... Alla kompisar ska veta att jag har druckit min kaffe latte.”

“Det är ju inget vi vill att hela världen ska veta direkt.”

“Jag tror att Facebook kommer att fortsätta vara privat. Men det kanske kommer ett Business Facebook om man säger så. För jag tror inte att man vill blanda ihop det för mycket heller. Man vill ju inte att alla leverantörer ser att nu har jag varit ute och... ja... haft fest med mina kompisar eller... det är ju inget de behöver veta.”

“Men kommer det då ett Business Facebook eller vad man ska säga så... Där kan man ju göra mer reklam.”

Fråga: Är det många säljare som skickar requests?

“Ja, några stycken har det varit, men inte på Facebook, det är mest på LinkedIn. Men han jobbar väl med Facebook mer än LinkedIn då, den här snubben. Men i alla fall, jag accepterade honom då vid något tillfälle, och han cyklar och festar och har sig, och man kan ju få en uppfattning om honom då som kan vara positiv eller negativ och det är ju inte bra... om den är negativ, så är det ju inte bra för hans säljobb då, om man säger. Så det är ju en rätt stor risk att lägga ut det där, ser jag det som.”

“Om man tittar på alla de här säljsajterna så har de en liten ruta med ‘fråga mig’, så kan man chatta: ‘den här cykeln – är den bra? De här byxorna – vilken storlek...’ Det hade man kunnat ha där också: ‘jag behöver en tätning till den här applikationen’ och så swisch får man svar direkt. Det hade ju säkert varit kanon.”

“Vi använder ju säkert sociala medier för att få ut vårt budskap. Så det jobbas ju säkert mycket med det på kommunikations- och informationsavdelningar på Tetra Pak. Men kanske inte just B2B.”

### **4.3 PMC Cylinders, Jonas Eriksson - 15 maj telefonintervju**

Jonas är operativ inköpare på PMC Cylinders som levererar hydrauliklösningar till industrin. Jonas hanterar de dagliga inköpen till produktionen och i 90 % av fallen har han möjlighet att välja leverantör. Han har samarbetat med Trelleborg i tre år och samarbetet fungerar mycket väl. Transaktioner mellan Trelleborg och PMC Cylinders sker varje vecka och de träffas någon gång i månaden.

#### **Trelleborg som samarbetspartner**

“De står med den tekniska kunskapen när det gäller tätningsbiten som vi inte har i huset. De hjälper oss med kompletta lösningar för att möta kundens krav.”

“Jag tror att vi är lika beroende av varandra egentligen. Vi är en relativt stor kund till dem, så jag tror inte att de vill inte tappa oss och vi vill inte tappa dem som samarbetspartners.”

“Vi har vissa kunder som kräver att vi har Trelleborgslösningar i deras produkter som de får. Så vi skulle kunna minska dem betydligt, men vi kan inte byta ut dem helt.”

“Jag tror att vi är lika beroende av varandra egentligen. Vi är en relativt stor kund till dem, så jag tror inte att de vill inte tappa oss och vi vill inte tappa dem som samarbetspartners.”

## **Kommunikationen i relationen**

“Kommunikationen är jättesmidig. Det går alltid att få tag på någon på telefon eller mail där, beroende på hur brådskande det är.”

Fråga: Hur överförs Trelleborgs lösningar till er?

“Direkt telefonkontakt mellan våra konstruktörer och deras säljare.”

Fråga: Använder de [konstruktörerna på PMC Cylinders och säljarna på Trelleborg] digitala medier i den interaktionen?

“Det vågar jag faktiskt inte svara på.”

Fråga: Hur ser det ut på företaget i övrigt?

“Det är nog mailkonversation oftast. Om det inte är jättebrådskande, för då är det ju telefon som gäller.”

Fråga: Om det skulle uppstå en konflikt, hur hanterar ni det?

“Det är väldigt sällan vi har såna konflikter, men jag skulle i alla fall vilja lösa dem öga mot öga.”

“Ja, det är ju dels när jag träffar säljarna och dels när de skickar ut sitt nyhetsbrev. Det kommer i pappersform till mig. Jag får nog mail från dem också, men det blir lätt att man sorterar bort dem.”

Fråga: Tror du att vi skulle få ett annat svar om det här med sociala medier om vi frågade era tekniker istället?

“Nej, det tror jag faktiskt inte. Jag tror att de är lika gammalmodiga som jag.”

“Jag inte har sett någon nytta med det. Jag klarar mig med de klassiska – telefon och mail – än så länge.”

“Det finns ju alltid en viss risk. Nu vet jag inte vad syftet skulle vara med att hacka och komma in på ett socialt medium som obehörig, men risken finns ju. Men den finns ju med vanligt mailnätverk också... Så jag tror inte det skulle vara en ökad risk i alla fall.”

“Ja, det skulle möjligen kunna fungera som ett substitut för mailen i sådana fall”.

“Det är väl möjligt att man kan få tag på viss information snabbare om de använder det i så fall.”

#### **4.4 Tetra Pak, Tobias Adolfsson - 19 maj Lund**

Tobias är supply development engineer och har arbetat på Tetra Pak i cirka två år där han har samarbetat med Trelleborg. Han anser att samarbetat fungerar bra men att det kan utvecklas.

##### **Trelleborg som samarbetspartner**

“Relationen är att vi både kan vara ganska affärsmässiga, men även ha lite socialt mellansnack mellan raderna. Vi har telefonmöte ungefär en gång i veckan, en gång varannan vecka, och fysiskt kanske jag åker till dem tre gånger per år ungefär.”

“Deras grundmodell, skulle jag tro, är att allt ska gå via key account, men det har vi lyckats komma runt.”

##### **Kommunikationen i relationen**

“Om vi stöter på problem så finns det en tro att den slutgiltiga rapporten måste vara klar, men man kan faktiskt bekräfta att man har tagit sig an det och vad man har gjort... på ett enkelt sätt så att man känner en trygghet i att processen fortgår. Det är exempelvis något som jag vet att vi flera stycken har kommenterat att det krävs liksom ett samtal för att få reda på... även om de har gjort något bra. Det kanske kunde vara bättre om de hade samtal istället, och sa att ‘just nu befinner vi oss i den här fasen och arbetet pågår så det kommer ett resultat’.”

