

Department of Informatics
Göteborg University

Building and Maintaining a Commercial Virtual Community

Christian Maloney
(mr.maloney@telia.com)

Master's Thesis
January 2001
Supervisor: Stefan Olsson
(steffe@viktoriamatik.gu.se)

ABSTRACT

This study looks at the differences and similarities between existing literature on how to design and organize a commercial Virtual Community and the ideas of people designing and organizing commercial Virtual Communities in the real world. Initially, explicit theories found in literature have been examined. As step two, designers and organizers from four different companies have been interviewed and their answers analysed and examined in relation to each other. Finally, a few key concepts found in the literature and during the interviews have been examined for similarities and differences.

The conclusions drawn are that there is no set formula that one can apply to achieve a successful commercial Virtual Community. Each company has a different business idea and aim. While the literary sources often focuses on the community being a goal in itself, the real-life designers see the commercial community more as a useful tool that can help them reach their particular aim. Four different companies: a newspaper, a consultant working for a technical industry, an outdoors site and a producer of pleasure foods have been examined. This has resulted in four Virtual Community models of how each company views its commercial Virtual Community. The study also introduces a generalized relational-structural virtual community model that illustrates the general principles for designing a commercial Virtual Community. The community's content is seen as crucial and there needs to be areas controlled by members as well as commercially controlled areas in a successful commercial Virtual Community.

ABSTRACT	1
I INTRODUCTION	3
BACKGROUND AND SCOPE	3
PURPOSE	4
<i>Basic aims</i>	4
<i>Specific questions</i>	4
MATERIAL	5
<i>General aspects</i>	5
METHOD	6
II VIRTUAL COMMUNITIES – THEORETICAL FRAMEWORK	8
IN GENERAL	8
WHAT IS A COMMERCIAL VIRTUAL COMMUNITY AND WHAT DOES IT OFFER?	10
HOW DO WE BUILD/GROW A COMMERCIAL VIRTUAL COMMUNITY?	15
HOW DO WE MAINTAIN A COMMERCIAL VIRTUAL COMMUNITY?	17
III THE DESIGNERS’ VIEWS	19
THE INTERVIEWS	19
<i>The companies</i>	19
<i>Build versus grow</i>	20
<i>Structure versus content</i>	21
<i>Horizontal versus vertical communication</i>	22
<i>What do we gain from having a community?</i>	23
<i>Who are we aiming for, how and why?</i>	24
<i>What is the purpose of our community and how does that affect us?</i>	25
<i>How does the money flow?</i>	26
<i>How is the idea of a virtual community received in the company?</i>	26
VIRTUAL COMMUNITY MODELS	27
<i>Company A ‘The newspaper’</i>	28
<i>Company B ‘The technical industry’</i>	29
<i>Company C ‘The outdoors site’</i>	30
<i>Company D ‘The pleasure foods producer’</i>	31
IV REDEFINING THE CONCEPTS	32
DEFINING A COMMERCIAL VIRTUAL COMMUNITY	32
BUILDING A COMMERCIAL VIRTUAL COMMUNITY	35
MAINTAINING A COMMERCIAL VIRTUAL COMMUNITY	38
THE GENERALIZED RELATIONAL-STRUCTURAL VIRTUAL COMMUNITY MODEL	40
V SUMMARY AND CONCLUSIONS	42
REFERENCES	45
APPENDIX 1 INTERVIEWS (IN SWEDISH)	1

I INTRODUCTION

BACKGROUND AND SCOPE

With the sudden decline of the 'dot-com' industry in Sweden during the first half of the year 2000, the process of e-commerce suddenly does not appear to be as easy and clear as has been assumed earlier. Nevertheless, the fact that Internet and the World Wide Web will be an important factor in today's and tomorrow's trade still remains valid.

Several of the companies that did not make it were involved in the sales of goods, and can be described as Internet based mail-order companies. Their failure has forced us to try and look at different approaches to e-commerce. One of those approaches is the Virtual Community (VC). Several authors have tried to pinpoint the nature of the Virtual Community and how it should be set up and run. However, reading through the literature, it soon becomes obvious that there exist several different opinions. Some argue that the virtual community is a commodity amongst others, while others are equally staunch in their belief that the virtual community is more than a list of members and cannot be sold or traded in any way.

Several Virtual Communities have become successful, but almost all of these have been of a non-profit kind (Rheingold, 1994; Preece, 2000; Smith & Kollock, 1999). The current challenge for the builders, maintainers and developers of Virtual Communities is to try and find ways to turn a Virtual Community into an object that fulfils their expectations and achieves those goals that it has been assigned. These goals may vary, but looking at it from a commercial point of view means that there is something else that is desired besides an altruistic desire to do good for one's fellow man.

The knowledge that exists in literature is explicit and can be understood and used by anyone picking up a copy of a book. The designer's knowledge on the other hand, is implicit and may only be used by that person. This implicit knowledge is often used by the designer without being aware of how he reached certain conclusions and will therefore be difficult to use in a group situation or when trying to teach others what to do. By finding a relationship between the explicit knowledge in books and the implicit knowledge of the individuals involved, it will become easier for everyone involved to pinpoint the issues that are important and how to use them. This is the overall aim of this study.

PURPOSE

BASIC AIMS

The chief purpose of this study is to identify and examine the relationships and understanding between theories on how to build and maintain a commercial Virtual Community and the people in charge of designing and organizing commercial VCs. The explicit knowledge found in the theories will be compared to the implicit knowledge of the designers and the differences and similarities will be analysed. The literary studies will be based on reference material while the section investigating the designers' thoughts and understanding will be based on in-depth interviews. In order to discover if there are differences or similarities between different business areas, four different types of companies have been selected: a newspaper, a consultant firm representing a technical company, an outdoors site and a producer of pleasure foods. By analysing how the designers and organizers perceive what they are doing and what relationship they have to the existing theories, we should be able to better understand what is necessary to have a successful commercial Virtual Community.

SPECIFIC QUESTIONS

- (1) What are the key concepts of a successful commercial Virtual Community?
- (2) How does one design a commercial VC to accomplish these factors?
- (3) How does one maintain a commercial VC?
- (4) For what purposes do the designers of commercial Virtual Communities want to use their communities?

MATERIAL

GENERAL ASPECTS

The material used in this study consists of literature discussing specific ideas related to Virtual Communities as well as several books and articles more concerned with e-commerce in general. Several in-depth interviews have been carried out in order to further understanding of the thoughts and ideas that exist with the people involved in developing Virtual Communities.

The four companies involved in the survey are selected from different industries and consist of a major newspaper in the process of starting commercial Virtual Communities, a software developer designing components designed for implementation in commercial Virtual Communities, an existing commercial Virtual Community relating to outdoor activities and a pleasure foods producer with a commercial community aimed at snack eating adolescents. The purpose for selecting these companies has been to show how different industries relate to the commercial Virtual Community and if there are differences between them. The companies and the people being interviewed will be described further in the section dealing with the interviews. Since the purpose of this study is to examine the perception of designers and organizers of commercial Virtual Communities, no difference will be made between companies that have existing commercial VCs and those whose commercial VCs are still in the planning stage.

For the purpose of simplicity the different connotations of a VC (On line community, e-community etc.) will be referred to as Virtual Communities unless the authors clearly mean something else. A further definition of the term commercial is defined on page 8. Depending on how one defines a Virtual Community, the word used to illustrate the creators and the process of creating a VC is important. In this study the term designer, organizer, builder and other such words have been interchangeably used to define those people who are in any way orchestrating the existence of a Virtual Community. Likewise, the verbs design, build, grow etc. have been used to describe the process involved in this orchestrating. This has been done in order to avoid favouring a specific term, and thereby a specific point of view. In the same manner, the owners of the community and the people involved in creating it have been grouped together. There exists a difference between their viewpoints, but to limit the scope of the study, this has been ignored.

It is impossible to cover all aspects of a Virtual Community and in order to achieve a realistic aim, this study concentrates on the aspects that provide success for the organizers of the community and is not concerned with aspects dealing with how the members perceive the community nor with the environment in which the community operates, such as laws, regulations, and other such areas.

METHOD

The study focuses on the relationship between the builders involved in the process of designing and maintaining a commercial VC and the theories telling us how it should be done. It does not look at the commercial VCs themselves, but instead tries to understand which similarities and differences there are in how the actors' knowledge and understanding of the commercial VC coincides with theory.

There are two principle ways of looking at reality. One, the positivist viewpoint, is that there is an absolute truth and that we simply need to find it. The second, the hermeneutic viewpoint, sees reality as something that is perceived through the eyes of the beholder. Since the purpose of this study is to try and discover the understanding and the relationship between the actors involved in designing commercial Virtual Communities and existing explicit theories, this study will adapt the hermeneutic point of view and see reality as something that is affected by our understanding of it. In doing this, we are no longer trying to find an absolute truth in how a commercial VC should be constructed and maintained, but are instead interested in how the understanding of the understanding can help us build and maintain a commercial VC in a more efficient manner.

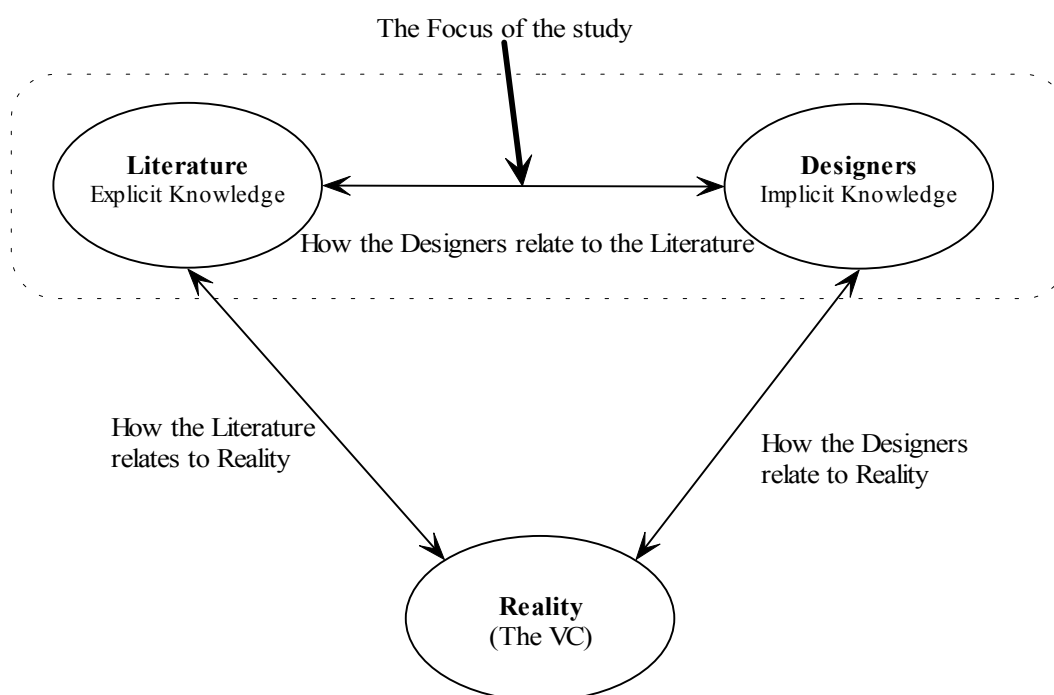


Figure I 'The focus of the study'

The study's interest is to identify certain processes and then describe existing variations. As can be seen in Figure I 'The focus of the study', the study is not trying to investigate reality, but is instead interested in perceptions of this reality. Due to this aim, it clearly falls under the qualitative definition as stated by Starrin (1994: 21) 'Kvalitet är den väsentliga karaktären eller egenskapen hos någonting; kvantitet är mängden av denna karaktär eller egenskap'. (Quality is the essential nature or characteristic that something has: quantity is the number of occurrences of this nature or characteristic.)

To achieve these goals the study will be conducted in the following manner:

Initially, theories on what factors are important in building and maintaining a commercial VC will be introduced and compared, the purpose of this being to try to give us an understanding of the concepts that will be discussed. The next step will be to use the concepts that have been discussed and by doing in-depth interviews with a few select actors try and reach an initial understanding on their relation to these concepts. The interviews will be conducted in a semi-structured fashion, as this will allow for the interviewer to try and expand on the thoughts expressed by the interviewee while still maintaining a stricter control than a completely unstructured interview would allow. In order to ensure that the people interviewed can be forthcoming and not have to watch each word, the names of the companies will be removed, as will any references to customers or people. The interviews will also be returned to the interviewees for proofreading and to give them the possibility to further explain or amend such statements that come across as incorrect when taken out of context. The last step will be to analyse the differences and similarities between the different theories and designers and draw conclusions from this.

As can be seen in Figure II ‘The focus over time’, the commercial Virtual Community can be seen as a number of stages restricted by the environment in which it functions. The history of those involved will lead to a development process of some kind. After the commercial VC has been implemented it must be maintained. This may lead to an expansion and/or a return to the development phase. All of these factors are judged in relation to what the designers and owners of the community consider success. The study will focus on the development, maintenance and success concepts in a commercial Virtual Community as well as the relationship between them. The historical aspects, potential expansion and environmental factors will be largely ignored due to the limited scope of the study.

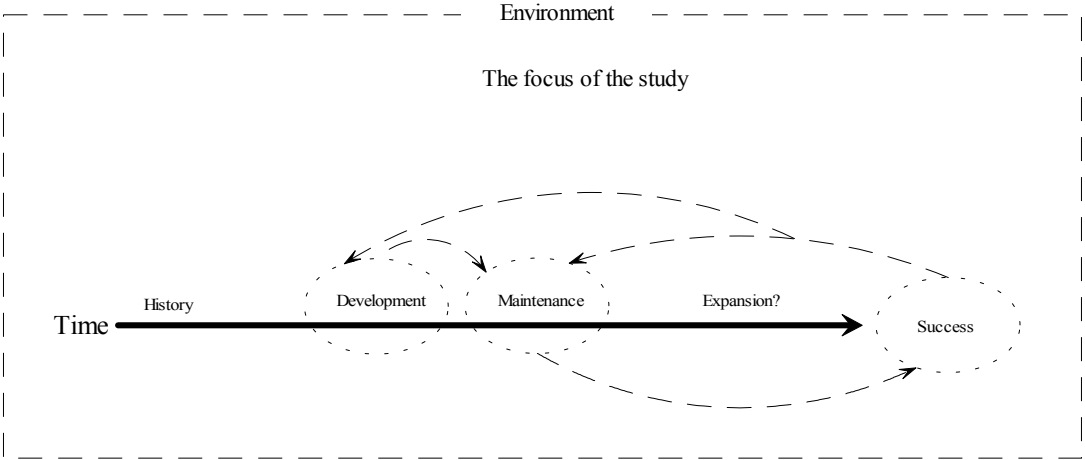


Figure II ‘The focus over time’

II VIRTUAL COMMUNITIES – THEORETICAL FRAMEWORK

IN GENERAL

What is a Virtual Community and why is it important? There are probably no simple answers to these deceptively easy questions. Does a VC consist of a physical existence of a group of people communicating with one another, or is it the communication itself and the value received from it that makes a VC? Are there check boxes that must be ticked to fully qualify a group as a VC or do we each decide what it is? Several different schools of thought exist, and in this chapter we will look at how a few of them look on the concept of the Virtual Community.

From a commercial point of view, Klang and Olsson (1999: 119) identify four different types of Virtual Communities: The Forum, the Club, the Bazaar or the Shop. The Forum and the Club are non-profit communities while the Bazaar and the Shop are commercial. Klang and Olsson state that a community may both change its belonging over time, as well as sort under more than one classification at the same time. However, according to Cothrel and Williams, all activities that take place in a VC should be considered value enhancing, not just those that take place within a specific place (Cothrel & Williams, 1999: 59). With this perspective, it is clear that as soon as there is any kind of commercial interaction, all other activities provided exist with the purpose of adding commercial value to the community as a whole. Therefore, the community becomes commercial. Kollock argues (1999: 227-228) that most people have something to gain in participating in a VC. Is a VC only commercial when it is goods, services or money that is exchanged or can information and other social aspects also be considered 'commercial'? For the purpose of this study we will ignore non-profit communities and focus on commercial VCs in accordance with Cothrel and Williams' definition. That is, a community does not have to be directly involved in transactions of goods, services or money in order to be commercial but its purpose must be to add value in some manner to a commercial purpose.

Most people agree that there has been and still is a rapid change in how business is conducted. Venkatraman and Henderson state: 'the current models of strategy and structure are woefully inadequate to meet the imminent challenges of the information age' (Venkatraman & Henderson, 1998: 33). There is an obvious need for a different approach to business. Many see the commercial VC as one of these approaches. The commercial Virtual Community is an attempt to try and exploit the possibilities that the technical evolution has offered. The Internet and the Web are perhaps the obvious choices, but the community concept is not dependent on them and could very well exist within a cell phone network or any other media that allows communication. Due to the increasingly low cost of communications technology as formulated in Moore's¹ and Gilder's² laws, the commercial Virtual Community has become a feasible model.

¹ Moore's law, formalized by the founder of Intel, Gordon Moore, states that every eighteen months the capacity of chips will double while the price remains the same. This means that the makers of computers have the choice of making a cheaper product with the same capacity or a superior product at the same price. The constant reduction in price of processing power encourages development of innovative ways to use this technology, and also means that gradually one of the cheaper parts of a product may very well be the computer chip. Moore's law has operated with astounding accuracy for the last 30 years. (Downes & Mui, 2000: 21-22)

² Gilder's law, formulated by the technotheorist George Gilder, says that the cost per byte transported will continue to sink towards zero. This means that we will be able to receive more and more information at the same, or lower rate than today. The price will never reach zero, but will constantly be decreased and like Zeno's tortoise, will always take a small step towards the goal line but never cross it (Kelly, 1998: 52-54). To profit from this law, the producer must understand that the products or services that he produces today will become cheaper and not focus on improving them. Instead, he must foresee and create the demand

Even more vital to the development of the commercial Virtual Community is Metcalfe's³ law. With the possibility to reach so many people and to tap their vast amount of knowledge, as well as satisfying their innate desire for communication and relationships, it is not strange that the commercial Virtual Community has attracted many businesses as a possible way to reap the benefits of progress.

for new and improved services and products enabled by lower cost, and focus on developing these, or as Kelly puts it, 'Technology creates an opportunity for a demand, and then fills it' (Kelly, 1998: 55).

³ Metcalfe's law instead looks at that a networks value increases by an exponential growth, or more formally expressed, the usefulness of a new network equals the square numbers of users. Initially, a network has few members and the interaction between them is limited. When more people enter the network, suddenly the number of people that can be reached increases. If 'critical mass' of users are reached, the network quickly grows exponentially. At that stage it has suddenly become increasingly valuable to be a part of the network. The growth of the network is directly affected by the entry cost and will grow faster if it is free. At a later stage, where the network has reached critical mass and membership has become valuable, fees and other devices could be implemented (Downes & Mui, 2000: 24-26).

WHAT IS A COMMERCIAL VIRTUAL COMMUNITY AND WHAT DOES IT OFFER?

Even as they are defining a Virtual Community, Cothrel and Williams admit that their definition, although technically correct, is quite useless. In this study there will be no 'catch-line' definitions of a VC. By identifying different key factors and discussing how they may be used, we will avoid narrowing our scope. Instead of accepting a stereotype definition of a VC, we will be able to assess these factors and choose which ones we would like to use depending on the prerequisites and goals of our own Virtual Communities.

Here are a few definitions of a Virtual Community:

Jenny Preece (2000: 10):

An online community consists of:

- *People, who interact socially as they strive to satisfy their own needs or perform special roles, such as leading or moderating.*
- *A shared purpose, such as an interest, need, information exchange, or service that provides a reason for the community.*
- *Policies, in the form of tacit assumptions, rituals, protocols, rules, and laws that guide people's interactions.*
- *Computer systems, to support and mediate social interaction and facilitate a sense of togetherness.*

Howard Rheingold (1994: 5):

Virtual Communities are social aggregations that emerge from the Net when enough people carry on those public discussions long enough, with sufficient human feeling, to form webs of personal relationships in cyberspace.

Cothrel and Williams (1999: 55)

An on-line community is a group of people who use computer networks as their primary mode of interaction.

A VC may be viewed in two primary ways, as a structural commodity or as a relationship. If one takes the structural view (Hagel & Armstrong), a community is something that is built and which may be sold as any other commodity.

Since the incremental investment that each must make to build a virtual community is small relative to the accumulated investment represented by this infrastructure, the Internet quite literally allows virtual community organisers to leverage the prior investments of others (Hagel & Armstrong 1997:8-9).

Hagel and Armstrong say that it is possible to build a VC, implying that there is a strong top-down view of the control structure. They argue that the main strength of the VC is to '...play an essential role in this process by organizing and orchestrating the information and transaction capabilities that will allow customers to extract even more value from the vendors they interact with' (Hagel & Armstrong 1997:8) and are in effect saying that the VC is in control over its participants. Hagel and Armstrong see the VC as a something akin to a tangible object. It can be controlled, it can be built and it functions like a carrot trying to attract participants. In adopting this point of view, they consider the Internet more like a space, a marketplace where one sets up a VC stall and attracts people to come and do their business. Cothrel and Williams (1999) see this as one of the problems with building a VC. 'Corporate efforts tend to focus less on the dynamics

of community and more on the expected result...attention to community building may well be the key' 'Many business may be reluctant to invest time and resources in this kind of "nurturing"' (Cothrel & Williams, 1999: 56)

Looking at the community from a different angle, Rheingold is one of the strongest advocates for a relationship based point of view. The community must grow and gradually develop. 'The informal, unwritten social contract is supported by a blend of strong and weak-tie relationships among people that have a mixture of motives and ephemeral affiliations. It requires one to give something, and enables one to receive something' (Rheingold 1994: 57). He goes on to describe the VC as '.....a kind of gift economy in which people do things for one another out of a spirit of building something between them rather than a spreadsheet-calculated pro quo' (Rheingold 1994: 59). Cothrel and Williams agree and see a VC as a lot of individuals involved in many-to-many communication (Cothrel & Williams, 1999: 55). The Internet is perceived as an extended communication. No one cares what the stalls look like, it is the people in the stalls that are interesting and have something to offer.

Both Kollock (1999) and Rheingold (1994) see a Virtual Community as a gift economy. In an exchange of gifts, there should be no explicit bargaining or demands that the gift should be returned, but a relationship where only one is the giver rarely lasts. As a contrast Kollock sees the commodity transaction, where no obligation exists after the transaction is completed. A gift is tied to the giver and is unique while commodities are not. It does not matter if you bought a book from Amazon.com or the Internet Book Store while it does matter that George gave you a book. Carrier (1995: 21) sees a gift as something that is '(1) the obligatory transfer of (2) inalienable objects between (3) mutually obligated and related transactors'. He sees a gift as something that is exchanged between individuals who are part of an ongoing relationship, as opposed to a commodities transaction where the individuals are self-interested independent actors (Carrier, 1995: 24). In a network situation, the gifts are often not reciprocated by the same person that received the gift. The sender hopes that another person in the community will give another gift at some time. This is known as 'generalized exchange' (Kollock, 1999: 222). Giving a gift without knowing if there will be one in return is more generous yet carries a higher risk of not receiving anything at all. Hagel and Armstrong do not agree with the idea of a gift community. They argue that one of the key factors in the success of a VC is its ability to deliver commercial value (Hagel & Armstrong, 1997:9). Nevertheless, there exist strong possibilities to make a profit whether or not you see a VC as a gift economy. The value of the information or articles being exchanged is neither less nor more than in a commodity exchange. The difference is the mode and social structure that surrounds the transaction.

There are several different reasons that anybody would want to join and participate in a VC. Specialized interests, need for relationships, an opportunity to fantasize, easier and more efficient transactions all combine to a 'powerful brew' (Hagel & Armstrong 1997: 18-23) Kollock sees different reasons that an individual would participate in a VC. There are self-serving reasons as well as altruistic ones: a) In the future, the participant will receive help or information in the same way that he is giving it at the present time. b) A person might strive to increase his reputation and standing within the community. c) The person wants to influence the outcome of a situation and by contributing may do so. d) There exists a need for a collective effort in order to solve something that the individual at a later stage may profit from. Finally, e) there may also exist a few true altruists (Kollock, 1999: 227-228).

According to both Wigand (1997: 4) and Downes and Mui (2000: 147) the development of technology has made the traditional value chain obsolete. A commercial VC is one way of trying to adapt to this new situation. Another important factor is trust. Does a person trust the

community enough to become a member? In order to have a high level of creditability, what is the most efficient: a well-produced company owned VC or an independent less streamlined one? (Venkatraman & Henderson, 1998: 39) In her article 'Identity and deception in the virtual community' Judith S. Donath (1999: 32-33) talks about trust in a VC. Deception has always existed in the real world and will always exist in a VC as well. In the same way, there has always existed a relationship between the cost of exposing the deception and the effect gained from this exposure. Likewise, a relationship between the ease of deceiving someone in correlation to the punishment received if caught also exists. There exists a balance between the cost and the gain. However, it is important for a VC to be aware of this phenomenon and to develop a way and method to deal with the problem.

The Vendor receives several benefits: (1) Reduced Search Costs, (2) Increased propensity for customers to buy, (3) Enhanced ability to target and (4) Greater ability to tailor and add value to existing products and services. Several aspects applicable to all Internet based business such as broad geographical reach and low costs for physical infrastructure are also gained (Hagel & Armstrong 1997: 10-11). Wigand (1997:7-11) agrees on these factors but expands on them and defines 5 general areas where electronic commerce may be profitable:

(1) Reduced Transaction Costs

- (a) Search costs (b) Contracting costs (c) Monitoring costs (d) Adoption costs

(2) Marketing

- The ability to provide linkages between the firm and its customers.

(3) Diffusion

- Being able to communicate innovations through certain channels over time.

(4) Information Retrieval

- Databases etc.

(5) Strategic Networking

- The electronic set-up allows for new organizational models in a company.

The consumer's gains are illustrated by following 5 key factors that Hagel and Armstrong see as vital for the success of a commercial VC (Hagel & Armstrong 1997: 9):

(1) Distinctive Focus

- The commercial Virtual Community has a distinctive focus on a particular interest. There may be several different kinds: aiming at people interested in a topic or people living in a particular geographical area to name two.

(2) Capacity to integrate content and communication

- The content of the VC is integrated with the focus that has been selected. All communication channels that exist must keep in mind the overall purpose in order to maximise the enjoyment and usefulness to the participants.

(3) Appreciation of member generated content

- The VC must allow and encourage the active participation of its members. “This is perhaps the single most empowering element of a Virtual Community’ (Hagel & Armstrong 1997: 9). This allows the members to receive more diversified information and genuinely feel that they are a part of something.

(4) Access to competing publishers and vendors

- As organizing agents, a VC must offer the widest possible choice of vendors and publishers in order to maximize the information and choices offered to its members.

(5) Commercial orientation

- In order for a VC to survive, it needs a commercial orientation. It is through the profit incentive that the VC thrives. ‘Members will value this power and richly reward the community organisers that deliver it to them most effectively, abandoning those which compromise in this value proposition.’

However, Venkatraman and Henderson (1998: 38) do not agree with the above and feel that only the first three are necessary for a commercial VC. As an example they take Harley Davidson’s web site where the customers share pictures and stories. This maintains the myth and spreads a lot of important information, yet the company does not directly sell its motorcycles at this site. Downes and Mui (2000: 81-85) strongly emphasize that it is important to create communities of value. The VC must not only allow for communication between the VC organizer and its members, but between the members themselves.

Venkatraman & Henderson (1998: 46) draw our attention to the fact that the customers often are our best developers. No one knows better how a product should be designed and how it should work than the people who are going to use it. By getting in on this process as early as possible, the value enhancement of the product increases. Furthermore, by teaming up with the customers, the company will be in the middle of the information stream and be able to use this to its advantage. Kelly (1998: 131) agrees: ‘Expertise now resides in fanatical customers. The world’s best experts on your product or your service don’t work for your company. They are your customers, or a hobby tribe’. Downes and Mui (2000: 81-85) see the process of outsourcing to the customer as one of the central issues in how to be effective in the VC economy. The reason for this is that the customer is the best representative and product developer a company can have. They also suggest that due to the fact that modern technology drastically has reduced the cost of switching from a supplier to another, one should give away as much information as possible in order to avoid the customer changing standards or group belonging.

Armstrong and Hagel (1997: 13) introduce the idea of a reverse market. Instead of the vendors offering their wares and services to a wide range of customers, it is the customers that offer their needs and desires to a wide range of vendors. This shift in power has three key implications:

- 1) Members must be given the tools necessary to wield their new power
- 2) Members must be given the opportunity to wield their new power
- 3) Members must be given the chance to maximise the value they receive from information about themselves

Finally, there exists a rather important question. Is a commercial VC the right thing for your commercial enterprise? Cothrel and Williams (1999: 60) see the structure of the VC as perhaps the most critical issue and suggest a few pointers that one should think about before starting out setting up a VC:

- Are members relatively isolated from one another?
- Do members share information amongst one another already? If so, what can the VC offer?
- Do members need information to do their work? If not, why a VC?
- Do the people who lead or influence the group support the idea of on-line collaboration? Otherwise it may be very difficult to have a successful VC.
- Is the subject of their work or common interest something they can be passionate about? If so, it will be easier to attract people to the VC.

They also argue that the organization implementing a VC should take a close look at its structure to see how the cultural factors of the company and the area of business will affect the VC (Cothrel & Williams, 1999: 58).

Kollock (1999: 234-235) looks at the issue from a slightly different point of view and instead feels that the content of the VC provides limitations that need be taken into consideration.

- The content must be interesting enough to make the community want to take part.
- Collaborations that initially require the coordinated effort of a large group of people may be difficult.
- Physical limitations of the services and information.

Kelly (1998: 71) has a slightly more resigned view of the VC and says 'Technology will decide how we interact, not laws.' He feels that the technical resources available to us will strongly influence the form of the VC

HOW DO WE BUILD/GROW A COMMERCIAL VIRTUAL COMMUNITY?

Armstrong and Hagel talk about the importance of aggregating members and on aggregating content relevant to members. Based on this they draw the conclusions that aggregating information profiles about the members use of the network also becomes crucial (Hagel & Armstrong 1997: 10).

In line with their view of the VC as an entity that attracts members they present ideas on how the process of attracting members should be conducted and what they deliver. This is illustrated in Figure III 'Stages of attracting members'

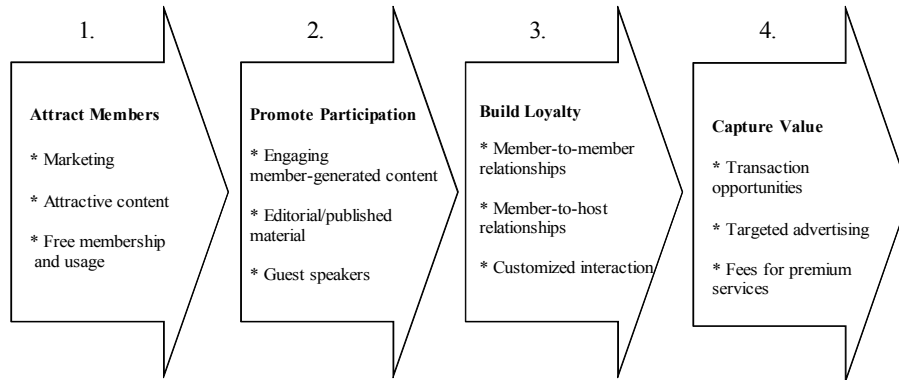


Figure III 'Stages of attracting members'

Step one is to attract the members. Step 2 is to try and make them increase their participation. Step 3 is to make them stay and build loyalty. Step 4 is to try and capture the value of the member (Hagel & Armstrong 1997: 59).

In Figure IV 'The evolution of a Virtual Community', Hagel and Armstrong suggest a typical evolution that a VC goes through:

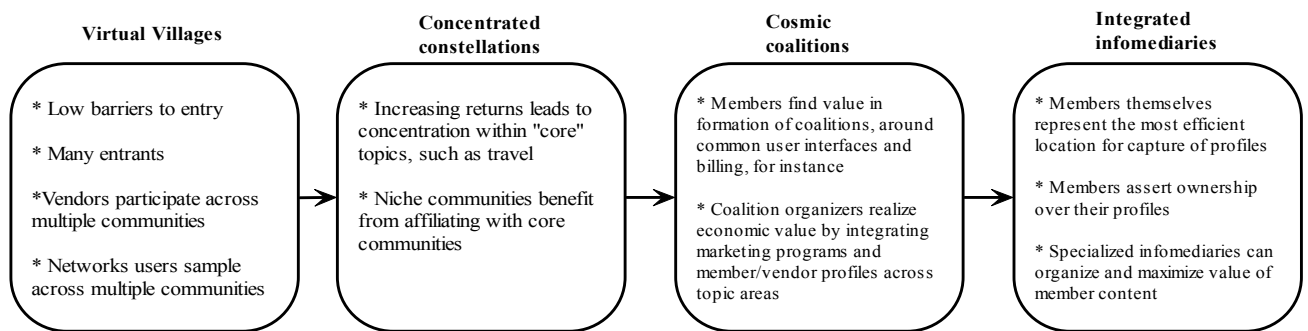


Figure IV 'The evolution of a Virtual Community'

Kelly (1998:67) agrees with Figure IV, but has narrowed it down to three stages of a network:

- Pre-standard
 - Innovation, hopes, myriads of players

- Fluid
 - Reduced number of players, fighting to become the standard
- Embedded
 - One standard for network, lives as long as network

In building a VC it is important to take the target into account. One needs to be certain that there are potential members out there in order to make it feasible to have a VC. According to Hagel and Armstrong there are several factors that are important:

- 1) The size of the potential community
- 2) The connective power of the potential community
- 3) The value of the potential community to be a member of one
- 4) The likelihood of commercial transactions within the community
- 5) The fractal depth of the community

Cothrel and Williams agree that the environment that the VC is supposed to operate in has a great significance on its form. Some factors are relatively easy to identify, such as which industry the VC will primarily serve. Hagel and Armstrong's factors above fall in to this category. However, other more difficult factors also exist. Typical examples are cultural factors, both on an international/ linguistic basis as well as on a work place/social one (Cothrel & Williams, 1999: 58).

Hagel and Armstrong also discuss different kinds of communities. Geographic communities, demographic communities and topical communities are all examples of what they call customer-focused communities (Hagel & Armstrong 1997:119-120). They further discuss certain things that they feel help in the start of a VC: a strong brand name, existing customer relationships and an initial strong content (Hagel & Armstrong 1997:127-128)

Hagel and Armstrong go on to describe a model that looks like Figure V.

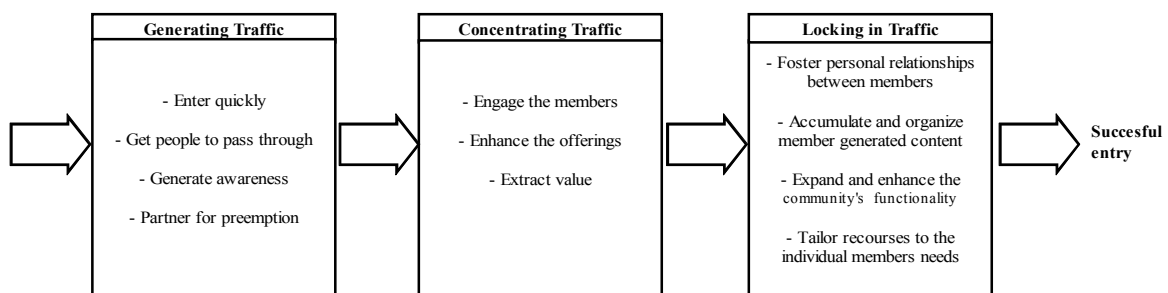


Figure V 'Stages for a successful entry'

HOW DO WE MAINTAIN A COMMERCIAL VIRTUAL COMMUNITY?

In order to maintain your community Hagel and Armstrong change their perspective slightly and describe the VC as a 'garden that must be seeded, weeded and fed'. This is done by two major steps 1) Providing scalability and 2) Letting go. The factors that are important in providing scalability are preserving the sense of community and ensuring that the advantages of scale are captured. The principal points involved in letting go are creating franchises and empowering members (Hagel & Armstrong 1997:153-155). Cothrel and Williams take it a step further. They say that one must 'resist the temptation to control. Outright attempts to control a VC can kill them or send them underground' (Cothrel & Williams, 1999: 57).

Hagel and Armstrong's *seeding* means that a company should have several different projects happening at the same time and seeing which one catches on and starts to grow. The *feeding* means that the different projects must have the power to take risks and try and find the relationships and situation that works the best for that particular project. The *weeding* means that every project must constantly be prepared to get rid of areas where there is no activity. The entire VC must be alive and evolving or the members will lose interest (Hagel & Armstrong 1997:156-157). Cothrel and Williams disagree with this. Instead they argue that one must see the whole of the community and not just those specific discussions that are taking place on-line. Successful communities often have activities outside the virtual forum as well as in it. For instance, starting a conversation in the forum, continuing the correspondence by e-mail, meeting in real life and finally returning to the forum for a recap. 'Clearly VC managers need to think of their roles as facilitating the overall community effectiveness, rather than building traffic in a discreet on-line space' (Cothrel & Williams, 1999: 59) Instead, Cothrel and Williams feel that one should 'trust that your members are professional and adult...' and '... lighten up and stop trying so hard'. Worth noting is that roughly half of the communities in their study had implicit rules rather than explicit ones (Cothrel & Williams, 1999: 57).

