



Handelshögskolan
VID GÖTEBORGS UNIVERSITET

The Times They Are A-changin'

De sociala mediernas organisatoriska påverkan

Magisteruppsats inom
marknadsföring
Höstterminen 2010

Författare
Jonas Magnusson
Kristian Olsson

Handledare
Annika Hallberg

FÖRORD

Vi vill inledningsvis tacka vår eminenta handledare Annika Hallberg som med gott mod och djupt engagemang hållit våra vildhjärnor i schack genom att ge oss konstruktiv kritik.

Vi ämnar även tacka Karin Larsson på Volvo Cars, Johan Kikas på Brämhults Juice, Birgitta Jacobsson Ekblom på Bok och biblioteksmässan, Agneta Forshufvud och Anders Fahl på Göteborg & Co samt Ulrika Danielsson på andra AP-fonden för att ni tagit er tid att besvara våra frågor, utan er hade vår uppsats inte varit möjlig!

Studiens titel är även titeln till en av Bob Dylans mest kända och hyllade låtar som handlar om förändring och vikten av att ta del av densamma.

TACK!

Jonas Magnusson

Göteborg, 11:e januari 2011

Kristian Olsson

ABSTRACT

As part of the Internet, social media is one of the factors that led to the world around us has shrunk drastically. Through the various forms of social media it is possible to keep in touch with friends and acquaintances all over the world. The possibilities span from being able to share thoughts in the form of pictures, text, music and many other forms of expressions. Lately social media have become an integral part of many people's daily lives, it is no wonder that organizations want act on and be visible in the social media arena.

The purpose of this study is to describe how organizations work with social media and on this, potentially active and interactive, marketing communications channel carrying a need for change in organizations. With this in mind, the authors formulated the following two research questions: [1] *How do organizations work with social media strategies?* and [2] *Does the organizational social media strategy processes cause a need of change in organizations?*

The theoretical framework deals with theories of organizations and its change. The theoretical framework also consists of theories about social media and their impact on organizations.

The study is based on an abductive approach with an exploratory and descriptive purpose. In the study, primary data was collected through semi-structured, qualitative interviews with representatives from five organizations

Our results demonstrate that organizations today rarely plan, in a careful manner, its presence on social media. However, the majority of the surveyed organizations currently exist on social media. Depending on organizational differences this presence varies in its approach. Within organizations social media act as a causal factor of change in strategy, systems, culture and identity. When social media is used within an organization it sets new requirements for strategy development, not only for individual media, but also for the organization as a whole. With implementation of social media as a channel in market communications a need of guidelines and policies follow. Organizational culture can be transferred through social media successfully due to the nature of social media. The organization's identity can be enhanced via the potential morale booster that is social media. However, it is imperative to emphasize that good leadership is required who can, thru their own commitment, motivate employees to work with social media in different departments. Otherwise the risk is imminent that social media is received with skepticism and then has no impact in the organization or in the worst case become a stress factor.

Keywords: Social Media, Organizational Change, Marketing, Integrated Communications.

SAMMANFATTNING

Som en del av internet är sociala medier en av de faktorer som lett till att världen kring oss krympt drastiskt. Genom de olika formerna av sociala medier kan man hålla kontakt med vänner och bekanta över hela världen. Men det slutar inte där, man har även möjlighet att dela med sig av tankar i form av bild, text, musik eller vad man själv bäst uttrycker vad man vill ha sagt just för stunden. Då sociala medier är en stor del av mångas vardag är det inte konstigt att organisationer vill finnas och synas inom de sociala medierna.

Syftet med studien är att beskriva hur organisationer arbetar med sociala medier och om denna, potentiellt aktiva och interaktiva, marknadskommunikationskanal medför ett förändringsbehov hos organisationer. Utefter detta syfte har författarna formulerat följande två forskningsfrågor: [1] *Hur arbetar organisationer med sin sociala mediestrategi?* samt [2] *Medför organisationers sociala mediestrategiprocess ett organisationsförändringsbehov?*

Studiens teoretiska referensram behandlar teorier kring organisationer och dess förändring. Den teoretiska referensramen utgörs även av teorier kring sociala medier och deras inverkan på organisationer.

Studien bygger på en abduktiv ansats med ett explorativt och deskriptivt syfte. I studien har primärdata samlats in via semistrukturerade, kvalitativa, intervjuer med representanter från fem organisationer.

Studiens resultat visar att organisationer i dag sällan planerar i vid utsträckning för sin närvaro på de sociala medierna. Dock är flertalet av de undersökta organisationerna närvarande på de sociala medierna i olika utsträckning. Beroende på organisatoriska skillnader ser denna närvaro olika ut. Inom organisationer kan sociala medier fungera som en förändringsdrivare inom strategi, system, kultur och identitet. Då man arbetar med sociala medier inom en organisation ställer det nya krav på strategiutveckling, inte bara för de enskilda medierna utan även för organisationen som helhet. Genom införandet av sociala medier i marknadskommunikationen kommer man inom organisationen policys samt riktlinjer. Kulturen inom organisationen kan med fördel förmedlas genom sociala medier då man i dessa kanaler kan sprida mjuka värden effektivt. Organisationens identitet kan förstärkas då de andra delarna inom organisationen förstärks så som medarbetare då de kan få möjlighet att känna sig delaktiga och involverade. Det är dock av yttersta vikt att poängtera att ett gott ledarskap krävs som genom sitt eget engagemang kan motivera de anställda att arbeta med sociala medier på olika avdelningar. Risken är annars överhängande att de sociala medierna mottages med skepsis och då inte får något genomslag i organisationen eller att det i värsta fall blir en stressfaktor för organisationen.

Nyckelord: Sociala medier, Organisatorisk förändring, Marknadskommunikation, Integrerad kommunikation.

INNEHÅLLSFÖRTECKNING

1 Inledning.....	1
1.1 Bakgrund	1
1.2 Problemdiskussion.....	2
1.2.1 Varför bör organisationer använda sig av sociala medier?	3
1.2.2 Hur arbetar organisationer med sociala medier?.....	4
1.2.3 Medför detta arbete ett organisatoriskt förändringsbehov	5
1.2.4 Förstudie	5
1.3 Syfte.....	5
1.4 Avgränsningar	6
1.5 Forskningsfrågor.....	6
1.5.1 Forskningsfråga 1.....	6
1.5.2 Forskningsfråga 2.....	7
1.5.3 Forskningsfrågemodell	8
1.6 Disposition.....	9
1.7 Typografi och Referenshantering	9
1.8 Begreppslista	10
2 Teoretisk referensram.....	12
2.1 Organisatorisk förändring.....	12
2.1.1 Vad som förändras	12
2.1.2 Varför en organisation förändras	14
2.1.3 Vad som ligger bakom ett förändringsbehov	14
2.2 Sociala medier	16
2.2.1 Sociala medietyper och organisationskrav	16
2.2.2 Sociala mediers inverkan på organisationen	17
2.2.3 Integrerad social media.....	18
2.2.4 Intern hantering och riktlinjer för sociala medier	19
2.3 Integrerad marknadskommunikation	20
3 Metod	22
3.1 Forskningsmetod	22
3.1.1 Positivism och Hermeneutik	22
3.1.2 Författarnas vetenskapliga ansats	23
3.2 Vetenskapligt angreppssätt	24
3.2.1 Författarnas vetenskapliga angreppssätt	24
3.3 Utredningsansats.....	24
3.3.1 Kvantitativ metod.....	24