“De har kommit hit någon gång när vi har hittat fel. Då tvingas de hit. Men de har inte åkt hit och träffat mig eller någon av mina närmaste kolleger i ett mer affärsrelaterat proaktivt syfte. Utan de har kommit när det har varit problem. De har helt enkelt blivit hitkallade.”

Fråga: Skulle du önska att de kom hit proaktivt?  
“Jag kan inte tala för Trelleborg, men det finns många leverantörer som skulle må bra av att komma hit och redovisa sitt arbete proaktivt istället för att vi ska tjata om det... Istället för att man ska behöva tjata om informationen så skulle man gärna vilja ha lite proaktivitet, att de försöker förstå vad det är vi vill åt.”

“Om leverantörerna skulle ligga lite i framkant och förstå våra kravställningar, och kanske ligga bättre till än våra kravställningar, så hade det underlättat mycket för oss och det hade säkert varit väldigt positivt för leverantörerna också. De hade framstått som väldigt kompetenta.”

“Tyvärr kan jag se att det finns leverantörer, det här är inte Trelleborg, men det finns leverantörer som påstår saker som är helt felaktiga om sin verksamhet för att de har fått hjälp med att sätta ihop en hemsida. Och jag har sett leverantörer som hänvisar till processer som de inte har och det är ju för mig ganska farligt. Och skulle de då ta den informationen och lägga ut den på sociala

medier så blir det ännu farligare. Så man måste nog veta vad man gör innan man... Man behöver nog ha kompetens, kapabilitet och kunskap om man ska använda sociala medier.”

“Det skiljer sig självklart mellan olika leverantörer, men om man då tänker sig nästa steg till att använda sociala medier, då bör man veta vad man gör. Så att potentialen finns säkert, men jag tror att leverantörsbasen är lite omogen och samma med oss. Vi är inte riktigt ett sådant företag i dagsläget.”

“Jag använder inte Twitter själv, jag använder Facebook väldigt spartanskt. Jag använder LinkedIn lite mer, men tycker att det har stannat av lite grand. Personligen då, tycker jag att det har blivit lite för socialt för mig. Det har blivit en gilla-motor. Man ska gilla varandra, istället för bara strikt professionellt, så att jag tycker att det kanske har tappat lite.”

Fråga: Men Trelleborg då som har Twitter och Facebook och Youtube, vore det inte intressant då att gå in och kolla vad de påstår där?

“Jag vet inte. Jag kan inte riktigt svara. Kanske hade det varit bra. Jag tror säkert att det finns möjligheter, men då skulle man behöva sätta sig och undersöka, exempelvis kommunikation kring felhanteringsprocesser eller kvalitetsproblem och sådant... skulle man kanske kunna använda, men det är ju inget som kan vara öppet, så då får man ju vara väldigt noga med hur man använder säkerhetsinställningar och så där.”

Fråga: För min fördom var precis tvärtom: att eftersom det är industri och ingenjörer så är de per definition tekniskt intresserade och skulle vilja ha de här snabba kanalerna för problemlösning och överföring?

“Jag kan inte riktigt säga. Jag har inget bra svar på vad som skulle kunna vara... Jag tror säkert att sociala medier skulle kunna användas på ett smartare sätt, men jag har inga bra idéer själv, på vad jag själv skulle vilja ha... Proaktiv kommunikation, men då pratar vi kommunikation bara, sedan om man kan anpassa det på sociala medier är nästa fråga. Men överlag problem med kommunikation skulle jag säga. Man väntar tills... Ja, man är inte så på och talar om ‘ta det lugnt, vi har koll på det här’.”

“Hos oss så tror jag inte att det finns så många Twitteranvändare här. Jag tillhör ungdomen här, både i form av ålder, hur ny jag är i företaget och att jag kommer från en lite nyare bransch sedan tidigare – inte så ingenjörstyngd – så jag tror inte det finns så många som skulle vilja ta emot det på Twitter. Jag har inte Twitter själv och jag skulle inte vilja ta emot det på Twitter och då ligger jag ändå rätt långt fram i mottaglighet.”

“Jag tror att vår leverantörsbas nummer ett behöver sätta grunderna för sin egen verksamhet innan de kan skryta med det eller använda det. Om du går ut i sociala medier så måste du veta lite vad du gör. Vi har fortfarande en del ganska små verkstadsföretag som inte har kommit så



långt med marknadsföring och sättet att presentera sig själva. Det kan vara svårt att göra Excel eller Powerpoint för dem ibland och då är det ett ganska långt steg till sociala medier, kan jag tänka mig.“

“Vi har ju verktyg som vi delar tillsammans med leverantörer för ritningar exempelvis. Det finns ju massa olika affärssystem som vi använder. Ett problem vi kanske har är att vi har så många olika och det är inte alltid synkbart och vi har ett här och ett i Kina och så har man kanske ett problem som måste lösas globalt och man har ett system i Italien och ett här och så springer man in i de här datadelningsproblemen.”

Fråga: De här dataprogrammen som ni har gemensamt, är det en form av sociala medier?

“Det finns program som inbjuder till kommunikation och dialog: ‘Här är ett problem, titta det här är bilderna’ och så får man tillbaka ‘ok, men kan ni vända på artikeln’ eller ‘vilken ritning hänvisar ni till’ och så vidare, och så fortsätter dialogen så fram och tillbaka.”

“Jag kan inte säga vad jag förväntar mig av sociala medier, men visst tror jag att det finns det potential i det, men det kanske krävs en ny generation, där både mottagare och den som ger ut informationen har ett sätt att förhålla sig till det här. Sedan tror jag att branschen i sig nog ligger lite efter.”