In order to maintain the interest of the members, a company must recruit and hire those individuals that are active in the VC and add to its value. There are several different roles that must be filled and it is by hiring key personnel that the future of the VC is secured (Hagel & Armstrong 1997:127-128). Cothrel and Williams agree with this. They say that the community 'must focus on the needs of the members – not the needs of the sponsors, executives, administrators or technologists' In their study they have found that a common characteristic of successful community managers is that they are or once were members of the group they now facilitate. Only by being a member and partaking in the community can one learn what it needs. This means that recruiting for the community should be amongst its members (Cothrel & Williams, 1999: 56). It is also crucial that the organizers of a VC 'seek out and support members who take on informal roles' (Cothrel & Williams, 1999: 59). 'When members are willing to serve as experts, mentors, information sharers, even critics or devil's advocates, it indicates that the community is something people value and want to be a part of' (Cothrel & Williams, 1999: 59).

Cothrel and Williams remind us that a running VC is a time consuming obligation and that it does not maintain itself. They say that there is 'a significant time and effort to maintain' (Cothrel & Williams, 1999: 59). The two most important categories involved in this maintenance are people with formal and informal roles. The most common formal roles are: subject matter expert, knowledge manager, moderator/facilitator and a help desk (Cothrel & Williams, 1999: 58).

If we accept the reasons on page 12 why an individual would join and participate in a VC, we must take those reasons into consideration when deciding how to develop our VC.

If members of a group will not meet each other in the future, if there is no stability in the names and identities that people adopt, and if there is no memory of or community record of previous interaction, it will be very difficult to create and maintain a cooperative online community (Kollock, 1999: 235).

Kollock (1999: 235) argues that there are three structural features as well as three preferable ones that will help us maintain our VC:

(a) Vital

1. Ongoing interaction
2. Identity persistence
3. Knowledge of previous interactions

(b) Preferable

1. Making sure that contributions are visible
2. Contributors are recognized for their efforts
3. Clear group boundaries

III THE DESIGNERS' VIEWS

THE INTERVIEWS

The semi-structured interviews took approximately one hour each. They were conducted in the native language of the interviewees, Swedish, and may be found in whole in Appendix 1.

THE COMPANIES

Company A 'The newspaper'

Company A is a media company that publishes a daily newspaper.

The person interviewed is a male between 40 and 50 and has a journalistic background. His role in the company is to co-ordinate the efforts between the traditional sections of the newspaper, the advertising section and the journalistic section with the new on-line section.

Company B 'The consultant firm / The technical industry'

Company B is a consultant firm currently representing a larger traditional technical industry. The concept of the firm is to produce a set of components that can be altered in order to fit the customer's specific need.

Person 1 is in charge of the planning and marketing for the consultant company. He is a man between 30 and 40 and has a science background.

Person 2 works directly with the firm's major customer and in charge of the community-project that is taking place. He has a technical background and is a man between 30-40.

Company C 'The outdoors site'

Company C is a web based community site dealing with outdoor activities.

Person 1 is the founder of the community. He is a man between 30-40 and comes from a technical background.

Person 2 is the current managing director. He has recently been appointed to the position and represents the major shareholder in the community. He is a man between 30-40 and comes from a technical/business background.

Company D 'The pleasure foods producer'

Company D is a producer of pleasure foods.

The person interviewed is a male between 30 and 40 and has a background in business economics. His role in the company is to promote brand awareness to its target audience. He is the company's principal coordinator with the web agency that has built the community web site.

BUILD VERSUS GROW

When the representative for the newspaper was asked how he looked on this issue the answer was:

The politically correct answer would be to say grow, but when we designed our housing and job vacancies site, we built it. When we are going to build these geographical communities, which I really hope we do, the grow method would be the way to do it (A: 8).

The company feels that they have a lot to offer the local organizations in these local communities and that they can offer this for free to certain parties if they agree to take an active part in running the community (A: 8). The newspaper will be the sole owner as it considers the VC as a part of its business program. The newspaper has an overall service, of which one part has taken the shape of a community. If one wants to access it, one may do so on the newspaper's terms. Naturally, the newspaper wants the format to be as attractive as possible to attract as many people as possible, but the newspaper is in control.

As company B's explicit purpose is to build components that will be used in the construction of VCs, it seems obvious that they have adopted a build structure rather than a grow one. One of the founders states that 'a VC consists of several small, small parts. Depending on what areas you are focusing on you need different parts.... We wanted to add something to the functionality of these parts' (B2: 1). The reason for starting the company was that the founders were not satisfied with existing VCs and felt that they could do better. The main problem was that the existing VCs were too complicated. They were built by people who work with computers and were primarily designed for other people who also work with computers (B2: 2).

The outdoors site is by far the one with the longest track record of those involved in this study. The community originated as a non-profitable mailing list and has gradually evolved into its existing format. The Web site originated as a storage space for different kinds of information the organizer of the mail list thought others should have access to (C1: 1). In his own words:

The mailing list was the community and the web site a mass of stuff. I then proceeded to add a discussion forum to the site. Suddenly, a lot of traffic moved to the Web site instead. I guess that's when one could see that it would turn into a community site (C1: 1).

The company sees the fact that it has been around for a long time as one of its strongest assets. Due to this, it has never had the pressure to become bigger and has been allowed to slowly grow into the size it has today. Through this leisurely growth rate, the company has been able to mass a critical number of members without investing any money in advertising (C1: 8).

The producer of pleasure foods has entered the virtual community market from a slightly different perspective. Instead of starting with an idea that they wanted a VC, they thought about which message they wanted to convey on their website and how they were to go about it in the best way (D: 9) The foods company then gave the web company they had previously used instructions on what results they wanted to see. The web site started with a chat, which became quite successful. Wanting to take advantage of this, the company decided to have the chat as the main part of the web site and attach various functions to it. In order to convey the company's message, that it is a lot of fun to eat the company's products, the company wanted to build a fantasy world with a clear storyline. Here the visitors could join forces under the fun filled banner of the company and fight the evil forces of boredom and stagnation. Throughout the site's

existence there has been a very clear and controlled vision. The company has remained in control all the time.

STRUCTURE VERSUS CONTENT

The newspaper's viewpoint is that the content of the community is critical. The initial areas where the newspaper has chosen to enter the web are housing and employment (A: 5). There exists a strong interest from the public in these areas and the advertisers are therefore strongly motivated to advertise on these sites. In order to get a content that will attract people, the newspaper has the idea to set up local communities that will have local content and that should attract the local readers:

If we were to build a VC in a specific area, we need to go in and secure ties with the local organizations and political parties in this area...as a newspaper we have to be able to break down the news in such a way that it has a bearing on the people in this particular area (A: 5).

There also exists a market for more specialized information and goods exchange. The company previously had plans concerning a collector's market where toy collectors and other like-minded people could exchange ideas and items:

We would have been assured of the support of these people if they had a platform where they could reach others and publish their writings. They would do anything to be a part of this and could deliver a substantial number of articles from the enormous knowledge bank that exists out there (A: 8).

However, due to the low interest from management, this particular project was never initiated. Instead, the newspaper sees a future in other interest areas. One example was to try and have a community centred on house owners. Today, the people who produce advertising pamphlets register whenever someone applies for a building permit. The house owner then becomes an attractive target for advertising. If the newspaper could create a community that could attract the house owners, it could offer the advertisers a very attractive audience for their products. Based on this, the newspaper could easily raise the price of advertising (A: 2).

Company B sees both structure and content as essential. The company's business idea is to build components that can easily be modified to suit different customers. Based on this concept person 2 explains: 'because we are building something new, we do not have the content yet' (B2, 6). He assumes that the buyer of the community modules has a content that he wants to communicate. 'If we look at all the communities that exist, they are built on a common interest' (B2: 7). His role when representing his company is to ensure that the content can be accessed and that the organizers of the site can reap whatever benefits they wish to gain from their site (B2: 7). The reason for starting the company was that he and his partner felt that the existing communities, although having plenty of content, could function better. It is not enough to have content; it must be accessible as well. Their current customer, a large technical company, wanted to minimize downtime on their machines. In order to manage this they contacted the consultants, which then began the process of ensuring that the content would be accessible to its users.

When asked if content was crucial, a response from company C was that:

Outdoor activity, I think that the community suits it. There is a desire for discussion...I don't know if this desire is special for the outdoor community, I assume that stamp collectors, dog owners and a lot of others as well have the same desire. These are all subjects that entice discussions. These groups also have a strong interest

in merchandise, which means that it is an attractive market for advertising. If this were not the case, it might have remained a hobby site (C1: 2).

The changes in the structure do not appear to have influenced the site's popularity (C1: 1). The means of communication is seen as less important. If the advertisers did not feel that the audience was an attractive target, the ease of advertising would not matter.

Company D sees neither content nor structure as the central issue. The company has a single overall aim with its community presence, to promote its brand name and its products. It is only the fact that the community offered an attractive forum to promote these messages that made the company pick this particular mode of communication. The company put a lot of effort into content. It designed an entire world where an elaborate setting coincides with the values that the company wants to promote. The content is not directly aimed at the company's products, although the products are present. Instead the content is designed to promote a certain attitude and way of life, a lifestyle. In this lifestyle the company's food products have a natural place (D: 2). At the same time, the company chose the design of the web site based of the success of its initial chat (D: 5). This is a structural decision and as such would put the company with one foot in each camp.

HORIZONTAL VERSUS VERTICAL COMMUNICATION

Company A believes that the communication taking place is a direct continuation of the newspaper's traditional role as an instigator of opinion. In the traditional newspaper the readers can write letters to the editor and other readers can reply. With a Virtual Community, this process can be speeded up and expanded on. Other parts of the newspaper's web site will be set up more along the lines of vertical communication with news and advertising, but large sections will be moderated discussion forums. The newspaper also sees a possibility for local groups to be able to use the newspaper's community to help them organize their activities.

Company B sees a structure where the community is used to create a network that will allow users of heavy machinery to talk to experts and other users. Initially, the experts will try to answer the questions that arise. If these experts are unable to answer the questions, they will try and see if the knowledge exists amongst the machine operators. Information will also be gathered through the use of sensors and other technical inventions. This information will be stored in a database that the experts and other users may access for a suitable fee. The horizontal dialogue is seen as a complement to the vertical one and is primarily used when the knowledge is not available on the vertical axis.

When asked what makes their site a Virtual Community, company C answered:

The fact that we have readers that do not only read, but that also give a piece of themselves. They try to help others and in this way they are contributing to the continuation of the site. New readers can feel that there exists a gathered expertise, not only from us at the desk, but also from other readers. One can ask questions and receive feedback. In this way, the company is more than just the site. It is a collected mass of knowledge, an anthill (C1: 1).

The site has sections where it allows members to advertise and sell products to other members. The level of trust between members is very high with most people sending their goods and trusting in the other party to fulfil their end of the bargain. Being a member of the community is in itself a voucher for somebody's character (C1: 9). The community moderators ensure that these advertisements are not disguised corporate ones and politely but firmly invite offenders to pay for advertising in a different place on the site. A large section of the site is a database consisting of other members' opinions about different outdoor equipment. This section is not

censored for content, save for racist, sexist or other illegal content. By providing members with this service, the site feels that it maintains a high level of integrity, thus gaining the member's trust.

The pleasure foods producer want to attract members. The purpose of the site is to get people to spend time in the community while constantly being exposed to the company's products and brand name. Bearing this in mind, the company wants to provide services and amusements that attract the largest amount of people (D: 2). The chat has proven to be the most popular attraction on the site and the company has therefore decided to centre the community on it. Most of the communication takes place between members. The company prefers to have its messages and offers optional (D: 6). If one wants to take part in competitions and so on, one goes to an area where the sales pitch and products are more in evidence. However, due to the design of the site, the values that the company wants to promote are always present. While the members are chatting with one another, they are doing it in an environment where they feel that they are part of the fun filled lifestyle that the company wants to promote (D: 9).

WHAT DO WE GAIN FROM HAVING A COMMUNITY?

The newspaper has two primary interests in building a community. The first one is that the company wants to increase its revenue from advertising. The community offers a possibility to enter new markets and allow the company to try and attract smaller local businesses. By segmenting the target audience in to geographical or interest communities, the newspaper can offer specialized audiences to its advertisers. The newspaper would hopefully be able to attract local advertisers away from leaflets. The other interest is that the company has a journalistic vision. One of the purposes with a newspaper is to build opinion. The community would offer an easy and cheap way to let people express their opinions.

The client of company B sees a situation where they have several advantages from building a community: (1) it can make their technical experts available to all users. Today these experts spend more time in the car travelling between different places. Their workload is so heavy that they no longer have the time to answer telephone calls. Obviously, this is not a very good situation (B1: 13). (2) The solutions to the various technical problems can be stored in some kind of database. This information would be a gold mine for the company and access to the database, combined with the technical experts' flexibility and knowledge, would improve the repair time on the machines (B1: 9). (3) With the new technical possibilities available, a system of sensors and other innovations could be attached to critical machines that could communicate their data directly to the community. This would put the emphasis on maintenance rather than repair and would further help improve run times for the machinery (B1: 13). (4) All of this information can be used to improve the company's own production. It can also be sold as a service to other parties. As long as the cost of the service is lower than the cost of machine standstill, everyone profits. However, the community will lose some of its power if no method is found to include those outside customers in solving the problems. They have experience and knowledge that is important to the VC as a whole (B1: 13).

The founder of company C says:

I started the mailing list because I had a need for information. I came back from the U.S.A. and wanted to get involved with others. I also had an interest in computers. The reason I started it was that I needed something (C1: 1).

The community evolved from a mailing list to a community. During this transition, other parties became interested in the community for different reasons. Today, the community serves several purposes: (1) the community is aspiring to be a channel between the producers and the

customers. The advertisers are provided with an ideal target group, while the members are offered all the services available on the site free of charge (C2: 1). (2) By turning the community into a successful operation, the current financial supporter hopes to be able to sell its part to a larger operator. This would allow the community to grow and allow the original investors to make a profit on their initial investment (C2: 14). The company had originally hoped that the store section of the community would be profitable, but after a trial period and comparing their results with other outdoor equipment stores, this plan has been scrapped. The store still exists, but with a different purpose in mind. The idea is that the community can provide advertisers with a small, specialized outlet to permit a follow-up on any drives as well as offering those products that members have given high ratings on the site (C2: 14).

The pleasure foods company, company D, has a different reason:

We sell a product that people buy on impulse. It is a low interest item that very rarely is written on the shopping list. You buy it because you get the munchies, you eat it and that's it... There are no important decisions, it's more a question about do I like it or don't I? We have a very strong brand name in our target audience between 15-35. The product promotes a lifestyle.... What can we do to promote the same desire on our site that one gets when eating our products? (D: 1)

This is the answer why the pleasure foods producer has a community. The site is about promotion. It is a very exquisite form of interactive advertising where the sole purpose is to promote a lifestyle where the company's name and products are an essential ingredient.

WHO ARE WE AIMING FOR, HOW AND WHY?

Company A wants to take the newspaper's existing goodwill and brand name and dig down to reach the local level. It sees the geographical segmentation as one of the most interesting aspects, and would like to set up a VC divided into regional topic areas. Today, it publishes several small-localized newspapers, but is not satisfied with them. It sees the VC as a way to reach individuals on the local scene, and hopes to attract local businesses to advertise on their pages. Today, the cost of advertising is too high in the main newspaper and a lot of local businesses instead choose to advertise in small leaflets. By providing a local forum that would attract the local readers, the company hopes to be able to offer lower advertising costs and a more distinct target audience. The company also hopes to reach those that do not regularly read newspapers, such as young people and those in transit between permanent residences (A: 5).

In the role of advisors to a big mechanical industry, company B is aiming to build a community that will serve as a virtual helpdesk. The customers are the operators of heavy machinery. By allowing them to share their knowledge and expertise with one another, the machines can be run more efficiently. Today, a few overworked professionals do most of the maintenance. The idea is to transform the structure away from them and set up a situation where the operators can help one another as well as receive assistance from the experts. With the aid of technology, the machines will be able to directly communicate with the experts and preventive maintenance be carried out. The company also sees the community as a method to involve the operators more in the maintenance of the machines. There exists a strong sense of pride and professional expertise amongst the operators and the technical experts, and the industry would like to find a means to channel it. The operators want to be involved and they feel appreciated when the company deems them worth the new investments necessary (B1: 3).

Company C has two main target audiences. The first target are the members of the community. By continuing the excellent service and maintaining its good reputation, the site hopes that it will continue to grow. The site needs to attract more visitors in order to attract more and bigger

advertisers. If the site gains more advertisers, it can ensure its survival and offer its members more luxurious services (C2: 2). Some of the organizers wonder if the site will be able to maintain its good reputation if too many beginners become members, but all agree that increasing the number of members is a necessary step (C1: 3). The community has so far been very horizontal in its communication, but thinks that in order to gain funding, they must allow their sponsors to communicate their message direct. They see different ways to do this, but are adamant that this must be done openly. The members understand that the community must raise money, but the organizers respect their members' intelligence and do not want to try and fool them or force the commercial sections on them (C2: 2).

As company D uses the community for advertising, it has a rather distinctive target audience. Ideally it would be able to attract the full range consisting of everyone between the ages of 12-35. However, well aware of the dominance of young people on the Internet, the company had initially opted for the age group 12-20 but due to legal reasons has elected to restrict membership to those 15 and older. This eliminates a large part of the target audience, but has been deemed necessary (D: 9). When trying to convince the people in charge, the Internet penetration of the target age group was used as a strong reason why the company should invest the money needed (D: 9).

WHAT IS THE PURPOSE OF OUR COMMUNITY AND HOW DOES THAT AFFECT US?

Company A sees the VC as a natural extension of its current scope (A: 1). It also feels that there really is no alternative, the evolution and expansion of the World Wide Web has made a presence on the Internet a necessity (A: 2-3). The company does not want the VC to stand alone, but offer an added service or function in the company's overall structure. The company sees itself as a media organization where the World Wide Web and the VC is neither more nor less important than the traditional newspaper. The newspaper is doing very well and does not feel that it needs to rush into anything. The company considers that the only ones able to produce a truly valuable community for the local area are the local city council, the local radio stations or the local newspaper (A: 1).

Company B is aiming for the industrial sector and is finding that the people in control of these companies do not know that they are building a VC (B1: 13). Its current customer wants to set up a community that can assist in the maintenance and repairs of heavy machinery. Today, there exists a situation where the operators of the same types of machines do not have the means to communicate with one another. The cost of having these machines stand still is so high, that anything that can be done to minimize the standstill is worthwhile (B1: 7). The existing network of service and repairmen is not enough and it takes a long time for someone to become skilled at these repairs. Today there exists a network between the technical service people and operators at different companies (B1: 6). Some of the experts are cautious about sharing all the information and skills that they possess but this is not considered a major problem (B1: 6).

There exist different opinions in the outdoors site on what the aims of the site are. All agree that the site needs to provide trustworthy and unbiased information about activities and equipment. The site also needs to generate enough income that it can support itself. One faction feels that perhaps this is enough and that the community then has fulfilled its primary purpose. The other faction would like to see a slightly faster growth rate and a possibility to attract even more financiers. In this way, the community could serve dual purposes. It would still provide the same kind of service as before, but it would also be a more lucrative investment and could accumulate enough potential value that it could be sold to a larger corporation who would like to develop it further (C2: 14).

The purpose of the community for company D is to reach its target audience with its values and its products. It is seen as a part of the marketing effort, and consequently the company person in charge of the community has a marketing background. Thus, the pleasure foods producer's community is viewed in a slightly different way than the others. Company D's community is not intended to be income producing. It is simply another way to reach an audience. Due to the ease on the Internet to leave a site, the company needs to provide enough amusements and entertainment that the visitors stay, as well as return.

HOW DOES THE MONEY FLOW?

The newspaper sees the community as one part of the services they offer. The newspaper gets its primary income from advertising and its secondary from sales of copies. In this way the newspaper collects revenue from both the advertisers and the newspaper's readers. The community will enable the newspaper to corner the local market and increase income from local businesses, as the cost of advertising will be much lower on the community sites than from other forms of advertising (A: 2). At the same time, if it succeeds with its interest based communities, it could charge higher rates from the advertisers since they are guaranteed the right audience for their commercials (A: 2). The newspaper would also like to offer various premium services to paying customers. By setting up a scheme combined with their existing loyalty card, they believe that there is a market for this kind of venture (A: 4).

The technical industry is building a technical support community. If one ignores any internal charges, which are mainly there for tracking and follow up purposes, the community will be free for users within the company. Outside customers will pay a fee to be able to become members in the community. Because the community depends on the cooperation of all involved parties, the consultant company wants to include other companies in the process as well, but these kinds of ideas are difficult to introduce to the technical industry (B1: 2). In this scheme, the outside customers would receive reductions in their fees depending on how much they contributed to the community. Because the machines and equipment are so expensive, the relatively low cost of a community is irrelevant and the company is prepared to try rather innovative ideas.

The outdoors site is perhaps the most traditional community. They see themselves as a 'media-portal' between consumers and producers. The producers will pay for the costs involved in running the site. This payment may be through advertising, sponsorship, running a special section of the community under their own name etc. The consumers will provide an attractive market and in this way entice the producers to invest. The sales services provided by the community, the shop and the members trade market, are not there in order to bring in money, but are instead seen as services provided in order to attract customers to the site.

Company D's community does not generate any revenue. Since the company's products are impulse purchases, the company's hope is that the members will remember the brand name and see it as standing for something positive. Hopefully this will carry enough positive overtones so that the consumer will pick the company's particular brand the next time they are buying these kinds of food (D: 6).

HOW IS THE IDEA OF A VIRTUAL COMMUNITY RECEIVED IN THE COMPANY?

The newspaper is not in a rush to start anything. Looking at the sudden demise of several 'dot.com' companies, it has grown even more convinced that the newspaper will remain long after these upstarts have come and gone. The newspaper has a long history and as it is doing fine as is, the marketing division's interest is a bit tentative (A: 9). The impression received during the interview is that the company has a bit of a 'wait and see' policy. It will try a few things on a small

scale, but the community is not high priority, the other parts of the newspaper are more important.

Company B's current customer, the technical industry, does not fully understand that what it is building is a community. The way the technical industry see it, they have a simple problem; the machines are not running. Fix it. As long as the designers can convince the 'money' people that they are solving the problem, there is no problem in getting support (B1: 13). As person B1 puts it: 'The company does not see all the possibilities. We suggest to them that we could do it in a certain way and then we just let it grow. After a while they come to us and ask what is happening' (B1: 9). One aspect that appears very important to the industry is security and integrity. The company wants control over the information collected from its VC and is concerned with the vulnerability of information technology (B1: 11).

The whole existence of company C depends on the Virtual Community and as such the issue of a VC being either a problem or a new situation has never arisen. The company was initially founded in order to establish a wide range of communities, but with the sudden demise of several big name 'dot.com' companies, the ambition levels were lowered. Today the outdoors community is the core of the company and appears to be doing well. In order to raise the money necessary for running the community, the company has received funds from an investment corporation. This corporation wants a return on its investment and sometimes has a slightly different idea than the organizers of the community on how it should be run. Company C is still in the process of adjusting to these slightly new rules, but the transition seems to be going well and the community does not appear to suffer.

Company D's position that the community is seen as marketing, makes the evaluation process of the community slightly different than those previously discussed. It is not competing with other departments in the company for funding or influence, but has been assigned to the marketing section as a tool. The community instead competes with television campaigns and other traditional methods of advertising. The people making the decisions were initially less enthusiastic, but when shown how today's youth, their main target audience, uses the Internet, they saw the need for a presence on the web. However, which form this presence was to take was left to the marketing section that together with a Web agency made the tactical decisions (D: 9).

VIRTUAL COMMUNITY MODELS

In the following section the results of the interviews have been summarized and transformed into models of how the companies see the structure of their Virtual Community and how their communities relate to their companies' overall structure. The models are either examples on already existing Virtual Communities, the outdoors site and the pleasure foods producer, or partly working and planned communities, the newspaper and the technical industry. The models are an attempt to present an overview of how the community is structured within the company and its relationship to outside sources, members and other companies. The principle channels for financial transactions are also visible. Smaller transactions, such as the members in the outdoors site selling items to one another, have been ignored. The reason for this is that although important to the members, these transactions' primary purpose is to attract members rather than provide the owner of the community with revenue.

COMPANY A 'THE NEWSPAPER'

The newspaper sees the community as *one* part of the services it offers. Advertisers may advertise in either the traditional newspaper, the newspaper's space on the Web or both. Each service has a different price tag and depends on such things as the amount of people the advertisement reaches and how well the selected target audience fits the advertiser's needs.

The readers already pay for a copy of the newspaper. Today, there exists a loyalty card that annual subscribers receive and that entitles them to different rebates and special offers. One idea the newspaper has is to expand this loyalty card and have different membership levels, which will allow you to access different services.

As can be seen in Figure VI, the newspaper has an ideal situation in that it charges both sides of the transaction. Other companies pay for advertising while the customers pay in two ways. They pay directly to the newspaper for copies of the newspaper and indirectly to the other companies by higher costs on the products they buy. If the newspaper succeeds in attracting more and more readers due to the extended services in the community, it will become more attractive for advertisers to advertise in it and this will increase its profits.

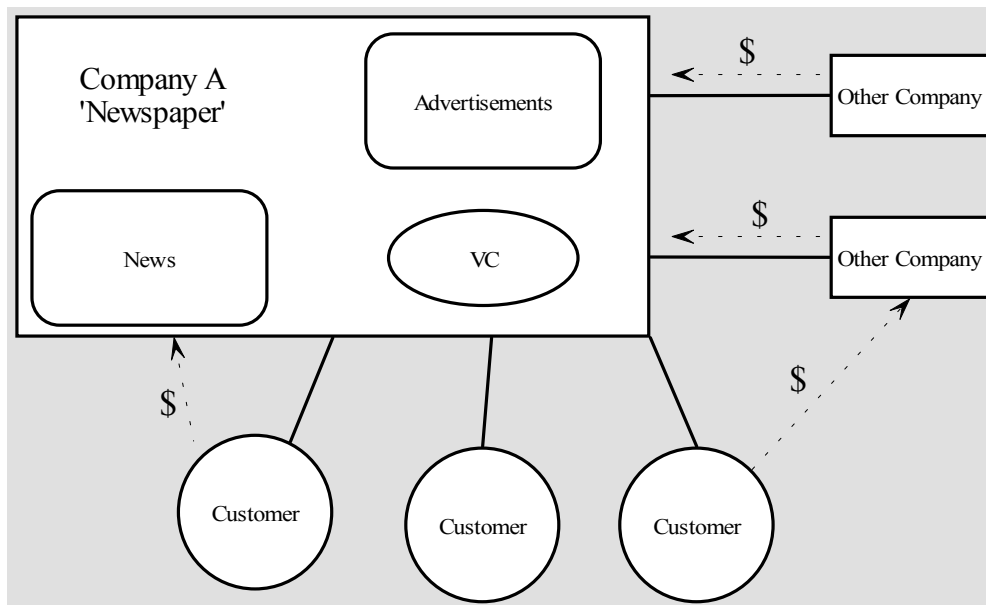


Figure VI Company A 'Newspaper'

In Figure VI the newspaper is shown with its different departments. The two principal ones, news and advertising are side by side with the VC. The VC is a part of the company and the newspaper desires a situation where all parties use all of the services that the newspaper can offer. Not only the community, but the printed newspaper and the adverts as well. The black lines show the interaction between the customers and the newspaper, as well as the other companies and the newspaper. The flow of money is illustrated with the broken arrows.

COMPANY B 'THE TECHNICAL INDUSTRY'

The technical industry sees its virtual community as a service and maintenance function, within the company but serving outside parties as well. As can be seen in Figure VII, the community is primarily aimed at supporting existing operations and can also be used to sell these support services to outside customers.

Because the cost of having the machines stand still is so high, almost anything that can be done to reduce the amount of downtime is worthwhile. Today, the support section has more work than it can handle and the community is an attempt to allow the customers to deal with the problems by themselves. Within the company there is no cost for the community, but outside customers pay a certain fee to participate in the community. The company plans to save the information gathered in a database and use this as help for the technical experts. Customers will have direct access to this data depending on their relation to the company and the fees they pay. If the outside companies participate enough in the community and add value, their fees will be reduced accordingly. In its purest form, this is a win-win situation.

The technical industry will primarily profit the company in that it will allow for a more efficient use of its technical expertise and a lower down time for its machinery. As an extra bonus it may receive revenue from selling its competence to outside sources, but this is still an untried factor.

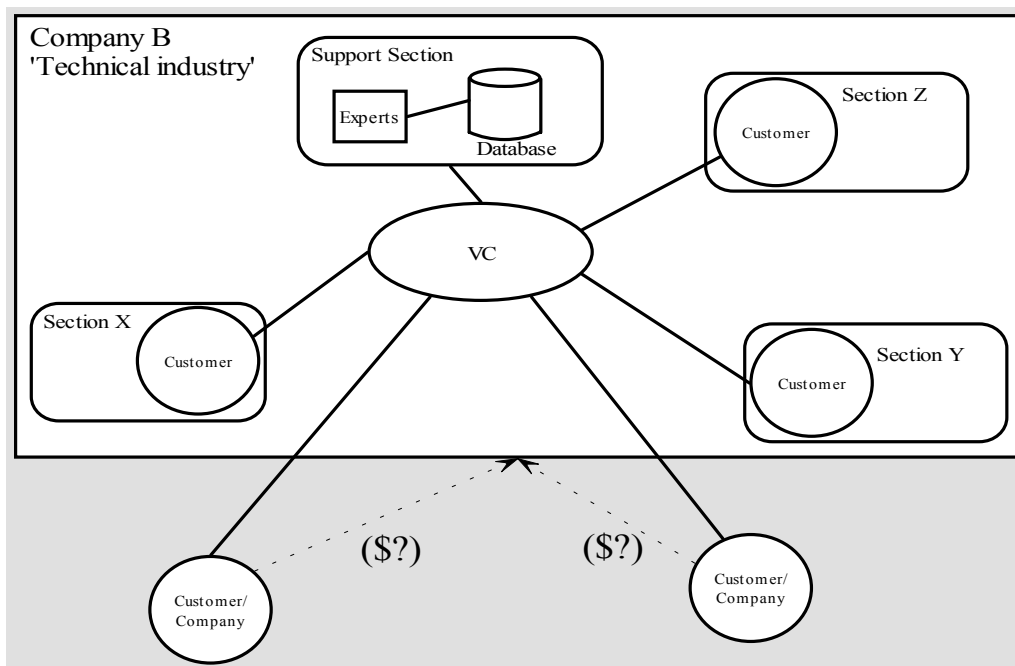


Figure VII Company B 'Technical industry'

In Figure VII, the technical industry's vision is shown. The VC is a part of the company and is under the control of a group of technical experts. The sections within the company can exchange ideas free of charge between one another under the close scrutiny of the expert moderators. Outside companies have to pay in order to use this service. If the outside companies contribute enough value enhancing content to the community, their fees will be reduced. In an ideal situation the contribution from outside companies will enable them to ascend to customer status and not have to pay any fees. In this case, the interaction between the customers and outside companies/customers are direct with the community as illustrated by the black lines. The fees, which may be abolished, are shown by the broken arrows.

COMPANY C 'THE OUTDOORS SITE'

Company C's entire business idea is the Virtual Community. In Figure VIII we can see how C will act as a 'media portal' between the producers and consumers of goods. By offering an attractive forum for members to participate in, the company hopes to have a strong enough attraction that it can convince other companies that it is worthwhile paying for the various publicity and service functions that the community offers.

The company will offer all services free of charge to its members. It has previously thought about charging fees for some services, but has decided that the inherent dislike of fees on the Web will discourage people from becoming members. Instead, the company will offer all of its services for free and hopefully attract enough extra members that the site's business partners will pay for the costs of all the services.

The company will gain its revenue from those companies that want to use the site's potential to reach an attractive target audience. This can be realized in different ways. The most basic one is traditional advertising, perhaps combined with some kind of contest or other gimmick to attract attention. Another way is to have certain areas of the site organized and run by a specific company. As long as it is easy for the members to identify which areas are unbiased and which are not, the community organizers believe that this will not be a problem. A slightly more sophisticated method for the advertisers, but at the same time carrying a higher risk, is to allow certain members to try out and report on new products. By opening up and allowing the customers to be the final arbitrators on whether a product is good or not, the company has the possibility to gain a very good reputation and standing in the community. Adversely, if something goes wrong it has left itself wide open to all kinds of criticism.

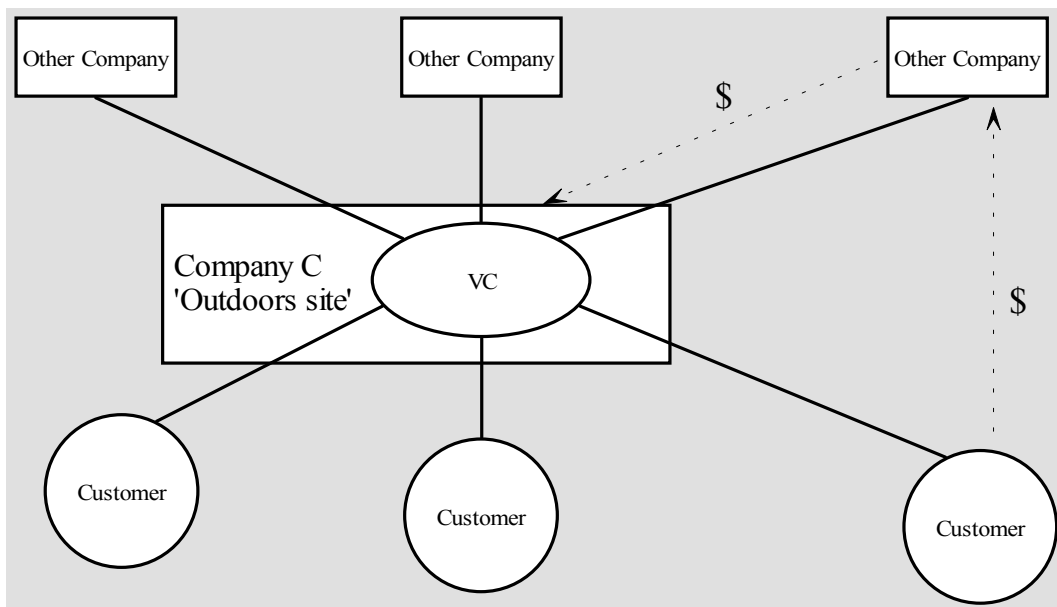


Figure VIII Company C 'Outdoors site'

In Figure VIII the outdoors site's intermediate position can be seen. The VC is the central part of the company. The customers and the other companies interact with one another in the Virtual Community, the black lines. The broken arrows show how other companies pay for their part in the interaction while the customers only pay indirect through higher prices on goods purchased.

COMPANY D 'THE PLEASURE FOODS PRODUCER'

For the pleasure foods producer, the virtual community is a new and exciting way to try and make an already strong brand name even stronger. The community does not serve any other purpose than to promote the company's products. The company sees the community as an interactive commercial or, perhaps even more correct, as a Web based product placement. The community offers a lot of fun and interesting activities and had the site built in such a way that the audience is encouraged to feel that it is OK to occasionally indulge oneself. The company is aware that its products are not the kind that are written down on shopping lists (D: 1) and therefore needs to promote its name so that people subconsciously will associate it with quality and pick their particular brand the next time they 'have the munchies'.

As with other commercials, the cost of the VC is something that is included in other marketing activities. There has never been any thought that the VC would directly generate any profit, much the same way as an ad campaign is not expected to. Much to its surprise, the company has discovered that there exist a lot of people out there that feel strongly and have an interest in its products. The VC has opened up a more direct line of communication with the customers, and the company is starting to realize that it has a golden opportunity to gain a direct feedback. It has offered pre-sales samples to some of its more active members, and plans to continue doing so in the future.

As illustrated in Figure IX, revenue comes from the sales of their products through various retailers. The members are not expected to buy anything, although the members receive small prizes for taking part in various activities such as competitions and polls.

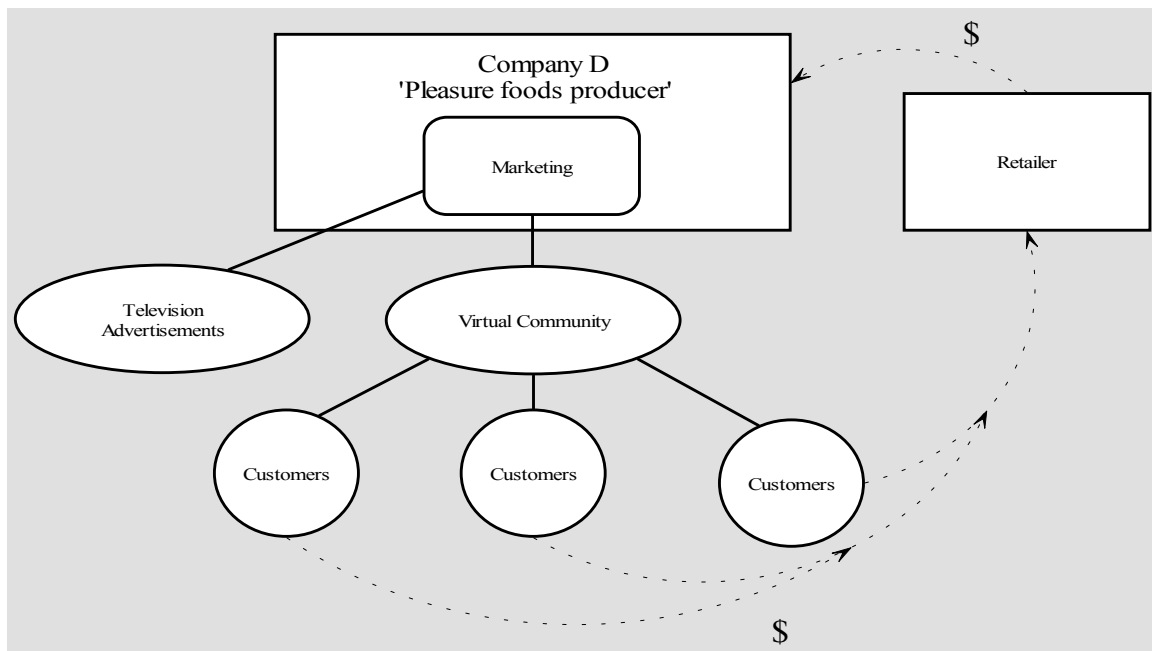


Figure IX Company D 'Pleasure foods'

The Virtual Community is not a part of the company. Instead, it is seen as another tool for the marketing section. It is competing with other tools such as television advertisements. The community provides an environment where the communication between members takes place in a community environment that communicates the values of the company. The black lines illustrate these paths of communication. No transactions take place on the site; all the revenue comes from increased sales of the company's products, which is shown in the broken arrows.