The Times They Are A-changin'
- Innehållsförteckning -

3.3.2 Kvalitativ metod.....	24
3.3.3 Författarnas val av utredningsansats	25
3.4 Datainsamlingsmetoder	25
3.4.1 Intervjuer.....	25
3.4.2 Författarnas datainsamlingsmetoder	26
3.5 Undersökningars syfte	26
3.5.1 Författarnas undersökningssyfte	27
3.6 Studiens genomförande	27
3.7 Val av organisationer och intervjupersoner.....	28
3.8 Intern och extern validitet i kvalitativa studier.....	29
3.8.1 Författarnas syn på validitet.....	30
3.9 Källkritik.....	30
3.9.1 Författarnas syn på källkritik	30
4 Empiri.....	31
4.1 Utveckling av strategier för sociala medier	31
4.1.1 Integrerad kommunikationsstrategi och sociala medier.....	32
4.1.2 Merarbete renderat av sociala medier	33
4.2 Implementering av strategier för sociala medier	34
4.3 Förvaltning av strategier och det löpande arbetet med sociala medier.....	35
4.3.1 Förändring och utveckling	36
4.3.2 Förändringar i det tidigare arbetet.....	36
4.4 Utvärdering av strategier och arbetet med sociala medier.....	37
4.5 Andra AP Fonden	38
5 Analys.....	39
5.1 Hur arbetar organisationer med sin sociala mediestrategi?	39
5.1.1 Strategiutveckling	39
5.1.2 Implementering och löpande arbete.....	40
5.1.3 Förvaltning	40
5.1.4 Utvärdering	42
5.2 På vilka sätt kan organisationers sociala mediestrategi bidra till ett förändringsbehov?43	
5.3 Organisation som inte använder sig av sociala medier.....	47
6 Slutsatser, rekommendationer och teoretiskt kunskapsbidrag	49
6.1 Hur arbetar organisationer med sin sociala medie-strategi?.....	49
6.2 På vilka sätt kan organisationers sociala mediestrategi bidra till ett förändringsbehov?50	
6.3 Rekommendationer.....	51
6.4 Teoretiskt kunskapsbidrag.....	52
6.4.1 Strategi	52

The Times They Are A-changin'
- Innehållsförteckning -

6.4.2 System.....	52
6.4.3 Kultur	53
6.4.4 Identitet	53
6.4.5 Omvärlden.....	53
6.5. Förslag till vidare forskning	53

FIGURFÖRTECKNING

Figur 1: Författarnas forskningsfrågemodell.....	8
Figur 2: Tricord-modellen.....	12
Figur 3: strategisk omvärldsanpassning	14
Figur 4: Författarnas metodval.....	22
Figur 5: I studien intervjuade personer och deras roller.....	31
Figur 6: Ansvar för de sociala mediernas stadigvarande bruk inom de undersökta organisationerna	35
Figur 7: Använda sociala medier inom de undersökta organisationerna	35
Figur 8: Teoretiskt kunskapsbidrag.....	52

1 INLEDNING

I detta inledande kapitel presenteras bakgrunden till och syftet med studien. Det område författarna valt för problematisering behandlas, frågeställningen beskrivs och studiens avgränsningar fastställs. Kapitlet beskriver även uppsatsens kapitelstruktur och hur referenser behandlas.

1.1 Bakgrund

Ioch med Internets framväxt har världen runt omkring oss krympt drastiskt.¹ All information finns att tillgå likväl vänner och bekanta världen över. Genom framväxten av sociala medier har det blivit betydligt enklare för människor att hålla kontakten med vänner och bekanta, man behöver inte längre samlas framför diabilprojektorn för att titta på semesterfotona eller skicka ett blandband för att dela med sig av den senaste favoritmusiken. Genom tillgång till sociala medier så som Facebook kan man enkelt hålla kontakt med och följa sina vänner och deras förehavanden världen över, lika så kan man ladda upp de senaste bilderna via Flickr och länka till en video på Youtube eller Vimeo. Allt medan bekanta som andra kan kommentera och lämna åsikter.²

Kommunikationen har gått från skrift och tal till att innefatta alla former av media. Framväxten av sociala medier har inte bara inneburit ett paradigmskifte i hur privatpersoner kommunicerar med varandra utan även öppnat upp för nya sätt och möjligheter för företag att kommunicera med marknaden. Något som även ställer nya krav på företagen då information sprids över världen med en enorm hastighet. Vilket kan vara till gagn för den enskilda organisationen, men det kan även innebära en risk då man inte har möjlighet att kontrollera vad som sägs och skrivs. Informationsspridningen ställer nya krav på att hålla sig ajour med vad som publiceras om det egna bolaget och utveckla strategier för att motverka eller leda eventuella diskussioner så som man själv vill ha dem för att optimera något positivt eller minimera något negativt. Ett talande exempel på skadehantering är när några anställda på Dominos Pizza i USA minst sagt betar sig illa och filmar det, en film som hittar sin väg till internet och Youtube och där antalet som sett filmen ökar lavinartat på kort tid. Dominos spelade då in en egen film där VD ber om ursäkt, talar om hur man skall komma tillrätta med problemet och bedyrar att det aldrig kommer upprepas.³

Nu är det inte bara film, bild och Facebook som kan räknas till de sociala medierna. Även bloggar där enskilda eller grupper för fram tankar, åsikter och funderingar, med eller utan en agenda. Twitter, en form av blogg med en begränsning på antalet ord, 120, som får användas i varje inlägg. På forum på internet diskuteras allt mellan himmel och jord. Det finns forum som är specialiserade på ett ämne och det finns de som är en samlingsplats för en uppsjö olika ämnen och frågor så som Familjeliv och Flashback som är två stora svenska forum.^{4,5} Även olika Wiki-tjänster kan ses som sociala medier då det är användarna själva som redigerar och lägger upp texter och således har kontroll över vad som skrivs.⁶

¹ Dicken (2010)

² [Webb]facebook.com, 2010-12-27

³ [Webb]marketingvox.com 2010-12-28

⁴ [Webb] flashback.org 2010-12-28

⁵ [Webb] familjeliv.se/forum 2010-12-28

⁶ Se 1.9, begreppslista: Sociala medier, Wiki

Sociala medier spelar en stor roll i vad som kallas Viral Marketing,⁷ där man försöker finna olika sätt att få genomslag för en egenproducerad video eller liknande så att den skall sprida sig som en löpeld över internet.⁸ Detta för att öka medvetenheten om märket eller för att uppnå andra satta marknadsföringsmål. Som exempel på detta kan nämnas T-Mobile och deras kampanj med människor som börjar dansa ”spontan” på Liverpool Street Station. En video som fick stor spridning och uppmärksamhet.⁹

1.2 Problemdiskussion

Genom sociala medier har människor fått möjligheten att presentera sig själva via skapandet av profiler som de fyller med uppgifter om sig själva på. På dessa sidor kan användaren bygga en identitet med hjälp av presentationer i text som talar om vem de är, men också via filmer och foton, samt genom att länka vidare till andra sidor och vänner. Man skapar ett socialt nätverk där man interagerar med sina vänner och förmedlar saker man gör, tycker om och tänker på. Det sociala nätverkandet blir som ett sorts umgänge där man delar med sig av personlig information men där man även har möjligheten att länka till eller posta sådant andra har skapat.¹⁰

Omvärlden och dess aktörer har i en allt mer ökande takt blivit internationell och global. Den senaste tidens tekniska utveckling i form av internet och mobil teknologi såsom Smartphones och surfplattor gjort att människor i dag i allt högre utsträckning umgås på olika sätt genom avancerad teknik. Det går såldes skönja en förändring i tidens anda, zeitgeist, som innebär att människor, särskilt yngre, i allt mindre utsträckning brukar traditionell media såsom Tv, Radio och dagstidningar. Individerna letar även i högre utsträckning egen information och påverkas av andras, ofta subjektiva, åsikter som utgångspunkt vid ett köp.¹¹ Konsumenterna umgås och delar även i allt större utsträckning information via det som går under beteckningen sociala medier. Dessa nya arenor för umgänge, underhållning och konversation som sociala medier erbjuder skiljer sig från traditionella medier genom att erbjuda användaren möjlighet att interagera med olika entiteter, såsom andra användare eller organisationer. Det vill säga sociala medier erbjuder dialog och traditionella medier erbjuder monolog.