#### **4.5 Saft batteries - 19 maj telefonintervju (översatt från danska)**

Intervjupersonen arbetar med inköp på Saft som tillverkar batterier. Hon har varit på Saft i två år och under hela den tiden samarbetat med Trelleborg. Hon kommunicerar med Trelleborg via telefon och mail, och de träffas personligen två gånger om året. Relationen med Trelleborg är väldigt bra, det är den leverantören som de har minst problem med. De har inget gemensamt program eller intranät för kommunikation med Trelleborg. Hon tror inte heller att vi hade fått andra svar om vi hade pratat med någon annan i företaget.

#### **Trelleborg som samarbetspartner**

“Vi är glada för Trelleborg. Det är aldrig några bekymmer. Det är en sådan leverantör jag nästan glömmer bort för det går så bra.”

“Vi är mycket produktspecifika och Trelleborg gör det helt efter våra specifikationer och det är det inte många andra företag som kan göra.”

Fråga: Vilka problem hjälper Trelleborg er att lösa?

“Vi har aldrig haft kvalitetsbekymmer eller problem med själva produkten. Det är mer leverans

eller frågor som Johanna [säljare på Trelleborg] tittar på som att få hjälp med att hitta ett nytt material till vårt gummi, för det är inte så miljövänligt.”

### **Kommunikationen i relationen**

Fråga: Hur kommunicerar ni kring de här nya lösningarna?

“Det är mer med telefon men jag kan gott tänka mig att jag kan få ett sms så att jag får ett svar om vem som kan hjälpa mig.”

“Vi brukar ses varje halvår och då brukar vi träffa personer som berättar om vad som händer på de olika företagen. Eller så läser jag det i deras tidning som kommer ut. De har ett blad som de skickar ut ibland. Och där finns faktiskt mycket bra information om hur de utvecklas och så vidare... så det funkar faktiskt bra. Jag skulle inte komma ihåg att gå in och titta hela tiden. Det är så många program och ställen man ska in och leta på nätet hela tiden så det är bra att man får något annat också.”

“Det tar man case by case, men oftast om det är en konflikt så tycker jag personligen att ett personligt möte är det bästa.”

“Jag pratar med Johanna på Trelleborg [säljare]. Jag har också kontakt med Maria [planerare]. Vi snackar inte så mycket, men ibland. Pratar mest om leverans och planering. De har produktion i Taiwan så vi måste avstämma vårt behov mot deras leverans. Jag brukar få en rapport per mail, men det inte någon information jag vill lägga ut på sociala medier.”

“Vi använder inte sociala medier för att kommunicera med Trelleborg. Inte i det övriga arbetet heller. Jag kan inte se nyttan med det. Jag läser tidning och går på mäsas och så, men annars använder jag inte sociala medier i mitt arbete. Jag har inte sett något behov.”

“Jag använder LinkedIn, men jag har inte Trelleborg på mitt LinkedIn. Jag vet inte varför. Jag har mer kontakter på mitt danska konto.”

Fråga: Ser du någon risk med att använda sociala medier?

“När man byter jobb eller bransch kan det göra det svårt att se något sammanhang i nätverket. Självklart diskuterar vi inte allt på sociala medier. Inte heller i mail. Det är olika vad man diskuterar i olika medier.”

“Jag ser Facebook som ett privat medium och jag vill helst hålla mina privata medier och mina arbetsmedier åtskiljda. Annars blandar jag ihop dem. Jag ser Facebook som ett socialt medium för privatbruk och LinkedIn mer som ett professionellt medium till mina professionella kontakter.”

“LinkedIn är mer för generella frågor. Och se om det är någon av mina kontakter som känner någon som kan hjälpa mig med olika frågor.”

Fråga: Använder du LinkedIn för att skicka meddelanden och kommunicera med dina kontakter?  
“Ja, det har jag gjort mycket. Jag har aldrig använt det till Trelleborg, men det är för att det aldrig har varit några problem. Så jag har inte haft det behovet. Det är mer om jag ska hitta en stärkning för det gummimaterialet jag har och tänker är det någon som känner någon... Så det är mer de stora, öppna frågorna, som vem man kan ta kontakt med om man behöver en kontakt. Det är mer det jag använder det till.”

“Som företag använder vi inte sociala medier. Det är mer en personlig bedömning om jag går in på LinkedIn eller vad jag använder. Det är inte en del av vårt företagskoncept. Det använder vi inte här.”

“Och jag har varit på många stora företag i Danmark och där är det heller inte en del av jobbet att gå in och använda LinkedIn. Det är mer en privat bedömning om man går in och använder sociala medier. Så om du frågar mig så tror jag att om sociala medier ska vinna mark så ska det vara en mer naturlig del av jobbet och också vara något som kunden går in och ser som en fördel. Så det är inget jag har sett på något ställe att man jobbar med detta.”

“Jag tror att man är rädd för att privatliv och jobb ska blandas ihop, att man som inköpare inte riktigt kan skilja på när det är en kompis och när det är en kontaktperson i ett annat företag. Man vill gärna förhålla sig professionell till det man gör. Det är lätt att man blir för kamratlig om man delar för mycket på Facebook. Det kan man ju göra även privat, men jag tror att man är rädd för att privatliv och arbetsliv flyter ihop.”

## 5. Analys

Vi kommer först att utifrån vårt teoretiska ramverk analysera det empiriska resultatet, men eftersom empirin visar att respondenterna inte alls använder sociala medier på det sättet som vi förutsåg kommer vi också att analysera svaren utifrån den kritiska ståndpunkt som svaren visar på. En annan sak som kan påverka analysen är att det teoretiska ramverket delvis bygger på att avsändaren utnyttjar att sociala medier är interaktiva och främjar samverkan, vilket inte är fallet när det gäller Trelleborg. Trelleborg använder ofta sociala medier som ytterligare en kanal för enkelriktad kommunikation, vilket inte utnyttjar den fulla potentialen med sociala medier.