IV REDEFINING THE CONCEPTS

The chief purpose of this study is to identify and examine the relationships and understanding between theories on how to build and maintain a commercial Virtual Community and the people in charge of designing and organizing commercial VCs. In the following section the similarities and differences between the literature and the people interviewed will be presented. In order to make the text easier to read, there are few specific references to the interviews. The interviews can instead be found in Appendix 1.

DEFINING A COMMERCIAL VIRTUAL COMMUNITY

Are they commercial?

As we have seen in the previous chapters, there exist several different opinions on why the different companies have chosen virtual communities as their mode of operation. According to the definition adapted by Klang and Olsson on page 8, the pleasure foods industry's community would be considered non-profit, as there exists no direct sale of goods within the community itself. On the other hand, Cothrel and Williams (page 8) say that it is profitable, since its purpose is to enhance the value of the company's sales. The other three communities are involved in selling something. The technical company sells knowledge; the outdoors site sells advertising and goods while the newspaper sells advertisements. An interesting question is if a community is considered profitable if the community in itself does not strive to sell anything, but where the organisers' purpose is to sell the community when it has reached a critical mass and in this way make a profit. The outdoors site has this purpose as well as trying to become self-financing.

Are the companies forced to start a community?

None of the companies felt that they had been forced into a VC. However, both the newspaper and the pleasure foods producer felt that it was necessary to have a presence of some kind on the Web (A: 1; D: 9). The outdoors site's entire business idea is built on the existence of a VC. The outdoors site's VC has gradually matured into its present state, while the other three VCs are more constructed. The newspaper felt that the community was a natural extension of its present way of doing business and saw the virtual community as a possibility to reach a slightly younger audience. Both the technical industry and the pleasure foods producer had more specific purposes and picked the community because they felt that it met their particular needs. The technical industry is less interested in achieving a critical mass of members, instead they wish to build an elite community. It believes that the level of knowledge required to participate is so high and the benefits so strong, that they can charge the select few that are interested.

Are they gift communities?

In three of the communities there exist three parties, the members, the organisers of the community and other businesses. In the fourth one, the pleasure foods producer, there exist only two, the organizer and the members. Other than the specific agreement that the donor shall receive something for the obligatory registration, the pleasure foods community, the outdoor site and the newspaper are gift economies as far as interaction between its members is concerned. In its pure form, the technical industry's members will pay a membership fee. In the future, these

fees may be reduced depending on the amount of exchange that takes place between its members. If the community develops further along these lines, it will fall under Carrier’s definitions: ‘(1) the obligatory transfer of (2) inalienable objects between (3) mutually obligated and related transactors’ and would be defined as a gift economy for its members along with the others.

The situation is different for the other businesses than the organizers. They are expected to pay for using the services of the community and are therefore involved in commodity transactions. Again the technical industry is different due to the dual nature of its members and the other businesses. As soon as someone actively contributes to the community they become a member and as defined above, take part in a gift transaction. If they only receive information, they pay and subsequently belong to the commodity grouping.

What do the vendors gain?

There are two kinds of vendors. The first are the organizers of the community and the second are the other companies doing business with the community. These two groups may not gain the same things from being a part of a community. In the study the dual roles played by the owners have become apparent. Hagel and Armstrong’s definitions are based on the premise that the Virtual Community only functions as an intermediate between the members and vendors and does not directly sell anything itself. Of the communities examined, only the pleasure foods producer does not sell anything. This gives us the results in Table 1 with most of the advantages being applicable on both the owner and other vendors.

In Table 1 the various advantages as defined by Hagel and Armstrong (H&A) as well as Wigand (page 12) are shown together with the gains of the organizers (Owner) and/or other companies (Other).

Table 1 Vendor advantages

Advantages	Newspaper	Outdoors	Technical	Foods
Reduced search costs (H&A)	Owner - Other	Owner - Other	Owner - Other	Owner
Propensity for customers to buy (H&A)	Owner - Other	Owner - Other	Owner - Other	Owner
Ability to target (H&A)	Owner - Other	Owner - Other	Owner	Owner
Ability to tailor product (H&A)	Owner - Other	Owner - Other	Owner	Owner
Reduced transaction costs (Wigand)	-	Owner - Other	Owner - Other	-
Increased marketing (Wigand)	Owner - Other	Owner - Other	Owner - Other	Owner
Information retrieval (Wigand)	Owner - Other	Owner - Other	Owner - Other	Owner
Strategic networking (Wigand)	Owner - Other	Owner - Other	Owner - Other	-

Several of the advantages are derived from one another. For example, if one succeeds in tailoring a product and implementing an attractive network, chances are that the customers will want to buy what you have to offer. Worth noting is that since the pleasure foods producer does not cater to other parties, it only receives the benefits itself.

All the actors gain from reduced search costs because the virtual community’s format and the possibilities on the web make it easier to find specific information and targets.

All communities except the technical industry will be able to persuade the customers to buy more of their products by using advantages such as targeted information and customized

products. The technical industry is a special case due to the dual situation of its members. If the industry provides a viable networking situation with a targeted content, other sites will want to pay to be a part of it. At the same time, if the other companies actively contribute to the community, the technical company will be very interested in reducing their fees to make them stay, thereby indirectly paying them.

The ability to target specific groups as well as tailoring the product is an obvious benefit of gathering people who have a common interest. As we will discuss later, the communities' ability to offer attractive content to its members is considered vital by the designers. The pleasure foods producer and the newspaper do not cater to the same kind of specific interest groups as the other two, but can still tailor specific areas depending on members' interests.

The newspaper and the pleasure foods' sites do not directly involve themselves in transactions in their communities. The newspaper primarily serves as an intermediate between other parties. Its own transaction costs are still intertwined with the traditional paper and as such gains less from the community. The pleasure food's site does not sell anything and therefore does not reduce its transaction costs.

There are several increased marketing possibilities. The community can offer a very specialized target group (the outdoors site), offer limited and cost efficient space to a small advertiser (the newspaper) or reach a previously untargeted audience such as the young (the newspaper, the outdoors site and the pleasure foods producer) or the users of heavy machinery (the technical company).

The information retrieval can also be viewed in several ways. One is to take the information that the members have gathered and see that as an asset (the outdoors site, the pleasure foods site and above all the technical company). Another is to use the information about its members for various purposes (all sites).

If we instead look at the networking possibilities to the pleasure foods producer, the community is not perceived as a part of the company and will probably not incorporate it in to their business function. There exists a separate corporate site where these kinds of issues may be implemented. The outdoors site is completely dependant on its networking abilities. This is the whole commercial idea of the community. The technical industry sees the network as one of its strengths. By including all players in the network, they hope to achieve synergy. To the newspaper, the community is only one section of the company and the newspaper has no interest in changing its general business ideas at present.

What do the members gain?

Focusing on the structural advantages, the examined communities seem to favour Venkatraman and Henderson's modified 3 point version instead of Hagel and Armstrong's original 5 factors considered vital for the success of a community (p 12). All of the communities have: (1) a distinctive focus, (2) a capacity to integrate content and communication and (3) appreciation of member generated content. Only the outdoors site has the (4) access to competing publishers and vendors, while the newspaper, the outdoors site and the technical industry have (5) the commercial orientation. Besides these overall structural benefits, the members gain individual advantages from joining which are discussed in Table 2 on page36.

BUILDING A COMMERCIAL VIRTUAL COMMUNITY

One more time, what about vertical versus horizontal communication?

The technical industry sees several ways that communication is taking place. The machines will directly relate data and information to technical experts on a vertical axis. The members will communicate horizontally with one another, closely monitored by technical moderators. Finally, a group of experts will serve as the final arbitrators and decision makers for the accuracy and quality of the information found in the community.

The newspaper, the outdoors site and the pleasure foods producer would like a situation where active communication between members is encouraged and rewarded. The possibility to participate in communication is perhaps the primary attraction of a community to its members. If the community can offer a space where the members freely exchange thoughts and ideas, this will attract people to the site. Unlike the pleasure foods producer, the newspaper and the outdoors site would like the content of the discussion to add to the knowledge content of the site. The newspaper would like a continuation of its traditional role of being a forum for the common man. It also sees a situation where local organizations can use the community to communicate with its members in exchange for maintaining certain sections of the community. The outdoors site wants the content generated on the site to fill the information need that exists amongst its members.

What about content and structure?

All of the companies agree on the importance of content. The outdoors site's existence is due to the information need of its founder. The newspaper sees the geographic belonging or specialized topic as examples that are crucial to the survival of a community. While the newspaper and the outdoors sites both see the community as a means as well as an end, the technical industry and the pleasure foods producer are less interested in the virtual community as an entity. The technical company has had a very clear definition of what it wanted to achieve and the community appears to be the tool that can do the job. The content, which consists of information that will make the machines run, is everything. The consultants hired to design the community see their purpose to make this content available by designing a structure that will work. The pleasure foods company cares neither for structure nor content. Its community is a lure, designed to attract potential customers. As such, the end justifies the means. It is mainly due to the success of the chat that the company has chosen to develop the community idea. Whatever attracts and keeps the people there, be it structure or content, is seen as appropriate.

If we take the two major factions discussed on page 10, the commodity view or the relationship view, the communities appear to be too complex to be divided into these limited descriptions. In all of the communities examined there exists both structural control as well as interpersonal relationships. The consensus seems to be that for the community to function, areas have to exist where the organizers let the members be and take a more passive role. The members, as exemplified in the outdoors site and the pleasure foods site, appear to accept the need for funding and do not object to passive advertising (D: 9; B1: 8). However, when it comes to the areas where the content itself is discussed or stored, the organizers feel that members do not want interference. Everyone agrees that there needs to be some kind of moderation, but seem to agree that it should be used sparingly and mainly to correct harmful disinformation or illegal material.

Why should anyone join the community?

Combining Hagel & Armstrong (H & A) and Kollock's reasons on page 11 why anyone should become a member in a Virtual Community, we arrive at Table 2. Here we can see which of the specific motivations that the different communities have tried to utilise:

Table 2 Motivations for the individual to participate in a community

Motivation	Newspaper	Outdoors	Technical	Foods
Specialized interests (H & A)	Yes	Yes	Yes	No
Need for relationships (H & A)	No	Yes	No	Yes
Opportunity to fantasize (H & A)	No	Yes	No	Yes
Efficient transactions (H & A)	Yes	Yes	Yes	No
Receive help in future (Kollock)	Yes	Yes	Yes	No
Increase standing (Kollock)	Yes	Yes	Yes	Yes
Influence situation (Kollock)	Yes	Yes	Yes	Yes
Collective need for solution (Kollock)	Yes	No	Yes	No
Altruist (Kollock)	N/A	N/A	N/A	N/A

In every community there may be people who are simply there in order to do good for others. If this is the case, they will truly need no encouragement and these good deeds can be done in any kind of setting. For this reason it will be ignored in this compilation of results.

The newspaper believes that it should try and attract a specialist crowd, the outdoors site is obviously aimed at an audience with an interest in outdoors activities and the technical company's site is aimed at operators of certain kinds of machinery. The reason that the pleasure foods producer does not rate as having a specialized interest group is that it does not really cater to any particular interests. It considers this a positive trait. What it offers is an escapist fantasy where you can have a good time with others while being able to win small perks from the sponsor. The company's products are 'harmless' and due to this, you do not have to know anything or take a stand to become a member.

Neither the newspaper nor the technical site believes that the reason that anyone would join is to spend time with other people. Both these sites believe that there are other reasons why someone would join their site. The outdoors site and the pleasure foods producer on the other hand see the attraction of getting to know someone virtually is a strong motivator.

Since no transactions are taking place on the pleasure foods producer's site, it does not directly reap any benefits of efficient transactions. The other three have some kind of transaction system built in to their community ideas.

The newspaper, the outdoors site and the technical industry all see a situation where a member would give something and hope to receive a similar benefit in the future. This is a typical a gift economy (Kollock, 1999), (Rheingold, 1994) and (Carrier, 1995).

All of the sites see that active individuals need some kind of recognition and acknowledgement. The outdoors site and the foods producers do this with a direct bonus system. The outdoor community and the pleasure foods community both have a bonus system where active members receive marks for participating. These serve a dual purpose. They both raise the member's standing in the community and can be exchanged for goods. The technical company agreed that

its members' need to show their prowess was a strong factor but it had yet to formalize any system for adding the tally. The newspaper felt that the members' power to influence and affect, the same as in a traditional newspaper, where strong incentives.

The role of a newspaper is to allow a forum for opinions and in this it will obviously affect the people reading it. The other three sites have a more 'top-down' vision. Members may be asked for an opinion about something, but control remains with the organizers. Nevertheless, if the people running the community pay heed and listen to what members say about their products, the community most certainly can be said to influence the situation. The ease of communication on the Web has made it easier to collect customers' ideas and visions and in this way allows the companies to integrate customer opinions in their design process (Venkatraman & Henderson, 1996; Kelly, 1998; Downes & Mui, 2000).

The newspaper and the technical industry see a collective need that they may help to fill. For the newspaper, it is the citizens' right to influence opinion. For the technical industry, it is the belief that the members together will solve the problem at hand. On the other hand, the outdoors site's community is more centred on the individual's needs and favour them over the collective need. Although there may evolve a situation where there is a collective need, it is not built in as a primary trait of the community. The pleasure foods industry's site has none of this.

When asked for ways to encourage members to join, the outdoors site and the pleasure foods community saw giving away goods and having competitions as very attractive ways to make people interested. The technical industry said that the community would save its members so much money in reduced down time that they would want to join. These factors are identical to Hagel and Armstrong's point that a community must be able to 'deliver commercial value' (Hagel & Armstrong, 1997: 9).

How about censorship and fraud?

All the sites except the newspaper have obligatory registration, although one can visit as a guest and look around. These registrations are then used for different kinds of statistical surveys. The pleasure foods company and the outdoors site are less interested in its members as individuals and more concerned with numbers. The technical company wants to enforce a strict membership to those parties with the skill and/ or the knowledge to help the community reach its goal, the minimization of machine downtime. The newspaper has a different dilemma. It has journalistic and investigative ambitions besides commercial ones, or as it could be defined, its journalistic success is a direct factor in its ability to attract readers and advertisers. The question of registration is therefore not as simple as for the others. Nevertheless, as all of the sites have a responsibility that nothing illegal transpires on their communities, this is a problem. This is not a question solely for the newspaper, but is seen in a larger perspective, both from a press and a legislative point of view. There is a case currently (2000-12-31) being tried in Sweden where a major newspaper is on trial for having racist comments on its forum, and all the newspapers are following it closely.

Who is in control?

The outdoors site has gone through a transition phase and changed from a small time mailing list to a commercial site. Since the primary purpose of the site originally was to fill the need of one of its founders, he was a member and as such shaped the site according to his desires and needs. The fact that the community needed funding meant that it has changed to a commercial venture. This has influenced the way that the site can be managed and in this way, control of the site has been transferred from the members to the owners. However, the owners are still active

participants in the sites topic areas and therefore the content will probably still cater to the same membership audience. Nevertheless, the community adheres to the principles concerning customer development discussed on page 13 by Venkatraman and Henderson, as well as Downes and Mui.

The newspaper, the technical company and the pleasure foods company have a more top-down attitude to their communities. The people building and designing them are not primarily trying to satisfy their own need for information, but are instead directly focused on commercial success. The community is seen as a tool to implement a strategy of some kind rather than an end in itself.

MAINTAINING A COMMERCIAL VIRTUAL COMMUNITY

How do we maintain our dynamics?

The companies agree that content is crucial and that one of the key factors in the community is to provide quality content that will make the members want to return. The outdoors site and the pleasure foods producer use competitions and free gifts as an incitement to make members want to return. Although the technical industry so far is less enthusiastic about involving its customers, the designer of the VC sees this as a natural step in order to improve the information generated by the community (B1: 2). The newspaper believes that the secret is to find a suitable audience from the start. If one manages to find the right crowd, it will fill the community with content that is attractive enough to draw more people. In this the newspaper and the outdoors site reason in the same way. They both see that it is necessary to have a suitable content for a VC, much the same as Kollock argues on p 14.

It is also important to be aware of the reasons that both members and other companies are involved in the community. If one develops those ideas, chances are that people will want to continue using the community.

When has our VC become successful?

This must be seen in relation to the structure of the VC. There is no uniform objective that can be said to equal success. For the newspaper, the community is just a department amongst others and is therefore judged in the same way. If it brings in enough revenue from ads, if it has enough visitors to encourage businesses to advertise or if it reaches a new target audience that has previously been difficult to reach are all examples of how the newspaper judges success.

The outdoor site is an independent entity and as such has no other sources to rely on for support. Due to this, success can be seen in two different ways. The first is if the site is self-supporting. This is perhaps the more traditional approach and demands a situation where there are enough visitors that advertisers will pay for the costs of running the site. The second viewpoint pays less attention to the actual success of the site, and instead concentrates on the *possibilities* that the site will eventually be successful. From this point of view it is important that the site is deemed as reaching the traditional self-sufficiency and that this will attract a speculator that feels that it can do a better job and reap the harvest at a later stage.

The technical industry sees success as when the revenue gained in the form of less down time or fees from its users are higher than the costs of running it.

Finally, the pleasure foods producer, seeing the VC as a marketing tool, judges it in the same way as any other marketing tool. Are there enough visitors on our site that see our brand name and are exposed to our values? If so, the project is deemed a success. If not, the money will probably be rerouted into a more lucrative form of marketing.

THE GENERALIZED RELATIONAL-STRUCTURAL VIRTUAL COMMUNITY MODEL

In contrast to the literary sources, the people interviewed are less certain that there is one way to construct a commercial community. As we have seen earlier, the four companies involved have different prerequisites and aims. This has led to four separate commercial community models where each company has tried to adapt its community after its particular needs and desires. Nevertheless, some aspects were seen to be valid for most of them.

The creators of the commercial communities and the literature agree on the importance of horizontal communication amongst its members. However, the community builders see different ways that this communication can be used for the organizers' purposes. The communication can either be used in order to generate content as in the newspaper, the outdoors site and the technical site, or it can be used as an attraction in order to catch the attention of members as in the pleasure foods producer's site. The communication between the members should be left alone so that the members can feel that they are taking part in an independent relationship. Only such content that is blatantly incorrect or illegal should be interfered with. This part of the community is based on the relational concept where thoughts and ideas are exchanged without any structural control. This area cannot be controlled and needs time to become successful. To encourage growth the organizers must either be a part of the community themselves or hire people who have a true interest in the issues raised. Outside these areas, the community organizers want more control. These controlled sections are the companies' domain and the communities' members accept that they have to traverse these areas in order to get to the functions and places where they are left alone. There can also exist organizational activities where the members are more directly involved with the business side of the community, but these should be clearly marked and above all, voluntary. This gives us Figure X.

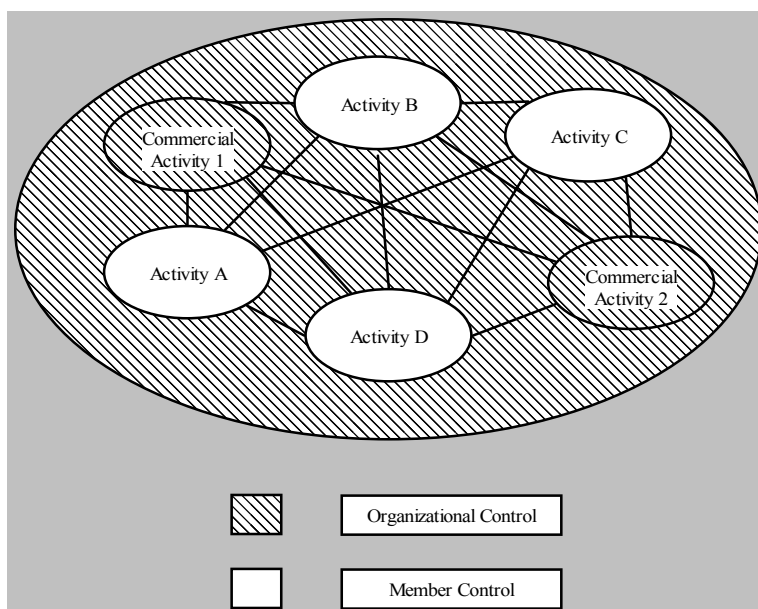


Figure X *The generalized relational-structural community model*

The members' areas, identified with white, are set up by the community organizers but then largely left to fend for themselves. Which topics, how long they are to be left open and other such structural factors may or may not be controlled by the organizers, but the content is left to the members to generate. The commercial activities are things such as competitions, market polls,

'would you like to receive our newsletter with good offers', sale of goods and other such activities. These activities are surrounded by the structural area of the site, such as the theme of the pleasure foods producer's site, as well as passive influences such as banners and pop-up windows. When members travel between various activities in the community they must traverse this area and be exposed to what the organizers want the members to see. This is illustrated by the black lines.

V SUMMARY AND CONCLUSIONS

This study set out to try and look at how the ideas found in literature correlated to the ideas of those involved in designing and organizing virtual communities. This was to be achieved by collecting information from various literary sources and comparing that with material collected by in-depth interviews with the designers of virtual communities.

The study was carried out in the following steps:

- (1) Initially, a literary compilation and analysis was carried out.
- (2) Secondly, in-depth interviews were done with different people working for several types of companies.
- (3) This material was then scrutinized and summarized.
- (4) Finally, the material from the interviews was then discussed in context with the material from the literary study and conclusions were drawn.

Different theories on how one can study a virtual community have been accounted for. Due to the nature of the questions asked, a qualitative approach was chosen. An overview of what defines a virtual community has been discussed as well why the issue is so difficult. The study adopted the viewpoint that there exists no set definition of a Virtual Community. Instead, there are several ways that one may utilise the tools available to build a Virtual Community that suits the needs of a particular venture.

When analysing the relationship between the literature and the organizers and designers, several issues have come to light. The principal ones can briefly be summarized in the following way:

- (1) Purpose and Success

- . The literature has a stricter definition of the purpose of a Virtual Community. Hagel and Armstrong define it as when the community allows vendors and members to maximize the commercial benefits, such as for example reduced transaction and search costs. Rheingold sees the relationship as the central issue and having established one may evolve it into a commercial exchange. The designers and organizers instead stress the importance of being aware of the overall aims of the organization. With these aims clearly defined, the purpose of the VC can be analysed as well as the methods to reach these aims and how to measure if the VC has reached them. As has been shown in the four community models on page 28-31, each company has a different idea of what characterizes success depending on how they see the VCs role in the company's business idea. The newspaper wants the community to be a continuation of its current business model while allowing it to penetrate new markets. The technical industry needs to minimize down time on its machinery and may collaborate with interests outside the company. The outdoors site wants to become self-supporting as well as raise its overall stock value while the pleasure foods producers wants to promote a lifestyle that includes buying the companies products.

(2) Definition and Structure

- . Again the literature has a stricter definition of what constitutes a commercial Virtual Community than what the organizers do. The literature sees the Virtual Community as an intermediate between customers and vendors or as an intermediate between its members. Instead, as has been exemplified in the different virtual community models, the designers feel that the community can play a dual role. It can serve both as an intermediate and as a vendor at the same time. The organizers do not see this as a problem as long as they do not underestimate their members and clearly show if they are speaking as an organizer or as a vendor. In the community models shown, we can also see that the companies view the community's place in the organization in different ways. The newspaper and the outdoors site see the VC as a part of the company. The technical company sees it both as a part as well as a service while the pleasure foods producers are only interested in the services offered by a VC. Each company has a slightly different idea of how to reap financial benefits from their VC and can thus be said to agree with Cothrel and Williams in that any activity that adds to the overall value of the company is to be considered commercial.

(3) Design and Maintenance

- . In this area, the literature and the designers generally agree with one another. Again the companies stressed that it was important to remain focused on the company's overall business idea and develop the VC accordingly. Hagel and Armstrong's four stages illustrated in the model on page 15 appear to be valid. However, what exact methods used to do this varied between the companies:
 1. Attract the members
 - . Content is seen as the overall most important factor. Without an attractive content to interest members, the community will not succeed. Both the literature and the designers agree that member generated content is important. However, the technical industry wants a more controlled environment where technical experts vouch for the correctness of the member generated content. The pleasure foods producers on the other hand feels that the primary purpose of the content is to attract members and that it need not have any other qualities
 2. Promote participation
 - . We have seen that there exist several reasons why members would want to participate (Table 2, page 33) which the organizers use to different extent. However, what the organizers see as crucial is that members must be allowed to feel that they are taking part in a free exchange of ideas. The organizers of the community must not try to control the information exchange, save for illegal or incorrect information.

3. Build loyalty

- . In the literature we have seen that there exist two schools, one that stresses that community members seek commercial advantages and one that stresses that they seek personal relationships. The community designers do not feel that they have to choose and instead strive for a situation where both these desires are satisfied. The content of the community must satisfy the members need but the Virtual Community offers the possibility to exploit the psychological aspects of a relationship and this is what the designers wish for.

4. Capture value

- . Each company has their own idea on how to capture value from its members. However, unlike Hagel and Armstrong, the members are not primarily seen as potential 'paying members' by the organizers. Instead, the members main potential are their attraction value. A large number of members will generate attractive content, attract other members and attract sponsors. The newspaper and the outdoors site have adopted this principle. The technical company is primarily interested in the content generated by the members while the pleasure foods producer does not seek any outside involvement in its community.

In Figure X 'The generalized relational-structural community model' on page 40, a summary of the overall structure needed in order to run and maintain a successful Virtual Community has been shown. It is important to provide members with an attractive environment where they may freely interact with one another. The designers agree on that one should not underestimate the members' intelligence and try to fool them. Members are aware of the need for sponsorship and will freely seek out the commercial sections and services of the community if there is an strong enough incitement.

Due to the limited scope of this study, it has not been able to fully explore the depths in either the literary sources or the interviews. However, the study has clearly shown that there exist many different ideas on several important issues:

- What defines a virtual community
- What the purpose of organizing a VC is
- How the VC should be organized to reach these purposes
- How to define success

It is interesting to see that the people involved with designing and organizing VCs in real life, all see such varied aims with a VC. In this study, the members of the communities have been completely absent. It would have been very interesting to include them and see if the conclusions drawn from the literature and the designers are correct when it comes to the actual users. It would also have been exciting to examine how the commercial activities in a commercial Virtual Community function and to follow up on whether or not these commercial communities succeeded in their goals and examine the reasons why things went as they did.

REFERENCES

- Carrier, James. G. 1995. *Gifts & Commodities, exchange & western capitalism since 1700*. Routledge.
- Cothrel, Joseph & Williams, Ruth L. 1999. 'On-line communities: helping them form and grow'. *Journal of Knowledge Management*. Vol 3. No 1. MCB University press.
- Cybersociety 2.0*. 1998. Jones, Steven G. (ed.) Sage Publications. Thousand Oaks.
- Donath, Judith. S. 1999. 'Identity and deception in the virtual community'. In Smith & Kollock 1999, pp 29-59.
- Downes, Larry & Mui, Chunka. 2000. *Unleashing the Killer App*. Harvard Business School Press. Boston.
- Hagel & Armstrong. 1997. *Net Gain*. Harvard Business School Press. Boston.
- Kelly, Kevin. 1998 *New Rules for the New Economy*. Fourth Estate Ltd. London.
- Klang, Mattias & Olsson, Stefan. 1999. 'Commercializing Online communities: From communities to Commerce.' Proceedings of the 2nd International IeC99. Manchester.
- Kollock, Peter. 1999. 'The economies of online cooperation'. In Smith & Kollock 1999, pp 220-239.
- Kvalitativ metod och vetenskapsteori*. 1994. Starrin, Bengt & Svensson, Per-Gunnar. (eds.) Studentlitteratur.
- Levine, Rick. 2000. *The Cluetrain Manifesto: The End of Business as Usual*. Perseus Books.
- Preece, Jenny. 2000. *Online Communities, designing usability, supporting sociability*. John Wiley & Sons.
- Rheingold, Howard. 1994. *The Virtual Community*. Seeker & Warburg. London.
- Smith, M & Kollock, P (eds.) 1999. *Communities in Cyberspace*. Routledge. London.
- Venkatraman, N. & Henderson, John C. 1998. 'Real Strategies for Virtual Organizations' *Sloan Management Review*. Vol 40. Massachusetts Institute of Technology.
- Wigand, Rolf. T. 1997. 'Electronic Commerce: Definition, Theory and Context'. *The Information Society*. 13:1-16.

APPENDIX 1 INTERVIEWS (IN SWEDISH)

The interviews are grouped in the order of: (A) the newspaper, (B) the consultants representing the technical industry, (C) the outdoors site and (D) the pleasure foods producer. Where there is more than one person interviewed from the same company, they are designated with the company's letter and a number. For example (B2: 6) equals page 6 of the interview with person 2 from company B.

Company A 'The newspaper'

Hur håller du nazister och sexdårar borta från en Community om du inte har bra bevakning? Det är vårt problem. Det är trots allt våra chattar. Vi stängde faktiskt ner chatten under ett års tid just därför. Det slutade med att man blev tvungen att logga in med lösenord och användarnamn. Det är inte bra. Kortsiktigt gick ju trafiken ner kraftigt. Nu har vi öppnat chatten igen men jag tror inte att vi får tillbaka dem som lämnade den. Så att det är ett stort problem. Om man upplåter sin webbplats till en Community, hur man skall kontrollera innehållet?

Det är ju ett problem

Det är det, särskilt för oss. Det finns faktiskt ett fall som kommer nu, Aftonbladet är anmälda till JK för att det har haft rasistiska påståenden på sitt diskussionsforum. Det här är inte juridiskt klarlagt. Det är väldigt trist att det finns men det förekommer och det är inte bara vi som funderar på detta.

Det är ju inte bara den aspekten, om man tittar på kvalitets aspekten på en Community. Det blir en etisk värdering och sedan skall det som kommer fram på något sätt skall ändå vara av bra kvalitet och man måste hantera det också. Om vi tittar på tidningsbranschen, hur tror du att den kommer att utvecklas i framtiden i det här nya mediet som mer och mer dyker upp?

Jag tror att tidningsföretagen kommer att höra till vinnarna här på Internet. Det tror jag, de tidningarna som är starka i den verkliga världen, de tidningarna har starka varunamn, de står för trovärdighet och sådant här. Dessutom har de starka relationer, både med sina annonskunder och med sina prenumeranter. Om de tidningarna utnyttjar situationen, har de en möjlighet att på sina lokala marknader ta en position. De enda som kan göra en Community sajt, nu tänker jag mer geografiskt, de enda som kan göra det på lokala orter med stor framgång det är stora dagstidningar, den lokala radiostationen eller kommunen. Så jag tror på tidningarna, även om jag inte tror på alla tidningarna, men de starka tidningarna.

Om vi går över till communitien, hur kommer det sig att ni tror att det är en väg att gå? Hur kommer det sig att ni har fastnat för det sättet?

Det finns både en ekonomisk och en publicistisk sida av det här. Avseende den publicistiska ligger en Community väldigt mycket i linje med det som tidningen traditionellt sysslar med. Man har ju sina insändare, man har sina idrottssekreterare på sportsidorna där det står om kommande matcher och lite sånt där. Det finns en sorts tradition att man, särskilt inom sporten, går ner mer i serierna och kan fånga de områdena. Sedan står tidningen mitt i den lokala samhällsdebatten och skall en Community på Internet ha något värde så måste det bygga på diskussion. Det är inte bara information som man tar till sig utan det är interaktiviteten där Community tanken ligger väldigt rätt för en tidning. Det är naturligt för en tidning att gå in i det området. Det är inget som är nytt.

I själva verket är det ett stort lyft att man kan aktivera människor, eller människor kan aktivera sig själva snarare och man för denna dubbelriktade kommunikationen i Community.

Hur skulle du definiera en Virtual Community?

Jag skulle bara vilja ta den andra, marknadsdelen. På marknadssidan så finns det möjligheter för tidningarna att gå ner, dels i geografiska områden och dels i intresseområden. Där finns det en annonsmarknad. Och det är områden som hittills har varit lite långt ifrån den stora dagstidningen. Bara för att det är för dyrt att annonsera i huvudtidningen som tidning. Vi har inte haft möjlighet att härbärgera sådana annonser som vi nu har möjlighet att nå. Därför har ju vi sen många år med växlande framgång, snarare mest brist på ekonomisk framgång, gett ut ett antal lokaltidningar här i staden. Vi redigerar tidningen för att kunna nå våra läsare med lokala annonser och lokala nyheter. Med en Community på Internet skulle det ge oss en möjlighet att bryta ner det ytterligare. För vi skall få annonser från den lokala korgubben eller pizzabagaren. De som inte ens kan föreställa sig att annonsera i huvudtidningen kan på det sättet få en möjlighet. Och intressesidan är den stora möjligheten för tidningsföretagen att fånga in människor som har samma intresse. En grupp människor som är intresserad av bostadsfrågor, snickra, gör det själv, trädgårdsarbete och sådana saker. Bor man i villa så vet man att man är en väldigt intressant grupp för direktreklam. De ligger och bevakar lagfarter och sådana saker. Så gör du en ombyggnad eller ansöker om ett byggnadstillstånd, så får du drivor med information från företag som förbättrar dörrar eller säljer färg. Det är mycket pengar i den branschen och där har vi möjlighet att skapa Community kring bostadsfrågor. Det är faktiskt vår plan. Kan vi se en grupp som är aktivt intresserad av detta område, då kan vi också ta mer betalt för reklamen eftersom den blir mer riktad. Detta är ett nytt område för tidningen. Det har varit andra som sysslat med det som t.ex. Vi i villa och liknande företag. Men för oss har det varit en ekonomisk omöjlighet. Det finns en amerikanskt Internet tidnings strategi där man pratar om convergence, när man ser att branscher går ihop. Vår bransch går nu ihop med den adresserade direktreklam branschen i och med detta. Vi kan bilda såna grupper. Jag tror att det är en stor möjlighet för tidningen, men jag tror inte att det går så fort. Det tar ganska lång tid. Och det är därför som de här 'dot com' företagen ligger och kippar efter andan. Det är det som de har inriktat sig på men jag tror inte att det är fel på utvecklingen, det är inte det som är fel på dot com krisen utan det är för mycket snabba pengar in, för lite för och eftertanke och för mycket kortsiktighet. Det är det som gör att man nu har en kris i dot com branschen. Jag tror att utvecklingen oavbrutet kommer att gå åt det här hållet.

Får jag ställa en fråga om ni har blivit tvingade in eller om ni står och kan välja att göra eller att inte göra det?

Det är en bra fråga. Jag tror inte att vi kan välja vår analys är att, som jag har sagt på tidigare möten, vi på tidningen bejakar denna utveckling. Vi ser en massa möjligheter i den här utvecklingen. Det går väldigt bra för tidningen och vi ser att marknaden aldrig har varit bättre. Det vänder förmodligen någon gång. Just nu är det platsannonser som går väldigt bra. Det är klart att det kommer att vända, men vi ser möjligheter, vi ser inte hot. Men jag vet att runt om i den här branschen finns det andra synsätt. Att man känner sig tvingad att vara med. Det är liksom en omvändning under galgen.

Det finns många olika sätt att titta på e-handel. Hur skulle du definiera en VC. Vad är de nyckelelement som ni strävar efter att få fram?

Det är att man har någon typ av intressegemenskap i den. Det är egentligen det som är grunden. Att du kan avgränsa en grupp. Då kan det vara intressen, ett sakområde som man är intresserad

av eller geografiska intressen. Att man bor på samma plats någon annan bakgrund. Det måste finnas något kitt som förenar en grupp. Det måste finnas en spik att hänga upp det på. Så det är en definition.

Jobbar ni själva med det här eller finns det något sorts samarbete med andra tidningar radio eller sådant så att ni skulle kunna få storskaliga fördelar?

Vi har diskussioner. Skälet till att vi inte gör någonting på Community området direkt är att vi prioriterar andra saker just nu. Vi håller faktiskt på med en liten grej som jag tror att vi lägger ner för lite energi på för att det skall bli bra. Vi bygger upp sådan här intressesajter med avsikten att det i förlängningen skall bli en Community. Och geografiskt gör vi ett testprojekt ett litet projekt i en stadsdel. Vi har en lokalredaktion i stadsdelen och där skall vi göra en liten grej på nätet. Vi satsar väldigt lite på det för att vi bygger nya tekniska plattformar där. Vi startar på de här intressesajterna. Det tredje skälet till att vi inte satsar på det här är att det är ganska svårt att räkna hem. Vi utvecklar de säkra bitarna, bostad och jobb. På jobbsidan och bostad där tjänar vi idag pengar, ganska mycket pengar för att vara Internet. Och då vi går där först. Vi har dessutom en stadsguide där vi satsar ganska mycket resurser. Och så satsar vi också mycket på nyheter. Det är våra säkra grejor. Men när vi har börjat med det, så är det dags att gå in på våra geografiska Communities. Vi har haft ett antal diskussioner med våra egna lokaltidningar och där är vi med och diskuterar de här Community frågorna. Vi diskuterar dem på vår stadsredaktion och det finns ett väldigt stort intresse för det här från redaktionen. När det gäller samarbete med andra..., det pågår diskussioner, vi har en med t.ex. Närkes Allehanda. Vi har nätverk i Sverige där de här diskussionerna förs om man skulle kunna dela på en teknisk plattform eller någonting. Närkes Allehanda har liksom delar av en Community, man har samlat föreningslivet i Närke. Om ni tittar på deras sajt och skall åka till Degerfors och är intresserad av hunduppfödning, kan du hitta en hundförening i Degerfors. De har tankarna men är intresserade av att gå längre och då har vi resonemang ihop om hur vi skall göra.