Användarna skapar i många fall även innehållet på de sociala medierna och på många sätt är det användarnas arenor. Då sociala medier har gått från att vara för fritid och nöje har det tagit steget till att vara ett verktyg för organisationer. Även inom branschtidningar skriver man om organisationer skall använda sig av sociala medier för att få så stort genomslag som möjligt men även vilka fallgropar man skall undvika. Organisationer gör bäst i att se efter sitt on-line rykte och hålla uppdaterade vad som skrivs om en, bra som dåligt. Undersökningar som visar att 84 procent av alla amerikaner ser on-line recensioner¹² som viktiga när de skall handla något.¹³

⁷ Se 1.9, begreppslista: Viral marketing

⁸ [Webb] marketingterms.com 2010-12-28

⁹ [Webb] Brandrepublic.com 2010-12-28

¹⁰ Haenlein och Kaplan (2010)

¹¹ Williams (2010)

¹² [Webb] nytimes.com, 2011-01-07

¹³ Ibid.

Många konsumenter vill nu föra en dialog och interagera med organisationer men endast 30 procent av organisationerna är redo för det.¹⁴ Då flertalet konsumenter söker information och dialog via sociala medier medför det en risk för organisationer att inte vara närvarande.¹⁵ 65 procent av de amerikaner som har varit i kontakt med olika organisationer genom sociala medier var nöjda med interaktionen. Sociala medier ändrar hur organisationer, anställda och konsumenter interagerar. Man skapar en bas för dialog och interaktion med kunder vilket är till nytta för organisationen men även de anställda.¹⁶

1.2.1 Varför bör organisationer använda sig av sociala medier?

Det är viktigt för organisationer att finnas där deras kunder finns. Information om kunder och konkurrenter som finns enkelt tillgänglig via de sociala medierna. Det interaktiva sättet att umgås medför även möjligheter att föra en aktiv dialog med sina kunder. Denna dialog gör det således möjligt för kunder att uttrycka sina åsikter som finns om organisationen och dess eventuella produkter. Organisationer kan även använda denna dialog för att till exempel delgiva sina åsikter och nya produktansatser i syfte att bygga en långsiktig relation med befintliga och potentiella kunder.¹⁷

Grundtanken med sociala medier är interaktion och gemenskap. De ska fungera som en social plattform på internet där man kan umgås med vänner, bekanta och likasinnade. Således är det viktigt för företag som väljer att finnas representerade på sociala medier att vara just detta, sociala. Via sociala medier vill deltagarna vara både producenter av information likväl som konsumenter. Således är det att vara interagerande som är det viktiga för företag som väljer att finnas på sociala medier.¹⁸ Konsumenter väljer även i allt större utsträckning sociala medier som en källa till information som senare ligger till grund för eventuella köpbeslut.¹⁹

Att vara aktiv på sociala medier kan naturligtvis inte förvandla en dålig produkt till en bra men använt på rätt sätt kan sociala medier vara till god hjälp för organisationer att skapa lojalitet och ett gott renommé och genom att hålla en konstant aktivitet engagera kunder och stärka top of mind awareness. Sociala medier är även ett kostnadseffektivt sätt att på ett kontinuerligt vis hålla konsumenter uppdaterade om events, nya produkter och rabatter som organisationen erbjuder. De diskussioner som förs via sociala medier kan även användas för att generera feedback från kunder som i sin tur kan användas för att utveckla organisationens produkter eller tjänster. Sociala medier används även för att utvidga sin kundbas utanför organisationens vanliga räckvidd och på det sättet meddela dessa om organisationens erbjudanden. Detta till exempel via personliga rekommendationer från följare på de sociala medierna.²⁰

Sociala medier medför dock inte enbart fördelar för organisationer utan medför även en risk att tappa kontrollen av varumärket genom varumärkeskapningar, det vill säga att någon med onda avsikter uttrycker sig som en talesperson för organisationen²¹, att personer som i organisationens namn inte förstår att det som sprids på sociala medier kan skada varumärket

¹⁴ [Webb] computerworld.com, 2011-01-07

¹⁵ Ibid.

¹⁶ Ibid.

¹⁷ [Webb] Jotusmedia.com, 2011-01-07

¹⁸ Haenlein och Kaplan (2010)

¹⁹ Faulds och Mangold (2009)

²⁰ [Webb] businessweek.com, 2011-01-08

²¹ [Webb] forbes.com, 2011-01-08

genom att till exempel läcka information eller uppträda på ett olämpligt sätt.²² Detta medför dock inte att organisationer skall undvika att vara närvarande på sociala medier men att fördelar vägs mot nackdelar och att en strategi utformas för att hantera positiva såväl som negativa aspekter innan organisationer träder in på den sociala mediearenan. Det finns således ett behov att skapa strategier kring vilken information som kan spridas via de sociala medierna, vilken som inte bör spridas och på vilket sätt denna skall förmedlas.²³

Många organisationer har insett vikten av att finnas närvarande på sociala medier, likaså den svenska regeringen som har tillsatt en utredning om hur svenska myndigheter skall bete sig via sociala medier. Detta skedde i en rapport där riktlinjer drogs upp hur de anställda skall skilja på när de är privata och när de representerar en myndighet.²⁴ Detta för att det skall vara klart och tydligt när man skriver för myndigheter eller privat då ett missförstånd inom detta kan ge oönskade konsekvenser. Man ser dock även fördelar med användandet av sociala medier inom rapporten. Om en kommun vill få in åsikter och synpunkter på det ena eller andra anser man det vara en bra kanal för liknande ting.²⁵

1.2.2 Hur arbetar organisationer med sociala medier?

De flesta företag anser sig ha en marknadsstrategi för sociala medier, drygt 70 procent. Inom organisationer är det främst marknadsavdelningarna (70 procent) som internt ansvarar för de sociala medierna och sköts oftast (90 procent) som en del i en redan befintlig tjänst. Informationen som sprids är främst om organisationen som helhet i syfte att behålla gamla kunder och eller värva nya och få organisationer använder sig av reklam via de sociala medierna. De sociala medier som används mest frekvent är LinkedIn, Facebook, bloggar och Twitter. Företag utvärderar sin sociala mediestrategi genom att mäta den ökade dialogen mot nya kunder, förstärkta relationer mot redan existerade kunder, organisationens rykte bland kunder (t.ex. genom Google search words), graden av kundretention samt ration av negativa/positiva förhållanden med befintliga och prospektiva kunder. Fokus ligger främst vid att marknadsföra organisationen som helhet.²⁶

Alla organisationens marknadskommunikations delar bör vara integrerade och samordnade för att budskapet skall ha så stort genomslag som möjligt. Integreringen av sociala medier i kommunikationen har lett till ett paradigmskifte vad gäller marknadskommunikation då konsumenter söker information om tjänster och varor via sociala medier.²⁷ Förutom att införliva sociala medier i dess olika former i marknadskommunikationen uppstår frågan hur man arbetar med denna företeelse inom organisationer. Hur varje organisation väljer att utforma sina specifika kampanjer är inte det författarna skall undersöka utan om arbetet med sociala medier ger nya utmaningar för organisationer, vad det i så fall utgörs av och hur man från organisationernas sida bemöter eventuella utmaningar. Författarna ämnar inte finna en definitiv sanning utan formulera idéer, tankar och riktlinjer för ur organisationer kan bemöta de utmaningar de ställs inför i och med arbetet med sociala medier.

²² [Webb] computerworld.com, 2011-01-08

²³ [Webb] nytimes.com, 2010-01-09

²⁴ [Webb] idg.se

²⁵ Ibid.