### 5.1 Sociala medier som en kanal för olika utbyten

Ingen av respondenterna använder Twitter, Facebook, LinkedIn eller YouTube som en kanal för något som helst utbyte med Trelleborg. Tobias och Erik berättar däremot om olika intranät och affärssystem där kunder och leverantörer kan utbyta information, föra en dialog och gemensamt engagera sig i problemlösning. Även om de här programmen/plattformarna inte är en av de kanaler som den här studien behandlar, stämmer de bra in på Järvinens et al. (2012) definition av sociala medier: “integrerade element, plattformar och digitala marknadsföringsverktyg som underlättar social interaktion mellan företag och kundnätverk”. Så trots att empirin visar att respondenterna inte ser den här potentialen, verkar det som om befintliga affärssystem/intranät kan fylla samma funktion. Ett problem som lyfts fram med de här systemen är dock datadelningsproblem, att systemen inte är likadana i olika länder och för olika leverantörer. Nationella skillnader finns inte inom de sociala medier som vi har valt att fokusera på, vilket kan vara en fördel.

Även om Erik inte ser potentialen med sociala medier för egen del, nämner han att det borde finnas möjligheter för tekniker att kommunicera direkt med leverantörer via exempelvis chattfunktioner, såsom många B2C-företag har på sina hemsidor. Också detta faller utanför ramen för de kanaler vi har valt att undersöka, men visar ändå att han ser någon potential för digital, social och öppen interaktion mellan kund och leverantör. Även intervjupersonen på Saft har till viss del sett potentialen och använder sociala medier i utbytet med sina affärskontakter. Det är dock begränsat till LinkedIn och berör av okänd anledning inte Trelleborg.

Vi tolkar ovanstående information som att respondenterna egentligen anser att de sociala mediernas funktion kan vara bra att använda (till exempel intranät och chattfunktioner) men att man inte ser dessa som sociala medier. I vår studie har vi en bred definition av sociala medier, vilket gör att dessa intranät och chattfunktioner omfattas av definitionen. Likväl har vi avgränsat oss till bestämda kanaler, vilket talar för att det är en utbredd uppfattning att sociala medier är specifika kanaler, såsom Facebook och Twitter. Vi ser att sociala medier har en stor potential att

användas inom olika utbyten, men att de kanaler som vi har valt att fokusera på inte har kommit dit ännu – i alla fall inte i den här specifika kontexten.

## **5.2 Sociala medier som ett sätt att hantera osäkerhet**

Ingen av respondenterna använder sociala medier för att hantera någon sorts osäkerhet i sina relationer. Tobias lyfter dock fram intressant fakta och menar att kommunikationen från leverantörer ibland är bristfällig, exempelvis vid problemlösningsprocesser eller kvalitetsproblem. Där man som kund måste ringa leverantörer för att se hur långt de har kommit och vad de gör. Detta trots att de gör någonting bra, och Tobias menar att det hade varit mycket enklare om de som kundföretag blev informerade om vad som sker under processens gång. Resonemanget går att koppla till figur 3, som visar att det inte räcker med endast en lösning, utan att denna lösning ska göras tillgänglig för kunden. Vad som avses med tillgänglighet kan säkert variera från fall till fall; det finns antagligen kunder som nöjer sig med att få lösningen levererad, medan andra, som i Tobias fall, vill ha insyn i processen. Där ser vi en stor potential för de sociala medierna, där man exempelvis hade kunnat ha en sluten Facebook-grupp med veckovisa uppdateringar om processens utveckling. Det intressanta är att densamme Tobias inte skulle vilja ha den sortens information via sociala medier. Detta motstånd är återkommande och vi kommer att diskutera det mer utförligt i stycke 5.6.

Osäkerhet är någonting som det kan finnas mycket av i de tidiga stadierna i en relation. Man känner inte varandra och har ännu inte en klar bild av varandra (Håkansson & Johansson 1982). Detta ser vi som ett område där sociala medier har stor potential att användas, men eftersom vi har tittat på befintliga kunder, som dessutom har samarbetat under en längre tid med Trelleborg, kan vi inte uttala oss om de tidigare faserna just i det fallet. Tobias nämner dock att han granskar potentiella leverantörers hemsidor inför ett möte för att bilda sig en uppfattning om dem, se vad de påstår och vad de “skryter om”. Det använder han sedan som ett underlag till mötet, där han kan låta dem bemöta sina egna påståenden och konfrontera dem med eventuella felaktigheter. Men att kommunikationen i sociala medier skulle vara relevant i det sammanhanget är han tveksam till med hänvisning till att branschen inte kommit dit än.

## **5.3 Sociala medier som ett sätt att påvisa engagemang**

Empirin tyder på att inköpsavdelningarna föredrar mer beprövade kommunikationsvägar. De vill ha personliga möten, mässor är viktiga och om det brådskande är det telefon eller mail som gäller. Även om vi var medvetna om detta blev vi förvånade när vi fick höra från flera respondenter att nyhetsbrevet fortfarande kommer i pappersform. Respondenterna uttrycker i vissa fall att de gärna vill ha mer engagemang från leverantörerna, men inte via sociala medier: “Det finns ingen Trelleborg på min Facebook”, “Jag skulle inte vilja ta emot sådan information på Twitter”, “Jag klarar mig med de klassiska – telefon och mail – än så länge”.

Tobias påpekar att representanter från Trelleborg kommer om Tetra Pak hittar något fel, “då tvingas de hit”, men att de inte har åkt dit i ett proaktivt syfte för att se hur man kan förbättra affärerna. Erik anser att Trelleborg har skött sig rätt bra men att de inte är “på hugget” som tidigare och borde “skärpa sig”. Han menar att det är viktigt att de inte blir för bekväma och därför är det bra att konkurrenten Freudenberg finns så att Trelleborg vet att de inte är ensamma. Detta kopplar vi direkt till Fords et al. (2011) teorier om det sista stadiet i en relation, det stabila stadiet, där det beskrivs att man har funnit en slags stabilitet i relationen men att det kan ge intryck av att den ena parten inte längre är hängiven relationen. Därför är det kanske en idé för Trelleborg och andra företag inom B2B som har hamnat i det stabila stadiet att försöka att återgå till det som Ford et al. (2011) kallar för utvecklingsstadiet. Författarna menar att äldre relationer som återgår till detta stadium kan utvecklas genom exempelvis gemensamma projekt och att ett av kännetecknen för utvecklingsstadiet är fler aktivitetslänkar och en vilja för anpassning för att stärka relationen. Även här ser vi en stor potential för sociala medier, som dock inte verkar delas av respondenterna. De efterlyser mer engagemang, men verkar vilja ha mer av samma, det vill säga telefon-, mail- och personlig kontakt.