Om ni skall bygga en Community eller skapa en Community, hur har ni tänkt att gå till väga? Inte just tekniska plattformar utan för att locka folk annonsörer, hur har ni tänkt?

Det här är ett publicistiskt drivet företag. Vad vi måste göra i en Community är att hitta ett intressant innehåll att bygga. Det är en grundförutsättning för oss. Det intressanta innehållet kan vara att man bryter ner information som redan finns, plockar fram den på särskilt sätt eller att man tar fram nya grejor. Det vi gör på bostadssajten där har vi börjat med Communitybygge. Man kan gå in på bostad och det är ett starkt innehåll. Där börjar vi. Sedan har vi en nyhetsbrevstjänst där. Nu såg jag att vi har haft det i två-tre veckor och det är 387 personer som får det här. Det är början till... Jag vill inte säga att vi kommer att göra det men vad vi skulle kunna göra som nästa steg är att ha en skiktad prenumerationsstock. Vi pratar om att bygga på vår prenumeration så att vi har en basprenumeration på tidningen för de som bara vill ha papperstidningen och så kan man få betala extra för att få bättre information om vissa områden. Sedan skulle vi kunna låsa in och bilda någon sorts slutna sfärer inom en sådan här Community för vissa områden, för viss typ av information. Det vi tänker nu på och som ligger fritt på bostadssajten det är juridisk rådgivning om du skall köpa eller sälja ditt hus. Det kan vara trädgårdstips, det kan vara att få kontakt med en trädgårdsarkitekt eller en inredningsarkitekt. Den typen av grejor, sådana tjänster som man är beredd att betala för. Sedan kan vi också erbjuda lägre priser på färg och tapeter och sådan genom medlemsförmåner. Vi skall ju tjäna pengar också. Dels måste vi ha ett bra innehåll men sedan måste vi också ha bra fiffiga kommersiella idéer. Så det här är lite vår strategi.

Nu har ni tänkt vissa kunder och sådant, hur mycket interaktion har ni med dem när ni tänker på hur ni skall utforma det?

Inte mycket. När vi gör om tidningen då har vi väldigt mycket. Vi jobbar väldigt mycket med läsarundersökningar och sådana saker. På Internet där finns det en annan väg. Man interagerar med vissa och det finns mer kommunikation. Man kan kommentera och de skickar mail hit, med sådana saker kan man känna av om man är på rätt väg. Men vi har inte haft någon panel som har suttit att detta är jag intresserad av på en bostadssajt och detta är jag inte intressera, utan det är journalistiska bedömningar. Det här borde man vara intresserad av

Ni skall på något sätt skapa detta. Vem, vilken personal är det som, är det journalister eller systemvetare är det folk på gatan?

Merparten är journalister. Bostadssajten, där har vi ett gäng som sitter här borta på tredje våningen och det är både journalister och Webdesigners med journalistisk bakgrund. Sedan är det marknadsfolk, de som sitter ihop och arbetar med den här bostadssajten. Det är något helt nytt för oss. Annars har ju vi redaktion för sig och annons för sig och det enda marknadssamarbetet som har funnits tidigare här i huset har varit mellan de som leder redaktionen och de som säljer upplaga. Där finns det alltid...journalister är ju väldigt intresserad av att upplagan skall gå upp. Vad kan redaktionen göra för att upplagan skall gå upp? Men mellan annonsavdelningen och redaktionen har det snarare varit vattentäta skott. Man skall inte blanda tidningens annonsförsäljning med tidningens journalistik. Det får inte ens misstänkas att vi tar ekonomisk hänsyn i vår journalistik. Så det här är nya saker för oss och det är faktiskt inte så lätt att handskas med det här. Det har med journalistisk trovärdighet att göra och vi får inte ens misstänkas för att ha andra intressen än journalistiska.

Om vi spinner vidare på det spåret så har ni dels en etisk kvalitetsaspekt dels en innehållsmässig kvalitetsaspekt att det är relevant information och relevant reklam. Hur säkerställer man denna kvalitet i en Community?

Jag tror att det är så att när man kommer in, vad som krävs för att det skall vara en riktig Community, och det här tillhör definitionen också, är att medlemmarna kan ta aktiv del i arbetet. För vår del krävs det någon form av bevakning. Man får ha koll på vad som händer på sajten och man får kasta ut sådana som inte lever upp till den nivån som vi vill ha.

Tänker ni mer på explicita regler eller implicit att det finns något system som alla egentligen vet när man går över gränsen eller har ni tänkt så?

Det kan ju vara regler. Det skulle jag tro. När vi bildar en sådan interaktivitet och släpper mer på det kan man ha ett regelverk för det. Här får det inte förekomma rasistiska inlägg eller anspela på sex. Det är ju rasister och sexdårar som är problemet. Problemet är ju inte om de skriver dålig svenska utan om de skriver sådant som är direkt olagligt och skadligt. Sådant förekommer trots allt.

I teorierna framhäver de ofta att de personerna som är med, att det finns en sorts kontinuitet och mycket av orsaken till att man är med i en Community är att man kan på något sätt sätta sitt bomärke påverka på något sätt och få det här långa perspektivet. Har ni någon sorts tanke på hur man skulle kunna lösa det rent praktiskt, så att det blir någon sorts kontinuitet?

Där har vi ju inget färdig. När vi pratar om vår bostadssajt så är det kommersiellt drivet. Det är en säker marknad. Vi vet att bostad drar jättemycket trafik till vår sajt. Vi vet att det finns pengar

på den marknaden och samma sak med jobb och arbetsmarknad. Dessutom kan vi genom det här nå en grupp människor som inte alltid är världens bästa tidningsläsare, nämligen de unga. Det är också väldigt bra. Där har vi ju liksom de grejorna. Om man skulle bygga en geografisk Community, om vi skulle göra en slags Community för en stadsdel, då tror jag att man måste gå in i stadsdelen och knyta upp föreningslivet och de politiska föreningar som finns i stadsdelen. Det är mina personliga funderingar. Så att man pratar med dem och de kanske utser någon ansvarig. På det sättet tror jag att man skulle jobba. Kulturen på Internet är ju sådan att folk vill inte bli styrda. Så fort man börjar sätta upp begränsningar eller hinder eller sådana saker så går folk någon annanstans. Jag tror att deltagandet från de här är väldigt viktig. Men vi som tidningsföretag måste också kunna locka med någonting. Vi måste kunna bryta ner våra nyheter i sådant som är intressant, sådant som berör stadsdelen. Hela vårt utbud av information, närbilagan, lokaltidningar och sådana saker kan vi plocka fram och skraddarsy så att alla artiklar som handlar om, som innehåller något om stadsdelen, blir tillgänglig på sajten. Man kanske har egna nyheter om stadsdelen också.

Ni har bevisligen något syfte med att ha en Community, lite av det har vi pratat om med diversifiering av tjänster, specialiserat, närheten och sådant. Men när upplever ni ... när har ni nått framgång, vad är framgång och hur kommer ni att märka det.

Vad det gäller den geografiska Communityen så kan jag egentligen inte svara på det eftersom vi inte ännu har satt upp några mål för den. Vi har inte kommit så långt. Men våra Internet projekt... det som är defaultvärdet är de inte står på egna ben om de inte drar in pengar. Så det är en viktig del. Pengar kan man dra in antingen från annonsörer eller om man ser att det driver upplagan.

Så egentligen är det ett kommersiellt ett rent ekonomisk syfte pengar det handlar om?

Ja, när vi satsar på något nytt. Det skulle aldrig falla mig in och gå till VD med en Community ide och säga att 'du kommer inte att tjäna ett öre på det här det kommer bara att kosta men ändå det känns rätt för tidningen'. Det går inte riktigt till så.

Det finns ju andra vinstintressen än rena pengar. Man ökar sitt inflytande, man tar marknadsandelar...

Då är det pengar. Då kan man räkna på det.

Men inflytande är svårt att räkna på?

Nej, något som är viktigt för ett tidningsföretag det är räckvidden. Annonsörerna kollar på hur stor räckvidd tidningsföretaget har. Skulle vara så att man fick räkna in vilka vi når på Internet i räckviddstalet, det kan man inte idag, men om branschen vill det då är det betydligt mer intressant. Att vi kan nå invånarna genom många olika kanaler, dels genom våra lokaltidningar, dels genom den stora papperstidningen, dels via Internet och dels via adresserad direktreklam. Det här är ingen lokal fråga utan en branschfråga. Där har du... det är pengar. Det är pengar. Vi når ut till fler människor. Vi tar marknadsposition. För vår del är det här inte en så jättestor fråga än men för Aftonbladet är det här en helt avgörande fråga. Aftonbladet har fruktansvärt mycket trafik på Internet. Jag skulle tro att det är den tidningen i världen som har lyckats bäst på Internet. De är definitivt den största nät-tidningen i Europa, vilket inte är dåligt av ett lite skitland som Sverige att få fram det. Kvällstidningarna jobbar på en jättesvår marknad, kvällstidningarna, papperstidningarna de tappar läsare och sådär. Aftonbladet har ju fog för det här resonemanget och driver den här frågan att man inte kan bedöma företaget Aftonbladet bara på framgångarna på papperstidningen. Även nät-tidningen och deras web-plats hör till bilden här. Aftonbladet når

ut till och har ett starkt varumärke bland 13-14 åringar. Och de kanske inte har så stor månadspeng idag men det kommer att ha en stor månadspeng om 20 år. Så att det är pengar. Det är marknadsfrågor. Sedan är det att den publicistiska delen, vi har inte kultursidor i tidningen för att vi skall tjäna pengar på den. Den lilla föredragsannonsern, seminarium eller bokannonsern som ligger var 3 dag den betalar inte kulturredaktionen. Utan vi har kulturredaktionen för att vi vill att det skall vara en del av en helhet. Tidningen skulle kännas tom och kal om vi inte hade kulturmaterialet också. Så ibland, det här kommer att gälla vissa Internetsatsningar också. Sport hör till det som vi har svårt att räkna hem på Internet och göra en bra sport sajt. Jag tycker att sport är ett sådant område där vi skulle kunna, där vi skulle kunna göra en minus kalkyl på, inte minst av Community skäl.

Ni ser så att i själva sportavdelningen skulle man kunna då göra en förlust men sportavdelningens existens bidrar ändå till att man får ett högre värde.

Ja precis.

Så det totala är ändå kommersiellt?

Ja det är det men det är också publicistiskt eftersom tidningen traditionellt sätt har några områden där vi är bra på journalistiskt och sport är ett område där vi anses vara bra. Det är inte många områden där vi kan sticka ut men just där det gäller sport och fotboll och handboll där sticker vi ut. Det finns anledning för folk från andra håll i Sverige att komma till en sportsajt som vi gör. Vi är fotbollshuvudstaden, det är handbollshuvudstaden.

Tänker ni på communityn som en fysisk plats på ett fysiskt media på en fysisk plats eller ser ni den mer som en temporär relation mellan olika individer som kommer och möts och sedan försvinner iväg igen?

För oss är det här en väldigt enkel fråga. Våra Web satsningar och Internet satsningar har aldrig något självändamål utan de kommer in i helheten. Helheten är för oss det är papperstidningen, det är lokaltidningen, det är nya områden som vi kanske kommer in på, distribution och adresserad direktreklam. Det är de här medlemserbjudandena d.v.s. kund lojalitet, det är arkiv som är en viktig del som vi lägger ut. Vi finns i det här mediaarkivet och vi äger en tredjedel av mediaarkivet. Det är en verksamhet som vi tjänar pengar på. Det som kan komma också är, om vi nu gör en väldigt bra bostadssajt, varför skulle inte tidningen kunna göra någon slags 'Vi i villa' då? En slags geografisk villatidning eller trädgårdstidning eller vad det nu är för något som kommer ut. Vältajmad till när alla skall ut i trädgården på våren? Det är klart att vi skulle kunna göra det! Vi har kompetensen att göra det. Vi har aldrig gjort det men vi skulle kunna göra det. En Community skulle vara en del i en sådan satsning.

Tänker ni att man bygger en Community uppifrån och förmedlar ut den till några som sedan kommer och tar del av den eller tänker ni på andra hållet att man går ut och börjar locka till sig några och allt efter hand utvecklar efter deras önskemål?

Ja det som är det politiskt korrekta svaret är ju det andra. Men det jag menar är att när vi bygger bostadssajten så gör vi enligt alternativ 1. När vi skall bygga de här geografiska Community sajterna, vilket jag verkligen hoppas att vi gör, då skulle alternativ 2 vara sättet att göra det på. Alltså jag tror att man skulle ha en kille eller tjej från tidningen som springer runt till alla föreningarna och säger 'nu skall vi bygga' och som håller ett föredrag på 25 minuter på de här föreningsmötena. Vi vill göra det här och det skall bli så och det skall bli så. Vi kommer att samarbeta med kommunen så att vi får med dem, för de sitter på intressant information, det kan man inte komma ifrån. Vill ni vara med och kan ni tänka er att utse en kontaktperson? Ni skulle

kunna ha kontakt med era medlemmar från våran sajt eftersom man skulle kunna ha lösenord. Där man har tillgång till nyheter och protokoll och sådant som inte alla behöver se. Det finns alltså ett jättestort informationsbehov. Det är jättebesvärligt för föreningar och samfälligheter att få ut sina protokoll. Att med frivilliga medel ha en sekreterare som står med 235 sådana protokoll och sedan skall dela ut dem i alla brevlådor med höga portokostnader. Det är klart att det finns en möjlighet för oss att erbjuda det här gratis till vissa föreningar mot att de gör vissa saker för vår Community. Och det är sådana saker som de själva har nytta av. Jag tror att det finns en möjlighet.

Något du vill tillägga?

Det som vi funderar mycket över, jag var ganska optimistisk, att det är bara vi och kommunen som kan bygga en Community. Jag tror att det är så om man skall få någon större del av det. Egentligen är det så att det byggs en antal små communities med väldigt små pengar och inom olika områden, både geografiska och intresseområden. Där tror jag att tidningarna behöver knyta samarbete med en del av de här jepparna på något sätt. Det är bara det att problemet är att många av dem mår dåligt de har satsat pengar i det här, de tror på det här och sedan stryps då plötsligt riskkapitalet. Man ser att de där pengarna finns inte. Jag tror att man måste ha samarbete med föreningar eller små företag eller organisationer som har något att bidra, någonting att komma med. Det är någonting som vi som tidningsföretag inte orkar med att göra. Det är en aspekt, jag tror faktiskt inte att vi gör alla de här grejorna på egen hand. Det är nog en aspekt som vi inte berört. Jag tror på samarbete. En grej som vi faktiskt pratade om var att vi hade kontakt och långt gående diskussioner med en sådan här samlarmarknad med samlargrejor, typ frimärken, mynt, Märklintåg och alla de här. Och det är ett gäng kluriga gubbar som sitter ute i landsorten och är intresserad av en sak. De gör hur mycket som helst för detta. Jag hade uppe det som en branschfråga. Jag sa att 'Det här är en marknad'. Det är ingen, det har aldrig varit en stor annonsmarknad för tidningarna detta, det är ganska nischat. Men däremot är det så många, det finns i vartannat hus finns det någon som är intresserad av något specialområde. Om det sedan är Kalle Anka tidningar eller plastburkar eller vad som helst, det finns. Och då skulle man göra ett Community i Sverige för det här gänget där man kunde vara säker på att de skulle ställa up om de hittade en plattform där de kunde nå ut till andra och publicera sina texter. De skulle slå knut på sig själv för att vara med och de skulle kunna leverera hur många artiklar som helst. De är en väl initierade stor kunskapsmassa som finns ute här i landet. Och där hade vi en dröm, det var jag och min kollega som såg den här möjligheten. Men, det blev inget av det. Det som det föll på var uthålligheten. Vår marknadsavdelning var rädd. De ville vara med på något sätt. 'Hur kan vi komma in på papperstidningen, här, hur skulle vi..., vilken roll kan vi...' och vi sa 'skit i det, det tar vi sedan'. Vi såg oss själva som en ganska liten del, men vi skulle kunna knyta upp ett nätverk av tidningar runt om i hela landet. Vi har ett sådant nätverk där vi deltar som heter City Gate i Stockholm, ett Web företag i Stockholm där vi är deltagare och det är tio andra tidningar som är delägare runt om i Sverige. Så skulle man kunna ta det greppet. Men det kräver då att du måste kunna göra någonting, erbjuda nytta på sajten. Det är någon typ av handel eller auktioner eller något som man skulle ha. Men det var det, nu är det för sent, nu har de..., vi fick inte till det där. Men om det dyker upp en ny sådan chans. Där har verkligen det politiska korrekta svaret. Där skulle det inte bli någonting om de själva inte deltog, de som skulle bygga upp det.

Då har du två ganska centrala begrepp, marknadsplatsen och eldsjälén. Som man på något sätt skall sammanföra på det här. Problemet är då för er är kanske att hitta den här eldsjälén och intresseområdet som de har?

De ringer hit☺ De finns. Jag har några såna eldsjälar, just i det här fallet men samlarmarknaden. Det gled oss ur händerna för att vi själva inte tog tag i det. Men det finns alltså en del samlare

som lever för det här inom några olika områden som är intressanta. Det är inte alla områden som är intressanta för oss. Men en samlarmarknad eller t.ex. äventyrsresor skulle vara det. Skulle jag starta en Websajt idag skulle jag göra det inom det området för det är klart på väg uppåt. Det finns säkert hundra amerikanare som har kommit på detta och säkert många i Sverige också.

Company B 'The consultant firm / technical industry'

Interview B1

Berätta lite om din bakgrund och vad du gör på företaget?

Jag har en bakgrund ifrån ett tekniskt företag där jag har jobbat med ett projekt i drygt två års tid. Att det handlade om communities hade jag ingen aning om när vi började. Det var snarare något som växte fram och som man förstod när man började diskutera med konsultföretaget i våras. Där visades sig att det projektet och den affärsidén som fanns där kunde man tillämpa mycket av community tänkandet. Det var egentligen en alldeles ypperlig community som vi kom att prata om. Det är där jag har halkat in. Efter att ha pratat med konsultföretaget så tyckte jag att det verkade mycket roligare att jobba med det här och det var därför jag bytte för ett par veckor sedan.

Kan du beskriva lite mer det som var på det tekniska företaget?

Det handlar om att hjälpa maskinanvändare och se till att deras maskiner fungerar. Att man tillföra experter som kan analysera maskiner och tala om när det är dags att göra service på dem och vad för service som behövs i förväg, innan maskinerna går sönder. Det är grundtanken.

Var såg du community i...?

I relationen mellan de här experterna och kunderna. Då blir det en diskussion mellan dem, vad är felet på maskinen, vad är det vi kan åtgärda, vad har ni gjort tidigare, hur kan vi hjälpa till? De här olika maskinägarna har också relationer med andra maskinägare av samma typ. De är ofta ganska pigga att dela med sig av sina erfarenheter för att visa sig lite duktiga gentemot varandra.

Då förstår jag. Om vi går över till konsultföretaget, kan du lite kort beskriva vad konsultföretaget sysslar med och vad du har för roll i det här?

Konsultföretaget sysslar med lite av varje just nu. Det är ju ganska nystartat. Det finns idéer om vad vi vill göra och det är egentligen community komponenter. Men det tror jag att du får ta med min kollega, jag har inte hunnit sätta mig in i den biten än. Vi har det spåret med det tekniska företaget som vi fortfarande jobbar ihop med. Vi har också några andra liknande delar kring det här. Vi ser community tänkandet som en del och sedan finns det andra delar runt omkring som också är intressanta. Och industrin är ett mycket intressant område eftersom det inte har gjorts så mycket och det finns mycket att hämta.

De här andra delarna som du skulle vilja koppla till, kan du ge ett exempel?

Nej inte just nu.

OK, vad gör du här?

Vad jag gör? Än så länge är det främst kontakter med det tekniska företaget som är min starka sida, men jag har erfarenhet av industrin och hur de tycker och tänker i sådana här frågor. Jag är beredd att kunna gå in och driva den här typen av projekt som vi har haft på det tekniska företaget mot andra industrikunder också.

Du har kontakt med det tekniska företaget. Den färdigheten som du skulle vilja sälja dig själv på är det att du har den tekniska förmågan att bygga ihop sådana här system

eller att du har förstått den sociala aspekten av vad det var som fick det att ticka på det tekniska företaget?

Det är mer den sociala aspekten än den rent tekniska. Jag har inte den här detaljtekniska kännedomen. Jag är inte den som sitter och knackar Java kod rad upp och rad ner utan jag ställer mig en nivå upp eller ner, beroende på vilket håll man räknar. Jag kan koda en del men framför allt har jag skaffat mig en överblick över vad som är möjligt och vad som är mindre möjligt. Hur man kan få en rad olika system att fungera ihop. Plus då den sociala delen, som vi har märkt är oerhört viktig inom industrin. Där har man ofta att göra med människor som aldrig har haft att göra med datorer överhuvudtaget, som har en väldigt stor skepsis mot det här. Bredvid, i samma företag med samma roll, står det kanske någon och skriker efter det och frågar varför kommer ni inte och hjälper oss här? Varför får inte vi tillgång till den här IT revolutionen?

Du pratade tidigare om virtual community att ni hade en sådan på det tekniska företaget. Vad skulle du säga är definitionen på en virtual community?

Ja, min definition på VC som jag har sett det, utan att ha studerat ämnet, det är en grupp människor med något sorts gemensamt intresse, om man tar det enkelt sett, där de kan utbyta information, få information, diskutera med varandra, på något sätt odla det här intresset vidare. Det kan vara ideella intressen och det kan vara kommersiella intressen. För det tekniska företagets del var det definitivt ett kommersiellt intresse. Men för de kunderna som var inblandade var det också ett rent kommersiellt intresse eftersom de kan göra förtjänster på det och spara pengar.

Om du har en VC, vi tar inte det tekniska företaget utan ett annat ur ett mer generellt perspektiv, vad ser du som syftet med en VC, vad är det man tjänar på att ha en VC?

Att driva den menar du?

Låt oss säga att någon hyr er för att skapa en sådan här, varför gör de det? Vad är det de tjänar på det här? Vad är det de tjänar mer än att ha någon annan form, en help-line eller en personlig reparatör som går runt och lagar?

Jag tror att man har väldigt mycket att hämta ur marknadsföringssynpunkt. Att få in information om vad kunder och användare tycker och tänker, vad de är missnöjda med och vad de egentligen vill ha. Kan man få ut den information också, så är det oerhört värdefullt. Det är något av det svåraste som finns när man jobbar med marknadsföring att gruppera sina kunder i olika kategorier och kunna rikta marknadsföring mot enskilda grupper och enskilda kategorier.

Vi går tillbaka till det tekniska företaget. Jobbade det tekniska företaget ensamma med det här eller hade de konkurrenter som också var inblandade?

Det här är ju någonting som inte är igång ännu, det är ju en utvecklingsfas.

Men hur är tankarna om det?

Det tekniska företaget själva tänker sig nog att vara ensamma om det, medan vi som konsultföretag ser det som en nödvändighet att ta in andra, eventuellt också konkurrenter. Man måste hjälpas åt för att det här skall bli stort och växa till sig.

Om vi säger att vi får dem att acceptera detta, det tekniska företaget. Vad tjänar man på det och vad kan vara nackdelarna?

Vad man tjänar på det är ju att, i det här fallet så rör det sig om att man till varje pris måste serva kunden. Man måste ge kunden precis den lösningen som är bäst för tillfället. Kan man göra det så tjänar kunden oerhört mycket pengar. Kan man dessutom visa för kunden hur mycket pengar han har tjänat så kan man också ta betalt därefter. Om man verkligen kan förse kunden med rätt lösning, så finns det pengar att hämta. Om den rätta lösningen faktiskt innebär att använda en konkurrent för att den konkurrenten har något som man själv saknar, så är det helt ok att göra det. Men det är naturligtvis en komplex situation. Inom service industrin har man nått dithän att man har mycket av den här typen av samarbete. Man är ett gäng med stora företag som konkurrerar med varandra fast med olika specialkompetenser. De här specialkompetenserna, de byter man mellan varandra, man köper och säljer konkurrentens tjänster. Det börjar bli en öppning för att det även skulle funka i det här fallet.

Det var den positiva aspekten då, ser du några negativa...?

De negativa är naturligtvis att man förlorar jobb och att man hjälper konkurrenten på traven i onödan. Det är en svår balansgång.

En standardfråga inom informatiken, vem skulle äga ett sådant här system?

Det är också komplext. Naturligtvis vill det tekniska företaget vara ägare för att man ser att det finns ett kommersiellt värde i sig själv. Det sätter å andra sidan sin prägel på det och då är det det tekniska företaget. Just inom det tekniska företaget hade vi ett exempel på detta. Under de senaste åren skapade man en marknadsplats för lagervaror och lagerkomponenter. Där fick man just problemet att det var det tekniska företaget som ägde det och att det var det tekniska företaget affär. Så man kapade av det som ett eget bolag. Det hände tidigare i höstas. Än så länge så är det det tekniska företaget som är majoritetsägare i det, men det är meningen att det skall vara helt fristående på sikt.

Vi var inne på det här med industrin. Man ser kunder och er som försörjare av sådana här system, om vi går lite längre ner till själva användaren, vad ser du för incitament för användaren att använda den här teknologin, operatören som sitter vid sin maskin? Så att inte hans chef bara överränner teknologin och säger använd, utan finns det någon drivkraft?

Det finns några stycken drivkrafter. De mera hårda drivkrafterna, som vi har märkt när vi har pratat med våra kunder, är att de känner sig positivt involverade. Den enskilda användaren kanske bara är en maskinoperatör. Helt plötsligt så har han möjlighet att vara med och diskutera och ställa frågor. Han har också tillgång till de här expertanalyserna och rapporterna som tidigare gick till en service ansvarig, som satte in det i en pärm i sitt lästa kontor och sedan omvandlade det till någon sorts arbetsorder istället. Här får alla möjligheten att ta del av det som är intressant. En annan drivkraft som är ganska intressant är om en fabriksanläggning, t.ex. kräver att de faktiskt investerar i ny datautrustning för de anställda. Det är också en oerhörd drivkraft. För det är många av de människorna som inte har tillgång till datorer idag. De har inte tillgång till Internet. Det här gör att de helt plötsligt får det. De ser det som en personlig positiv fördel. Det är en bra drivkraft när man försöker sälja det här för, då får man med sig gubbarna på golvet med en gång. Det är viktigt att tillhandahålla lite roliga grejor också.

Gizmos!

Gizmos.

Vi lämnar det tekniska företaget igen. Vi pendlar lite mellan det tekniska företaget och övriga världen. Nu tänker vi att ni skall skapa en komponent. Hur har ni tänkt att gå till väga när ni skall fixa en community hos någon?

Vi vet inte. Vi har inte kommit in i det ännu.

Vi spar den frågan till din kollega. Men ni måste ha en målgrupp? Vilka ser ni som de som ni skall förse med den här tjänsten?

Just nu är det industriella kunder som är intressanta. Som företag sett är det viktig att få ut någon typ av förslag. Att man gör en eller ett par väldigt bra referenslösningar. Det är inte så vansinnigt noga om det är en ideell förening eller om det är en kommersiell skarp grej. Det viktiga är att man faktiskt får ut den.

Men ni ser det som att ni har ett företag som finns och sen så ger ni dem möjligheterna. Men det är företaget som får ta hand om äganderätten och de där bitarna?

Precis, äganderätten och innehåll och de där bitarna, den redaktionella delen.

Så ni är egentligen bara en konsult, ni levererar utrustning i form av kunnande och...

Vi möjliggör det .

... sen får de sköta det hela. Så ni försöker inte hitta en nisch där ni tar över och blir den här...?

Det är möjligt. I det tekniska företagens fall blir det vi som kommer att göra en hel del till att börja med.

Men jag tänker hur man löser ägandet. Om konsultföretaget äger det här systemet så kan de andra komma och vara med i...?

Nej, det gör vi inte. Det är en möjlighet naturligtvis att göra det så också. Men vi håller väl gärna båda dörrarna öppna.

Men det är inte där ni lägger den stora idag...?

Nej, vi har inte fokuserat så mycket än.

Teorin säger att det finns två centrala aspekter. Det ena är att få folk att komma dit och det andra är att få folk att stanna kvar. Hur löser man det?

Om man tittar på kommersiell användning, inom industrin så får man folk att gå dit genom att tillhandahålla en konkret nytta för dem att gå dit. Att det finns den informationen de behöver för att göra bättre ifrån sig i sitt arbete. Behålla dem gör man förhoppningsvis genom att tillhandahålla hög kvalitet på de här delarna.

Då förutsätter du att folk är där för att de vill få ut information av något slag...

Som de har betalt väldigt mycket pengar för.

Det är ju de i ledningen, det påverkar inte Nisse på golvet. Det känner ju han väldigt sällan någon lojalitet för. Kan du se andra motiv för varför folk skulle vara där och i så fall hur man skulle stimulera dessa motiv?

En del som jag hoppas på att vi skall kunna få till det är att vi skall kunna få den här personliga relationen med människor inom det här systemet och med andra användare av liknande maskiner på andra företag. De träffas kanske inte annars. Normalt sett kanske de träffas en gång om året på en konferens eller en träff. Man kanske kan få den här relationen att leva vidare även under årets gång?

Hur skall man gå till väga för att se till att det som sägs eller finns verkligen är bra? Att det finns en kvalitet? Jag har en maskin som har gått sönder, vad skall jag ha för delar? Hur skall man se till att det finns bra svar i det här systemet? Att man inte får någon dåre eller någon som tror något, eller...?

I det tekniska företagets fall så är det baserat på att den riktigt viktiga informationen står det tekniska företagets experter och specialister för. Det är naturligtvis viktigt att de har torrt på fötterna och kan lämna vettiga svar. Den andra delen om att man tar råd ifrån andra användare i systemet blir det lite farligare. Det är möjligt att man behöver ha någon moderator. Man måste också göra användaren medveten om att det är på eget ansvar man tar råd ifrån andra. Man har haft ett litet försök kring det här på det tekniska företaget. Det finns ett mycket enkelt diskussionsforum. Där lägger folk in frågor och svarar och ibland svarar även folk inom det tekniska företaget på frågorna. Det verkar fungera bra. Det används inte så där vansinnigt mycket. Det är något inlägg eller två i veckan eller, men det rullar på i alla fall.

De som skötte det här på det tekniska företaget. Nu menar jag inte det tekniska, de som skötte kablar och sådan, utan de som skötte själva kommunikationen och innehållet. Vilka var det? Hur kommer det sig att de blev de som skötte det?

De finns inte än.

De som kommer att...?

Man säger att man behöver 3-5 års erfarenhet för att kunna göra den här typen av analyser. Den har de här servicekillarna skaffat sig på olika håll. Den kompetensen säljer man idag genom att de tillbringar över 50 % av arbetstiden i bil eller på resande fot till kunder för att göra mätningar på plats och lämna någon sorts expertutlåtande. Med det nya så får de möjlighet att tillbringa lite mer tid med att faktiskt använda den här kompetensen. Så att deras uppgift är att göra den här analysen, att kunna ställa rapporter till de här kunderna och kundernas maskiner. Sen tillkommer den del som inte är löst, den här redaktionella delen som ser till att den övriga innehållet i den här communityn eller sajten också fungerar och är up to date och fräscht. Vem som skall sköta det är inte klart än.

Men jag tänker det att om man skall få en relation om vi säger så, i communityn så behövs det att den personen inte bara är teknisk mästare utan också någon som man då känner att man vill ha en relation till. Om man tar folk som har jobbat i 3-5 år och som är tekniska experter, hur kan man veta att de egentligen är lämpade för den här sortens relations...?

Det vet man inte. Det vi vet idag är att de här killarna arbetar som en sorts utesäljare i dag. De åker ut och besöker kunden fysiskt och på det viset skaffar de sig en personlig relation till kunderna. De som jobbar med detta idag, de klarar av detta ganska bra. De har haft den här

säljande rollen samtidigt. Det underlaget som finns idag tror jag fungerar ganska bra. De tycks ha den sociala kompetensen för att göra detta.

Men då har ni haft en situation där det redan idag finns ett nätverk som består av ett antal säljare som åker runt till olika personer och gör olika saker. Har ni använt det som en sorts grund eller har ni tagit det, tittat på det och sedan lagt det åt sidan och utvecklat något nytt?

Egentligen har vi använt det som en grund. Vi har använt de här befintliga kundkontakterna i första hand och de befintliga experterna just för att slippa arbeta upp nya kundkontakter. Det är ganska krävande i början. För att lyckas med det här måste man naturligtvis arbeta upp nya kundkontakter och nya experter. Men det blir nästa steg.

Teorin kränger mycket att det för att det skall bli en bra community så krävs det framför allt ett stort agerande mellan medlemmarna och inte bara från toppen och nedåt. Med experter har du ganska mycket en topp som är tillsatta av företaget. Hur skall man göra för att den här horisontella dialogen skall bli så bra som möjligt?

Det finns några aspekter på det. Det ena är att de här killarna ute på företagen som jobbar med service och underhåll, det är en ganska stolt yrkeskår. Mycket stolthet i att kunna sköta sina maskiner bra. Det innebär att de ofta är ganska pigga på att dela med sig. Kanske inte dela med sig av nyckelinformation, men dela med sig på ett sådant sätt att de hjälper till utan att lämna över för mycket information. De är pigga på att visa sig styva. Och det skall man naturligtvis försöka utnyttja. Å andra sidan är det så att det finns en annan aspekt på det. Det är det här med företagshemligheter och säkerhet. Det har vi fått lite olika reaktioner ifrån olika företag. En del är inte alls beredda att dela med sig av den här kunskapen till andra företag medan andra är ytterst positiva. Och det här är ett experiment i mångt och mycket. Kan det här verkligen fungera, släpper folk med sig eller inte? Men man kan stimulera det även om jag idag inte vet riktigt hur man skall bära sig åt. Det finns flera varianter. Man kan ha poängfördelningar, utmärkelser, ge folk olika status i det här forumet som experter och nybörjare. På det viset kan man främja en horisontell kommunikation. Men det finns ett underlag för det i den här tekniska miljön och det finns flera stycken vinklar på det här. Det är en möjlighet. Jag tror vi kan lyckas.

Det kostar ändå ganska mycket att anställa en massa människor som skall vara experter och underhålla systemet och inte minst att betala er här. Var kommer de pengarna från? De som har investerat pengar vill ju ha tillbaks pengar, de vill ha tillbaka någonting, vem skall betala för det hela?

Det tekniska företaget.

Det är företaget som väljer att upprätta detta?

Ja, de måste investera i att sätta igång det här, och anledningen är att det finns så enormt mycket inkomster att hämta från de här kunderna. Om man kan uppnå det här med att eliminera oförberedda maskinstopp, då finns det enorma pengar.

Låt oss säga att jag är ett företag som har en maskin som inte fungerar. Hur går det till för att jag skall få informationen och sedan att de som på något sätt har gett mig informationen tar betalt för det? Kan du beskriva ett tänkt fall?

Det tänkta fallet är att man abonnerar på det som en sorts försäkring utan garanti. Du köper ett 3 års abonnemang på den här tjänsten. Och det abonnemanget, det prissätter man baserat på vad

för typ av maskin du har, och på konsekvensen av vad ett eventuellt stopp skulle få för den maskinen och hur ofta du har stopp i din maskin idag. Man gör alltså en ganska grundläggande utvärdering. Det gör man i det här första steget. Man går in på en viss nivå, en viss typ av maskin, en viss typ utav användare med en viss typ utav stilleståndskonsekvens. Anta att du har ett valsverk. Stannar det så har du ett par ton stål som stelnar i valsarna och har stora problem att få loss det. Det är ganska dyra grejor. Förhoppningen är att kunna skapa en situation så att du som maskinägare istället kan gå och köpa någon sorts mätutrustning från hyllan och koppla in och ansluta dig på webben. Du betalar någon sorts ingångskostnad och sedan köper du analys när du behöver det.

Vad är det som skiljer det här från on-line support. Det låter som det. Jag betalar en viss summa och ringer jag ett telefonnummer som i sedan någon form meddelar mig vad jag skall göra? Vad är det som...?

Det är mycket telefonsupport över det hela. Det som skiljer är att för att kunna ge dig hjälp så måste jag ha mycket information och mycket data. En viktig del av det här systemet, som inte direkt har med communityn att göra, handlar om datainsamling ute vid maskinerna.

Men det här låter ändå lite som att jag har en maskin, jag ringer till en support, den supporten har i sin tur en community som den kan använda för att få information i fråga. Men jag som slutmottagare är ju inte inne direkt och rotar i det här utan jag ringer till en person som idag kommer med bilen, då sitter vid sin bildskärm, eller kanske redan har läst av mina mätare. Han ringer till mig och berättar att jag har ett problem. Men detta gör inte att jag som slutanvändare känner mig delaktig i någon community. Jag betalar för en tjänst i form av en medlemsavgift som jag sedan då använder och får tillbaka någonting. Det blir liksom inte riktigt community tanken för då skall ju jag också tillföra någonting för att i min tur få tillbaka något, inte bara pengar?

Det är det som är viktigt här också. Jag som expert klarar mig inte utan din hjälp. Vi måste på något sätt hjälpas åt för att kunna göra de här analyserna, för att få maskinen att funka. Det är på det viset som du måste vara med och jobba då. Du står vid maskinen, du jobbar vid den, du jobbar runt omkring den, och därför så måste vi hjälpas åt med den.

Men då är frågan, om vi har en tvåvägs situation, du hjälper mig, jag hjälper dig, men det är bara jag som skall betala dig en massa för det här. Hur tror ni att, hur får man folk att acceptera det? Jag gör en massa jobb och betalar en massa pengar för det nöjet istället för att jag, som ni har det idag, jag ringer och så kommer Svenne. Jag går och fikar och när jag kommer tillbaka så har Svenne fixat det? Eller också har Svenne inte fixat det och då får ni betala en massa pengar?