²⁶ Kingfish media (2010)

²⁷ Magnold och Faulds (2009)

1.2.3 Medför detta arbete ett organisatoriskt förändringsbehov

Många studier har bedrivits kring användandet av intern sociala mediers påverkan på organisationer och förändringsbehov det medför.²⁸ Samtliga dessa studier påvisar att organisationer, i och med användandet av intern social media, rör sig mot en plattare organisationsstruktur där informationen sprids obehindrat mellan olika hierarkiska nivåer och att organisationen på detta sätt bygger en kollektiv intelligens och kunnande. Författarna har dock inte lokaliserat några studier som påkallar det organisatoriska förändringsbehovet som sociala medier påkallar när de används externt, mot kunder. Författarna ser således ett behov av vidare studier inom detta ämne.

För att bibehålla, eller öka, sin lönsamhet och på sikt undvika konkurs måste alla organisationer förr eller senare anpassa sin verksamhet. Organisationer försöker ofta anpassa sin strategi, både på kort och lång sikt, efter förändringar i omvärlden. Denna strategiska anpassning får sedan följer i olika delar av organisationens verksamhet. Bakomliggande faktorer till ett förändringsbehov i en organisation kan delas in i externa (påverkade av organisationens omvärld) och interna orsaker. En organisation är indirekt (bakomliggande orsaker i tiden och samhället som påverkar organisationens mål, struktur, kultur och maktförhållanden) och/eller direkt (till exempel genom en förändring i skattelagstiftningen) påverkade av förändringar i omvärlden. Det kan således sägas att ett skift i en organisations omvärld i påverkar hur en organisation bedriver sin verksamhet. En organisations omvärld kan delas in i domän som åsyftar de delar av omvärlden som är av direkt betydelse för organisationens verksamhet, till exempel kunder, konkurrenter och medier. Nationella förhållanden syftar på generella sociala förhållanden varje organisation har att förhålla sig till, exempelvis tekniska, generella politiska, ekonomiska, demografiska och kulturella förhållanden. Internationella förhållanden har med den senaste tidens ökade internationalisering och globalisering som världen har stått inför medförande förflyttningar av produktion, friare flöde av varor och tjänster, snabbare finansiella flöden och spridning av teknologiska landvinningar. Organisationer behöver således bevaka skift i dessa avseenden av omvärlden och på det sättet anpassa sin strategi på olika plan för att tillmötesgå dessa skift.²⁹

1.2.4 Förstudie

Författarna genomförde en förstudie kring användandet av sociala medier inom organisationer. Författarna genomförde en intervju med ekon.dr. Eva Ossiansson då hon besitter expertis inom sociala medier.³⁰ Intervjun bekräftade författarnas mening att det finns en kunskapslucka att fylla inom området organisatorisk förändring driven av sociala medier. Intervjun med ekon. dr Eva Ossiansson medförde även att författarna fick nya uppslag och idéer kring ämnet sociala medier och dess inverkan på organisationer.

1.3 Syfte

Syftet med studien är att beskriva hur organisationer arbetar med sociala medier och om denna, potentiellt aktiva och interaktiva, marknadskommunikationskanal medför ett förändringsbehov hos organisationer.

²⁸ Preece (2000), Tapscott och Williams (2010), Mader (2007), Bader (2010)

²⁹ Jacobsen och Thorsvik (2008)

³⁰ Bilaga 1

1.4 Avgränsningar

Författarna har valt att avgränsa sig till organisationer existerande på den svenska marknaden på grund av dess närhet till författande bidragande till ökad möjlighet till en studie med relevans. Författarna har främst valt att fokusera på organisationer redan aktiva inom sociala medier detta för att författarna önskar undersöka redan befintliga strategiska processer rörande sociala medier. Författarna finner det dock av intresse att undersöka hur en organisation som ej använder sig utav sociala medier externt i syfte att utröna hur resonemang och tankegångar förs. Författarna fokus ligger även på organisationers externa, det vill säga riktade mot omvärlden, sociala medier. Författarna har således valt bort interna sociala medier såsom interna bloggar och wikis. Fokus ligger vid processen att arbeta med sociala medier och inte vid tekniska aspekter eller kostnader för sociala medier. Författarnas fokus ligger inte heller mot annonsering på sociala medier till exempel reklambanners på Facebook eller bloggar.

1.5 Forskningsfrågor

För att besvara denna av författarnas två frågeställningar är författarna i behov av ytterligare information. Detta informationsbehov är till för att bygga upp svaret underifrån och upp. Genom att besvara de underfrågor författarna formulerat växer kunskapen och således svaren fram organiskt.

1.5.1 Forskningsfråga 1

Hur arbetar organisationer med sin sociala mediestrategi?

I och med arbetet med sociala medier finner författarna det vara av nöden att utröna huruvida organisationer planerar arbetet med sociala medier. Författarna anser även att det finns anledning att undersöka om planeringen och strategiarbetet rörande sociala medier är fristående eller om den är integrerad med övrig marknadskommunikation och strategi. Detta ger då upphov till frågan hur den sociala mediestrategin genomförs och vem eller vilka inom organisationen som utformar strategin och planeringsarbetet. Författarna anser det även vara av vikt att undersöka hur organisationer efter implementering förvaltar och bibehåller en kontinuitet i arbetet med sociala medier. Författarna är även intresserade av att undersöka huruvida om man från organisationernas sida utvärderar arbetet med sociala medier och i så fall vilka faktorer som mäts och utvärderas.

Informationsbehov

- På vilket sätt planerar organisationer sin sociala medienärvaro?
 - Vilka möjliga användningsområden har sociala medier inom organisationer?
- Hur genomförs den sociala mediestrategin?
 - På vilket sätt bör organisationer arbeta med att genomföra strategier för sociala medier?
- Hur arbetar organisationer kontinuerligt med att utveckla sin sociala mediestrategi?
 - Hur arbetar organisationer kontinuerligt med att utveckla sin sociala mediestrategi?
- Hur utvärderar organisationer sitt arbete med sociala medier?
 - Vilka möjliga utvärderingsfaktorer finns?

1.5.2 Forskningsfråga 2

På vilka sätt kan organisationers sociala mediestrategi bidra till ett förändringsbehov?