Erik säger att han har en affärskontakt på Facebook, en holländsk säljare som “cyklar och festar och har sig”. Erik menar att det kan vara både bra och dåligt att ha en bild av personen på privat nivå och att detta är en risk med sociala medier. Vi kommer att resonera mer om respondenternas farhågor när det gäller sociala medier i affärssammanhang i stycke 5.6. I detta fall tolkade vi det dock som om Erik mest tyckte att det var roligt att se vad säljaren hade för sig, men han understryker också att det kan slå väldigt fel. Här ser vi en skillnad mellan olika roller på företagen. Flera av respondenterna nämner att personal på kommunikations- och säljavdelningar antagligen är mer positiva till användning av sociala medier än de som arbetar med inköp. Det tolkar vi som att marknadsföring och varumärkesbyggande fortfarande ses som isolerade processer som andra avdelningar sysslar med. Detta stämmer inte alls överens med interaktionsmodellen, som tvärtom lyfter fram relationer som ytterst vitala i marknadsföringssammanhang när det gäller B2B. Inköp är i den meningen en central del av företagets marknadsföring. Empirin ger, enligt vår tolkning, en indikation på att engagemang och interaktion mellan köpare och säljare undervärderas som marknadsföringsredskap.

#### **5.4 Sociala medier som ett sätt att underlätta problemlösningsprocesser**

Utifrån intervjuerna med Erik och Tobias tolkar vi att Trelleborg i relationen med Tetra Pak har tagit an rollen som kundanpassare och rådgivare, som visas i figur 2 och 3. Erik berättar om ett intranät som används i relationen, som ingen av de andra respondenterna nämner, förutom Tobias från Tetra Pak. Det framstår därför som att det finns unika aktivitetsmönster i relationen mellan Trelleborg och Tetra Pak, vilket också är kännetecknande för en leverantör som är kundanpassare, enligt Axelsson och Agndal (2008). Utifrån intervjun med Rosman drar vi slutsatsen att Trelleborg vill ha fokus på kundutveckling i figur 4, det vill säga hög problemlösnings- och överföringsförmåga och hög grad av anpassning. Vår empiri visar här en

diskrepans mellan den roll som Trelleborg vill ha och den roll som Tetra Pak tycker att företaget har. En utmaning för Trelleborg är därför att leva upp till bilden av sig själv som problemlösare och specialist. Som Erik uttrycker det måste Trelleborg bli bättre på att snabbare koppla ihop kunden med rätt expertis. Här kan exempelvis LinkedIn spela en roll, eftersom det där går att lista nyckelpersoners kompetenser, så att kunder omedelbart kan se vem som ska kontaktas vid specifika problem. Detta kan möjligen förkorta processen med att hitta rätt person. Detta är en potential som även respondenten från Saft har upptäckt; hon berättar hur hon ofta letar kontakter och leverantörer på LinkedIn.

Jonas pratar om att Trelleborg hjälper PMC Cylinders att tillgodose sina kunders behov, vilket tyder på att Trelleborg är väl integrerat i företaget och medvetet om dess behov. Det handlar inte bara om att leverera en standardprodukt, utan Trelleborg måste även veta vad kundens (PMC Cylinders) kunder behöver. Det är ett extra steg som ställer krav på Trelleborgs problemlösnings- och överföringsförmåga. Behov ändras med tiden och det kan vara svårt nog att ha tillräckligt med framförhållning när det handlar om en kund som befinner sig ett steg bort i värdekedjan. Varje extra steg ökar utrymmet för missförstånd och felbedömning. Det här resonemanget är lite perifert för den här studien, eftersom det snarast handlar om omgivningen, som vi valde att bortse från i interaktionsmodellen. Ändå är det relevant för att förstå hur Trelleborg agerar som problemlösare åt PMC Cylinders. Trots att situationen lär kräva snabba reaktioner och tät kontakt ser Jonas ingen potential med sociala medier, förutom att det ”kanske kan gå lite snabbare”.

Intervjupersonen på Saft berättar att de vill ha hjälp med att hitta ett nytt material, eftersom det nuvarande inte är så miljövänligt och att de då vänder sig till en säljare hos Trelleborg. Här ser vi ett utrymme för sociala medier, där hon exempelvis hade kunnat tweeta så att många företagare ser att hon söker efter ett nytt material. Detta hade kanske öppnat upp för lägre priser och/eller nya leverantörer. Detta i sig kommer kanske inte att leda till en starkare relation till exempelvis Trelleborg, men det kan göra marknaden mer dynamisk och få leverantörer att bli mer proaktiva i sina kundrelationer, vilket på sikt kan stärka relationerna.

Empirin visar tydligt att problemlösnings- och överföringsförmågor samt anpassning värderas högt av våra respondenter. Dock ser de inte att sociala medier skulle kunna fylla en funktion i det sammanhanget, vilket vi är övertygade om att de skulle kunna. Mer om det finns att läsa i stycke 5.6.

Enligt såväl Håkanssons interaktionsmodell (1987) som Fords et al. (2011) teorier om relationsutveckling kommer företag på sikt att anpassa sig till varandra. Anpassningen beror delvis på hur nära relationen är; mer engagemang i exempelvis sociala medier skulle alltså kunna leda till mer anpassning. Även om anpassning kan leda till en starkare beroendeställning kan det vara ett bra sätt att stärka relationen eftersom det minskar friktionen mellan parterna. Tobias berättar om hur han med tiden lyckats få en direkt kommunikationskanal till kvalitetschefen på

Trelleborg, istället för att gå via key accounts, vilket är kutym. Det lyfts fram som någonting positivt, någonting som underlättar samarbetet. Men inte heller här sätts anpassningen i samband med sociala medier.