Nej, det som är grejen är det att du som maskinanvändare idag om du får problem, så vet du oftast inte om det förrän maskinen börjar ryka, låta och bullra, och då är det oftast för sent. Då är den redan trasig. Det som skiljer här är att det är någon som sitter och tittar på maskinen åt dig och ringer dig och säger att du det börjar hända grejor med din maskin. Nu måste vi göra en insats och jobba ihop.

Fast fortfarande känns det inte som en community. Det är bara att man har en avancerad mätutrustning eller i det gamla hederliga fallet, en kille som står där och tittar på maskinen?

Precis, och det var i den ändan som vi började med det här en gång i tiden. Att göra någon sorts fjärrmätning på maskiner. Men det vi har sett är just detta. De som står ute vid maskinerna, de vill

vara delaktiga, de vill vara med och hjälpa till. Även om de betalar för det så vill de också vara med. Och de vill vara med och utbyta information med andra användare. Det är då det blir det här community. Sedan om det är en ren och skär community efter teorierna, det vet jag inte riktigt. Men vi har sett tydliga community delar av det, diskussionsforum och liknande.

Hur stor, eller hur mycket folk, hur många måste vara med för att det skall bli ett reellt värde i den, en critical success amount. Hur bedömer man det?

Jag vet inte riktigt här. I början får vi naturligtvis problem. För att det är en ganska långsam process att sälja in det här ute hos kunderna. Detta innebär att det inte blir vansinnigt många användare till att börja med. Därför kan det ta tid innan community delen av det hela sätter fart. Men det beror också vad för typ av affärsupplägg som det tekniska företaget har. Det finns andra vägar att gå som gör att man kan få ganska många medlemmar ganska snart.

Som...?

Det får de stå för.

Du säger att något annat sätt att få medlemmar snart så måste du ha en tanke på hur...?

Det är att tillhandahålla enklare tjänster, gratistjänster och liknande.

Hur har ni tänkt arkivera den informationen som finns. Det är ju också en viktig fråga. Varför skall man svara på samma fråga om och om igen? Hur gör man det och vem har tillgång till den informationen och så?

Den informationen är en av anledningarna till att det tekniska företaget vill investera i det här. En sådan kunskapsbank är enormt mycket värd för dem. Som det ser ut idag så blir den det tekniska företags egendom. Den kan användas internt för att lösa deras problem och samtidigt kan man sälja informationen till maskintillverkarna t.ex.

Men det blir inte så att man själv, jag går in som användare och så söker man på maskin BZ 52 och så får jag upp en lista på kända tips...?

Förhoppningsvis så blir det så.

Och så har jag betalt för det då...?

Men, det är en rätt rolig grej. Tittar man på det tekniska företags håll så ser man inte alla möjligheter än så länge. Man får komma med sådana förslag att så här skulle man kunna göra och så får det gro ett tag där borta och så kommer de och frågar efter ett tag.

Tekniken, ni är ju till viss del ett teknikföretag, hur påverkar tekniken utformningen av det hela?

Hur menar du?

Har ni en vision, en ide med relationstanken och så utvecklar ni tekniken därefter eller går ni åt andra hållet, att ni har en teknisk plattform eller vision som ni sedan väljer att utveckla det sociala nätet efter?

Jag skulle nog vilja påstå att det är nog faktiskt den tekniska biten mer just nu. Av den anledningen att vi inte är så nöjda med det som vi har sett vad gäller community delar. Det där går att lösa bättre. Men det finns alltid en tekniker fara, man vill gärna polera på undersidan.

En annan sak som de säljer i teorin, det är att man skall släppa, att communityen skall vara ganska självständig. Ett farligt moment är när man som ägare eller administratör går in och pillar för mycket. Hur tror du, vad tror du om det och hur skulle man eventuellt kunna lösa en sådan sak?

Jag tror också att man måste släppa det löst ganska mycket för att få det att fungera. Men samtidigt har du också en situation där medlemmarna har betalt ganska mycket pengar för att få vara med i det här nätverket, så man måste på något sätt garantera någon sorts kvalitet för varje enskild kund. Det kan bli trixigt där, hur mycket man måste lägga sig i eller inte.

Vi har en VC och den skall nå någon sorts framgång. Hur skall man mäta om man har nått framgången, hur ser man det? När ni kommer till en bolagsstämma om två år och säger att vi har gjort det här och det här har vi gjort och det här är jättebra, vad är det som är jättebra?

För kommersiella communities måste det vara att de faktiskt går bra. Att vi har nöjda betalande kunder. Kunder som ansluter sig och fler och fler användare som ser ett värde för sig själva i att ansvara sig.

Jag skall omformulera frågan. Målet är ekonomisk vinst. Men om ni går tillbaka ett steg och pekar på de här sakerna i communityen som har gjort att vi har nått till det här, vad det nu är för mål man har valt. Vilka faktorer är det som...?

Om man pekar på att man har en egen community eller om man pekar på konsultföretagets roll...?

Ta vilket du vill.

I Konsultföretagets roll att förse de här communities med lösningar för att få dem att funka, då är det naturligtvis att peka ut framgångsrika communities och då är vi naturligtvis tillbaka till det som vi sa tidigare.

Man vad är det för faktorer som gör att det blir framgångsrikt? T.ex. ett snyggt gränssnitt har gjort att många attraherats hit, eller den här har varit väldigt snabb databas, eller vilka sådana faktorer gör att ni kommer att nå målet?

De tekniska faktorerna är naturligtvis viktiga, att det är funktionellt och att det fungerar bra. Att användarna trivs i det. Jag tror också på att varje enskild användare skall kunna anpassa sitt gränssnitt efter hur den själv vill att det skall fungera. Det måste naturligtvis vara snabbt. Jag tror också att det är viktigt att man håller det levande och uppgraderar och är lyhörd på vad användarna saknar och kunna förse dem med det. Det tror jag är viktigt.

Det är den tekniska...

Inte bara den tekniska.

Nej, men om vi fortsätter på relationerna, vad är det man...

Jag tror att måste vara aktiv och vidareutveckla sin community hela tiden. Man förser den med nya tjänster eller nya undergrupper eller vad det nu är. Man måste visa sitt engagemang så att det syns för de som använder det.

Nu har ni industrin som målgrupp. Hur påverkar den målgruppen ert användande? Ni har ju tekniskt industri, mycket äldre män som sitter i maktposition, mycket män som jobbar i processen också med traditionellt manliga produktionsarbeten. Om vi jämför det med snacksföretaget som satsar på tonåringar av blandade kön som äter snacks så tänker jag att det är lite skillnader på hur det påverkar. Vilka faktorer påverkar er i den här traditionella mansindustrin?

En viktig faktor är just kundanpassningar. De säger att de inte vill ha svart bakgrund, vi har blå bakgrund på alla våra sådana här... och sen är det punkt slut, basta. Då får man anpassa sig efter det naturligtvis. Vi har ett system här idag, det ser ut på det här viset. Skall vi använda ert system, så måste det se likadant ut. Då får man anpassa sig efter det.

Men det är mer tekniskt, jag tänker mer att ni går ut till det tekniska företaget eller någon annan och så säger de: vi ställer följande krav därför att vi är en sådant företag eller är det så att de inte vet för att de är förvillade?

Det är också viktigt.

Är det så att när ni går ut och pratar med cheferna på det tekniska företaget då måste ni sälja vissa aspekter.

Ja, det tekniska företaget ser inte det här som en community än så länge. Vi använder oss bara utav ordet community än så länge. Vi har använt oss av uttrycket community ett tag, och det börjar rota sig lite grann. Några börjar faktiskt förstå vad det handlar om också, jag själv med kanske till slut. Men det tekniska företaget själva ställer alltså inte den typen av krav. Vad man ser är något med strömlinjeformningen och allt vad det handlar om. Idag så är de också väldigt måna om det här med säkerhet. Kan man använda communityen för att få uppmärksamhet på detta så... För en del människor så är det helt OK men för andra vore det katastrofalt. Så att integritet och säkerhet är jätteviktigt.

Det kanske inte är lika viktigt för snacksföretaget...?

Nej, precis.

Den här communityen, eller den här communityen, ser du den som en sort fast plats på nätet, som en sorts affär där man går och pysslar lite, eller tänker du den mer som en massa folk runt om som har olika relationer, som sedan då möts i mitten och sedan försvinner och kommer tillbaks? Är det relationerna som är det centrala eller är det själva platsen?

Intressant, än så länge har vi nog tänkt på det som platsen. Det är en central plats dit man går. Lite av det här portaltänkandet som kommer in där. Men samtidigt så har vi sett att det kanske inte alltid är nödvändigt att ha en central plats utan det är kanske viktigare att kunna ge folk möjligheten att ansluta sig till den här communityen på andra vägar. Tekniskt sätt så har det med att göra att man skulle kunna få upp informationen direkt i operatörspanelen. Då handlar det inte om att man skall gå in på någon sorts sajt utan då skall det vara en röd eller en grön lampa som är tänd. Det är också en del utav communityen. Och även att kunna skicka ut meddelanden och

kunna skicka meddelande från olika typer utav bärbara instrument och naturligtvis mobiltelefoner.

Om vi säger så här, när jag sitter här med ett problem på min z23, är det centralt att jag kan ringa till hotline platsen eller att jag har den här relationen till Bosse, som jag tidigare har jobbat med och hotline platsen är irrelevant? Är det viktigt att jag går till Bosse eller är det hotline platsen som är det viktiga och vem som sedan hjälper mig inte spelar någon större roll?

Det är ju sant. Där, i det läget som är nu är det relationen med Bosse som är det viktigaste. För det är han som har varit och mätt upp maskinen åt dig och installerat utrustningen och varit med här i två års tid och gjort mätningar. Men det finns kommande fall där den här relationen inte längre är det viktiga. Du har en enklare billigare maskin och billigare lösningar. Du kanske inte betalar så mycket för den här tjänsten och då blir det mer att du får gå till hotline platsen istället.

Men ni tänker er en sorts skiktat medlemskap, med olika tariffer för olika tjänster?

Ja, definitivt. Det är väldigt olika vilka behov man har.

När ni skapar den här support – communitien. Skapar ni den här uppe och så får de komma dit som vill vara med, eller tänker ni att det finns redan ett etablerat nätverk av en massa Bossar som är runt som ni i sin tur väljer att fösa ihop i en påse och skaka ihop någonting av?

Det hade varit skönt om man kunde använda de relationer som finns idag, än så länge men det har visat sig vara ganska svårt. Man får plocka ut några stycken som lämpar sig för det här. Och så bygga den här topplatsen och så dra dit folket. Ta med sig de här utvalda från grundnätverket och stoppa in dem sedan, plocka in mer folk utifrån.

När ni har pratat med, när ni bygger den här, hur mycket påverkar slutanvändarens tankar er hur det ser ut? Har ni varit ute och pratat med många som står vid maskiner?

Ja, det har vi varit.

Så ni vet att de skulle vilja ha det på det här sättet? Det är så ni har jobbat?

Ja, det har vi.

Som det tekniska företaget eller som konsultföretaget?

I huvudsak som det tekniska företaget men i viss mån även från konsultföretaget. Kanske inte maskinanvändare men däremot de här experterna.

Fortsatt expansion vart tar ni vägen sen?

För det tekniska företagens del eller konsultföretaget?

För det tekniska företagens del. Du sitter lite på två sitsar här.

Jag tror att det finns mycket möjligheter, det beror naturligtvis helt och hållet på hur mycket det tekniska företaget hänger på det här. Inom industrin, så är det än så länge ganska tunnsått med sådana här grejor. Får man lite fart och lyckas få lite samarbete med andra storföretag inom

kringliggande områden, inte nödvändigtvis närliggande, men relaterade områden, då är det bara till att fortsätta växa i det här.

Det här som du pysslar med på det tekniska företaget var de som ville ha det här de där nere eller de där uppe?

Det var jag.

Det var du som kände att det här var en bra metod för att gå vidare med problemet? Så det var inget önskemål från någon utan det var mer att du såg som en utomstående betraktare att här finns det ett behov av första hjälpen?

Det är precis så som man jobbar på just det tekniska företags utvecklingsavdelning. Det är en ide verksamhet som man driver upp och sedan får man försöka få någon intresserad. Det lyckades man till slut med.

Ni skapar det här systemet och sedan finns det färdigt. Hur skall ni göra för att få de människorna som är längst ut vid svarven att sluta ringa Bosse på hans personsökare eller mobil och istället använda det här systemet när det idag fungerar så bra att ringa till Bosse? Hur löser man det på det tekniska företaget här nu?

Ett sätt är naturligtvis att byta nummer till Bosse. Det är ett ganska enkelt sätt. Man lägger honom på betalning eller något liknande. Det är ju någon sorts polisiär åtgärd. Det är bättre om den som står i svarven känner att det är lättare att komma åt honom på något annat sätt. Det har att göra med handhavande helt enkelt. Rent fysiskt, hur ser det ut vid den här svarven? Har han en terminal som han kan ansluta sig med eller inte. Det är en första förutsättning. Det måste naturligtvis finnas för att det skall kunna funka. Och när man väl har en terminal måste det vara väldigt lätt att komma i kontakt och få fart på det här. Som det är idag så är det alltså svårt att ringa Bosse. De är för extremt upptagna, så de har för det mesta telefonen avstängd. De svarar i telefon under en timma på morgonen och under resten av dagen tar de bara meddelande och ringer upp sedan. De sitter och ringer när de är i bilen. Så att för svarvanvändaren så blir det förhoppningsvis lättare att initiera en problemfråga direkt istället för att ringa och jaga någon.

En sista avslutande fråga. Är det något som du tycker att vi har missat? Som du känner att när du funderar, när du ligger och tänker innan du skall somna, när du tänker community tanken så tänker du att det här är väsentligt och det här har den här personen inte frågat mig någonting om?

Jag vet inte riktigt faktiskt. Det känns inte som det just nu. Det är spännande det här för det är ett nytt område för mig. Och det är nya begrepp så det är roligt att lyssna på de här frågorna och att tänka i nya banor.

Inget som du har...

Nej.

Interview B2

Om du beskriver företagets inriktning, lite kort vad ni pysslar med hur du ser på din roll i företaget?

Jag får nästan börja med hur vi startade företaget. Jag och min kompanjon, vi var intresserade av communities. Hur byggs en community webbplats upp, hur kan den fortsätta leva o.s.v. Vi tyckte att det var intressant hur man kan få sådana kundplatser att uppstå och vi tittade på vad det fanns för olika program eller komponenter i en webbplats som gör att den kan leva. T.ex. chatt funktion, diskussionsforum, hur man loggar in och sessionshantering. Det är små, små bitar som bygger upp webbplatsen. Beroende på vad det är för område så behövs det olika komponenter och då tänkte vi att man kanske kunde bygga upp någon sorts företag. Vi var lite trötta på våra arbetsplatser och det var så det började. Det var de olika komponenterna som vi hade tänkt att ta fram. Vi hade tänkt börja med att ta fram ett diskussionsforum med mer funktionalitet än det finns idag. Vi såg att det enda som folk egentligen hade ändrat på var färg och form. Funktionaliteten hade de inte ändrat så mycket på om man tittar på hur diskussionsforum har fungerat de senaste 10 åren. Vi ville tillföra något till funktionaliteten, referenshantering i form av länkar, bilder, filer o.s.v. så att man kan hantera dem på ett bra sätt. Jag tycker att vi har skaffat oss en bra bild över hur det skall fungera. Vi har tagit fram en första prototyp, ett diskussionsforum. I det ögonblick som vi bildade företaget då fick vi kontakt med ett stort tekniskt företag, så det blev inte så mycket produktifiering utan det blev mer som att vi implementerade de här kunskaperna direkt på ett projekt. Det har gett oss nya intryck av hur vi kan använda det. Det som vi först såg som ett problem, det var hur skall vi fylla det med content, det måste ju innehålla någonting för att vi skall kunna bygga upp någonting och bygga upp en erfarenhet runt det. Vi hade först pratat om UFO, undergångsteorier och sådant, i och med att vi började närma oss årtusende skiftet. Vi tänkte att vi kan snabbt få upp en sådan här sajt. Men det drog ut på tiden, det blev vår o.s.v. Då fanns det här med det tekniska företaget där vi implementerade det i en kommersiell tillämpning. Det har blivit så att vi mest har inriktat oss mer på ett kommersiellt industrispår och det verkar som om det är dit vi kommer att gå. Tidigare har man alltid tillämpat sådana här kunskaper på IT företag, man har bara gjort det för sig själv och inte skapat något värde genom att tillämpa det inom andra områden. Det har blivit ett cirkelresonemang. Man kom på grejor som man kan använda själv eller som andra företag inom samma område kan använda. Jag anser att värdet skapas först när man kan tillföra kunskapen och tillämpa kunskapen inom andra områden. Det är det som är basen, det som vi står för inom företaget.

OK, det var företaget. Och du, vilken roll spelar du här?

Min roll har mest varit närmare affärsutvecklingshållet. Hur kan de här community bitarna bygga en affär? Det är en väldigt diffus roll känner jag. Mina kunskaper är ju mer inom att para ihop rätt folk så att rätt folk finns på samma ställe och kan lösa ett problem. Intresse området finns runt de här community bitarna, hur...

Men du är snarare en försäljare av Community tanken än den tekniske experten?

Ja, jag anser att min kunskap är väldigt bred, kanske inte så fruktansvärt djup. Jag vet vad man kan göra. Sedan behöver jag lite hjälp för att förverkliga det här.

Du sa att när ni tittade på de existerande diskussionsforumen, i det här fallet, så tyckte ni att de var kassa...?

Inte att de var kassa, utan att det behövdes tillföras mer funktionalitet.

Vad byggde ni det här resonemanget på? Kände ni att ni som användare inte kunde göra det som ni ville göra eller...?

Det var mer som att vi som användare inte kunde göra det som vi ville göra. Vi har haft erfarenheten att delta i sådana här diskussionsforum själva och det har fattats vissa typer av funktionalitet. Funktionaliteten kanske alltid har funnits där, men den har inte konkretiserats. Ta t.ex. gränssnitten mot användaren, ofta har det varit användare som har funnit sig i den här världen, folk som jobbar med datorer och har det som ett naturligt verktyg. Men fler och fler av samhällets medborgare har datorn som en del av sin verklighet och då måste man göra gränssnitt som tilltalar dem och som fungerar på ett bra sätt.

Ni tillverkar, som du säger själv, komponenter för att göra communities? Hur skulle du definiera community och vad...?

En community, det är en webbplats, eller låt oss utgå från att det är en webbplats. Det är någonting som lever av sig själv. I många fall uppstår den spontant utifrån att många olika verktyg har tillhandahållits. Communityen har en form av eget liv som kan styras på olika sätt, antingen att det är anarkistiskt eller att det är någon form av diktatur där någon styr. Man kan dra paralleller till riktiga samhällen där finns det olika sorters samhälle, anarki, diktaturer och allt däremellan. Det är egentligen det som är en community. Sen kommer frågan hur man får den levande. Det finns olika faser, uppstart, sen hur man får den att fortleva och sedan hur den förvaltas av medlemmarna i communityen. Det här medför olika problem eller frågeställningar om hur man skall få det här att fungera. Det är ju väldigt komplext, som alla samhällen.

Då ser du olika sätt som man kan styra en community. Hur skall man utnyttja detta kommersiellt för att få någon sorts retur? Diktatoriskt, anarkistiskt eller hur man nu väljer att lägga upp det? Hur får man tillbaka något av communityen?

Det är det som är problematiken med att vara kommersiella. Folk kan vara mer eller mindre medvetna om att de styrs. Det är en avvägningsfråga beroende på vad det är för affärsform som styr det hela. Där kommer man ner på en teknisk nivå. Om användarna t.ex. loggar in eller något, då kan man styra dem, medvetet eller omedvetet genom att man har en sessionshantering. Man kan följa användaren och se vad de gör genom att sätta olika sessionsvariabler i sessionshanteraren. De här sessionsvariablerna kommunicerar med olika komponenter som finns i communityen, chatten eller olika former av diskussionsforum eller vad det nu kan vara. Sen vill man i ett kommersiellt forum kunna veta vad de gör. Vad för hårda kronor, eller hårda värden, genererar den här användaren? Det kan man se i att den här personen köpte den här boken eller den här programvaran eller den här tjänsten. Om det är ett forum som inte är kopplat till en kommersiell tjänst måste man kunna följa det här.

Ni säger att ni har halkat in på industrin. Hur påverka det att ni nu har industrin som er målgrupp? Hur utformar det er utvecklingsmiljö och era tankar?

Egentligen, om man tar det grundmässigt, så påverkar det ingenting. Hur man sedan tillämpar konceptet tankemässigt, det beror på. Det finns olika nivåer, dels tekniska delar, där påverkar det egentligen ingenting. Sedan finns det en massa andra delar. Det är bl.a. hur vi skall tillämpa det som påverkar. Är det icke-kommersiellt så gäller det hur man skall få in de här pengarna. Hur man skall skapa värde för dem som har tjänsten. När det är helt totalt kommersiellt är det inget problem alls. Man säljer en tjänst och vill skapa ett mervärde i form av olika gratistjänster som

man tillhandahåller till en tänkt kund. Steg två är att knyta dem närmare till sig och så småningom ta steget och verkligen ta betalt för tjänsten. Då blir det olika deltjänster.

Om jag konkretiserar det lite grann. Ni går till ett företag och säger att ni har den här produkten. Jag har lite svårt att se att de skulle ha en anarkistisk lösning som sitt förstahands val utan snarare att de lägger sig mer åt det diktatoriska hållet. Hur går man rent praktiskt tillväga för att skapa den här? Ni kommer till en arbetsplats och ser att det finns ett problem och så har ni ett antal komponenter. Vad gör ni sen?

Oftast är det någon form av tjänst eller vara som man säljer. Där har man grundstenarna. Man har ett företag, man har en kund och man har en vara eller en tjänst som man vill sälja till kunden. Det finns ofta ett visst antal etablerade relationer och man vill få kunden att använda det här nya eller annorlunda sättet att köpa varan eller tjänsten kontinuerligt från företaget. Så som man tidigare har gjort. Det krävs att det skall vara annorlunda, eller snarare att det skall tillföra något värde. De som säljer och kunderna säger ofta att det här tillför inget, det är bara på ett annat sätt. Därför måste man skapa ett mervärde för kunden. Mervärdet för den som säljer finns där med en gång. Det behövs färre försäljare och man kan koncentrera hela verksamheten. Men det finns olika mervärden som man måste tillföra kunden för att knyta honom till sig. Det finns en massa gratis tjänster. T.ex. att tillföra olika typer av information för att kunden skall kunna göra ett bättre val när det gäller att köpa tjänsten. Man måste få kunden att förstå att just den här tjänsten är mycket bättre än alla andras, men det skall vara ett undermedvetet val från kundens sida. Det gäller att knyta kunden till sig så att de inte går någon annanstans.

Men i litteraturen säger man att en av de stora fördelarna med en community är att man skall kunna presentera information från flera olika platser. T.ex. om man skall köpa en bil så skall man få information från både Ford, Volvo och Saab. Om nu Saab har en köpt en community som du beskriver det här, hur skall man lösa den aspekten. Om jag tolkar dig rätt så tänker du att Saab med väldigt avancerad psykologi presenterar informationen på ett sådant sätt för kunden att de inte förstår annan än att Saab är den bästa bilen, även fast den de facto den inte är det?

Ja det låter så. Problemet är att man kan inte bara presentera information på det sättet. Kunden fungerar så att de vill ha det billigaste och det bästa. Men om man bara presenterar information, så köper kunden det som är bäst och billigast oavsett var det kommer ifrån. Därför måste man på något sätt skapa en relation till kunden, inte en märkes eller produktmässig relation, utan en mänsklig relation. Man hjälper kunden på olika sätt. Däri ligger problematiken.

Hur gör man det?

Hur gör man det? Det beror helt och hållet på vad det är som man köper och säljer, om det är en tjänst eller en vara.

Om vi tar ett hypotetiskt exempel, en vara, en bil?

Om vi tar ett hypotetiskt exempel blir det svår eftersom jag inte har någon som helst erfarenhet av det. Men det skulle kunna vara sådana saker som att man hjälper kunden när det uppstår problem, t.ex. den japanska service biten. Oavsett vad som händer så har kunden alltid rätt. Man ser alltid till att uppfylla behoven. Om det är något som får fel så fixar man det med en gång och i värsta fall köper man tillbaks bilen. Den här erfarenheten som andra användare har kan ses genom olika typer av diskussioner. T.ex. att man är helt öppen i sin dialog mot kunden. Om en kund klagar på att en bil inte fungerar, att ditten och datten går sönder, så tar man inte bort det från diskussionsforumet, utan man besvarar den dialogen och rättar till det problemet. Då ser

kunden att ok, här är några som..., det finns vissa typer av problem, det kan uppstå vissa typer av problem, men de som säljer den här bilen, de ser till att det rättas till och i värsta fall köper de tillbaka den.

En del skriver att communities har uppkommit som en motreaktion på marknadsföring. Alla vet att marknadsföring bara är skräp, medan en community, där man får råd och tips av andra runt omkring, där får man riktig information, utan det här säljande smöret. Det som du beskriver här är ändå lite säljande smör men inslaget i ett ärligt paket. Räcker det tror du?

Det tror jag inte att man vet. Det är det här som håller på att byggas upp eftersom det inte finns så många av den här typen av communities. Det är extremt svårt och det är det här som alla är rädda för när man skall tillämpa en kommersiell community, eller få den att uppstå. Och det är ingen community i sann bemärkelse egentligen när det är..., egentligen så är det det. Om vi går tillbaka till det här som vi sa i början att det speglar olika typer av samhällen. Fast olika typer av samhällen, diktaturer och sådant, så länge folk är glada, vad är det egentligen som är frågan? Så länge folk är glada och köper det som jag säljer så...

Så man vet egentligen inte om det fungerar med ärlig marknadsföring, det som du propagerar för? Det handlar fortfarande om marknadsföring, men ärlig sådan? Och så genom det försöka skapa en relation med kunden där de känner att det här är Svennes ärliga bilhandel?

Ja.

När du följer den här kunden, vad tror du om integritets aspekten? Folk säger att de tvekar inför att lämna ifrån sig personlig information. Om du då tänker dig ett inloggnings förfarande där man verkligen följer kunden, hur...?

Det måste man givetvis förmedla till kunden så att de är medvetna om det, men...

Köper de det?

Ja, det är det som är frågan. Men då måste man ge kunden någonting för det. Jag delar med mig av vad jag gör hos er, men då vill jag ha någonting tillbaka. Då kan man ge tillbaka olika saker. T.ex. som det redan finns idag, om man följer kunden när han köper en bok, om han är nöjd med boken kan han skriva en artikel om den och få någon typ utav krediter. I andra fall där det är en tjänst eller någonting, då har vi andra frågeställningar. Olika typer av din tjänst där kunden köper kunskap. I takt med att kunden arbetar med den kunskapen så bygger de upp egen kunskap. Den kunskapen kanske de kan sälja själv, eller kan köpa annan kunskap billigare. Det är bättre att dela med sig av sin kunskap till andra kunder. Då talar man verkligen om en community som uppstår. Kunden blir en del av organisationen.

Vi talar om öppen marknadsföring. Fungerar det verkligen att ett företag kan vara så öppet?

Det är en frågeställning som inte jag kan svara på men jag tror inte det är så många som kan det. Men om man tittar på de här, om man går till litteraturen, och i så fall till den litteraturen där det kanske inte finns så många referenser eller förankringar i vad som är rätt och fel, så finns det ett antal personer som säger att det skulle gå. Men jag personligen har inte sett några referenser att så här är det därför att, eller det har man visat, eller...

Jag har en följdfråga där. Skulle du kunna se någon skillnad i det fallet där man tar, om vi jämför inom industrin, det här business to business tänkandet kontra business to consumer tänkandet? Ser du någon skillnad där?

Det är en rätt så stor skillnad. Business to business, där är det liksom slutanvändaren. Den affärsverksamheten som säljer något till slutkunden, de är intresserade av att sälja en så bra produkt som fungerar så bra som möjligt. Då är de intresserade av att få fram det här utbytet tillsammans med tillverkaren eller generalagenten. De vill ha ett så nära samarbete med tillverkningen eller grundtjänsten som möjligt. Där tror jag att det är lättare att bygga de här, där man tar in kunden i verksamheten. Det har skett länge. Man har kunder som hela tiden kommer tillbaka med slutkundens klagomål och de har egna förslag på förbättringar av tjänsten. Där tror jag nästan att det är enklare på ett sätt.

Jag jämför det här med business to business därför att man kanske har en annan typ av relation där. Det är ett incitament för att bygga upp den här diskussionen i en community. Man känner att man kanske innan har haft en dialog via mail eller fax och att man delar med sig av sina kunskaper på det här sättet jämfört med business to consumer, där relationen kanske är mer flyktig. Man har längre relationer inom industrin. Är det något som ni har märkt? Är det skillnad där i community tanken?

Ja, för en slutkund är det lättare att byta leverantör o.s.v. men i en business to business situation, där har man byggt upp en relation. Det tar längre tid att bygga upp den här relationen. Sedan finns det andra aspekter, krediter och hela den här affärs biten. Är man ett nystartat företag eller skall bygga upp en ny relation, så finns det olika affärsmässiga bitar som måste falla på plats innan en relation kan uppstå. Då är det svårt att byta hur som helst. Det gäller verkligen att hitta en bra leverantör och sedan att bygga upp ett förtroende och en relation.

Om vi går tillbaka till det mer konkreta här, jag kände inte att jag fick svar på frågan. Hur gör man för att fixa en community? Hur gör ni rent konkret? Ni kommer in, vad gör ni, hur gör man?

Jag anser själv att det inte finns några konkreta lösningar, inget how-to..., inga checklistor som man bara kan checka av, utan det är specifikt för alla. Det beror på. Man börjar med att titta på vad är det för person, eller rättare vilken bransch är det, vad det finns för strategi, vilka den riktar sig till, om det finns några andra som den kan rikta sig till. Det är viktigt att ha med alla personer i verksamheten som är inblandade i affärsstrategin. Sedan får man med olika typer av erfarenheter bygga upp den här communityn. Och den kan te sig helt olika. Man inte säga att det skall finnas en chatt, det skall finnas ett diskussionsforum, det skall finnas ett message board o.s.v. Det gäller att bryta ner det i en massa olika beståndsdelar och så hämtar man in de olika delarna och de olika tanken. Hur olika verksamheter reagerar på olika saker.

Om vi då tar det lite större perspektivet. Då har ni den här visionen. Vem gör det? Vilka människor är det som skall göra det här? Är det ni som kommer och bygger det här, och i så fall vad är ni för sorts människor? Är ni tekniker, är ni sociologer, är ni veterinärer? Eller är det företagen, och i så fall vilka individer hos dem och varför just de?

Det är lättare om man tar ett specifikt fall. Man tar ett verkstadsföretag som säljer någon typ av tjänst. Det här företaget, det finns en kundrelation, det är tekniker som har kundrelationen. De personerna som har kundrelationen, de måste vara med och definiera vad är det för typ av behov som kunden har. Vad kan vi göra för att tillföra ett värde för kunden? Vad behövs för att tillföra värde för mig som tjänstesäljare? Det måste tillföras värde i båda leden.

Men vem är det som tar reda på detta? Vilka färdigheter krävs och varför just de?

Jag tror att de färdigheter som krävs när det gäller den rent ekonomiska aspekten är dels affärsutvecklarens. Dels är det personer som har erfarenheter av att bygga sådana här communities tidigare. Det behövs tekniker för att kunna bolla idéer om vad som är möjligt eller inte. D.v.s. den rena teknikern, personerna som har någon form av mer kunskap om organisation, hur fungerar människorna i en organisation och sådana saker och sedan människor med kunskap om hur bygger vi upp en affär runt de här idéerna.

Ni kommer in och är experterna som skapar en community. Hur får du in användaren och fackfolket?

Kunden, eller användaren, måste givetvis vara med också. De måste, kunder...

Baserat på ditt första påstående så ser du själva formen för communityen d.v.s. det yttre, den stora strategiska idén med den, den utformningen, den sociala relationen som det väsentligaste snarare än själva innehållet i det första stadiet. Löser man bara detta så kommer innehållet av sig själv när användarna kommer in. Är det rätt beskrivet snarare än att du börjar med ett innehåll och sedan ser hur du skall få det innehållet att snurra?

Ja. Eftersom det är något nytt som man skall bygga upp så har man inte innehållet. Det är en verksamhet som...

Två saker säger teorin är väsentliga: Det ena är att få dit folk och det andra är att få dem att stanna kvar. Hur löser man det?

Om man tittar på..., en bra fråga.

Du var lite inne på det förut. Vi pratade om vad en community var för dig och du sa att det var en livskraftig institution. Jag tolkar det som att det var den intressedrivna communityen du talade om. Att man kommer dit för att man på något sätt vill dela med sig av sitt intresse. Hur skall detta se ut för en kommersiell community?

Nytan måste finnas där. Det måste ge personerna som deltar någonting. Det kan inte bara finnas en massa information, för då fungerar det som ett bibliotek eller som ett arkiv. För att det skall bli levande så krävs det att det skall finnas ett antal delar. Vilka delar beror helt på vad det är för personer som det riktar sig till. Det beror på kunden. Om man tittar på alla communities som finns så är de uppbyggda kring ett gemensamt intresse. För att få medlemmarna att stanna så beror det också på vad det är för personer, eller snarare vad det är för typ av intresse. Jag har t.ex. själv diabetes. Skulle jag bygga upp en community runt diabetes så finns det redan en massa sådana communities idag. Det finns en massa artiklar från läkare och erfarenhet som folk delar med sig av. Har man det här intresset så går man dit lite då och då och tittar lite på det. Men om man verkligen skall knyta folk dit, binda dem, då skulle jag... Det finns vissa företag som skickar ut programvaror för att logga vad man har för typ av blodsocker. Istället för att ge bort en programvara som folk laddar ner och sitter hemma och arbetar med, så skulle jag hellre lägga upp en sajt som kretsar runt den registrerade. Låta medlemmen skriva in sina dagliga värden varje dag. I stället för att jag skriver in värdet på programvaran i min dator hemma varje gång som jag mäter blodsockerhalten, så kopplar jag upp mig på nätet, loggar in och skriver in dagens värde. Då kommer jag dit för att jag vill lägga in mina värden. Jag kan titta på min kurva och se att den senaste månaden så har jag haft det här blodsockervärdet. Då uppstår genast de här aspekterna som vi pratade om tidigare, integritet. Är det någon som tittar på mina värden? Är det någon som kan titta på mina värden? Då måste det ske extremt öppet. Ja, t.ex. att andra kan titta på dina

värden, men inte vem som helst och du är helt anonym. Där har du en funktion som gör att jag går dit. Jag är en sådan som i litteraturen kalla en lamer. Jag utnyttjar communityen. Låt oss ta ett exempel: det finns två olika referenser i litteraturen som jag är intresserad av. Då går jag bara dit när jag behöver dessa. Jag sitter inte där och häckar och så fort någon skriver något så skriver jag också ett inlägg. Det finns såna typer av människor som vill synas mycket o.s.v. Jag vill inte synas mycket. Därför utnyttjar jag bara communityen till att hämta information. På de flesta ställena har jag inte sett att det finns något sätt där jag knyts till communityen genom att kunna lämna information som är helt förutsättningslös. Jag har inget behov av att synas, jag behöver inte tala om att jag är bäst eller ha en massa åsikter om ditten och datten. Det är olika typer av communities.

Om man jämför när du lämnar in dina insulinvärden till communityen och till datorn, då har du egentligen inte fått något tillbaks eftersom det förmodligen är ett datorprogram som har gjort beräkningen. Vad ser du då för nytta av att gå till den communityen? Är det att du har en läkare, en expert som finns på andra sidan som analyserar dina värden och graderar dem?

Det skulle t.ex. kunna vara så att när nu mina värden finns på communityen så skulle jag kunna fråga så här; jag har alltid ett för lågt blodsocker klockan 5 på morgonen och det gör att jag vaknar. Har du dr Zhivago något förslag på vad jag skall göra? Sedan bjuder jag in honom att titta på mina värden. Dels skulle det kunna vara att han skulle kunna tillföra något. Dels skulle det kunna vara så att jag håller på och mäter hela tiden. Om jag lägger in mina värden här så kan olika läkare få tillgång till dem för att kunna få fram bättre resultat och ta fram nya läkemedel.

De här är ganska mycket uppifrån och ner. Du går till communityen där communityen på något sätt gör något för dig. Teorin säger att det som är centralt i communityen är den horisontella gemenskapen. Hur skall man göra för att se till att den fungerar och se till att det som sägs i communityen skall vara av en vettig kvalitet? Att det är relevant information, vad nu det kan vara, som kommer där?

Då har man t.ex. de här moderatorerna och sådana saker om det är diskussioner. En community är ju som du säger de horisontala bitarna och då måste man ha någon som initierar det på något sätt.

Vi lämnar diabetes communityen eftersom de som sysslar med det har ett intresse för diabetes och försöker se det från ett mer kommersiellt perspektiv. Om man t.ex. säljer tryckluftsborrar. Hur skall jag göra för att få medlemmarna att prata med varandra om tryckluftsborrar och tycka att det är roligt och få dem att komma tillbaks hela tiden?