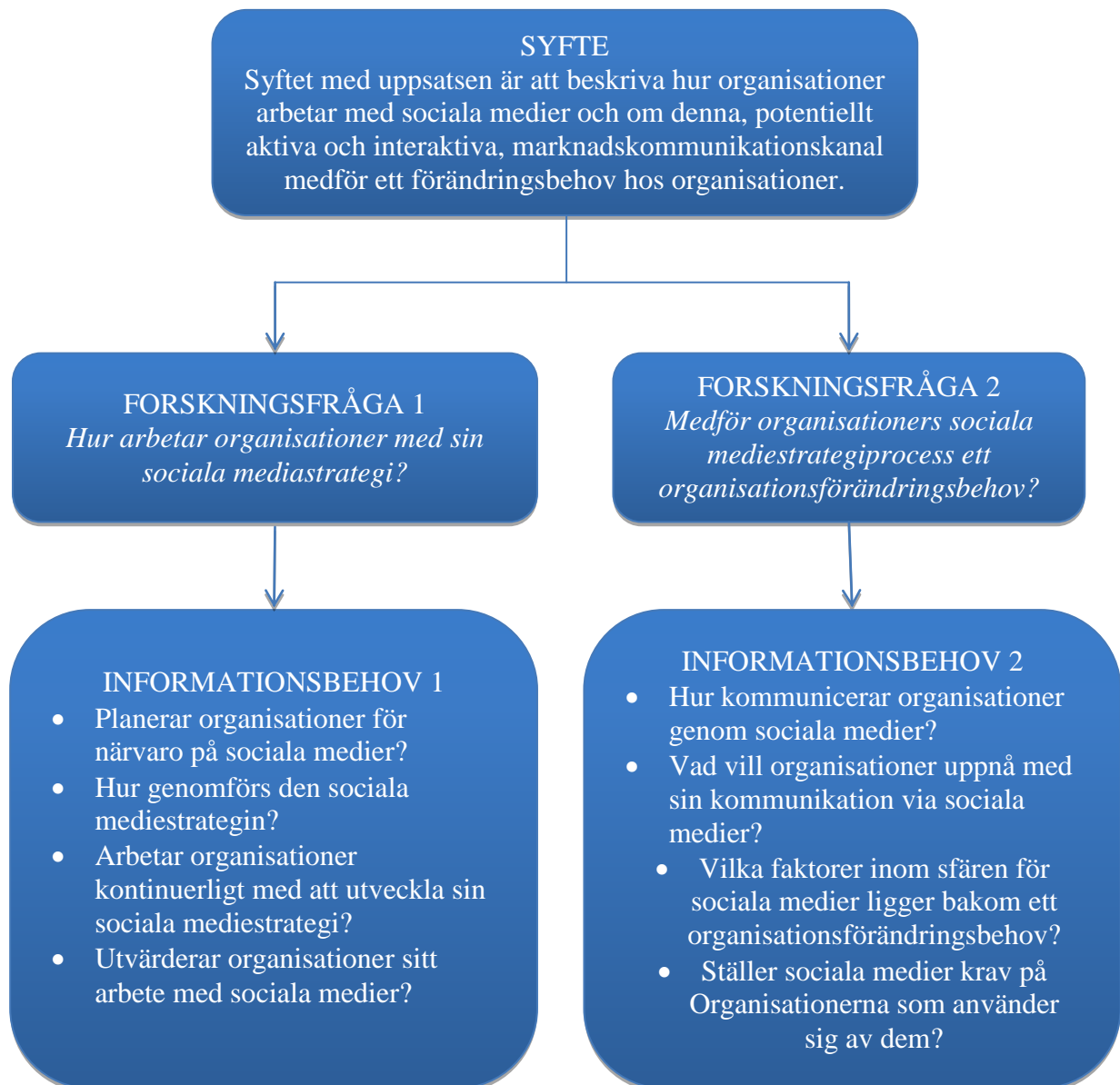
Författarna ämnar undersöka vad det är organisationer kommunicerar och förmedlar via sociala medier som ett led i att undersöka om det föreligger ett förändringsbehov. Genom att kommunicera och finnas närvarande i sociala medier frågar sig författarna vad för faktorer det är som kan ligga bakom förändringsbehovet och vad det då må vara som är i behov av förändring. Författarna är även intresserade av att undersöka hur ansvar och öppenhet inom organisationer förändras då man implementerar sociala medier i sin marknadskommunikation.

Informationsbehov

- Hur kommunicerar organisationer genom sociala medier?
- Vad vill organisationer uppnå med sin kommunikation via sociala medier?
- Vilka faktorer inom sfären för sociala medier ligger bakom ett organisationsförändringsbehov?
- Ställer sociala medier nya krav på organisationerna som använder sig av dem?

1.5.3 Forskningsfrågemodell

I figur 1 presenteras hur syfte, avgränsningar, forskningsfrågor och informationsbehov länkas samman i syfte att förklara vår arbetsprocess.



Figur 1: Författarnas forskningsfrågemodell

1.6 Disposition

Kapitel 1	Inledning	Inledningen ger en helhetsbild över det ämne uppsatsen behandlar. Kapitlet inleds med en bakgrund som följs av en problembakgrund. Uppsatsens syfte behandlas och det problem uppsatsen tar upp behandlas i vår problematisering som till sist mynnar ut i våra valda forskningsfrågor med tillhörande kunskapsbehov.
Kapitel 2	Teoretisk referensram	I kapitlet presenteras den teoretiska referensramen. Den teoretiska referensramen behandlar sociala medier samt organisatorisk förändring. Den teoretiska referensramen är konstruerad efter studiens forskningsfrågor samt informationsbehov.
Kapitel 3	Metod	I kapitlet presenteras den metod som studien är genomförd efter. Författarna redogör för sina metodval samt varför författarna anser dem riktiga för den genomförda studien.
Kapitel 4	Empiri	I kapitlet presenteras studiens empiri. Empirin presenteras som en sammanställning av de intervjuer författarna genomfört på olika organisationer. I kapitlet är empirin strukturerad utefter studiens forskningsfrågor och informationsbehov. De olika organisationerna presenteras separat.
Kapitel 5	Analys	I kapitlet presenteras den av författarna genomförda analysen. Analysen är strukturerad efter studiens forskningsfrågor samt informationsbehov.
Kapitel 6	Slutsatser, Rekommendationer samt teoretiskt kunskapsbidrag	I kapitlet besvaras studiens forskningsfrågor. Författarna presenterar även rekommendationer samt det teoretiska kunskapsbidrag studien bidragit med. I kapitlet presenteras även författarnas förslag på vidare forskning inom området sociala medier och organisatorisk förändring.

1.7 Typografi och Referenshantering

Författarna använder sig av Oxfordsystemet (notsystemet) då de anser att detta bidrar till en ökad läsbarhet då läsaren, i motsats till Harvardsystemet, kan välja att läsa referenserna om så önskas. Författarna använder sig av teckensnittet Times New Roman storlek 12 för brödtext detta då Times New Roman har seriffer vilket ökar läsbarheten i tryckta material.³¹ Språknämndens publikation Svenska skrivregler har även använts för studiens formalia.

³¹ Svenska språknämnden (2005)

1.8 Begreppslista

I denna nedanstående lista förklaras författarnas definitioner på för denna uppsats centrala begrepp. Författarna har i så stor utsträckning som möjligt använt sig av definitioner skrivna på det svenska språket, men när sådana saknats, använt sig av vedertagna definitioner som då översatts från originalspråket, engelska.

Blogg	<i>”Personlig och öppen dagbok eller logg på webben, typiskt bestående av regelbundna skriftliga inlägg med personligt hållna iakttagelser och synpunkter på dagsaktuella händelser. Ofta ges länkar till relaterade webbsidor och bloggar.”³²</i>
Community	<i>”nätgemenskap, nätmötesplats, Internetbaserad sammanslutning av individer med gemensamt intresse; varierar i bl.a. storlek, tillgänglighet och syfte.”³³</i>
Facebook	<i>”Webbplats för nätbaserad gemenskap och nätverksbyggande, startad 2004 /.. / och utgörs till stor del av användarprofiler, vilka kan bestå av bl.a. kontaktuppgifter, CV samt digitala fotoalbum. Profilerna knyts samman till olika nätverk; kommunikationen sker främst genom textmeddelanden.”³⁴</i>
Flickr	<i>”Webbplats för uppladdning av bilder och videoklipp med tillhörande Community, startad 2004. Från att ursprungligen ha fokuserat på bilder hittade på Internet ligger tyngdpunkten numera på användarnas egenproducerade material.”³⁵</i>
Internetforum	<i>” Ett forum på Internet, även känd som en (messageboard) eller diskussionsforum, är en webbapplikation för online diskussioner / . / ett internetforum förekommer dessutom ofta som en del av en webbplats och uppmanar användare att starta trådar och diskutera olika frågor och ämnen med varandra.”³⁶</i>
Sociala medier	<i>”Kommunikationskanaler som tillåter användare att kommunicera direkt med varandra genom t.ex. text, bild eller ljud. Genom sociala medier kommunicerar många till många, på samma villkor och genom samma kanaler”³⁷</i>
Tweet	<i>Se: Twitter</i>
Twitter	<i>”Webbaserad tjänst för socialt nätverkande, startad 2006. Twitter utgörs av mikroblogger på vilka användaren publicerar textmeddelanden, tweets, bestående av högst 140 tecken.”³⁸</i>