## **5.5 Sociala medier som ett sätt att kompensera för asymmetri**

Vi har fått en delad bild av hur utbytbar Trelleborg egentligen är som leverantör. Erik menar att de ganska lätt kan bytas ut mot Freudenberg medan exempelvis Jonas påpekar att vissa av deras kunder kräver Trelleborg som leverantör. Respondenten från Saft går i samma spår och menar att Trelleborg inte kan bytas ut och detta beror helt enkelt på att det inte finns andra som har möjlighet att leverera samma sak. Jonas framhåller dock att han tror att Trelleborg är lika beroende av dem som PMC Cylinders är av Trelleborg. Vi har i vår empiri inte kunnat identifiera någonting som talar för att sociala medier kan kompensera för asymmetri. Intrycket är snarare att det i den mån det finns asymmetri ses som en tillgång; någonting att använda i förhandlingar med leverantörerna.

## **5.6 Motstånd mot sociala medier**

Som vi skriver i metoden var det många individer som inte valde att ställa upp på en intervju. Den främsta förklaringen var att de överhuvudtaget inte använder sociala medier och att de inte har någonting att säga om ämnet. Och detta i sig ser vi som väldigt intressant att resonera kring. Utifrån samtalen fick vi en känsla av att de inte ens ville lägga ner tid på att tala om sociala medier, vilket kan ge en fingervisning om att branschen inte ser sociala medier som någonting användbart. Inställningen verkar delas av våra respondenter. Deras kritik kan sorteras in under tre huvudteman: de ser inte nyttan med att använda sociala medier, de tycker att sociala medier är för öppna och de är rädda för att blanda ihop arbets- och privatliv. Tobias berör också en fjärde punkt som handlar om branschens omognad och brist på kunskap. Dessa teman diskuteras vidare nedan.

### **5.6.1 Inget behov**

Samtliga intervjupersoner använder främst mail och telefon för att kommunicera och säger att det i stort sett ser likadant ut bland kollegerna i övrigt. De tycker att det fungerar bra. Jonas säger att han egentligen inte ser någon nytta eller potential för sociala medier utom kanske som "ett substitut för mailen", vilket tyder på att han inte helt har analyserat eller greppat möjligheterna med dessa interaktionsverktyg. Intervjupersonen på Saft resonerar i liknande termer; hon känner inget behov av det och ser inte nyttan med det. Hon kopplar det också till företagskulturen, att det inte ses som "en del av jobbet".

Vilket behov varje enskild person har av att använda sociala medier kan så klart variera. Men det verkar finnas en systematisk undervärdering av vilken nytta man kan ha av sociala medier och vilka funktioner de kan fylla. Empirin tyder på att sociala medier bara används interaktivt i den privata sfären. I affärssammanhang ses de som rena marknadsföringskanaler, där kommunikatörer delar information och reklam till mer eller mindre entusiastiska mottagare.



Sociala medier ses även som ett redskap för säljare. Men de ses inte som ett komplement till annan kommunikation mellan köpare och säljare, trots att det är en snabb och kostnadseffektiv interaktion.

### 5.6.2 För öppet

Erik anger öppenheten som ett av de största hindren: “Det finns ju grupper och grejer... Men, det vet man inte hur säker man kan vara på det”. Detta tolkar vi som okunskap om sociala medier, eftersom det går att ha en helt sluten grupp på Facebook som dessutom kan vara hemlig som ingen ens behöver känna till den. En annan tolkning är att Erik känner till möjligheten att ha slutna och hemliga grupper, men att han tror att Facebook är lättare att hacka än andra kanaler. Det är i så fall en uppfattning som inte delas av Jonas, som istället menar att riskerna med sociala medier är jämförbara med kommunikation via mail.

Det kan finnas många anledningar till att interaktionen mellan kund och leverantör inte kan ske öppet. Tobias nämner att branschen är full av hemligheter, Erik framhåller att kommunikationen med Trelleborg inte är något som de vill att hela världen ska se, intervjupersonen på Saft menar att man väljer vad som hör hemma i olika kanaler. Men det finns sätt att begränsa insynen på sociala medier i de fall då det är nödvändigt. I andra fall kan öppenheten vara en tillgång, om man på ett snabbt sätt vill nå ut till flera leverantörer/kunder med sina specifikationer/erbjudanden.

### 5.6.3 Vill inte blanda ihop privat- och arbetsliv

Det framkom att respondenterna såg sociala medier som någonting privat och inte ville blanda det med sitt arbete. Exempelvis säger respondenten från Saft: “Jag ser Facebook som ett privat medium och jag vill helst hålla mina privata medier och mina arbetsmedier åtskiljda.” Och Erik: “Man vill ju inte att alla leverantörer ser att nu har jag varit ute och... ja... haft fest med mina kompisar.”

LinkedIn sågs som mer affärsorienterat och där ser vi en klar möjlighet för individer och företag att knyta och/eller förstärka nätverk och relationer. Respondenten från Saft säger att hon ofta använder LinkedIn som ett forum för nätverkande och problemlösning. Om hon stöter på ett problem så försöker hon hitta någon som känner någon som kan hjälpa henne. Tobias invänder att forumet har tappat i värde på senare tid och blivit något av en “gilla-motor”.

Det är en helt rimlig invändning att inte vilja blanda ihop arbete och privatliv, men även här finns det enkla sätt att komma runt problemet; till exempel finns möjligheten att ha separata konton för privat respektive professionell användning.