Då har man produkten. Folk kan köpa produkten. Man kanske kan se vilka andra som har köpt produkten, eller rättare sagt se att andra har köpt produkten genom att det har tyckt till om den. 'Den är skiten den fungerar inget bra' Eller att man har någon typ av diskussionsforum 'Ja, jag höll på att borra i betong med en typ av borr och jag har haft problem för att det spricker väldigt fort. Vad är det som är fel?' 'Du har använt fel borr eller något sådant där.' Om man tittar på en community så är det så att det finns olika typer av egon. Folk som tycker om att tycka om olika saker och som kanske är bra på olika saker, de får väldigt mycket tillfredställelse att folk lyssnar på dem, eller i alla fall att de tror att folk lyssnar på den eftersom de skriver mycket. Det är det som communityen utnyttjar. Ok, det är jättemånga människor som tycker till om saker, som skriver om saker. Hur kan man mäta hur många människor som lyssnar och läser på de här inläggen? Sen tar man massorna av folk som använder de olika diskussionsforumen och det är det som jag tror är grejen. Det är också väldigt viktigt att de som tycker till och håller den här

diskussionen levande skall få någonting. För en del så räcker det att de får en status. Vi ser att du tycker väldigt mycket och dina resonemang verkar vara väldigt bra. Du kan få bli moderator här och initiera nya diskussioner m.m. Men alla har olika incitament för att föra en dialog och ha en diskussion. En del kanske vill ha betalt eller någonting. Om man säljer någonting så kanske de vill ha någon form av krediter eller liknande. Det är väldigt olika.

Ni skapar en community och så kommer ni om några år till företagets bolagsstämma och så säger ni att vi har uppnått följande resultat ekonomiskt. Det har vi gjort därför att vi har lyckats med följande punkter och så pekar ni på några saker. Vilka punkter är det som gör att den lyckas eller inte lyckas.

Det beror på om den är kommersiell eller inte. I det här fallet, där den är kommersiell, så måste man kunna påvisa både mjuka och hårda värden. Mjuka värden är jättemånga människor, att de diskuterar en produkt. Men sedan måste jag kunna visa på de hårda värdena att de verkligen köper produkten. Och då kan jag för att jag har vissa typer av variabler i min sessionshantering så kan jag visa...

Nu svarar du på en annan fråga. Nu svarar du på målet. Vad är det för punkter som har gjort att ni har nått fram till dessa hårda och mjuka värden? Vad är det för något som har hänt under resans gång som får er att säga: När vi gjorde det här, så släppte det eller när vi gjorde så här, då gick det åt skogen? Några sådana saker som ni har gjort eller tror...?

Det är svåra frågor. Låt oss titta på samhället och på hur marknadsföring fungerar i samhället. Nu har vi en bar. Nu skall vi öppna det här nya inestället. Det räcker inte med att man bara öppnar det utan man har kanske ett launch partyt. Man bjuder in ett visst antal intressanta människor som initierar en diskussion kring ett bestämt område. Hade det varit en bar, så hade man varit tvungen att bjuda in en massa kändisar och sådant. Då kommer folk att tycka att det verkar jättehäftigt, där finns det en massa fräcka människor. De här människorna är själva lite halvfräcka och så går de dit nästa gång för att de kommer ihåg att där fanns lite andra fräcka människor. Så fortsätter det så här. Det skulle man kunna tillämpa på en community, ett launch party. T.ex. till en produktrelease så samlar man in lite olika människor som tycker till om produkten. Då gäller det verkligen att man har en bra produkt. Ibland kommer man att få kritik, och det måste man försöka bemöta. Man kan inte sätta upp en webbplats där folk bara får tycka positiva saker utan man måste också vara beredd på att bemöta kritiken på ett bra sätt.

Så det var ett sätt, att försöka få dit det rätta folket för produkten eller tjänsten. Någon annan?

Olika tjänster, gratistjänster som gör att folk vill gå dit. Det måste hända något hela tiden. Det är hela den här processen att man bygger upp det, tjänsten byggs upp, den förvaltas...

Kultiveras?

Ja, kultiveras, och sedan verkligen förvaltas. Då kan man inte bara ha samma sak. Då kommer den att gå ner. Man måste hela tiden tillföra saker som folk tycker är intressant. Det är då olika beroende på. Skulle det vara en tidning så är det varje vecka en nytt nummer.

Ser du någon koppling mellan communityn och verkligheten? Att man en gång träffas på Brännö brygga. Är det en logisk utveckling?

Jag kan inte hjälpa det men jag vet att det har gjorts sådana saker och att det har blivit succé. Men jag tror att det är olika beroende på vad det är för communities. Man kan inte bara säga att

man skall ha verklighetsträffar också. Det är helt och hållet beroende på vad det är för community.

Gratis kontra betalt att vara med i communityn, olika nivåer på medlemmar, avgift kontra service, mikrobetalningar, hur ser du på de här sakerna?

Det är också helt och hållet beroende på vad det är för community. Det är väldigt diffust allting och man kan inte säga att det här är det rätta för alla typer av communities. Men jag tror på det i vissa typer av communities. Det finns massor som har haft idéer om sådana saker. Men jag tror på det till vissa typer. Det svåra med en community är om man vill ha en bred publik, eller en bred typ av användare. Jag är med i en community som heter Kemweb. Jag är kemist men arbetar inte inom kemibranschen. Jag har ett stort problem. Jag är väldigt intresserad av tidskrifter och olika artiklar men jag kan inte, Kemweb baseras på att de flesta som är med där arbetar med kemi inom industrin, forskning eller någon annanstans. Då går det till så att de skapar ett konto. På det hör kontot, där de har lämnat sitt kreditkortsnummer, kan de ladda ner vad de vill och betala en liten avgift per artikel. Men jag som inte har någon, jag kan inte koppla det hör till något kommersiellt. Jag tjänar ingenting på att ladda ner dem förutom att jag får mer kunskap. Jag hade gärna laddat ner dem ändå för att jag tycker att det är intressant. Jag borde kunna få någon form av rabatt i egenskap av student, men det finns inte. Så där har de misslyckats med att knyta till sig användare som så småningom kommer att vara betalande kunder. Det är svårt. Man kan inte bara rikta in sig på en typ av användare utan man måste också fånga dem som *kommer* att bli användare.

När du tänker på en community, tänker du dig den som en sorts fysisk plats, en sida någonstans dit man går och byter erfarenheter med olika personer, eller ser du det som ett sorts relationsbaserat tänkande, att man har relationer med ett visst antal människor som man sedan råkar träffa på en viss specifik plats? Om man jämför med ett fik. Är det så att du går dit och tar en kopp kaffe och snackar med dem som råkar vara tillgänglig, eller är det så att du ringer till Bosse och så träffas ni på fiket och tar en kaffe och snackar?

Det är både och.

Om ni änder bygger mjukvara så måste ni väl ändå ha någon sorts grundkoncept, en tanke på hur ni lägger upp det?

Men det är det som är lite roligt, det är både och. Nu har vi ett diskussionsforum, d.v.s. vi har en plats där folk går och träffas, men det kan också, man kan knyta... Jag tycker att det kan vara både och samtidigt. Om det är ett diskussionsforum, så kan folk gör inlägg oavsett vilken tid det är. Men man kan också koppla till en chatt funktion, man kan se vilka som är inloggade nu, jag kanske skall prata lite med honom nu. Man har en chatt, som i motsats till ett diskussionsforum, är tidsberoende. Man kan också få en tidsberoende chatt, att jag ser att Håkan var inne.

Om ni tittar på tekniken som finns nu, känner du det så att tekniken påverkar utformningen av de här community tankarna, eller är det så att man har community tankarna och så anpassar man tekniken därefter?

Det går inte att svara antingen eller på det heller. Man måste, man har community tankarna där man anpassar tekniken efter tankarna, men...

När du har suttit hemma på kammaren och funderat på de här sakerna, är det något som du skulle vilja tillföra som du känner att vi har missat?

Nej. Något som ni kommer att komma fram till är att det finns ingen check lista, det finns inget facit, allt är diffust. Det är erfarenheter det bygger på. Det är ett samhälle som det bygger på och man kan inte säga att så här är det.

Det är egentligen något sorts politiskt perspektiv. Precis som att det kan vara en demokrati eller en diktatur, så kan man inte bygga upp en check lista på vilken typ av politik som skall bedrivas i landet. Det beror på ett antal olika subjektiva antaganden om hur världen skall vara?

Ja.

Company C 'The outdoors site'

Interview C1

Om vi tittar på det här företaget, kan du berätta om vad det egentligen är ni gör för någonting?

Ja, vi driver en vertikal sajt för alla friluftssintresserade som har den tyngdpunkten att man tycker om friluftsliv av egen kraft. Historiskt, så har vi koncentrerat oss på allt icke motoriserat. Tidigare kanske vi hade en tydligare miljöprofil än vi har nu men det är fortfarande friluftsliv, äventyr och naturinriktningen. Det har glidit ifrån att vara en länksamling till vad vi nu ser som en community eller en mötesplats som vi hellre säger. Den är till för friluftssintresserade och dit går man för att läsa information, få inspiration och träffa andra.

Var någonstans tror du att ni är på väg med det? Var har ni varit, var är ni nu och vart är ni på väg? Ni hade en sorts lista?

Ja, jag tror vi går mer och mer mot att vara en aktiv community som också nu börjar göra lite grejor i verkliga livet. Inte bara på nätet utan vi har lite mer riktig kontakt mellan medlemmarna. Men idag så är vi till lika stora delar informationssajt som mötesplats. Men vi kommer att gå mer mot mötesplats.

Du säger community, hur skulle du så att säga grovt definiera community? Vad är det som gör att ni känner att ni är en sådan?

Att vi har läsare som inte bara läser men också ger andra läsare av sig själv. De hjälper andra och bidrar till sajtens fortlevande. Nya läsare kan känna att här finns det en samlad kompetens. Inte bara av oss på redaktionen, utan man kan få feedback av alla andra som läser. Man kan ställa frågor. Så det gör att friluftssajten är så mycket mer än sajten. Det är en samlad kunskapsmängd, en myrstack.

Ni hade en lista men utvecklade vidare från den listan? Kan du beskriva hur det gick till?

Från början så var det så att jag startade en mailing lista. Då var det bara kunskapsutbytet. Sedan kom websajten som ett komplement till listan. Ett ställe att spara all fast information på, lite länkar, lite artiklar, reseberättelser och sådant. Då var det mailinglistan som var communityn och sajten som bara var en sorts massa. Sen lade jag in diskussionsforum på webben. Då gled det över till att mycket av trafiken fanns där istället. Det var väl som då man såg hur det kunde bli en community sajt. Det gjorde att många fler bidrog med artiklar. Alla ville ha med sitt material på sajten. Det var mycket enklare än att skicka ut det på mail till andra och så där..

Men då låter det som att du kanske inte hade så stor baktanke när du byggde det här utan du slängde upp en sida och sen så råkade det bli en community?

Ja, just det. Och iden med att jag startade en lista över huvudtaget det var mitt eget informationsbehov när jag blev mer och mer friluftssintresserad. Jag hade bott i USA ett tag och kom tillbaks till Sverige. Då skulle jag komma igång med friluftslivet och skulle träffa andra som höll på med det här. Dessutom hade jag datorintresset. Min egen baktanke med att starta allting från början, det var väl ett eget behov på något vis.

Det här pysslar ju med friluftsliv. Tror du att branschen, friluftslivsbranschen på något sätt lämpar sig för det här? Känner du att friluftsinriktningen har gjort att det har utvecklats åt ett visst håll?

Jag tror att det passar bra med en community för friluftssintresserade. Det finns ett behov av debatt bland friluftssintresserade. Man tycker en massa om en massa saker, man vill fråga en massa, det krävs ju en del erfarenhet för att göra vissa grejor som kan vara svåra att tillskansa sig för en nybörjare. Sedan om det är speciellt för friluftslivsbranschen, det är säkert samma behov hos frimärkssamlare, hundägare och sånt där. Det finns ämnen som inbjuder till debatt. Sedan är det ju ett väldigt prylintresse. Det gör att man kommer in på branscher där företagen ser att det kan bli lukrativt. Annars kanske det bara hade förblivit en hobby.

Som du säger, det finns mycket försäljare av prylar och även många intresseorganisationer, turistföreningen och allt vad det kan vara. Har ni något slags samarbete med de här parterna? Dels med ska vi säga konkurrenterna i form av turistföreningen och dels med tjänster som annonsörer och den sortens...?

Vi har t.ex. haft en del utbyte med Friluftsrådet där vi förstås är intresserade av att få fler av de som är med i Friluftsrådet att vara med på friluftssajten och diskutera. Friluftsrådet ser förstås möjligheten att nå ut till flera medlemmar. De har haft en nedgång i sin medlemsantal. Utvecklingen har gått från att vara föreningscentrerat i Sverige till att vara mer individuellt. Så där har vi ett utbyte. Nu när vi har tekniska och finansiella möjligheter kommer vi att bygga mer smarta lösningar runt det där, så att de kan fokusera mer och träffa rätt medlemmar hos oss. STF har vi också diskussioner med i dagarna. Så båda branschföreningarna, om vi skall kalla det föreningar, friluftssintresserade håller vi på med. Sedan har vi också samarbete med företag som vill nå ut till vår exakta målgrupp.

Känner du det så att ni har en community och att STF och Friluftsrådet kommer till er?

Ja, just det. Precis, de har insett att de skulle vilja göra precis samma sak som vi för sina medlemmar, men inser att de inte kan göra det, vare sig tekniskt och finansiellt. Det är ju lite splittrat. De vet att många av deras medlemmar är ju redan på friluftssajten och diskuterar. Det blir inget större drag i deras egna forum.

Känner ni att ni är fristående ifrån de här företagen? Integritetsaspekten? Hur påverkar finansieringen er?

I och med att man säljer grejor i en egen butik så blir man lite mer jävig. Så det är en fin balansgång. Vi känner att vi själva känner oss som oberoende. Vi kan sluta sälja de här sakerna om vi de är dåliga eller om medlemmarna inte tycker om dem. Sedan är det ju svårare att få fram det budskapet och att få folk och förstå det. Eller att se att de pushar sina egna grejor.

De sakerna som ni säljer, knyter kontakter ni med ett företag som säljer en viss produkt eller går ni ut och köper sakerna styckvis från flera olika leverantörer?

Det har varit så att..., just nu har vi bara varor från en leverantör och det är för att det var enklast så. De hade många olika märken. Sen är det också så att p.g.a. dot.com döden nu så är det vissa företag som inte vill sälja till e-handlare. Det stöter man ju på. Man kan inte få allt det som man vill ha i sin butik.

Varför, vad anger man för skäl?

De säger inte exakt om de har gått på några nitar eller så där, det säger de inte till oss. Men förmodligen så har vissa av dem fått några smällar. Boo.com har ju sålt en del friluftsutrustning. Det är för osäkra fordringar. Man blir lite förknippad med att det har gått lite dåligt. Men det är också ovana, 'vi säljer ju till våra butiker, varför inte fortsätta med det'. Sen är det också så att de butiker de säljer till, är på dem också. 'Skall ni sälja till sådana här e-handlarna som kan skära kostnader så vill vi inte köpa av er'. Det kan man uttyda.

Du är ju friluftsentresserad och det var i första hand de som du tänkte som en målgrupp. Har du på något sätt segmenterat den ytterligare eller är det en svensk lista för friluftsentresserade, punkt slut.

Ja, och tyngdpunkten har legat på mer vanligt friluftsliv än äventyr. Vi riktar inte in oss på det coolaste, hippaste eller farligaste, utan mer vanliga aktiviteter, lite mer en Friluftsförbundet kopia för vanligt folk. Sedan kryddar man förstås med lite äventyr för de intresserade. Sedan är det där med respekt för naturen. Jag har tidigare valt att inte ta upp jakt. Dels för att jag inte kan någonting om det själv men också lite för att det två olika sätt att se på saken. Även fast jägare är friluftsentresserade så är det helt olika inriktningar varför man går in i det.

Ni hade en lista som ni byggde upp gradvis och nu har ni kommit till något lite större. Hur är det med tillströmning av folk? Har ni någon sorts taktik där ni försöker få in mer folk eller är ni nöjda med den mängd ni har?

Vi vill ha flera medlemmar. Det är en siffra som betyder ganska mycket när man går ut och säljer. Om man kan visa precis att dessa kan ni träffa om ni säljer hos oss t.ex. Sedan är ju antalet besökare också en viktig punkt. Man måste mäta sig. Man jämför sig med Utemagasinet. När man pratar med aktörer vill man kunna komma med liknande siffror. Om Utemagasinet säger att de träffar 135 000 läsare i månaden bör ju vi ha en liknande siffra om inte högre.

Det är ju mycket prat om det här med integritet och sådana saker, det finns ju vissa som gärna vill komma och skriva en massa dravel. Hur har ni resonerat om kvalitets aspekten på...?

Vissa av våra tjänster på friluftssajten måste man vara medlem för att kunna dra nytta av. Dels av praktiska skäl, så att man kan hänga upp information på en viss medlem. Det gäller gallerier och sådant där. Dels för att göra det viktigt att bli medlem, så att vi får in dem som medlemmar. Vi har gjort det möjligt att vara helt anonym om man inte vill skylta med någonting. Vi har gjort den möjligheten. Man kan också välja att dölja viss information som sin e-mail adress, sin ålder men kanske visa sina intressen. Vi har t.ex. haft ett medlemserbudande. För att få en gåva från oss så fick man uppge ganska mycket information, men man alltid möjligheten att gömma den från andra än oss. Sedan kan man förstås vara medlem utan att uppge informationen också. Då har man inte fått den här gåvan. Så det finns ytterligare nivåer på medlemskapet.

För att bli då fullvärdig medlem så måste man ange ganska mycket information som ni har tillgång till och sedan kan man då välja att för andra medlemmar inte skylta med den, men ni har informationen?

Ja, just det.

De här olika skikten, kan du utveckla det lite mer? Vad man får och vad de består av?

Alla som är registrerad medlemmar kan logga in och t.ex. lägga in egna annonser i prylmarknaden, bevaka prylmarknaden, bevaka artiklar och lägga inlägg i forum. För att kunna

göra alla de saker där man själv bidrar med någonting måste man vara medlem och inloggad. Sedan så är det lite olika nivåer på den medlemsinformation vi får in. Dels kan man vara något som vi kallar helt kvalificerad. Då har man angett sina intressen, hur aktiv man är, hur gammal man är och var man bor. Det är de viktigaste grejorna. Och som jag sa kan man välja att dölja en viss del av den här informationen. Sen kan man välja att bara ange vissa saker, då är man inte fullt kvalificerad. Vi har inte någon medlemsgåva längre, men å andra sidan ger det lite rabatt i butiken och andra sådana grejer istället.

Så det kostar inget att gå med men man får en morot av något slag?

Ja, just det.

Har ni några tankar på att göra annat med de här medlemsregistren, direktreklam eller...?

Ja vi har sagt att vi inte skall sälja medlemsregistret till annan part utan medgivande. Det har vi lovat. Det kan tänkas att vi går ut och frågar medlemmarna i ett senare skede. Däremot så säljer vi aggregerad information. T.ex. om vi gör en marknadsundersökning på friluftssajten så kan vi säga att 10% av de som svarade var 25 år eller yngre och sådana saker, men inga personuppgifter lämnar oss. Vi kan eventuellt tänka oss att göra egna utskick men det är inget som ligger i planerna. Vi har ett medlemsbrev där vi pushar ut lite reklam och sådant men det kan man också välja att inte få.

Då har ni på något sätt säkerställt vilka som kommer in och tycker någonting, har ni någon sorts regulator roll där ni går igenom lite av det som kommer in och rättar till felaktigheter eller...?

Vissa av sakerna, t.ex. länkregistret, där går grejorna in i en förslagsfas innan de läggs ut på sajten. Så vi skannar periodisk igenom förslag på länkar som gör att vi inte har dubletter och att de håller lite kvalitet. Det är ganska vanligt att folk lägger in reklam för egna företag. Det försöker vi sålla bort eller hålla neutralt. Men forumen är helt omodererade idag. Vi kan emellertid se att det börjar nå en kritisk massa. Det kan vara läge att ha en moderator per forum. Inte att han skall godkänna varje inlägg, men att plocka bort sånt som är stötande eller borde ligga i ett annat forum, flytta på saker. Där kommer vi då att rekrytera några medlemmar som...

Hur har ni delat upp det här, finns det olika forum för olika aktiviteter?

Ja, precis. Dels är det per aktivitet, t.ex. klättring och skidåkning. Sedan är det också ur ett utrustningsperspektiv, allt om tält och kök och sådana saker. Dessutom finns det några udda saker, reskompis, klätterkamrat och prylmarknad. Nä, prylmarknad är nog en annan grej. Men vi har t.ex. platsannonser för företag som vill ha friluftsinresserade.

Är det ni som bestämmer vilka forum det skall vara eller kan man gå in själv och skapa ett forum?

Nä, du kan inte skapa själv, däremot så får du föreslå. Vi har tagit in och gjort om många medlemmars förslag till forum.

Du sa att du eventuellt skulle rekrytera lite folk. Vilken sorts människor har du tänkt att försöka få tag i?

Vi vill ha de som redan är de mest aktiva i de här forumen. En som är inne varje dag och tittar och som vi känner har någon sorts kvalitet. Ofta är det de som är väldigt aktiva som klagat på och upptäcker de här snedstegen. Vi har liksom redan en kandidatlista på människor som skulle kunna hjälpa till i de mest aktiva forumen. Så jag tror att det är ganska lätt att hitta dem.

Premierar ni sådana som är aktiva på något sätt? De kan eventuellt få ett jobb, men något annat?

Jobb och jobb, det blir inget betalt. Vi har ett bonussystem som vi kallar att samla poäng. För varje sak man bidrar med på sajten får man ett antal poäng. Läger du in ett inlägg i diskussionsforum får du några poäng, lägger du in en bild i ett fotoalbum får du mer poäng. På så sätt har vi en topplista så att man ser vilka som är duktigast och når upp till de här nivåerna. Poängmängden ger idag endast en liten rabatt i butiken, man kan nå upp till 15 %. Men vi har väl tänkt att framöver att använda poängmängden till andra saker också. Man kanske kvalificerar till en t-shirt eller något sådant om man kommer över en viss mängd. Så det är vår lilla egna valuta.

Om man kopplar tillbaka lite till medlemmar. När vi gjorde en intervju med en dagstidning som har prenumeranter, så kan man se att det är någon typ av betalande medlem. Många gånger kan det kanske vara svårt att få en lönsamhet på något sätt. Är det någonting som ni har diskuterat eller tänkt på? Att man i framtiden löser någon form av medlemskap?

Det kostar ingenting att vara medlem och så kommer det att vara. Sedan kan det vara tilläggstjänster, man kan kanske prenumerera på, t.ex. israppporter direkt ut till mobiltelefon eller lite mer, sådant som man kan se ett mervärde av. Kanske tillgång till väldigt bra artiklar eller väldigt aktuell information. Typiskt är att jämföra med börsinformation eller något sådant, vill man ha det på en minut så får man betala för sig. Och det finns vissa sådana tjänster. Det blir lite svårt att se vad det skulle kunna vara för saker. Israpport har vi snackat om, kanske hjälp med experthjälp med vissa frågor, om man skall planera en expedition t.ex. Men jag tror att på det stora hela är det andra inkomster än medlemskap. Det har visat sig på webben att vara väldigt svårt att få folk och betala. Dessutom kostar det en hel del administration att köra på det här också.

Ni har en stor packe medlemmar och ni får in en massa åsikter. Försöker ni sammanställa de här åsikterna och bedriva någon sorts lobbyverksamhet i egenskap av community? Om ni får väldigt många som tycker att det skulle vara bra med gummerade dragkedjor (?) för sovsäcken. Försöker ni då samla ihop det här och trycka på?

Vi har inte gjort det. Tankarna finns. Ett samarbete med leverantörer som gör sådana grejor. Leverantörerna lägger väldigt mycket på produktutveckling, i alla fall de som är svenska. De har ett stort intresse av att testa sina grejor, och vi kan då bidra med en rejäl skara testare. Sådana grejor kan vi göra. Sedan är det lite svårt att samla ihop lite lösa åsikter. Det finns ju väldigt många åsikter och det är svårt att på ett enkelt sätt kategorisera dessa. Vi måste utgå från någon sorts frågeformulär på hur man skall göra det. Men sådana grejor håller vi på och försöker göra realistiska.

Nu har ni nu en community här och det är ju käckt. Varför? Vad tjänar du på det?

Inte ingenting idag.

Något måste du få i utbyte av det?

Ja, jag..., som företag vill vi förstås att det skall gå runt. Det är därför vi driver det som ett företag. Vi har sett att det finns en möjlighet. Jag har ju drivit det tidigare av två skäl, dels för att det gav mig en lekstuga att hålla på med tekniska saker, utan att någon annan lade sig i. Och sen har det givit mycket att få all feedback från medlemmar på att man gör en bra grej. En sporre med det hela. Dessutom är det ett bra forum. Jag vill att forumet skall existera eftersom jag själv använder det och det är alltid roligast att göra det i eget huvud. Jag har inte sett att det fanns någon annan lika bra sajt.

Jag skulle bara vilja ställa en följdfråga där, när man tittar på, om man tar parollen Linux, Linus Thorvaldsson, han har ju blivit en celebritet inom det här med Linux för att han startade upp alla de här bitarna. Har du fått någon berömmelse för att det är du som har gjort det här, så att man att din person på något sätt har tjänat, det behöver kanske inte vara direkt i reda pengar, men på kanske något sätt i framtiden som du kan omsätta...?

Inte i Linus nivåer förstås, men nog har det blivit så att friluftssajten har varit förknippat med mitt namn, och det är försåts en liten ego boost att känna det att det är mitt verk. Sedan har jag en annan helt ideell community som faktiskt ger ännu mer personlig feedback. Den handlar om en amerikansk författare och där är amerikaner mycket mer spontana i sina reaktioner. Där är man ju gud så att säga när man kommer på besök. Så det är ju det som driver en att göra det på ideell basis, det är det berömmet som man får.

Man diskuterar lite just i de tankarna vad som kan vara drivkraft för en organisatör, kan du se någon annan typ utav drivkraft?

För mig har det varit ett kul teknikprojekt. Har man väl startat det så måste man fortsätta och hitta på nya sätt att göra det. Och jag har inte startat friluftssajten, man startar inte sajten för att man vill ha egen uppmärksamhet, utan man vill bygga det här för att det var ett hål i marknaden, precis som man skapade Linux. Men det som får en att gå vidare är kanske berömmet och att man får ut något på det sättet.

Som du var lite inne på tidigare, kompetensutveckling, det kan både vara inom friluftsområdet och teknikområdet. Skulle det vara drivkrafter också om man sammanfatta det lite grann?

Nja, det skulle ju kunna vara ett verktyg att känna branschen mer om man hade de ambitionerna att vara lite mer säljande och kompis med alla. Nu är jag en ganska introvert person. Jag har inte det behovet av att känna alla. Men trots att jag inte vill stå på en scen och hojta så ger det väldigt mycket när man får positiva brev.

Många teorier pratar om två nyckelaspekter, dels skall man få dit folk och sen skall man få dem att vara kvar. Hur ser ni på det och vad försöker ni göra för att lyckas med de här två sakerna?

Historiskt så har vi inte gjort ett jota, det har bara varit mun till mun metoden där och länkar på andra sajter och länkutbyten. På senare tid har vi annonserat lite grann. Jag kan inte direkt se om det har gett så mycket. Jag tror mer liksom på det här virus..., att man får medlemmarna att tipsa andra. Vi skall bygga vidare på att man kan tipsa andra och kanske få någonting för det. Och sedan tror jag att vi har en väldigt hög fästförmåga. Har man väl kommit till friluftssajten så kommer man tillbaka. Dels ser man att det fanns så mycket att man inte hinner kolla igenom allt. Vi har väldigt aktiva forum, det senaste inlägget är inte för en vecka sedan utan för en minut sedan. Så här finns det alltid drag att komma tillbaka. Sen är det väldigt mycket säsong beroende.

Även om man inte hittar så mycket om fiske nu, så ser man att om vintrarna så åker jag ju skridskor, där verkar det finnas en hel del spännande och så kommer man tillbaka...

Om man tittar lite på den här communityn och nätet överhuvudtaget, tänker ni, eller du, på det som en sorts fysisk plats på en fysisk media, nätet, eller ser du det mer som en sorts temporär relation, där det kommer några, pysslar lite och sedan försvinner iväg igen?

Jag ser det inte som en fysisk sak. Jag ser det som en mittpunkt i de här, en samlingspunkt för alla de här människorna. Man vill ju få den att upplevas som något i det verkliga livet och ha något friluftssajten café eller vad som helst. Man vill vara lite mer fysiskt närvarande därför att ämnet är också såpass fysiskt. Varför skall folk sitta inne vid datorn och chatta om friluftsliv? Vi vill visa att vi finns även på riktigt.

Men hittills har ni inte gjort något sådant, åkt buss med friluftssajten till Österrike eller något sådant?

Nej. Det har inte funnits några ekonomiska resurser att göra något sådant. Men vi ser att det finns ett ganska stort behov av det. Det är ganska många som blir intresserade av friluftsliv men inte har några kompisar som håller på med det. Så det finns stort underlag för att anordna någon liten skridskotur eller något sådant utan att behöva vara så komplicerat som en bussresa.

Är det storstadsmänniskor som pratar eller är det landsortsmänniskor som pratar, eller är det irrelevant?

Det är irrelevant, men som vi känner det så är det väldigt många småstadsmänniskor som är ute.

Ni har ju adresslistor så ni borde ju veta?

Ja, det är en väldigt stor spridning. Det är förstås ju flest i städerna eftersom det bor fler människor där, men det känns som det är en ganska jämn spridning efter hur det finns folk också. Det är nog samma, både de ute i bushen och de som är nyinflyttade i storstaden har det här behovet av att träffa andra som håller på med samma grej. Flyttar man till Stockholm från landet där man visste var alla fiskeställen och sådant var så, hur skall man kunna...? Men jag tror att det är en väldig spridning.

Så det känns inte som en sorts högteknologisk lekstuga?

Nej, men däremot så känns det som att tyngdpunkten ligger bland män med god inkomst och utbildning. Traditionellt, eftersom de är de som har hållit på med datorer sen början på 90 talet. På det sättet kanske det är där som tyngdpunkten ligger.

Ni byggde det här från en lista till en community. Vad tror du är de största styrkorna kontra svagheter om man skulle gå från andra sidan?

Styrkan är att vi har haft tid på oss. Det tar en väldigt lång tid att bygga upp en kritisk massa av människor. Det är väldigt få av dem som är medlemmar som faktiskt är de som diskuterar. Det är några procent, inte så mycket. Så det gäller att få den stora massan när man bygger en community, ett stort medlemsantal. Där har vi kanske faktiskt börjat i en community med mailing listan som, friluftssajten lanserades ju som ett bihang till den. Vi sålde reklam till den. Så vi har faktiskt börjat som en community. Men sen tänkte jag liksom inte att själva sajten skulle bli en community förrän i alla fall ett år efter att den hade kommit igång. Fortfarande så känner jag att

mailing listan är ett bättre media för att diskutera ofta och snabbt. Det är så mycket enklare, man behöver inte logga in någonstans. Nu när Internetaccess finns överallt är det mycket lättare att driva en community på bara webbasis. Jag tror styrkan har varit att vi har haft igång den där mailing listan från början, annars hade vi nog inte kommit upp i den stora mängden.

Det var styrkan, har du sett något problem? Om du hade fått göra om det så hade jag gjort så här i stället?

Nej, det finns en del tekniska lösningar man skulle ha gjort bättre från början med forumet som har varit långsamt och kanske gjort att en del har hoppat av och så.

Men det är en teknisk aspekt, jag tänkte mer på det här sociala förtroende, relations...?

Nej, det man kanske skulle vilja ha gjort tidigare var att lyfta fram att det fanns mer medarbetare på sajten. De som var aktiva i forumet skulle jag ha blivit mer kompis med och så skulle de ha kunna hjälpa till med sajten. Nu har jag gjort det mycket själv istället, det hade kunnat bli mer och större. Men det hade också varit svårare att göra ett bolag av det om man hade gjort det på det sättet. Det hade varit fler som man stod i skuld till och som borde få en del av kakan.

Den här processen från att gå från att vara en intresseorganiserad community till att idag vara ett affärsdrivande företag. Skulle du kunna beskriva den lite grann, problematiken runt det här, medlemmars acceptans att man går över, bildandet av bolag runt det här...?

Vi började t.ex. med annonsering långt innan det blev ett bolag. Ett juridiskt bolag har det varit ganska länge för vi ville ha en domän och något att hänga utgifterna på, men det har ju inte vart några intäkter. Så annonsering började vi med för ett tag sedan, för att täcka upp lite av våra utgifter och det mottogs utan problem. Det enda folk tyckte att var att det inte skulle vara snurrande och pop-ups och sådant där som stör. Alla accepterar att det måste finansieras. Så länge det är lika bra som förut så verkar alla sorts finansieringar accepteras.

Medlemmarna ser det inte som ett problem att den här verksamheten måste finansieras? Det måste inte vara ideellt?

Nej, det känns inte alls så.

Man har förståelse för att det kostar pengar?

Ja visst. Det man reagerar på är om man försöker göra det genom att utnyttja folk. Medlemmarna bidrar med en massa saker och de får inte något direkt tillbaka. Men man ser att det bygger värde på bolaget, man drar nytta av medlemmarna utan att de får något tillbaka. Men jag har inte gjort så mycket åt det. Det är ett faktum. Det går inte att göra så mycket åt. Vi kan ge lite poäng och sådant där, och får vi koll på finanserna så kan vi ge bort lite give-aways och sådant där om man är aktiv, men det är också ett val som man själv gör. Man behöver inte bidra för att få läsa. Sen har ju butiken kommit in i det där. Den kanske ses med en viss skepticism. Vi har ju haft medlemserbjudande och sådant länge, men när det blev en riktig butik och så där så kanske de tyckte att 'skall ni också vara en dot-comare?' Det skrivs mycket om det. Butiken var tänkt som en större intäktskälla än den är för oss. Allting såg så enkelt ut i början av året. Butiken är dock viktig för oss, därför att den ger oss bra relationer med leverantörer, det är egentligen det primära behovet, och kanske en liten intäktskälla. Det är därför vi väljer att inte köpa från utländska leverantörer. Vi skulle kunna kapa priserna och konkurrera med de andra. Det vill vi inte, för då tappar vi möjligheten att göra grejor med svenska leverantörer.

När ni införde den här lilla marknadsplatsen för era medlemmar att de kunde köpa, sälja och byta friluftsutrustning med varandra, hur mottogs det? Sågs det som positivt eller...?

Ja den har varit extremt välanvänd. Det finns ju massor av pryltorg och sådant där på nätet som är gratis, men den stora grejen är att den här är nischad. Det tror jag är det viktigaste. Friluftssajten får inte bli för bred. Vi skall inte ta in hur mycket sporter som helst t.ex. utan vi måste ha den här nischen för att få den här typen av människor. Det gör att prylmarknaden är så pass aktiv och det är hit man går för att sälja och köpa sina saker. Visst kan du hitta skridskor och sådant i DN också, men inte alls lika stort utbud.

Men tror du då att medlemmarna på något sätt då känner att friluftssajten är en garant, bygger något sorts förtroende, är man medlem i friluftssajten så kan man lita på de här andra som köper och säljer till mig då eller...?

Ja det verkar ju så. Jag har inte pratat med någon så men man verkar lita mer på de här människorna. Man skulle inte skicka iväg sin jacka till Korpilombolo om man bara hade en annons på DN och få betalt en vecka senare. Det finns något som man litar på...

Har ni fått någon begäran om att ni skall sköta transaktioner, att ni på något sätt tar en mer aktiv roll i den här marknadsplatsen?

Nej, men ibland har man sett att folk, att företag vill rea ut sina restlager och sådant i form av förtäckta annonser. De har vi tagit bort tidigare därför att medlemmarna tycker att det skall göras öppet. Men man kan mycket väl tänka sig att göra detta på någon sorts provisionssystem eller något sådant där. Men vid sidan av prylmarknaden, den skall vara för vanliga...

Så då skulle man kunna tänka sig en tredje marknadsplats? Får ni reaktioner på att friluftssajten måste stå som garant för de prylar som ni säljer på den här andra marknadsplatsen där det är nya varor som ni på något sätt står för...?

Ja det ser man ju. Så som varandes ett säljande företag så har man ju ansvaret. Det tror jag ju

Det säljs via er och inte något annat företag?

Nej det är vi som säljer. Vi har sålt lite på vidarebefordring förut och då märker man att det är vi som får skiten om det inte funkar, även om det är någon annan som gjort felet. Det är den som man köper av i första ledet som ses som den man köper av. Därför är det mycket enklare att sälja själv.

Du sa att det var väldigt viktigt det här med att ha leverantörskontakterna. Varför?

Dels ser vi dem som annonsörer förstås, men vi ser det som att vi kan ha ett ännu mer inkomstbringande samarbete. Att annonsera en ny produkt, att göra marknadsundersökningar och sådana grejor ihop med leverantörerna, som vi inte kan göra om vi köper utomlands, för då vill de inte ha med oss att göra. Det har ju våra konkurrenter som köper utomlands problem med. Och man vet att man kan skicka tillbaks grejorna till bolaget i Sverige.

Man kan säga att det finns i alla fall en trend inom friluftssajten, att man kan se att man kan öka upp det här marknadsplatstänkandet. Det behöver inte vara någon sorts motsats till det traditionella community-intresse tänket? Inte så som ni har upptäckt det i alla fall?

Nej, och faktum är att det finns ett väldigt stort sug av utrustningsinformation och alla hänger liksom med i utvecklingen. Det finns förstås en liten klick som är traditionella men...suget av information av nya prylar och tester, det är stort. Problemet kommer om det skulle råka bli så att en viss produkt som vi har i butiken sedan får ett bra betyg och en annan får ett dåligt betyg. Vi vill försöka vända på det. Vi kan ju moderera, välja vårt utbud efter efterfrågan. Vi kan ju upptäcka en efterfrågan och sedan få in den i butiken. Jaha, det där var en bra pryl, den skall vi börja sälja. Tack för att ni hjälpte oss att hitta den. Det är lite så vi vill se på butiken, vi ser det som en medlemsförmån...