³² [Webb] ne.se, Sökord: Blogg 2010-12-05

³³ [Webb] ne.se, Sökord: Community 2010-12-05

³⁴ [Webb] ne.se, Sökord: Facebook 2010-12-05

³⁵ [Webb] ne.se, Sökord: Flickr 2010-12-05

³⁶ [Webb] wordiq.com, Sökord: Internet forum 2010-12-05

³⁷ [Webb] ne.se, Sökord: sociala medier 2010-11-24

³⁸ [Webb] ne.se, Sökord: Twitter 2010-12-05

The Times They Are A-changin'
- Inledning -

Wiki	<i>”programteknik som gör det möjligt att redigera text direkt på en webbplats. Texten förändras alltså av användarna och utnyttjas bl.a. för att producera datorlagrade uppslagsverk som Wikipedia.”³⁹</i>
Vimeo	<i>“En webbplats som låter vem som helst ladda upp videoklipp som de skapat själva för privat eller offentlig visning. Inleddes 2004, är namnet en ordlek på "video" och "mig", vilket betyder mina personliga videoskapelser.”⁴⁰</i>
Viral marketing	<i>“På Internet är viral marketing någon form av marknadsföringsteknik som införlivar webbplatser eller användare att förmedla ett marknadsföringsbudskap till andra webbplatser eller användare, skapa en potentiellt exponentiell tillväxt i meddelandets synlighet och effekt.”⁴¹</i>
Youtube	<i>”Webbplats för distribution och konsumtion av videoklipp, startad 2005 för att ge privatpersoner möjlighet att dela med sig av egenproducerade videofilmer.”⁴²</i>

³⁹ [Webb] ne.se, Sökord: Wiki 2010-12-05

⁴⁰ [Webb] pcmag.com, Sökord: Vimeo 2010-12-05

⁴¹ [Webb] searchrm.com, Sökord: Viral marketing 2010-12-05

⁴² [Webb] ne.se, Sökord: Youtube 2010-12-05

2 TEORETISK REFERENS RAM

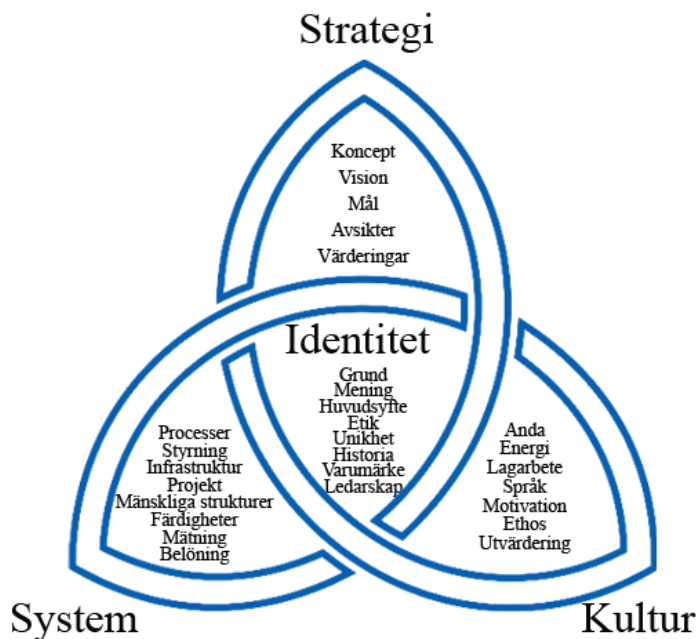
Avsnittet teoretisk referensram innehåller de teorier författarna använt för att vidga förståelsen och insikterna i ämnet och som behövs för att kunna besvara författarnas respektive frågeställningar. Kapitlet är, för den röda trådens skull, indelad enligt dessa frågeställningar och de teorier som behövs för att förklara tidigare nämnda frågeställning.

2.1 Organisatorisk förändring

Författarna har valt att definiera organisatorisk förändring som ”införlivandet av nya idéer och/eller beteenden i en organisation”. Med detta menar författarna alltså förändringar i strategi, teknologisk infrastruktur, organisationens struktur samt förändringen av inställningen och beteendet av personal.¹

2.1.1 Vad som förändras

När en förändring diskuteras finns det alltid något ursprung vars tillstånd skall ändras.² En nyligen utvecklad modell, kallad tricord-modellen (se figur 2) beskriver en organisation som en helhet för att vara hälsosam.³



Figur 2: Tricord-modellen⁴

¹ Paton och McCalman (2008)

² Goldkuhl och Röstlinger (1988)

³ Mitchell-Baker (2008)

⁴ [Webb] tricordant.com, 2010-11-18

The Times They Are A-changin'
- Teoretisk referensram -

Modellen delas in i fyra delar:

- Strategi** Varje organisatorisk enhet bör ha ett unikt koncept för hur den skall agera efter sin identitet och leverera sitt huvudsyfte inom spannet för de nuvarande marknadsförhållandena och ekonomiska möjligheterna. Organisationen bör även ha en vision för hur framtiden ser ut och en plan för hur enheten skall kunna leverera även i framtiden.⁵
- System** Strategin behöver sedan ett ramverk att implementeras i som sker via implementerade processer kapabla att leverera enhetens syfte och som svarar mot efterfråga och skiftande förhållanden. Systemen är i form av teknologier, utrustning, procedurer, policys och arbetsmetoder. Organisationen sköts inom styrningens ramar. På en fundamental nivå förkroppsligas organisationen av dess folk som måste utrustas med rätt färdigheter, inbäddat i organisationssystemet, samt belönas för sin framgång och innovation.⁶
- Kultur** Organisationen levandegörs av energin och anden av dess folk som identifierar sig med organisationen och är passionerade till organisationens syfte. Arbetsgrupper transformeras till team, managers agerar som ledare. Genom ett arbets-etos inspireras hela organisationen.⁷
- Identitet** Varje organisatorisk enhet måste veta dess identitet, var den kommer från och varför den är unik. Enhetens identitet börjar med att förstå anledningen för dess existens och dess ickeföränderliga huvudsyfte. Detta inkluderar entiteter såsom socialt ansvarstagande, etik och moral. Således kan identitet beskrivas såsom den organisatoriska enhetens själ eller varumärke.⁸

Ledarskap är processen i vilken hela organisationen sköts och hålls hälsosam av och genom människor. Om en eller flera delar av organisationen inte är en del av helheten tenderar hela organisationen att bli dysfunktionell, underproducerade och avmotiverande och organisationen riskerar att bli missanpassad mot organisationen och omvärlden.⁹

⁵ Kates och Galbraith (2008)

⁶ Ibid.

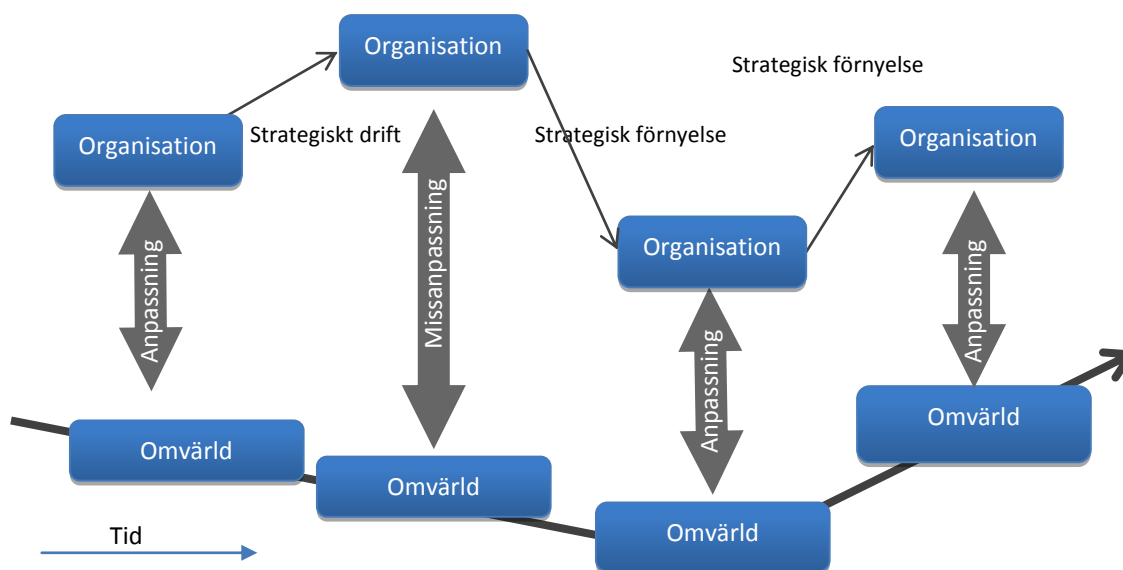
⁷ Ibid.