#### 5.6.4 Omogen bransch

Tobias tror att det finns smartare sätt att använda sociala medier, men att han personligen inte kan komma på några. Han är den enda som poängterar att det krävs mycket förarbete för att förstå potentialen och kunna använda de nya verktygen på rätt sätt. Det är talande, tror vi, att den som är mest positivt inställd också är den som är mest medveten om bristen på kunskap och vilket hinder för utveckling som den utgör. Tobias återkommer också till branschens omognad och ingenjörstygndhet, som han anser bromsar utvecklingen.

Några respondenter framhöll att sociala medier fyller en viktig funktion när det gäller varumärkesbyggande och kommunikationsavdelningens marknadsföring, men inte när det gäller inköp. Men interaktionsmodellen ger vid handen att B2B-marknaden särskiljer sig genom att relationer tenderar att vara mer långvariga och stabila och genom att köparna är mer aktiva. Utifrån det resonemanget borde inköpsrelationer vara en utmärkt varumärkesbyggare på B2B-marknaden. Här ser vi en stor potential i ett genomtänkt användande av sociala medier. Men våra respondenter verkar inte vara så intresserade av den aspekten, vilket verkar bero på okunskap. Emellanåt fick vi intryck av att respondenterna nästan koketterade med sitt ointresse, vilket vi tolkar som att de är medvetna om att de har hamnat lite på efterkälken. “Jag tror att de är lika gammalmodiga som jag”, “Lite konservativt är det nog”, “Det är så många program och ställen man ska in och leta på nätet hela tiden”.

## 6. Slutsats

Frågan som vi ställde oss handlade om hur sociala medier kan användas inom B2B för att stärka affärsrelationer. Först och främst måste avsändaren veta vilka förutsättningar som gäller. I det här fallet rör sig avsändaren på en B2B-marknad, vilket skiljer sig avsevärt från villkoren på B2C-marknader. För B2B är relationer centrala, inte minst dem mellan säljare och inköpare. Därför måste användningen av sociala medier anpassas, så att de bjuder in mottagaren och uppmuntrar till mer interaktion.

Den teoretiska utgångspunkten för den här studien är att potentialen med sociala medier ligger i att de är interaktiva och främjar samverkan. Utifrån teorin har vi utvecklat ett ramverk med fem områden (en kanal för utbyten, hantera osäkerhet, underlätta problemlösningsprocesser, påvisa engagemang och kompensera för asymmetri) där vi ser att sociala medier har potential att lösa olika sorters problem.

Vår studie bekräftar dock tidigare forskning, som lyfter fram att B2B inte utnyttjar den fulla potentialen med sociala medier. Empirin har tyvärr visat, enligt vår åsikt, på ett sorgligt resultat. Ingenting i intervjuerna tyder på att de sociala medierna som vi har valt att fokusera på (Facebook, Twitter, YouTube och LinkedIn) sågs ha någon större potential inom B2B. Dock lyfte vissa av intervjupersonerna fram intressanta intranät som faller under vår definition av sociala medier där man såg en stor användbarhet när det kommer till problemlösning.

Kritiken kan sammanfattas i att respondenterna tycker att sociala medier är för öppet, att de är rädda för att blanda ihop arbets- och privatliv samt att de helt enkelt inte ser nyttan med det. Sammantaget ser vi ett mönster av ointresse och motstånd till sociala medier bland våra intervjupersoner som vi tror till stor del beror på bristande kännedom om sociala medier, vilket i så fall också erbjuder företag inom B2B en möjlighet att komma vidare. Det vore enkelt för en leverantör att erbjuda en introduktion till sociala medier, där företaget får en chans att förklara fördelarna, hur man hanterar riskerna och hur de ämnar använda dem. Med mer kunskap kan kunderna också vara med och utforma en effektiv kommunikations- och interaktionsstrategi som gynnar båda parter.

Man ska ha i åtanke att vi inte drar några generella slutsatser med vår studie utan försöker förstå vad intervjupersonerna tänker om sociala medier utifrån ett B2B-perspektiv. Vårt kunskapsbidrag till teorin handlar sammanfattningsvis om att det existerar en stor misstro mot de sociala mediernas potential inom B2B.

## 6.1 Förslag till vidare forskning

Vi tror att det hade varit intressant att undersöka ingenjörernas, teknikernas eller konstruktörernas inställning till sociala medier med ett problemlösningsinriktat fokus. I Trelleborg AB:s fall hade man kunnat spinna vidare på funktionen som deras multipla smartphone-appar fyller. Apparna har omnämnts av våra respondenter och används av deras ingenjörer och tekniker. De hjälper bland annat till med uträkningar, omvandlingar och materiella jämförelser. Det hade varit intressant att undersöka om andra sociala medier än de som vi har undersökt skulle kunna få en liknande problemlösningsfunktion för dessa grupper.

Ett annat förslag handlar om att genomföra en större undersökning med exempelvis enkäter för att kunna presentera mer generella resultat. Eftersom vi har kartlagt befintliga relationer samtidigt som sociala medier har en stor potential att användas initialt i relationer hade det varit intressant att genomföra en liknande undersökning bland potentiella kunder.

Ett flertal av våra respondenter menade också att synen på sociala medier antagligen skiljer sig om man pratar med kommunikationsavdelningar istället. Marknadsförare brukar vara relativt positiva till sociala medier, vilket vi också såg när vi intervjuade communication managern på Trelleborg. En ny frågeställning som skulle kunna undersökas är huruvida det existerar ett gap mellan kommunikationsavdelningens visioner om sociala medier och andra delar av organisationen.

## Referenser

Axelsson, B. & Agndal, H. (2007). *Professionell marknadsföring*. Enskede: TPB. s. 386-393.

Barefoot, D. & Szabo, J. (2010). *Friends with Benefits: A Social Media Marketing Handbook*. No Starch Press, Inc. San Francisco, USA.

Berthon P, Ewing M., Pitt L. & Naudé P. (2003). Understanding B2B and the Web: the acceleration of coordination and motivation. *Industrial Marketing Management*, vol. 32 (7), s. 553-561.