Då knyter ni på något sätt marknadsplatsen med hjälp av informationen som finns i de här diskussionsforumen närmare till varandra, så att ni försöker på något sätt integrera det från företagsledningen att det som framförs som positivt i diskussionerna, att det här är varor som ni på något sätt kan stå för?

Vi kan göra det. Vi tar bort en grej från utbudet om den visar sig dålig. Vi har den här recensionsbanken. Den är lite mer kategoriserad om de här sakerna. Då kan vi se att om den här saken vi säljer den visar sig bara vara skräp så...

Den produktinformation som ni får in kan ni tänka er att lämna den vidare till leverantören eller tar ni betalt för den eller...? Ser ni någon affärsnytta i en sådan sak?

Det är ju så lätt för leverantörerna att gå in och titta och skanna igenom. Men man kan mycket väl tänka sig att prenumerera på det här och få det utskickat istället om man inte orkar sitta och läsa på webben. Det är ju en tanke som vi haft, att ha det som ett litet paket. Sedan har vi också tänkt att annonsörer och leverantörer får sätta upp egna forum. Så att det tydligt syns att det här är ett forum som t.ex. Haglöfs sköter så får de betala en slant för det och men då får de direktkontakt med sina kunder om de nu vågar det. Det är inte alla leverantörer som vågar göra en sådan grej. Men det blir ju en konkurrens grej också att de som vågar blir populära.

Men då skulle man vara tvungen att göra en tydlig uppdelning mellan det här och de andra forumen?

Ja just det. Det skulle heta Haglöfs forumet. Det här är ett kommersiellt forum som betalas av Haglöfs.

Och det skulle man kunna ha som en tjänst som friluftssajten sedan skulle kunna generera någon typ utav vinst ifrån? D.v.s. ni erbjuder företag den här tjänsten? Om ni kommer hit till friluftssajten så kan vi bereda plats för er...

Ja de får betala för att få ha ett forum. Det är i deras intresse att bevaka och svara på inlägg...

Då gäller det för er som organisatör av friluftssajten att ni skall skilja på era roller mycket noggrant då?

Ja det skall helt tydligt synas att det här är ett kommersiellt forum, kanske en annan färg och layout och sådär.

Är det någonting i det här med community som du känner är väsentligt som du känner att vi totalt har missat?

Nej, den stora utmaningen är att se om det går att få en lönsam community. För det är ganska mycket jobb. Det är ju en mycket mer komplicerad affärsmodell att driva en community sajt än

en e-butik. Det går åt mer arbetstimmar att hålla investeringarna igång, men å andra sidan finns det ganska många olika intäcksströmmar. Vi provar oss fram. Det känns ganska nytt att driva kommersiella communities.

De som sitter idag, vad är det för folk?

Vi har rekryterat folk via platsannonser på friluftssajten. Från början var ju tanken med att vi skulle ha ett övergripande bolaget och att vi skulle kunna göra fler communities. Nu har vi fått skära ner på dem och därför har vi rekryterat folk som skulle behövas i de rollerna, projektledare, utvecklare och en medlemsansvarig redaktör. Jag är mest utvecklare, Så det som är kvar för att driva friluftssajten är en redaktör, en medlemsansvarig och en prylansvarig och vi har lite utvecklare på konsultbasis, men alla har friluftssintresset kvar. Det är en viktig komponent att man brinner för sin sak.

Interview C2

Om du bara kort beskriver vilken roll du har på företaget?

Jag är VD för bolaget. Målsättningen är att få lönsamhet i den här verksamheten. Det var den målsättningen vi hade redan från början när det gällde att investera i friluftssajten. Då investerade vi i friluftssajtens moderbolag som skulle driva ett antal olika communities där friluftssajten skulle vara det första. Tanken var att varje liten community skulle nå lönsamhet ganska snabbt och så skulle man dela på kostnader för logistik, backup, teknik och sådant där. Sedan skulle man bli lite av en mediaportfölj så att man kunde vända sig till annonsörer och andra samarbetspartners. Nu finns bara friluftssajten kvar i den här iden, så nu satsar vi endast på att göra friluftssajten lönsam. Jag har jobbat här i två veckor ungefär men jag har jobbat bredvid den förre VD:n sedan April, så man kan säga jag redan tidigare har varit väl införstådd i och inblandad i de stora, större strategiska ramen. Nu är det är mer det operationellt här, men målsättningen är att bli lönsamma så snart som möjligt.

Skulle du kunna beskriva lite vad företaget pysslar med och var du tror att det kommer att ta vägen i framtiden?

Jag tror att vi har varit lite låsta tidigare vid att göra en sådan här sida kommersiell. Man tänker sig att vi har 100 000 besökare och vi skall få så många som möjligt av dem att handla för så mycket som möjligt för att tjäna så mycket pengar som möjligt. Sen skall företag annonsera på den här sidan så att de kan kommunicera med vår målgrupp och våra besökare. Nöjer man sig med det kan man ganska lätt räkna ihop att det blir väldigt svårt att bli lönsam på det sättet. Det är lite statistiskt tråkigt. Det är inte så mycket av den nya ekonomin över det. Man blir lite som en blandning av ett postorderföretag och ett annonsblad och sedan att man skriver lite i det, det känns inte så mycket som den nya ekonomin. Min tanke är väl att vi skall bli ännu mer en nätverksspelare i den här branschen och mer en mediaaktör snarare än en butik eller en annonsplats. Det kanske låter lite flummigt men jag vill att vi skall bli någon slags spinner i nätet i friluftsbranschen och en media-mötesplats där man kan kommunicera med våra medlemmar på olika sätt. Det skall vara mer engagerande kommunikation. Det skall vara så att vi kan sätta ihop paket, vi kan hjälpa våra medlemmar att åka på resor och vi kan hjälpa dem att få fram utrustning och vi kan ge dem information. Till skillnad mot att bara ha knappar och banners och sådant, så vill vi mer. Det kanske är bättre om jag tar något exempel. Vi jobbar med tre spår. Det är dels att öka trafiken, dels att öka lojalitet och aktivitet hos medlemmar och dels att skapa intäktskällor. Man kan göra aktiviteter som ger det ena eller det andra men helst skall en aktivitet ge allting, trafik, aktivitet och intäktskällor eller intäkt. I och med att vi är en litet entreprenör i Internetbranschen så satsar vi på att alla aktiviteter skall vara i princip gratis. D.v.s. det är någon annan än besökaren som skall betala för dem. Så en typisk aktivitet som vi började med här direkt, det är en tävling där vi skall försöka få artiklar och reseberättelser från våra medlemmar. Vi pushar ut den här tävlingen nu och säger att lämna in din reseberättelse eller din artikel och de tio som blir publicerade kommer att få ett signerat ex av Ola Skinnarmos senaste bok. Sedan publicerar vi de här tio och så kör vi en omröstning a la melodifestivalen att alla medlemmarna får rösta. Efter en efter en månads omröstning eller något sådant får vinnaren en Gore-Tex jacka från en av våra leverantörer. Det vi får här är aktivitet och lojalitet från medlemmar och det är det vi vill ha. Vi får in innehåll till sajten i form av tio bra artiklar som vi kan använda och jobba med. Förhoppningsvis kan det här öka aktiviteten bland våra befintliga medlemmar och finns det mer innehåll tipsar de lite fler kompisar. Dessutom skall vi ha lite 'tipsa en kompis om artikel tävling' eller något sådant. Allt det här är gratis eftersom det är Ola och en av hans sponsorer som

sponsrar oss. Det är ett rätt bra litet exempel på ett sätt på hur man kan samla och få ihop en massa saker som ökar värdet på sajten och ökar engagemanget. Tyvärr har vi inga intäktskällor i den här modellen. En ide för hur vi skall skapa intäkter i en liknande modell är att vi vänder oss till en mobiltelefonstillverkare som skall köra kampanj för sin senaste friluftstelefon. Vi talar om för dem att dels så har vi helt rätt målgrupp för er. Så om ni istället för att gå på stortavlor, där det kostar 3 miljoner att nå de 300 000 som ni försöker nå, så har vi redan 70 000 av dem hos oss. Kör ni hos oss så når ni dem. Jättebra, så gör vi en gemensam kampanj där de kanske pushar för vår tävling i print någonstans och säger att gå till friluftssajten och tävla på telefon tävlingen. Där kanske vi sätter ihop ett paket med att testa telefonen i sitt rätta element och så sätter vi ihop det med en jacka från något annat bolag och en resa från ett tredje. Det är förstås mobiltelefonstillverkaren som betalar för allt detta men det blir rätt mycket. Det blir spännande för alla att delta i och man pushar liksom telefonen i sitt rätta element. Vi kör den här tävlingen som kan ses som att den ökar värdet för medlemmarna eftersom det är en kul tävling och bara råkar vara olika företag som sponsrar den. Och så kan då mobiltelefonstillverkaren ha ett bra..., alla som är med i tävlingen får de kontakt med och kan efterbearbeta och sådana saker. Så det är lite som..., då tänker man lite nya ekonomitänk. Man kommunicera med målgruppen utan att det är någon sorts våldtäkt utan så att det istället ökar värdet för medlemmarna. Det är någon annan som betalar för det i andra ändan. Så den typen av paket med den rena marknadskommunikationen vill vi hellre göra.

En sorts interaktiv reklam kan man säga?

Ja precis. När vi nu tar ett steg och blir en nätverksspelare. Istället för att gå till ett företag och säga 'hej vi vill sälja era kläder i butiken' så försöker vi se hur, hur det företaget vill kommunicera med vår målgrupp. Jo, de vill kanske sälja lite i vår butik men vi kommer aldrig att bli någon stor och stark återförsäljare av deras prylar. Däremot kan vi lansera deras produkter. Kommer de med en ny Gore-Tex jacka så kan vi lansera den hos oss. Vi kanske kan lotta ut några bland våra medlemmar så det blir lite uppmärksamhet. Medlemmarna som får den kanske måste ge feedback tillbaka till företaget. Sen skall det självklart finnas i butiken om man vill köpa den. Så vi har butik, lansering, sedan kanske de vill att den skall användas normalt av vandrare, då kanske de sponsrar vårt vandrings forum...

Hur har ni tänkt göra för att bibehålla en sorts integritets situation där? Så att ni inte bara blir en reklampelare för...?

Varje gång det är en potentiell annonsör måste man tänka ett steg extra och se om det känns som ett värde för medlemmarna. Man vill ju ändå vara med på en tävling. Sedan att det råkar vara någon annan som sponsrar den, det tänker man inte så mycket på. Man tänker inte så mycket på att det är någon som vill kommunicera sitt budskap mot mig, utan det känns som det är kul att delta i det. Så tävlingar är bra eftersom någon vinner. Andra grejor kan ju vara att man är delaktig i marknadsundersökning och att man får bra information och sådant där. Många av medlemmarna vill ju ha information om den nya Gore Tex jacke serien o.s.v.

Jag bryter in där, det här känns som en sådan utveckling som sker uppifrån och ner. Ni utvecklar ner. Hur ser du någon utveckling på bredden? Nu sitter ju medlemmarna och pratar med varandra och tycker någonting. Ser du något sätt som man kan få in lite inkomster på den ledden? Inte bara vertikalt?

Vi har ju dels funderat på om vi kan ha olika sorters marknadsundersökningar. Nu är det väldigt tabubelagt att lägga in reklambudskap i diskussions forum och liknande. Det som lyser igenom att det är reklam eller att någon skriver en allt för bra recension på någonting. Många medlemmar

tycker att vad är det här? Om man i stället lägger upp ett forum och säger att hej nu skall vi testa ett företags kläder. Det företaget är med och sponsrar detta och det här är för att de skall bli bättre nästa år. Dessutom så sponsrar de friluftssajten också vilket gör att vi kommer att satsa på mer inspirerande artiklar om vandring och sådant. Då tycker medlemmarna bara att de är kul. När Haglöfs bytte logga tror jag vi fick över 500 inlägg på vad medlemmarna har tyckt om loggan. Har vi någon som frågar efter hur bra är en jacka är, då kanske det kommer 100 svar. Så de tänker så här. De stora tillverkarna, t.ex. Haglöfs och Tierra är också någon slags del i en gemenskap. De vill ju sälja men det skall inte vara för uppenbart att de kränger det här på mig, men medlemmarna vill ändå vara delaktig och hjälpa de svenska leverantörerna utveckla sitt utbud.

De här förändringarna som ni funderar på att genomdriva, har ni varit ute och kollat att de som är med i listan..

Medlemmarna?

Ja, att de tycker att det här verkar vara en positiv utveckling eller...?

Vi skall ha en medlemsträff här nu i nästa vecka där vi har bjudit in lite medlemmar. Vi hoppas att det skall komma ett femton - tjugo tal, och då skall vi prata om det som händer, att vi måste kommersialisera friluftssajten. Visst finns det dom som tycker att det är bra att vi är ideella, att vi är oberoende och så där. Det är jätteviktigt att vi fortfarande är oberoende, vi är inte ideella längre, men att vi är oberoende är ju jätteviktigt för att vi skall kunna ha den här nätverkspositionen där vi skall kunna ringa både Haglöfs och Fjällräven och fortfarande inte alliera sig med några. Utan att man kan vara fullständigt oberoende. Svårigheten blir hur butiken kommer att fungera om vi så att säga bara kan sälja ett eller två bolags kläder och utrustning. Om tex. Fjällräven bojkottar oss på alla vis eller Tierra eller någon annan större spelare så det blir ju till att testa sig fram till vad som händer.

När man sitter med ett icke-kommersiellt intresse så har man ganska fria händer att utforma det hela. Hur mycket kommer de här potentiella annonsörerna att vilja tycka till, och hur mycket kommer ni att tillåta att de tycker till om själva formen för det ni gör?

Jag tror att vi kommer att bli mer medvetna om vad de vill ha. Inte att vi kommer att skriva några artiklar om deras prylar eller så, utan vi kommer fortfarande att vara medlemmen Sverker Olofson. Jag tror ända att det som friluftssajten redan står för, att de flesta vill få en rättvis bedömning på vår sajt. Har man fått det så är det väldigt starkt och då vill inte företagen att det skall övergå till någon sorts reklamblad. Det kanske blir svårt att få företagen förstå.

Nu har ni ju diskussionsgrupper och det tycks en massa saker, det tycks att vissa kängor är bra och det tycks att vissa sovsäckar är dåliga osv. Hur tror du att ni kommer att kunna säkerställa att den informationen känns neutral medan ni samtidigt på nästa sida har motsvarande känga som ni gör reklam för eller en tävling? Hur kommer ni att lösa den problematiken?

Tanken från början med shoppen var att om det var prylar som medlemmarna tyckte var riktigt bra, då skulle vi kunna sälja dem också. Det går inte riktigt att få ihop det utan att det blir trovärdighetsproblem men, hoppas att vi har en så pass god relation med våra leverantörer att de ser det som feedback på sina produkter och tar till sig av detta. Sen kan de försöka sälja dem på Stadium istället men inte hos oss. Så vi har minusgrupper eller diskussionsforum där folk kritiserar en del av ett företags sortiment men kanske tycker att jackorna är bra. Då tycker jag att det är grönt att sälja jackorna. Sen kan det företaget säga att de inte vill att någon pratar illa om

deras produkter om de skall annonsera hos oss. Det skulle man kunna tänka sig, men jag tror att det är ännu mer värt att vissa saker lyfts fram som positiva och att då är de riktigt bra.

Som jag tolkar det nu så att du ser rollen på friluftssajten som att ni har kunderna och så är sajten en kontaktman mellan kunderna och annonsörerna och andra företag osv. Skulle du kunna tänka dig en utveckling där de också plockades in så att det var liksom kunder och företag i samma smet där ni stod över....?

Det är lite så som vi tänker. Inte bara medlemmarna mot leverantörerna utan mer att alla är del i frilufts Sverige och där vi försöker hjälpa alla att få ett bra utbyte. Är man medlem i friluftssajten, en del av kollektivet..., några tillverkar prylar. De får hjälp med att skapa uppmärksamhet för prylarna och de testas och marknadsundersöks osv. Sedan en är det vissa i kollektivet som handlar dem och skriver bra eller dåliga saker om dem.

Vad skulle ett företag tjäna på att gå med hos er som annonsör, förutom annonsen som de redan kan få idag, snarare än att bara gå med som Janne från företaget som då svarar på frågor i forumet och tar åt sig den informationen ändå? Vad får de för ytterligare förmåner, vad kan ni ytterligare erbjuda dem...?

Det är om vi paketerar marknadsundersökningar. Vi säger att det företaget jättegärna vill göra en marknadsundersökning hos medlemmarna. 10 av de mest aktiva får anmäla intresse och använda en av deras jackor över vintern eller två månader och så skall de sedan delta i ett forum eller om man ses fysiskt, och så diskuterar man i det här diskussionsforumet vad de tycker om prylarna. Är de bra eller dåliga? Sedan får folk ställa frågor och så. Men Janne på företaget kan ju självklart skicka in och fråga 'vad tycker ni om den här jackan' och så får han 300 svar. Visst, då får han kanske tillräckligt bra feedback och det räcker ju långt. Visst skulle man kunna tänka sig att man kunde ta betalt för det här, men då måste man ju som du säger lägga på någonting som ökar värdet. Det skulle kunna vara att vi då och då hade vissa superkommersiella poolrum, diskussionsforum där man redan från början säger att ett företag har sponsrat det här forumet. De vill testa Gore-Tex jackorna hos våra medlemmar och de vill verkligen lära sig lite om sina prylar. Sen är det ju frågan om företagen vågar ha det live. Det kan ju vara rätt farligt, de kan ju få rätt mycket skit där. Samtidigt så är det rätt starkt om de skulle våga sig på det och det skulle vara värt att betala för också.

Ni blir mer och mer kommersiella, vilket medlemmarna till viss del kan förstå. Många medlemmar jobbar idag aktivt ideellt, de skriver väldigt mycket inlägg och de tycker väldigt mycket saker. Tror ni att ni kommer att lyckas att ha sådana ideellt aktiva medlemmar om ni sitter och håvar in en massa pengar i andra ändan?

Jag tror det. Det här kommer aldrig att bli..., ingen av oss kommer att bli Internet millionärer. I originalidén med ett övergripande företag som hade flera community sajter, den idén som mitt bolag satsade på, fanns det hävstångs möjligheter och det kunde bli värdetillväxt. Men nu är vi mer eller mindre en tidning på nätet som vi skall göra mer till en nätverksspelare eller en mediakanal eller vad man skall säga, en mediaportal. Jag tror att vi kommer att kunna hålla den, folk förstår att vi inte kan betala alla som har bidragit. Så fungerar media och tidningsvärlden. Det är faktiskt rätt många som bidrar för att de vill få ut saker och ting ifrån det. Vi sitter inte på Stureplan och det kommer aldrig att stå att vi har blivit miljonärer.

Nej, men jag ser ändå en viss skillnad för att om man redan från början är kommersiella. Då attraherar man en viss sorts människor som förstår det här. Om man sen av olika skäl väljer att jobba aktivt så är det en sak. Nu har det ju börjat i den ideella ringhörnan om vi säger så och sedan utvecklats mer och mer kommersiellt. Det är ju

ändå så att någonstans så sitter någon som vill ha en viss återbäring. Kommer ni att kunna hålla kvar all idealisterna eller kommer ni att behöva börja om med en ny stock som förhoppningsvis köper den nya friluftssajten?

Självklart kommer det att vara folk som är besvikna på sajten. Det tragiska i det är att dem måste vi blunda för. Vi kan inte gå tillbaka, då får alla de som sitter och jobbar här gå hem. Då blir det inga jobb på friluftssajten om vi skall lyssna på vad de här första medlemmarna, superidealisterna tycker. Förhoppningsvis så är det kanske..., låt säga att det är 500 pers av de 8-9000 medlemmar som vi har nu. Säg att de tycker att vad är det här nu med friluftssajten, de håller på att bli så kommersiella och nu gillar jag inte dem längre. Men jag tror att vi snart har 20 000 medlemmar om vi kör det andra spåret. För det andra spåret kommer att ge oss..., om vi når break-even så är jag jätteglad. Om vi kan snurra detta så är jag jätteglad. Så fort vi börjar får lite intäkter, så kommer vi att använda delar av det till att dra in ännu mer innehåll till sidorna. Det kommer att bli ännu mycket mer värdefullt. Om vi satsar hela tiden så att 10 % av varje krona som vi får går tillbaka till medlemmarna i form av artiklar, i form av nya forum eller nya tjänster eller liknande, då blir det ett värde för medlemmarna för varje krona in. Jag tror att det är det vi får jobba efter. Det är jättebra att vi har de här superidealisterna med oss som kanske bidrar jättemycket men de flesta av dem tycker nog att det är kul att det bidras på andra sätt också.

Om vi då lämnar de aktiva, det funderas på lite samarbete med STF och friluftsförbundet och lite sådant, organisationer som egentligen har samma målgrupp som ni har. Hur ställer de sig i ett vinstdrivande perspektiv? De är ju inte lika vinstdrivande, de har andra syften? Har ni haft någon diskussion med dem om den här utvecklingen?

Är inte de vinstdrivande egentligen också? Många av de här organisationerna, STF och förbundet, deras problem är ju att få upp ett intresse och få upp medlemsantalet. STF har ju 300 000 medlemmar, kanske 250 000 av dem är medlemmar bara för att de vill vandrarskortet. Men de har en otroligt stor kundbas som man skulle kunna jobba mycket mer med. De har dessutom en massa andra saker som de skulle kunna utveckla. Nu har de sin tidning som går ut 4 ggr om året och som de försöker påverka sina medlemmar, men de orkar inte bry sig. Kan man inte tänka sig att jobba mer symbiotiskt där? Vi uppmärksammar friluftslivet och de har ju själva inte kraft att jobba så mycket med innehåll eller att jobba mot medlemmar lika mycket som vi kan göra. Kan vi så att säga hjälpa dem att bearbeta deras medlemmar, göra så att de blir mer och mer inspirerade att göra den där utflykten osv. Sedan är det kanske så att när de väl går och beställer en resa eller en stuga så gör de det hos STF. Det tror jag verkligen att STF skulle uppskatta. Men de har inte kraften eller kompetensen att underhålla relationerna och de tänker inte på hur de skall skapa mer värde. De är säkert nöjda med att de har de här 250 000 medlemmarna som har kortet bara för att de vill övernatta en natt eller två om året på ett vandrarhem. Potentiellt skulle de kunna jobba mot den kundgruppen hur mycket som helst och tjäna 3 ggr...

Om vi tittar på det här, kommer till pengarna. Det finns ju en del pengar i det här. Någon har satsat pengar i det här och vill ha tillbaks det här. När tycker ni att ni har uppnått framgång och hur mäter ni det?

För det första så har mitt moderbolag investerat in det här bolaget vid två tillfällen. Det ena var i mars strax före den här krashen. Den kraftfulla nedgången på finansmarknaden som speciellt drabbade den nya ekonomins företag och speciellt business biz-is/It företagen som friluftssajten är en del av. Andra gången när man gick in i den här investeringen så betraktade man nog den första investeringen som förlorade. De pengarna tror vi inte att vi får igen. Därför satsar vi nu

med en betydligt lägre värdering. Vi tror att vi kanske får igen de pengarna. Dessutom så gillar vi friluftssajten och vi vill ta ansvar för våra investeringar både i uppgång och i nedgång. Vi känner att utsidan skull må bra av att finnas i ett större sammanhang där det finns fler kanaler för att nå trafik. Man skulle finnas i en matris av mediabolag, ungefär som det Spray håller på att bygga upp. Det finns ett antal sådana här redaktionella sajter, Edge och Sylvester och allt vad de heter som blandas med e-handels sajter som Toga och Sumo. Då kan man göra mycket mer. Dels har man trafiken via Spray och samordnade kostnader och dels kan man göra blandade erbjudanden. Så vi tror att det skulle gå bättre för friluftssajten i ett sådant sammanhang. I en sådan situation skulle vi kunna avyttra vårt innehav. Moderbolaget måste förr eller senare avyttra friluftssajten. Affärsidén för moderbolaget är att gå in i någonting, skapa ett värde i det bolaget och sen sälja det lite dyrare.

Men friluftssajten skall alltså vara en självfinansierande enhet? Det är inte så att det ekonomiskt kan gå i förlust men användas som en sorts lobbygrupp eller något åt det hållet?

Tills för några månader sen, tills före sommaren, så hade vi nog kunnat få ett riktigt bra bud på friluftssajten till Spray eller till Passagen eller något annat mediakonglomerat. Men om man inte är lönsam just nu då får man ingen bra värdering på bolaget. Så vi vill få en lönsamhet i det här bolaget innan vi säljer det. Det här bolaget behöver komma till den nivån att man inte behöver riskkapital utan att man klarar sig själv.

Så ni har sänkt ribban från att ta över världen med friluftsutrustning till att om ni får det så pass självfinansierande att ni eventuellt kan sälja det och få tillbaka insatt kapital plus förhoppningsvis lite till av den andra investeringen? Den första är borta kan man säga?

Det är klart att jag tror ju fortfarande att det kan bli ganska bra värdetillväxt men man värderar inte bolag på samma sätt som man gjorde i våras.

Vad är det ni ser som, vad har friluftssajten då egentligen, vad är dess största tillgång? Vad är det ni säljer när ni säljer friluftssajten?

De köper trafik, ett starkt varumärke, cashflow och en omsättning.

De köper alltså ett varumärke och trafik?

Ja det skall vara lönsamt. Det innebär att det finns en omsättning som snurrar i den här så att det går runt. Låt oss säga att som golf.se eller något sånt där, golf.se går ju runt. De har mycket medlemmar som är mycket intresserade och de där och tittar. Nu är de två målgrupperna lite snett ute men var och en för sig är det precis så att vi klarar oss. Slår vi ihop de två företagen så tror jag att det finns potential att tjäna ännu mer för att då når vi en tillräckligt kritisk massa för att nå andra annonsörer som vi inte har kunnat nå. De vill inte ha småfjuttar som bara har 100 000 besökare. Golf kanske har 300 000 och då är vi tillsammans nästan uppe i en halv miljon. Då möts vi plötsligt av samma annonsörer som kanske skulle gå till Spray annars och då kan vi jobba mot dem. Och så kan vi kanske samordna kostnaderna ännu mer när det gäller våra publiceringsverktyg och våra butiker och allt sådant där. Så tillsammans blir det synergier. Ett plus ett blir tre snarare än att det är som det är idag, precis så att båda klarar sig.

Om vi tittar på det kapitalet som är investerat, återigen tillbaks till pengarna, det gillar jag. Vilket tidsperspektiv, det sägs mycket att den nya ekonomin får man ha ett längre tidsperspektiv än i den mer traditionella ekonomin innan det blir..., vad...?

Det är väl delvis sant att det tar lång tid att nå lönsamhet i och med att man bygger rätt mycket på förväntningar i början. Tills nyligen har man satsad hårdast på värdetillväxten i förväntningstillväxt. Och man har satsat på att bygga strukturkapital, man har byggt strukturkapitalet. Man börjar med ett varumärke och en butik på plats. Man kanske har kontor här och i Hamburg. Då har du byggt ett strukturkapital för att potentiellt ta Sverige, Tyskland och något ställe till. Så värderas man efter det. Men i själva verket hade du två man på varje ställe och tre år ifrån lönsamhet och rätt så tufft negativ cashflow. Det är det man värderas efter idag. D.v.s. att det är bättre att börja med att traditionellt försöka nå lönsamhet. På det sättet som man har jobbat tidigare, genom att jobba med närhet till lönsamhet. Vi kanske inte bli lönsamma innan vi säljs, men har vi en utveckling mot lönsamhet, d.v.s. vi har kunder och annonsörer som betalar för oss. Med det i bagaget kan nog någon potentiell köpare vilja köpa oss även om vi inte har nått 100 % lönsamhet.

Så egentligen kan man gå tillbaka till vad ni säljer, ni säljer en stabil prognos på lönsamhet?

Ja precis.

Ni vill få bollen i rullning? Så även fast ni inte har nått fram till lönsamhet, så hoppas ni att någon skall gå in och göra den bedömningen att bollen ändå rullar så pass säkert att det är värt att gå in och köpa den tidigare eftersom det blir dyrare om ni har kommit i mål? Det är filosofin här?

Ja, javisst.

Det sägs mycket om att det är mycket relationer i Virtual communities. Tror du inte att kunderna, eller aktörerna, blir lite less på att de köps och säljs som en påse popcorn? Ser du inte någon risk för ideellafriluftssajten.se där det då finns de här eldsjälarna som startar en...?

Så är det. Här finns det ett antal aktieägare som har intresse i friluftssajten. Om det nu kommer något som heter outside.com och skall köpa oss då får de räkna med att hälften av medlemmarna kanske försvinner. Men de kanske tycker att det är värt det att de får vårt varumärke. Och det är intressant för oss ur ett aktieägarperspektiv. För vi har inte råd att vara idealister. Det kostar att ha en sajt. Finns det medlemmar som inte gillar den nya utvecklingen då får det bli så. Det kommer ändå alltid att startas nya community sajter. Det blir en ny subgrupp med någon idealist som tar hand om det. Sådana är marknadsekonomin regler.

Denna information, är det något som ni går ut och förklarar för medlemmarna? Att ni kör med öppna kort eller är det egentligen inget som de behöver lägga sig i? Om de får den service ni kan erbjuda så är allt frid och fröjd?

Jag tror att vi är inte så öppna med det. Vi har svarat en del inlägg i diskussionsforumen där vi har sagt att så här ser verkligheten ut. Vi är tre, fyra personer som sitter på redaktion och för att driva den här tidningen, tjänsten, mötesplatsen eller vad man nu vill kalla det, så måste vi jobba med intäktskällor. Vi har satt upp en butik och vi kommer att jobba med annonsering o.s.v. Jag tror ju att vi på kort tid kommer att kunna ge så pass mycket mer värde så att folk accepterar det. Man skulle inte få DN hem om det inte var för annonseringen. All information du får är ju annonserad, det är bara det att folk har tyckt att wow, de är ju fullständigt icke kommersiella och idealister. Nu har villkoren förändrats men det kommer att ge mycket mer värde till medlemmarna och sökarna. Se tappar vi tyvärr några.

Återstår att se, vi får se vad som händer.

Jag kommer inte bara att satsa på att få upp värdet på något sätt, då kanske man skulle ha satsat på en massa sätt att få trafik hit. Jag tror att det är bättre att satsa lite i smyg på många sådana där. Kommer det folk hit så vill vi att de stannar och kommer tillbaka. Därför skall vi satsa rätt mycket på att få upp innehållet, få upp aktiviteten bland medlemmarna så att vi verkligen kan fånga de som kommer hit. Det är vår stora fokus.

Det kan hända att jag behandlat frågan men jag tar den en gång till. Det är två nyckel perspektiv som nästan all litteratur är överens om, och det är en ganska självklar sak för en community. För det första skall du ta dit folk och för det andra skall du få dem att vara kvar. Sen kan man eventuellt utnyttja dem på något sätt. Men om vi tar de här två sakerna, hur ser du att man skall lösa det? Få dit mer folk och sen få dem att stanna?

Det ena är att jag hoppas att vi skall ta hjälp av medlemmarna. Att vi gör lite virus kampanjer där vi säger att: 'Hej, vi tycker att vi har ett riktigt bra smultronställe här. Vi tror att fler skulle kunna uppskatta oss. Du som är medlem har säkert några kompisar som du tror skulle kunna uppskatta detta. Maila ut till dem, eller skriv i deras adresser här så är du med i en utlottning av en Gore-Tex jacka.' Då får vi hjälp av medlemmarna. Förhoppningsvis är det så att om medlemmarna tänker till att de här personerna skulle gilla friluftssajten, så får man ju sådana som är potentiellt rätt. Kanske 60 % av de nya återkommer? Låt oss säga att vi får in 5000 nya e-mail adresser. Skickar vi ut ett utskick till dem kanske 3000 av dem träffar rätt och de kommer tillbaka. På så sätt så ökar vi trafiken genom att vi tar hjälp av medlemmarna. Det andra är väl att vi kommer att annonsera. Säg att vi jobbar ihop med STF. Vi visar upp vad de har för aktiviteter, vad de har sina stugor och allt sådant där. I gengäld får vi annonsplats i deras tidning Turist, som har 300 000 i upplaga. Då kommer vi att jobba med alla de här aktörerna. När vi är en spindel i det här nätet så kommer vi att försöka jobba med alla aktörer. Vi både ger och tar. Vissa kanske inte kan ge så mycket, t.ex. Volvo och Ericsson, de kan inte ge så mycket mer än pengar, det är bra. Andra kanske kan ge annat. STF har inte råd att annonsera men vi skulle jättegärna kunna ta tryckta annonser som motsvarar våra kostnader. Allt för att utnyttja aktörerna i det här nätverket mer. Vissa kan ge oss trafik, andra kan ge oss intäkter och andra kan ge oss innehåll som i sin tur betyder aktivitet och lojalitet.

Lite grann som, när vi pratade med din kollega här förut så talade han om kategorier, medlem och besökare. Hur ställer ni er till det? Vad är det som krävs för att man skall vara medlem tycker du i en community kontra att vara en besökare? Är det skillnad över...?

Det man kan säga att många på friluftssajten kanske har en mer elitistisk inställning till besökare och medlemmar. De vill helst bara ha medlemmar som bidrar och deltar. Men det finns ju massor av människor som man kan inspirera och anknyta till utan att de behöver skriva att en Gore-Tex jacka är bra. De kanske är där jättemycket och tar del av detta, precis som det finns folk som tycker om att träffa folk utan att kanske inte behöva prata eller föra talan själv. De sitter där och lyssnar och suger till sig information, och så kanske de tre år senare får inspiration till att börja prata efter att de gjort saker. Så jag tror att det är farligt att vara så där elitistisk. Det är inte många organisationer som har mått bra av att vara elitistiska. Sen klart att communityen är ju i sig lite elitistisk, man vill gärna lyftas fram om man har mer poäng eller att man gör mer inlägg, men jag tror att man skall försöka få bort strukturen som tvingar folk att göra saker bara för att vara medlem utan i stället försöka hjälpa folk in i friluftslivet. De inbitna friluftsmänniskorna, de är kanske 100 000 i Sverige och vi försöker nå så många som möjligt av dem. Å andra sidan kanske det finns det kanske 2 millioner friluftssintresserade. Om vi kan inspirera 2 millioner och att några

procent av dem börjar aktivera sig mer så via oss är det ju mycket bättre än att vi når eliten. Friluftsknuttarna finns där i vilket fall som helst. En del kanske vill att det inte skall vara så mycket amatörer runt omkring dem men...

Man kan ändå se att det finns en skillnad mellan att man är en medlem och att man är en besökare. Men man kan även se att besökaren på sitt sätt kan bidra till communityn även fast de kanske inte lämnar ett debattinlägg eller något annat, men de är där som besökare och kanske för friluftssajten vidare runt omkring?

Visst, och sen kanske de tipsar en polare som blir mer en deltagande medlem o.s.v. Är man bara där och är intresserad och tycker att det är kul och kommer tillbaka, då skall man helst bli medlem också. Då vet vi vem de är och sedan kan vi ta betalt från alla aktörer som vill kommunicera med vår målgrupp i relation till antalet exponeringar. Vi sätter liksom 10 öre eller 50 öre per exponering. Har vi dubbelt så många exponeringar så får vi in dubbelt så mycket från varje annonsör. Vi har inga större rörliga kostnader så desto mer trafik vi har desto mer kan vi ta betalt för annonsen vi säljer. Är det då några som har hamnat fel, ja då försvinner de rätt snabbt. Men i och med att 10 öre går tillbaka till medlemmarna på alla annonspengarna, så blir det rätt mycket spännande artiklar och rätt mycket spännande aktiviteter, forum och sådant där. Vi kan göra det mer spännande för medlemmarna.

En annan sak då, när vi var och pratade med en dagstidning så har de sin prenumeration. Det kostar en viss summa i månaden för en normal betalning. Är det någonting som du kan se som en framtida inkomstkälla? Att man gör någon slags skillnad mellan besökare och en medlem? Att man som medlem så betalar en medlemsavgift? Är det en väg att gå för att tjäna pengar på communities eller är det en återvändsgränd?

Jag tror inte att vi kommer att försöka ta betalt av medlemmarna. Snarare är det så att tidningarna har det problemet att nu när fler och fler använder Internet som sin informationssajt, så är det fler och fler som inte behöver prenumerera på en tidning. Då vet de inte hur de skall göra. Tidigare hade de säkerheten att de kunde sälja annonser på antalet prenumeranter. Vi kommer inte att ta betalt på det sättet. Man skulle kunna tänka sig att vi hade en del betaltjänster. Det kommer att finnas sådana här system på nätet för att göra minibetalningar. Kanske att man betalar 50 öre eller en krona för att göra någonting, ungefär som betalsamtal idag för att få en viss information. Det kan hända att vi kanske finansierar fjällväder eller israppporter med betalning, men då har man alltid möjligheten att testa den mot medlemmarna och fråga om de är beredda att betala för detta. Får man väldigt lite folk som betalar ger det väldigt lite värde till communityn eftersom det inte är någon som använder den. Kan man ge den till alla i communityn så blir det mer värde i communityn, mer aktivitet, lojalitet, fler människor kommer hit och då kan man få annonsörer som betalar för det i alla fall. Så jag har svårt att se att vi skulle ta betalt på något sätt av medlemmarna.

Det kan jag hålla med om men samtidigt pratar man väldigt mycket om det här med mikrobetalning och sådant. Nu kanske det mer är teknologiprat det här men där kan det möjligtvis finnas framtida sätt att ta betalt för olika små tjänster. Mobiltelefon m.m. Men om man också ser på tjänster och lite andra sådana saker, vi pratade väldigt mycket pengar förut när vi pratade framgångsfaktorer. Finns det något annat sätt att se framgång här i community tänkandet som kanske skiljer sig från vanligt affärstänkande? Vad är viktigt i det här för att man skall nå en framgång med communityn?