⁸ Ibid.

⁹ Ibid.

2.1.2 Varför en organisation förändras

En organisation har vanligen ett uttalat mål och en etablerad mekanism för att uppfylla det målet samt någon form av utvärderingsprocess för att utvärdera mekanismen genom att ifrågasätta, verifiera och omdefiniera sättet interaktion sker med organisationens omvärld. Det som skiljer effektiva från ineffektiva organisationer är det att effektiva organisationer fastställer och underhåller en livskraftig marknad för dess produkter eller tjänster. Effektiva organisationer modifierar och omdefinierar även mekanismen med vilken den når sitt syfte genom att arrangera om strukturen på sina roller, förhållanden och manageriella processer. Effektiva organisationer fastställer även en mekanism som komplimenterar dess marknadsstrategi.¹⁰



¹¹ **Figur 3: strategisk omvärldsanpassning**

Det vill säga organisationer bör kontinuerligt anpassa sitt strategiska förhållningssätt till förändringar i sin omvärld annars uppstår en potentiell farlig missanpassning.¹² Detta förhållande visas i figur 3 där en missanpassning mot marknaden har upptäckts och organisationen anpassat sig efter denna förändring för att återigen befinna sig i ekvilibrium mot marknaden.

2.1.3 Vad som ligger bakom ett förändringsbehov

Bakomliggande faktorer till ett förändringsbehov i en organisation kan delas in i externa (påverkade av organisationens omvärld) och interna orsaker. En organisation är indirekt (bakomliggande orsaker i tiden och samhället som påverkar organisationens mål, struktur, kultur och maktförhållanden) och/eller direkt (till exempel genom en förändring i skattelagstiftningen) påverkade av förändringar i omvärlden. Dessa externa, eller yttre orsakerna, kan vara förändringar av ekonomiska, marknadsmässiga faktorer såsom en förändring i konjunkturläge eller kraftigt förändrad växelkurs. Förändrad tillgång till resurser,

¹⁰ Miles et al (2001)

¹¹ Miles et al (2001)

¹² Ibid.

The Times They Are A-changin'
- Teoretisk referensram -

såsom arbetskraft eller råmaterial, nya konkurrenter eller marknader kan även ligga till grund för ett förändringsbehov.¹³ Politiska beslut eller en lagförändring kan även de komma att ligga bakom ett förändringsbehov för organisationer. Även ett skift i den tekniska utvecklingen, exempelvis introduktionen av internet, kan komma att ligga bakom ett förändringsbehov.¹⁴ Sammanfattat i nedanstående punktlista ser vi alltså de externa förändringar som påverkar organisationens förändringsbehov:

- Förändringar i använda teknologier
- Förändringar i förväntningar, eller smak från kunder
- Förändringar i samhällets värdesystem
- Förändringar i distributionskedjan
- Förändringar i distributionssystem
- Förändringar som ett resultat av konkurrens
- Förändringar som ett resultat av lagstiftning
- Förändringar som ett resultat av kommunikationsmedia¹⁵

Interna förändringar kan ses som en respons eller reaktion på den utomliggande världen och interna förändringar kan således sägas vara aktiverade av externa stimuli. Det finns även ett stort antal faktorer som leder till vad som kallas för interna triggers för förändring. Organisationer omorganiserar för att anpassa sig till exempelvis en ny produktlinje eller marknadsföringsstrategi ledande till förändringar i anställdas yrkesansvar i syfte att anpassa sig till en ny organisationsstruktur. Detta kan även leda till att nya anställda inkommer som då kan tänkas ha nya idéer och egna mål.¹⁶ Exempel på interna faktorer för förändringsbehov:

- Nya anställda, med nya idéer och mål
- Förändrade arbetsformer och arbetsverktyg
- Ändringar i organisationsstruktur
- Förändringar av organisationsklimat
- Förändringar i målstruktur
- Svårigheter, problem, Utfall/resultat

¹³ Jacobsen och Thorsvik (2008)

¹⁴ Paton och McCalman (2008)

¹⁵ Paton och McCalman (2008)

¹⁶ Ibid.

2.2 Sociala medier

Genom sociala medier har människor fått möjligheten att presentera sig själva via skapandet av profiler som de fyller med uppgifter om sig själva på. Ett exempel på detta är Facebook. På dessa sidor kan användaren bygga sin identitet med hjälp av presentationer i text som talar om vem de är, men också via filmer och foton, samt genom att länka vidare till andra sidor och vänner. Genom de sociala medierna skapas ett socialt nätverk där individer interagerar med vänner och förmedlar information om vad som görs, tycks om eller tänks på. Integrationen av sociala medier är en del i detta då personer, genom att till exempel länka till videofilmer på Youtube, kan visa hela världen eller vänskapskretsen vad man finner intressant för tillfället. Det går att bidra med foton från helgens festligheter eller länka till ett album på någon annan sida så som Flickr eller liknande. Det sociala nätverkandet blir ett slags umgänge där individer delar med sig av personlig information eller hänvisa till eller publicera sådant andra har skapat. Interagerandet är huvudtanken med denna typ av sociala medier; det är medlemmarna själva som beslutar vad de skall dela med sig av.¹⁷

Den mest användarintegrerade formen av sociala medier är de där användarna agerar i en virtuell värld. Användaren skapar en avatar som man sedan styr i den virtuella världen och interagerar med andra spelares avatarrer. Det finns olika typer av sådana världar, två av de största och mest kända är dock World of Warcraft och Second Life. World of Warcraft är ett spel där spelarna kan välja att vara trollkarlar och andra sagofigurer och möta varandra som dessa. Den virtuella världen i Second Life särskiljer sig inte nämnvärt från den verkliga. Avatare är människor och man integrerar med varandra precis som i verkliga livet; man talar, dansar, umgås och så vidare. I dessa världar är integrationen total. I Second Life kan användare bygga hus, tillverka saker och sälja dem för spelets valuta som går att växla in mot USD.¹⁸

2.2.1 Sociala medietyper och organisationskrav

De olika formerna av sociala medier ställer olika krav på hur de skall användas och vad organisationer skall tänka på när ett beslut fattas för att använda dem som en del i sin marknadsföring och marknadskommunikation.¹⁹ Det är en fördel att dela upp de olika formerna av sociala medier beroende på hur integrerad avsändaren och användaren är med varandra. Därmed bestäms vilken typ av social media som används utifrån hur djup interaktionen kan tänkas bli.²⁰

Genom bloggar förmedlar avsändaren ett budskap av någon form, oftast i text ackompanjerat av annan media. På bloggen kan sedan läsare skriva kommentarer på vad som publicerats. En annan typ av social media är Wikis där man som användare skriver artiklar som skall presentera fakta och ge svar på frågor. Det är inte säkert att det som publiceras är helt sant, men det är den kollektiva sammanställningen av fakta som är grunden. En annan form av social media är sidor där medlemmar laddar upp och visar egen producerad media i form av film, foto och musik som några exempel. Den mest framstående av videosidorna just nu är Youtube där användare kan lägga upp filmer och där andra användare kan kommentera dessa,

¹⁷ Haenlein och Kaplan (2010)

¹⁸ Ibid.