Brennan R. & Croft R. (2012). The use of social media in B2B marketing and branding: An exploratory study. *Journal of customer behaviour*, vol. 11 (2), s. 101-115.

Culnan J. M., McHugh J. P. & Zubillaga I. J. (2010). How Large U.S. Companies Can Use Twitter And Other Social Media To Gain Business Value. *MIS Quarterly Executive*, Vol. 9 (4), s. 243-259.

Duncan T. & Moriarty E. S. (1998). A Communication-Based Marketing Model for Managing Relationships. *Journal of Marketing*, Vol. 62, s. 1-13.

Facebook (2014). <http://newsroom.fb.com/company-info/> [2014-05-20]

Fejes, A. & Thornberg, R. (2009). *Handbok i kvalitativ analys*. Stockholm: Liber.

Ford, D., Gadde, L-E., Håkansson, H. & Snehota, I. (2011). *Managing business relationships*. 3. ed. Chichester: Wiley.

Ford, D. (1997). *Understanding Business Markets*. London: The Dryden Press.

Håkansson, H. (1987). *International Marketing and Purchasing of Industrial Goods*. Suffolk: St Edmundsbury Press Ltd.

Håkansson, H. & Johansson, J. (1982). Analys av industriella affärsförbindelser. MTC:s skriftseria nr 18.

Janhonen J., Jussila J. & Kärkkäinen H. (2011). Managing customer information and knowledge with social media in business-to-business companies. Published in: *Proceeding i KNOW ' 11*

*Proceedings of the 11th International Conference on Knowledge Management and Knowledge Technologies. Article No. 17.*

Jussila J., Kärkkäinen H., & Leino M. (2011). Benefits of Social Media in Business-to-Business Customer Interface in Innovation. Proceedings of the 15th International Academic MindTrek Conference: Envisioning Future Media Environments, September 29-30, 2011, Tampere, Finland. International Academic MindTrek Conference Tampere, MindTrek 167-174.

Järvinen, J., Töllinen, A., Karjaluohto & Jayawardhen, C. (2012). DIGITAL AND SOCIAL MEDIA MARKETING USAGE IN B2B INDUSTRIAL SECTION. *The Marketing Management Journal*, Vol. 22 (2), s. 102-117.

Kotler, P. (2011). Reinventing Marketing to Manage the Environmental Imperative. *Journal of marketing*, Volume 75, s. 132-135.

Kvale, S. (1997). *Den kvalitativa forskningsintervjun*. Lund: Studentlitteratur.

Levy M. (2009). WEB.2.0 implications on knowledge management. *Journal of Knowledge Management*, vol. 13 (1), s. 120-134.

LinkedIn (2014). <http://www.linkedin.com/about-us> [2014-05-20]

Lundahl U. & Skärvad P-H. (1999). *Utredningsmetodik för samhällsvetare och ekonomer*. (3. uppl.) Lund: Studentlitteratur.

Mediebyråmetern (2014).

<http://www.sverigesmediebyraer.se/mediebyrabarometern/mediebyrabarometer-februari-2014/> [2014-03-27]

Mohr, J. & Spekman, R. E. (1994). Characteristics of Partnership Success: Partnership Attributes, Communication Behavior, and Conflict Resolution Techniques. *Strategic Management Journal*, vol. 15 (2), s. 135-152.

Narayandas D. & Rangan K. V. (2004). Building and Sustaining Buyer–Seller Relationships in Industrial Markets. *Journal of Marketing*, Vol. 68, s. 63-77.

Orsini M. (2009). Social Media: How Home Health Care Agencies Can Join the Chorus of Empowered Voices. *Home Health Care Management Practice*, vol. 22 (3), s. 213-217.

Schneckenberg, D. (2009). WEB 2.0 and the empowerment of the knowledge worker. *Journal of knowledge management*, vol. 13 (6), s. 509-520.

Twitter (2014). <https://about.twitter.com/> [2014-05-20]

Westerman, D., Spence, P.R. & Van Der Heide, B. (2014). Social Media as Information Source: Recency of Updates and Credability of Information. *Journal of Computer-Mediated Communication*, vol 19 (2), s. 171-183.

YouTube (2014). <http://www.youtube.com/yt/about/sv/> [2014-05-27]

## Bilaga 1. Intervjuguide

- Vad sysslar företaget med och vilken är din roll? Har du något inflytande över inköp? (Val av leverantör, specifikationer, volymer/kvantitet)
- Hur skulle du beskriva din relation till Trelleborg AB? Hur länge har du/företaget arbetat med Trelleborg? Har ni köpt eller sålt varor och tjänster till/av Trelleborg AB? Hur ofta sker transaktioner er emellan?
- Kan du beskriva din kommunikation med Trelleborg AB? Vem pratar du med? Om vad? I vilka kanaler?
- Kommunicerar andra på ditt företag på liknande sätt med Trelleborg? Vem? Skillnader/likheter...
- Hur får du information om Trelleborg ABs innovationer och produktutveckling?
- Vad får du/ditt företag ut av relationen med Trelleborg AB? Vilka problem hjälper Trelleborg AB er att lösa? Hur?
- Hur sker transaktioner er emellan? Hur samarbetar ni?
- Problemet som Trelleborg AB hjälper er att lösa, hur går det till rent praktiskt?
- Skulle det vara lätt för dig/ditt företag att lämna Trelleborg AB och byta leverantör?
- Är du/ditt företag nöjd med Trelleborgs prestation? Vad kunde förbättras?
- Använder du sociala medier i ditt arbete? Hur ofta? Vilka medier? Facebook, Twitter, LinkedIn?
- Vilka företag följer ni? Varför dessa?
- Använder du sociala medier i din kommunikation med Trelleborg AB? Hur ofta? Vilka medier? Beskriv så detaljerat som möjligt!
- Ser du någon potential i ökad användning av sociala medier i din/företagets relation med Trelleborg AB? Vad i så fall? Hur? I vilken/vilka kanaler? (Eller är det bara en modetrend?)
- Hur löser ni konflikter om det uppstår några?