Pengaperspektivet, vi har vissa kostnader. Man kan räkna ut det själv. Vi har ungefär 3-4 anställda, de här lokalerna, en Internet lina och lite licenser. Vi måste få intäkter som täcker det. Det tycker jag skulle vara en otrolig framgång om vi kunde vara en business till consumer sajt som täcker sina egna kostnader och rullade på. Det är inte många som gör det.

Men om man har uppnått det biten då?

Framtida investerare skulle säkert vilja att man tjänade väldigt mycket mer pengar. Jag tror att det finns en potential att tjäna en del pengar. Visionen är ändå att bli riktigt bra på att tillföra värde till medlemmarna och att de bli fler och fler. Då vill olika företag bidra till vårt lilla kollektiv på det sättet de kan. Ibland betalar de för sig och ibland sponsrar de oss med jackor. Det de får tillbaka är marknadsundersökningar, feedback, profileringen och allt sådant. Sedan finns det andra medlemmar som bidrar, skriver saker, och andra som bara bidrar med sin tid. Då växer det här organiskt ut och blir mycket större och vi blir verkligen en nätverksspelare. Det tycker jag vore jåkligt spännande. Nu är vi lite friluftsknutte och det är inte så många som har upptäckt oss. Det vore kul om det kändes att vi hade 3 ggr så många besökande. Då har vi en unik position i det här landet. Det är inte så konstigt att MSN och Passagen och de här har en massa människor hos sig.

Teorin kränger väldigt mycket att det som gör en community make eller break, det är den relationen som finns. Det är utbytet mellan medlemmarna. Om ni utvecklar din tanke att ni skall ha in mycket medlemmar varav lite blåbär, det är helt OK. För det är egentligen det som gör att det kan bli mycket. Men, om ni får in en massa amatörer, försvinner inte då egentligen den här expertkommunikationen som bidrar till att göra community till vad den är? Då blir det några få proffs som skriver för amatörer och kommer inte de proffsen att tröttna på att skriva för amatörer, samma fråga om igen och lägga av?

Visst kan man tänka sig det. Det gäller verkligen att, när vi skall köra två paket, om vi skall sälja lite prylar här till vintern, då satsar vi på ett lavinpaket och ett nybörjar skridsko paket eller något i den stilen. Ett nybörjar och ett erfaret, så att vi hela tiden försöker täcka behovet. Vi kommer inte att kunna undvika en del problem.

Ja men då tänker du på den vertikala aspekten, jag menar den horisontella aspekten. Jag är medlem, jag skickar in och frågar varför de här kängorna inte fungerar. Då vill jag ju ha ju ett svar av ett proffs, en kille som har provat kängorna i 6 år, inte av någon som har köpt ett par kängor hos Urvals sportbutik och sedan tycker att de är fina. Och om ni tar den här bredden, då kommer ni sannolikt att få mycket mer respons av sådana som egentligen inte har testat dem. Då blir det så att säga ingen positiv feedback utan då blir det lite sådär, och du svarade egentligen inte på den frågan. Hur ser ni på den utvecklingen?

Det är ju väldigt svårt att veta vad som kommer att hända där. Men samtidigt om vi är det forumet för dessa här, varför skulle de byta forum bara för att vi expanderar? Friluftssajten är ju lite av ett fenomen. Jag tror att det blir svårt att driva upp något liknade vid sidan av detta, framför allt nu när det finns sådan kraft i det. Jag förstår vad du menar och man måste kanske moderera diskussionerna mer, men tiden får utvisa om det blir på det sättet. Det kan hända at man lyfter fram mer, det kan bli som det är hos Amazon att man lyfter fram att det här inlägget gav mig mycket. Folk rangordnar inlägg efter hand. När jag skulle köpa de här skorna så gav mig det här inlägget mycket. Så kan man gradera det och skrapa bort det som inte ger någonting. Så det gäller nog bara att vara väldigt medveten om vad som händer i forumen.

Det är någon typ av moderator roll som alla kan ta på sig. Att de inte har någon utsedd person utan man låter communityn avgöra?

Ja, man märker ju det, deltar man mycket så finns det lite sådana här poliser som skickar in och säger att den här typen av inlägg gillar vi inte och sånt där. De här community ambassadörer om man säger så. Sedan finns det sådana som har grovt felaktiga påståenden som kan vara farliga för oss. De som säger att vi inte gillar inte sådana inlägg fast vi egentligen gör det. Då får ju vi säga att det gör vi visst det. Någon av våra moderatörer kan maila in och säga att vi tycker det är jättebra därför att... Det är en så liten organism.

Ni har lite olika roller. Om din kollega står för själva uppstarten här, han var idealisten helt enkelt som ville ha ett forum och diskutera friluftaktiviteter i, och startad upp detta. Sedermera så utvecklades då friluftssajten mot att bli mer, det fick en kommersiell approach i sig. Och man gjorde bolag med allting runt omkring. Nu kommer du in som VD här, känner du dig representativ så som VD för de som är i friluftssajten och för de som agerar i communityn? Brinner du för friluftsliv på något sätt eller har du en annan typ utav roll?

Man har inte rekryterat mig för att jag var en friluftsidealist utan jag är rekryterad hit för att jag har det kommersiella tankesättet. Sedan råkar det vara så att jag har en gammal bakgrund där jag har hållit på mycket med klättring, alpinism och dykning och sådana saker. Så jag har ett starkt intresse för tidningsvärlden och jag har läst Utemagasinet under hela min uppväxt. På det sättet så blir det så att jag satsar ju hårt på innehållet och på det redaktionella arbetet. Jag värderar det högt snarare än någon annan som kanske skulle ha en annan kommersiellt fokus och se 100 000 besökare och trycker ut annonsplatser. Prångla ut vadsomhelst och köra värsta annonsmotorn och bara prånglar ut tills medlemmarna känner sig nästan våldtagna och tar kärnan av friluftssajten och startar en egen community någon annanstans. Jag kommer att satsa mycket mer på att varje krona skall ge tillbaka värde till medlemmarna. Har man de tankarna med de här som har nätverket så tror jag att det blir en rätt bra kombination. De är ju så att säga hjärta och hjärna i friluftssajten.

Det som jag är lite grann ute efter är att man kan se på de traditionella communities som finns på nätet, då har man ofta någon typ utav idealist som verkar väldigt mycket. När man tar det här kommersiella steget, då krävs det ju lite andra saker runt omkring. Man måste kunna försörja 3-4 människor och då kan de hända att man får en annan typ av människor in i organisationen som har väldigt stor makt över det som är här inne.

Frågorna som jag får hela tiden från ägarhåll är har ni kommit igång med annonsförsäljning, hur mycket säljer ni för i butiken. Visst, om man ser det utifrån så är det där man tror att man kan tjäna pengar. De tror att om vi inte har kommit igång med det ännu så kommer vi inte att tjäna några pengar. Så ser inte jag det riktigt. Vi håller på att försöka stöpa om det här till den här mediaportalen. Där är vi en nätverksspelare. Där är vi plattformen och där behöver alla sponsra oss på olika sätt. Ta och ge på olika sätt, vissa med pengar, vissa med tid och vissa med innehåll. Och sedan är det bara att försöka hitta ett antal olika intäktskällors. Visst, de bitarna är kommersiella, men att bara köra butik och annonsering, det går inte. Vi kommer inte att få igång butiken om vi bara har ett stort utbud men är lite sämre än naturkompaniet. De tankarna vi hade från början att vi har 100 000 besökare, vi kopplar vi en butik dit, sen borde ungefär 2-3 % handla och de handlar för ungefär 1000 kronor i snitt order, då går det att räkna ut liksom och sen har vi annonsering på 120 000 i månaden eller 150 000 rullande, vilken jättebra investering. Men om vi skulle köra det paketet är det omöjligt att komma upp i den mängden av butiksförsäljning. Men däremot skall vi använda butiken till det den kan vara bra på...

Varför är det omöjligt att komma upp till det?

Friluftsbolaget sålde på postorder för 4 miljoner förra året i friluftsegmentet på postorder. Och 4 miljoner med 20-25 % marginaler, det är 1 million i förtjänst. vi kostar kanske 3 miljoner om året. Då måste vi sälja 3 ggr så mycket om året som Friluftsbolaget och de har butiker till sin hjälp där man kan gå och prova och sen så beställer man på postorder. Då ser man att det är rätt tufft att komma upp i de siffrorna.

Problematiken är egentligen det här att kunde behöver fortfarande kunna känna och ta på produkten, det räcker alltså inte att ha en community där Anna och Lasse säger att det här är en bra produkt för att stödja försäljningen?

Nu skall ju inte vi sälja så mycket jackor och kläder utan mer hardware om man får säga så, så att många av de prylarna, tält t.ex. säljs ju i första hand via postorder. Tält och sovsäckar och isyxor och sådant kan man lika gärna köpa på postorder. I princip så skall vi ha den typen av varor. Men vi tror även att det är otroligt svårt. Istället får vi se vad det finns för flöden. Vad finns det för pengar i den här världen? Det är expeditioner som sponsras, det är företagens paketresor upp till Sälen och Åre och det är varumärken som vill säljs sina prylar och kommunicera med potentiella köpare. Om vi blir en nätverksspelare så kan vi sätta oss och hitta små saker som vi kan tjäna pengar på i alla sådana flöden. Så det är snarare det som är viktigt än hur bra det går för butiken. Det kommer att ta 3 år innan butiken bär våra kostnader, men till dess är det en jättebra resurs. Vi kan med butiken åka till ett företag och säga hej, vi vet att vår butik inte är er bästa kanal ut men ni kan inte få ett bättre skyltfönster. För att om ni vill lansera någonting tar det er 5 min att skicka bilden till oss och sen kommer 100 000, eller 200 000 som vi har snart, att se den under den närmsta månaden. Vad tycker ni att det är värt? Sedan kommer man att kunna köpa den hos oss eller någon annan. Det är klart att det är värt någonting. Det är vår styrka snarare än att säga att snälla, vi vill sälja saker i vår butik, vi är lika dåliga som Boxman.

En sista fråga, som kanske mer är ett förtydligande. Vi var inne på det här med att förklara för medlemmarna på friluftssajten vad man gör. Tror du att det är någon sorts förtroendeskapande länk mellan företaget och medlemmarna att man har den här öppenhjärtiga diskussionen och är beredd att ta kritik eller skall man tysta ner den?

Vi tystar i alla fall inte ner den, men det är inte så att vi skriker ut det heller. I media på senare tid så har folk fått större förståelse för och insikt i hur sådana här Internet bolag fungerar. Vad som händer med dem och att det är folk som tjänar miljoner bara för det heter Internet bolag. Att det är snabba klipp. Det skall inte vi förknippas med. Vi är precis på samma sätt som alla andra företag som haft någon ägare, och ibland byts ägaren ut för att det finns bättre ägare. Företaget är detsamma och deras kunder och medlemmar och vad det nu är. De kan strunta i det egentligen. Likadant de anställda, det spelar ingen roll om det är det ena moderbolaget eller det andra som äger dem om det fortfarande är samma arbetsplats för dem och liksom att de fortfarande... Hos nästa ägare kan de förhoppningsvis ge ännu mer till medlemmarna och bygga ännu mer. Det farliga är att man säger att vi ägs av ett riskkapitalbolag för då förknippas man med Boxman och de här som är rent kommersiella eller man förknippas med Speed venture och Johan Stahl von Holstein och det är inget bra. Så därför är det svårt att förklara det på ett korrekt sätt för det blandas ihop tror jag. Däremot så svarar vi på att hej vi är 3-4 anställda här och måste dra ihop till våra löner. Gillar ni inte sidan? Jo, det gör vi.

Det kan ju ha att göra med sådana saker som förtroende och också självklart affärspolicy.

Company D 'The pleasure foods producer'

Bara för att lite bakgrund, kan du kort beskriva i grova drag vem du är och hur det påverkar dina åsikter. Om du är tekniker eller ekonom...?

Jag är marknadsförare.

Ekonomisk bakgrund?

Med stark konsumentfokus. Jag är en man, 32 år, arbetar som Nordic Brand Manager, har jobbat på företaget i 5 år och har en akademisk examen som civilekonom med marknadsföring som specialitet.

Tack. Om du tittar lite på det företaget som du jobbar på nu, vad är det ni gör och vad tror du att det kommer att utvecklas emot i framtiden?

Vad vi gör är att vi tillfredställer ett behov, människors behov av att njuta lite då och då i sin tillvaro utan för stora krångligheter. D.v.s. köpa och konsumera våra produkter. That's it. Det är den delen som vi skall försöka tillfredställa. Man får hoppas att det är just vår typ av produkter som skall fylla det behovet. Jag tror att det kommer att vara så under en ganska överskådlig framtid.

Ni ser inte att ni försöker bredda er och ta någon annan marknad än den här?

Nej, men om man ser att vårt syfte är att tillfredställa det här behovet som folk har av att njuta av att äta. Det kan vara allt möjligt. Allt som du stoppar i dig som inte är middag. Frukt, godis, glass, chips och allt sådant. Där finns det naturligtvis en massa områden och typer av produkter och beteenden som inte finns här, i den här delen av världen. Därför kan vi inte ha vissa sorters produkter men de kanske vi kan ha i framtiden. Oavsett, så kommer vi att hålla oss till den här typen av produkter.

Ni har startat en community på Internet, vad är det primära syftet med att ni har startat den?

Det primära syftet som vi ser det? Vi säljer en produkt som är en impulsvara, en låg-intresse produkt som väldigt sällan står med på inköpslistan. Man tar den för att man blir sugen just då, man äter den och sen är det inte mer. Det finns inga större värderingar utan det handlar om att jag tycker det här är gott, jag tycker inte att det här är gott. Vi har ett väldigt känt varumärke i den här målgruppen mellan 15-35 år. Det är en sorts livsstils produkt. Det finns ju många andra sådana liknade produkter. Hur gör vi då på Internet, vi som har en sådan produkt som det enda man gör är att äta den. Vi vill ju förmedla en massa värden kring vårt varumärke, hur skall vi förmedla dem på en sajt? Man får inte samma upplevelse när man går in på vår sajt som när man äter en av våra produkter. Så vad kan vi erbjuda som kan uppfylla samma behov fast på ett annat sätt? Vi tror att det på något sätt behövs något mer än att bara ha någon form av digital skrytbroschyr där du visar hur duktig du är med ditt sortiment och hur väl du tar hand om miljön och 'good citizens' och allt sådant som många har. Vi tror att vi måste få till något mer i form. Vi vill så långt som det är möjligt, försöka göra det här till någon form av tvåvägskommunikation och tvåvägs erbjudande. Istället för att vi bara använder det här som någon sorts kanal för att slussa ut budskap och påverka hela tiden, så kan man fylla sajten med funktioner och skapa en struktur som möjliggör integration, användarvänlighet, funktion och givetvis kommunikation.

Detta är de fyra parametrarna. Där har vi börjat titta. Utifrån det så har vi kommit fram till att om vi kan få folk att komma till vår sajt och umgås på ett naturligt sätt. De kan tycka att det är kul att gå till denna sajt för att de kan tävla om våra produkter men de kan också gå till denna hemsida för att där finns det en massa nyttiga funktioner som de tycker är intressanta i sitt surfande. Vi har också haft en chatt ända sen vi la ut vår hemsida och det har visat sig att vi har merparten av vår trafik är på chatten. Om vi vet att alla våra besökare befinner sig på chatten och vi vill kunna nå dem med våra budskap utan att det för den saken klampar på dem för mycket, så har vi sagt att istället för att chatten är en del av sajten så gör vi det till centrum. Då har vi all funktionerna runt omkring chatten. Dessutom så vet vi att ungefär så är idén med en community. Då har vi dem där, då kan vi nå dem, då kan vi använda chatten för att nå ut med våra budskap, tävlingar, produkter, en kampanj eller vad som helst. Om de är här inne och chattar med varandra så kanske de köper att vi försöker påverka dem. Är man inne på en chatt som drivs av ett kommersiellt företag så är man kanske villiga att ta det om vi lägger till kringfunktioner som de tycker är OK. Det är ganska kul att ha en Web mail som heter företaget.se eller något sånt där. Dessutom har de en funktion som heter friendsearch eller ett eget chatt rum. Men vi har lite mer. Vi kan hela tiden ge dom små treatments, ha små erbjudanden, tävlingar och sådant där. Enkla billiga medel med enkla billiga produkter.

Vad skulle du definiera som kärnpunkterna i en community? Vad är några av kärnpunkterna som måste finnas med för att man skall kunna kalla det en community, för det har ni helt klart valt att göra?

Dels måste det finnas en story bakom det. Vi vill att man skall känna att man går in i en värld. Det är inte bara som att gå in i ett rum och så sitter det folk och pratar i det. Utan det skall finnas den här världen som står för vissa saker som medlemmarna tycker är roligt. Dessutom skall det stå för det som vi som varumärke tycker är intressant och vill stå för. Man skall känna att när jag går in här och pratar med folk så går jag in i någon sorts fantasivärld som i sin tur har värden som jag tycker om, som jag kan identifiera mig med och som känns rolig. Det är en sak. Sedan skall det ges sådana möjligheter, strukturen skall vara uppbyggd så att man inte skall känna att det finns begränsningar. Det är klart att det finns, men man skall inte uppleva det så. Man skall kunna försvinna in och drömma sig bort lite. Via chatt rum, Web mail och att man söker kompisar.

När ni utvecklade den här gjorde ni det intuitivt eller tog ni någon sorts färdig konceptlösning och försökte applicera den?

Vi har nog gjort lite av varje och blandat. Vi har ju sagt att vi ville ha någon sorts story som har en koppling till det varumärket som företaget har. Man gör ju allting på det sättet, här är produktplaneten och här finns de godaste snacksen i hela världen och alla äter snacks och ser ut som snacks och sedan blir det bara snacks, snacks, snacks. Det känns lite platt och vi ville erbjuda något annat. Vi säger att det finns en planet och på den så härskar de tråkiga. De som bestämmer att allt sådant som är kul är förbjudet. Man får inte lyssna på musik och inte umgås och inte äta våra produkter och skall man det, så är det bara på söndagsmorgnarna. Man får aldrig äta det på veckodagarna för det är fult. Det får bara smaka en viss smak o.s.v. Sådana värden vill naturligtvis vi som företag inte stå för, utan vi vill stå för motsatsen. Då innebär det att vi på den här planeten har gjort ett motståndsnäste som vi kallar för klubben. De kämpar emot det här hela tiden. De vill att folk skall ha det trevlig, umgås, äta våra produkter och festa och ha kul, precis sådana värden som vi vill stå för. När man går in på vår sajt och blir medlem i den här klubben, då kan man känna någon slags samhörighet med det här. På så sätt är det ett slags bakvänd varumärkes påverkan. Vi väver in det.

N började med att säga att chatten var viktig. Ni testade er fram genom att slänga ut en sådan och se vad som hände. Men när ni sedan började bygga på den, var det ni själva som satt hemma på kammaren och funderade eller har ni lejt ut till ett konsult företag?

Vi har en Webbyrå som vi har jobbat ihop med i tre och ett halvt år. Så att det är ett slags samspel mellan oss och dem.

Är det bara ni på bolaget som står för den här sajten eller ingår den i något större..., med en massa andra företag?

Den gör väl egentligen det men samtidigt inte. För oss är det här en ren varumärkes sajt. Det finns väldigt lite 'corporate stuff' om man säger så. Det finns lite grann men det är ingen corporate sajt. Du kan inte gå in och beställa årsrapporter eller något sådant. Däremot så tillhör vi en större koncern och den har en nordisk corporate sajt med alla sina varumärken där de talar om hur man agerar som företag. Där finns det länkar till de olika varumärkena och alla de är rena varumärkes sajter. Så vi har ingen annan länk just nu, och det beror också på hur vi är organiserade inom koncernen.

Men det är bara koncernen som är på sajten? Ni har inget samarbete med konkurrenter eller?

Nej, det har vi inte. Vi har ingen annan extern on-line partner.

Sajten är av skapad av er och skapad för er?

Än så länge är det så i alla fall.

När ni skapade den här kände ni att ni tvingades till det att tekniken sprang iväg och...?

Nej, precis tvärtom. Vi kan ju göra på andra sättet, som jag tror att de flesta gör. D.v.s. man har det som någon slags envägskanal, som ett tillägg till tv och utomhusreklamen för att kommunicera envägsbudskap. Nya produkter, alla nya grejor som vi gör för våra medarbetare och för miljön, alla kampanjer, alla tävlingar. Det vill vi ha också, men vi ville ta det ett steg längre för att vi skulle få att folk skulle komma hit. Ett sätt är kanske att hela tiden ha nya tävlingar och nya kampanjer, men hur skall du få folk att bli ambassadörer för vårt företag? Få dem att tycka att det är kul så att samma människor vill komma tillbaks? Bygga på den basen vi redan har och få dem att bli lojala. Så att de tycker att 'top of mind' 5 sajter, det är vårt företag.

Då har ni fått någon som kommer dit och skriver in sig av ren nyfikenhet, hur gör ni sedan för att de skall vilja komma tillbaka?

Då har vi t.ex. den här klubben där vi säger att det blir någon slags VIP behandling med olika typer av klubbfunktioner. Om du blir medlem här dig så registrerar vi lite information om dig, men vi talar om varför vi gör det och i gengäld så kan du vinna snacks. Du kan vinna på din födelsedag, du får erbjudande om tävlingar före alla andra, du kan testa saker och du får se saker innan allmänheten, allt sådant. Då finns det ganska många som tycker det är roligt, som skulle vilja veta när vi kommer ut med en ny produkt och vara de första som kanske kan få testa den och se reklamfilmer innan de kommer ut på TV. För att det är så harmlöst. Alla vet vad vad våra produkter är. Då tycker de att det kan man väl göra.

Det är knappast någon som vill bekämpa er.

Nej, precis. Och då är det sådana enkla medel men det räcker oftast.

Nu känns det som det blir en sajt där det är lite toppstyrt, att det är lite kommunikation uppifrån och ner...

Jo, det är sant.

Hur ser ni på det här att det skall vara kommunikation mellan medlemmarna på sajten eller i communityen?

Det är en svår avvägning. Det är det man vill få till för att det är en av nycklarna för att få dem lojala. Tar du det här hur chatten och Webmailen är uppbyggd. Att få en gratis Webmail är kanske inte vidare originellt, men får du det så måste du då gå in där varje gång för att läsa dina mail eller skicka mail. Vi har ju t.ex. en friendsearch, man kan söka efter personer med olika profiler som man tror att man skulle tycka det är roligt att prata med, att chatta med, att bygga upp någon sorts relation med. Det är det bästa exemplet. För att de skall känna att de styr det själva har vi sagt att vissa delar och funktioner på sajten skall vi inte gå in och påverka. Bara för att folk springer och gömmer sig i olika chatt rum hit eller dit, så skall vi inte kunna, vi kan naturligtvis, men vi vill inte gå in och säga att 'har du hört nu kommer den nya produkten vecka 23'. Vi lämnar vissa sådana funktioner, sidor, fält oberoende.

Men har ni någon sorts moderator på chatt funktionerna?

Nej, det har vi inte.

Så det släpper ni helt fritt?

Ja. Sedan är det så att det blir som alla andra, det finns lite förhållningsregler. Vi har ganska hårda sådana regler. Generellt så är det inte så jättepopulärt inom vår koncern att man har en chatt för ett kommersiellt företag som tillverkar och säljer produkter. T.ex. att 'det kan vi inte ha för att tänk om bankrånare träffas där och pratar kodat om att planera ett rån och så kommer det fram att det var på vårt företags sajt'. Det är den typen av farhågor.

Men om vi tittar på ett mer realistiskt problem, t.ex. rasistiska inlägg?

Vi har förhållningsregler, betydligt mycket hårdare än på många andra sajter.

Men rent praktiskt, om nu någon skriver ett sådant?

Om någon gör det så åker man ut med en gång.

Men då har ni alltså någon sorts kontroll, då måste ni ha någon person som sitter och gör detta. Vem är det?

Jasså, det är så du menar. Ja, det är vår Webbyrå som gör det. Vi har t.ex. en check varje dag där vi har en sökmotor där vi har lagt upp ex antal förbjuda ord. Förekommer de någonstans så...

Jag ville bara veta om ni har en vertikal kontroll eller en horisontell...

Ja, då förstår jag.

En del kommer dit och är väldigt aktiva. De skriver mycket och drar dit en massa kompisar. Har ni något system för att fånga in dem och ge dem en klapp på huvudet för att de är så duktiga?

I klubben så får man samla poäng. Du får olika poäng för olika saker som du gör. Om du skickar ett av våra digitala vykort, om du samlar x antal medlemmar, om du deltar i tävlingar får du poäng för det. Så att det är dels poäng för ens egen lojalitet, hur aktiv man är, och dels för att man drar dit nya människor. Sedan kan man då byta in de här poängen mot snacks, biobiljetter och liknande saker.

Om jag går in på era sidor och skriver att jag öppnar en påse snacks och så var det en ruttan fågel som ramlade ut, köp inte deras snacks mer. Hur ställer ni er till ett sådant inlägg i chatten.

Så länge det inte handlar om saker som barnpornografi, sex, hets mot folkgrupp o.s.v. så låter vi det vara. Det är så uppenbart att en del tycker om att skriva sådana saker. Det är klart att om det skulle bildas någon sorts underground terrorist grupp som sprider..., men det händer inte.

Men ni ignorerar enstaka negativa inlägg?

Ja, sådant bryr vi oss inte om. Det är väldigt fritt.

Går ni in och kommenterar dem ifrån företagets sida eller låter ni dem vara helt och hållet?

Vi låter dem vara helt och hållet.

Om vi går tillbaka till när ni skapade den här. Ni började med chatten, kom fram till att det skulle vara centrum och så bygger ni på en massa saker runt omkring. När ni tänkte på det här, vem var det som började tänka så här? Var det ni som jobbade på företaget, var det en ledningsgrupp eller kom det packar med mail från folk på nätet som ville ha det här?

Vi hade redan tidigare klubben. Vi har ganska många personer som är samma ålder som vår målgrupp. De är rätt lojala och när de kom hit vad var det som de gjorde? Jo, de satt och chattade. Hur skulle vi då göra för att få dem att tycka att det här är ännu roligare och få dem att komma hit ännu oftare? Då kände vi att när chatten var så stor så ville vi dra den vidare. Vi i det här fallet är jag själv tillsammans med Webbyrån, för att vi är kanske de som har mest kunskap här. Sen påverkar vad som händer och har hänt på Internet under de senaste åren, utvecklingen mot communities. Det är svårt att säga men det är en kombination av tidens tand.

Hur mycket försöker ni ta reda på vad medlemmarna tycker och tänker när ni bygger om det hela, lägger till och tar bort?

Vi har faktiskt ganska mycket direkt mail kontakt. Vi provade det en gång för att se vad som händer och vi har nästan inte fått några negativa kommentarer. När man går in här och registrerar sig så får man kryssa i frivilligt om man vill ha mail. D.v.s. information om allt nytt som händer eller inte. Det är många som vill ha det och den vägen kör vi. Vi frågar om vi skall ha det så här eller så här. Kom in och testa och tala om vad du tycker. Sedan kanske vi lägger in en liten tillfällig marknadsundersökning. Vad tycker du är bra? Vad tycker du är dåligt o.s.v. Hur kan man göra det bättre och så där.

Om vi tittar på syftet, framgång. Ni har ju satt upp något sorts mål med communitien? När skulle du säga att ni har nått den? Ni säljer ingenting direkt, så det är inte att ni får ett direkt resultat, utan vad är framgångsfaktorn som ni söker?

Det finns flera saker. Den finns i fyra versioner, en i Danmark en i Norge, en i Sverige och en i Finland. Utan att gå in på siffror så har vi satt ett mål på antalet medlemmar och deras lojalitetsgrad, d.v.s. något mått på aktivitet när de är där inne. Vi vill ha en viss nivå på grundtrafik och då kan vi säga att vi i Sverige har funnits i tre och ett halvt år. Finland och Danmark har inte haft någon sajt innan. De vill ju också bygga upp ett visst mått av medlemmar.

Men bara att folk är där...?

Nä, precis

Ni vill ju ha något mer, vad kan det vara?

Det blir nästa steg. Vi vill få en viss trafik och sedan vill vi att folk skall agera på de andra typerna av frekventa aktiviteterna vi har. Vi har ändå ganska mycket frekventa aktiviteter när det gäller kampanjer. När vi har butikskampanjer så gör vi en version av dem på nätet. Till synes och sist så vill man ändå att folk skall kunna delta i de här på ett sådant sätt att det leder till mer snacksförsäljning.

Så ni vill ha dit folk, att de nyttjar de tjänster som finns och under det att de nyttjar dem så accepterar de att företaget står för det här och därigenom associerar varumärket med något positivt och när de nästa gång står i affären så väljer de ert märke framför något annat?

Ja, det är en del i att bygga lojaliteten. Det är lite så att vi strävar efter att de här funktionerna och sajtens utseende skall göra så att besökare känner att 'oj vad konstig, oj kors i taket, det här hade jag inte väntat att de här skulle göra, och det här var ju rätt kul, det här gillar jag'. Det kan naturligtvis kännas lite utopiskt att få till det där, men det är ju den returen som du har på den investeringen. Någonstans skall det synas att du säljer mer varor. Om du tittar på det på väldigt affärsrelaterat, och det gör många som inte förstår något om Internet, då säger man om vi satsar x pengar, hur många fler produkter säljer vi? Det är naturligtvis ingen som kan svara på det. Det tar lite tid. Ett annat steg är att att du bara använder det som en ren kommunikationskanal. Nu har vi en kampanj, en tävling, kom med och tävla, gör så här. Folk går in på sajten, de kommer in på företagets sajt och de kanske inte är det minsta intresserade av att chatta. Emellertid har de sett företagets www adress i sin Ica butik och sett att det finns en tävling där de kan vinna en resa till Australien om de gör något. Så ser de att man skall göra så här, så här och så här. Då kanske de måste gå till butiken och köpa en produkt för att vara med och tävla. Det är det här snäppet som alla vill få till, men det är en knäckfråga.

Vilken målgrupp är det som ni satsar på med den här sajten. Ålder eller demografi

Det är killar och tjejer 50/50 12 till 20 år. Fast vi har samtidigt en policy att man inte skall vara under 15 år. Så skall jag vara riktigt ärlig har vi nog tappat en del där. Innan var en stor del av trafiken i den åldern 12-20. Nu säger vi att för att bli medlem här så skall du vara 15. Är du yngre krävs det målsmans tillstånd.

Är det en juridisk aspekt på det?

Ja, det är en mycket juridisk aspekt.

Nu har ni då valt en målgrupp, 15-20 år, hur har det påverkat utformningen av communityen?

Du menar...?

Layout, bilder, vad du vill...

Själva layouten och designen är också lite av tidens tand. Det är en blandning av South park och pokemon om man skall försöka beskriva det. Både Pokemon och South park är saker som är tämligen aktuella. Och det finns någon slags ironi i all webbdesign när det gäller att göra figurer. Sen kan man uppfattar det som väldigt naivt, men vi uppfattar det som ironiskt naivt.

Ni har en Webbyrå som ni sitter och jobbar med, hur kommer det sig att ni valde just den modellen? Det känns lite som om ni har arrenderat ut den här tjänsten, stämmer det?

Det är så

Var det för att de hade ett gott rykte eller hade ni använd dem tidigare?

Vi hade använt dem tidigare. Vi är intresserade av att de skall komma med förslag utifrån vad vi vill åstadkomma och då måste de komma med förslag som driver på trafiken och som är positiva för vårt varumärke.

Om vi föreställer oss att du om tre års tid skall komma och förklara för någon högt uppsatt person i företaget och förklara att vi gjorde en community och det fungerade jättebra och så skall du ta fram några nyckelsaker som gjorde att det fungerade så bra, vilka nyckelsaker skulle du ta fram? Vilka saker var det som gjorde att communityen verkligen fungerade?

Jag hade inte vinklat det på det sättet. Jag hade aldrig sagt att så här bra fungerar communityen, utan jag hade sagt att så här bra fungerar företagets Websajt. Det har fungerat så bra därför att vi har uppnått att det ser ut så här. Och när det ser ut så här så får du det här resultatet.

Vad är det ni har gjort?

Jag hade t.ex. sagt att, Internet är en kommunikation, en interaktiv kommunikation, och det har vi tagit fasta på när vi bygger en Community. Vi skapar kommunikation inom sajten, till och från sajten, mellan besökarna och oss och mellan besökarna själva. Det i sin tur genererar ett visst antal besök, en besöksökning och det har lett till att så här många mail har skickats där vårt varumärke har exponerats. I krav hade jag gjort det.

Er community, tänker du på den som en fysisk plats eller tänker du på den som en massa människor som har en relation och sedan råkar det vara på det stället?

Jag tänker på det som ett ställe. Det är för att vi har skapat en historia på det sättet. Så det är ett ställe, en fantasivärld.

Du pratade om lojalitetsgrad, skulle du kunna definiera det lite grann, hur resonerar ni runt det? Det är ett svårt begrepp men..., om man börjar med vad är lojalitet?

Om man kunde mäta lojalitet för vår del, vilket man kan men vilket vi inte gör, antingen gör du en massa grejor på sajten som ändrar sig hela tiden men som är ganska frekventa, varje månad

har du en ny kampanj. Då blir det så att du varje månad har helt nya besökare, men de besöker dig bara en gång. Du får fler och fler besökare som är där men det är bara ett korttids perspektiv. Du bygger ingen lojalitet med dina besökare utan ena gänget går dit ena dan och tänker att vilken usel tävling och nästa dag lurar du dit några andra. Om du istället har andra typer av funktioner som gör att du istället för att gå till sajten 1,8 ggr per år går dit 4.8 ggr då har du en typ av lojalitet, du har en typ av bas.

Men du kvantifierar den lojaliteten?

Det är helt klart. Det är det vi vill. Vi vill ju helst veta hur många besök, men vi är lite för små för att passa in där.

Men om man ser det ur ett annat perspektiv, ett mer kvalitets perspektiv...?

Jo visst, det finns många sådana parametrar också, men det handlar om kronor och öre till slut och därför så får de ingen relevans. Det är typiska marknadsföringsbegrepp som man inte riktigt kan sätta fingret på. Hur kan du beräkna värdet på en exponering av varumärket? Det är en väldigt stor mängd floskler i det där. Det är klart att vi vet att de är en viss kvalitet om vi vet att basen är konstant men att de gör fler besök. Då kan vi bara anta att det finns en kvalitet i de besöken och i den lojaliteten.

Om man skulle kunna koppla communitien fysiskt till era produkter och kunna mäta hur många påsar medlemmarna köper och äter, skulle det kunna vara ett lojalitetsmått?

Ja, det kan man säga.

Att det finns någon sorts koppling mellan den virtuella och den fysiska världen?

Det är ju det som är själva nyckeln. Rätt eller fel men vi ser det som att det blir lite mer rock'n roll på Internet. Det är inte så noga, man tar ut svängarna lite mer och gör lite annorlunda lösningar, designmässigt, funktionsmässigt och språkmässigt etc. Det är klart att det inte alltid är så bra. Det alla vill få till är det som kallas för total branding, den totala integrationen mellan det du kommunicerar i dina fysiska produkter, det du kommunicerar i media, på webben och det skall vara extremt sammanflätat. Det gör det kanske inte riktigt idag. Internet är ju ännu ett så pass ungt medium och det är inte självklart att värdera Internet på samma sätt, utan det kommer nästan alltid i sista hand. Hade man haft samma värdering på Internet som på din övriga kommunikation, så hade du kunna dra dina växlar åt båda hållen. Det är kanske det stora dilemmat för kommersiella producerande företag.

Du är lite yngre, lite framåt lite Web vänlig, hade du svårt att förankra den här tanken hos maktgruppen?

Ja, det var väldigt, väldigt, svårt. Det är naturligtvis alltid svårt att förankra saker som kostar massor av pengar, hos människor som inte vet vad man skall ha det till.

Är det för att de inte ser nyttan?

Nä, de kan förstå om man förklarar på ett vettigt språk. Våra argument är ju att vår målgrupp finns på Internet. Jag säger till dem att jag är yngre än dem men när jag växte upp var det fräckaste jag ville ha en stereo. Nu vill alla ha en PC. Sen kan man prata om Internet penetrationen i den här åldern och hur ungdomarna betar sig på Internet. Det räcker oftast. Då kan det kosta hur mycket som helst. Men bara det faktumet att de som växer upp har ett helt

annat informationsbeteende om hur de tar till sig information räcker oftast. Då är det självklart att vi skall vara på Internet, men sedan hur det går till, det är inte så viktigt.

En sista fråga, är det något som vi har missat som du skulle vilja tillägga i Community begreppet? Varför frågar de inte om det här, det är så självklart?

Nej, jag känner lite att, varför vi gör en sådan här sak, varför gör vi en community över huvudtaget? En community skall ju inte drivas så här. En community skall ju vara en icke kommersiell värld där det inte skall finnas någon påverkan över huvud taget. Om jag vänder på det och säger att vi istället skulle göra en community för att vi skall konkurrera med dobi doo, då hade jag känt att det vi varit Bambi på hal is. Vi kommer tillbaks till kärnpunkten, vi har ett varumärke, det säljer en viss vara och står för vissa värderingar, vi skall ha en hemsida, varför då? Varför skall man komma dit? Jo, säger en del, men alla kommer dit, snacks är ju gott. Men man äter inte snacks på sajten, varför skall man komma hit och besöka oss? Det är hela iden och det är därför som det ser ut så här. Nu råkar det finnas ett begrepp som heter community eller chatt på Internet, men hade målsättningen varit något annat hade det kanske sett annorlunda ut. Vi har fått mycket frågor från andra om att nu är ni ute och cyklar, sådant kan inte ni göra, sånt skall vi göra. Ni säljer ju snacks! Men det är det som är det roliga och så får vi se hur det går.