¹⁹ Haenlein och Kaplan (2010)

²⁰ Ibid.

länka dem till egna sidor eller bloggar. De kan också e-posta dem och på så vis förmedla länken till vem de önskar.²¹

2.2.2 Sociala mediers inverkan på organisationen

Organisationer ställs inför olika hinder att överkomma och det finns vissa saker organisationer måste tänka på när de utformar strategier för sociala medier och införlivar dessa i sin marknadsföringsmix.²² Det är av stor vikt att integrera sociala medier i organisationernas kommunikationsstrategi.²³ Genom att integrera sociala medier i sin strategi skapar man en möjlighet att påverka hur diskussionen om organisationens produkter och service förs.²⁴ Om organisationen inte är medveten om att allt man gör eller säger kan bli föremål för diskussion via sociala medier har man inte heller någon möjlighet att påverka det. Organisationer ställs nu inför att konsumenter inte bara diskuterar och jämför produkter och tjänster med sin närmsta umgängeskrets utan nu har konsumenten möjlighet att framföra sitt budskap till alla som vill lyssna och är intresserade.²⁵

Att dela in strategier rörande sociala medier i två separata områden, ett område som talar om hur organisationer bör använda sig av sociala medier och ett som förklarar hur man bör vara social via dessa medier. De två områdena har i sin tur fått tilldelat sig fem punkter som kan ses som riktlinjer för företag när de skall använda sig av sociala medier.²⁶

Det första att poängtera är att man noggrant skall välja vilket eller vilka medier man vill arbeta med inom organisationen. Då det finns en uppsjö sociala medier att välja bland kan ett riktmärke vara att den egna målgruppen finns representerad på just det media man väljer. Det finns olika communitys för olika intressen och så finns det allmänna dito. Att veta vem man vänder sig till och var man finner dem är således viktigt. Det är även viktigt att veta om just den typen av social media passar organisationens egna ändamål. På vissa sociala medier sker publicering och kommentarer kring dessa utan att innehållet granskas av moderatörer, på andra granskas varje kommentar och inlägg innan det läggs ut. Faktorer som dessa bör således tas i beaktning.²⁷ Konsumenternas vilja att nätverka och diskutera med andra människor som har samma intresse som en själv ger en möjlighet för företag att sammankoppla dessa via sociala medier och på så vis nå ut till fler kunder. Det finns olika typer av communitys för olika typer av intressen och skeden i livet. Som exempel på detta kan ges communitys för nyblivna mammor, Harley Davidson ägare och communitys som annonserar om möten och events för människor som äger en personbil av märket Jeep. Alla dessa plattformar ger konsumenter möjlighet att tala med varandra, dela upplevelser och recensera och bedöma organisationernas produkter och tjänster. Men de ger även en plattform för organisationerna att nå sina konsumenter, lyssna på dem och integrera med dem.²⁸

När organisationen valt typ av social media att engagera sig i ställs man inför frågan om denna sociala media skall utvecklas internt, köpas av en extern leverantör eller om organisationen skall ansluta sig till en redan existerande. Fördelarna med att ansluta sig till en

²¹ Ibid.

²² Ibid.

²³ Faulds och Mangold (2009)

²⁴ van Zyl (2009)

²⁵ Faulds och Mangold (2009)

²⁶ Ibid.

²⁷ Haenlein och Kaplan (2010)

²⁸ Faulds och Mangold (2009)

redan existerande är dess popularitet och att där redan finns medlemmar. Sociala mediers förmåga att dra till sig användare stiger i takt med att användarantalet stiger. Vissa organisationer skapar egna sociala medier kring just specifika intressen så som nämnts tidigare. Det viktigaste är att organisationer förstår att sociala medier handlar om att dela med sig, samarbeta och att skapa relationer och således bör organisationer inte sälja och göra reklam för sina produkter genom dessa plattformar.²⁹

Information inhämtad från sociala medier av konsumenten uppfattas som mer trovärdig än information som konsumenten tillgodogör sig via traditionella medier där organisationer står som avsändare.³⁰ Organisationer bör fokusera på att skapa ett personligt innehåll i de sociala medier man är engagerad i. Genom att anpassa innehållet till att bli mer personligt skapas, från organisationernas sida, ett incitament för kunder att bli mer engagerade och lojala. Innehållet är med fördel anpassat efter olika former av sociala medier. Detta då de olika formerna av sociala medier skiljer sig åt vilket gör att innehållet borde anpassas därefter.³¹

Det är viktigt att organisationer koordinerar sina aktiviteter på de sociala medier där dem finns representerade. De aktiviteter man gör på den ena skall överensstämma med den andra. Att länka samman dessa via de olika sociala medierna gör att kontaktytan ökar samt att organisationen finns representerad på ett genomtänkt och adekvat sätt där man har sin kundbas och sina intressenter.³² Det finns även en tendens att konsumenter vänder sig från traditionella mediekanaler, beroende på den reklam och säljfrämjande kommunikation som florerar i dessa. Konsumenterna strävar efter att ha mer kontroll över den media och information de nyttjar.³³

2.2.3 Integrerad social media

Integrationen av traditionella medier och sociala medier är viktigt. Kunderna uppfattar inte dessa två som separata företeelser, utan som en sammanlänkande förlängning av varandra. Detta visar på att organisationer skall ha en integrerad medieplan som både innefattar sociala medier samt mer traditionella dito. Tillsammans skapar allt som skrivs och sägs i all typ av media organisationens image och därför är det viktigt att organisationens medieplan är anpassad för alla typer av medier.³⁴ Den integrerade marknadskommunikationen måste ta hänsyn till sociala medier och vilka konsekvenser olika strategier kan få genom dem. Användare av sociala medier diskuterar och ventilerar sina åsikter via sociala medier, bra som dåliga. Detta är inte något organisationer kan ha kontroll över men de kan försöka att påverka diskussionerna så att de förs om saker de vill.³⁵ Traditionell media gav organisationer en särställning så till vida att de kunde diktera villkoren för vad som skulle föras fram, när de skulle göra det och i vilken form. Det talas om ett paradigmskifte där den makten inte längre ligger i organisationernas händer utan har förflyttats från dem till konsumenterna. Konsumenterna innehar nu en makt och en möjlighet att påverka som aldrig innan. Detta innebär att en insikt och förståelse för hur sociala medier fungerar är a och o för organisationers fortsatta kommunikation med konsumenter.³⁶

²⁹ Haenlein och Kaplan (2010)

³⁰ Faulds och Mangold (2009)

³¹ Hall (2010)

³² Haenlein och Kaplan (2010)

³³ Faulds och Mangold (2009)

³⁴ Haenlein och Kaplan (2010)

³⁵ Faulds och Mangold (2009)

³⁶ Ibid.

2.2.4 Intern hantering och riktlinjer för sociala medier

De sociala medierna skall vara tillgängliga för alla och inte vara exkluderande. Det gäller så väl internt som externt. Anställda inom organisationen skall ha tillgång till de sociala medier där man finns representerad. Det är viktigt för de anställda att kunna gå till organisationens blogg, Facebook-sida eller vad organisationen har valt att använda sig av för att få känslan av att vara involverade och att de sociala medierna är representativa även för dem. Dock inte sagt att alla anställda skall ha rätt att ändra och vara delaktiga i utformandet av dem. Organisationer bör inrätta grupper som har som arbetsuppgift att ansvara för organisationens engagemang på sociala medier och att resterande anställda skall ses som deltagare. Internt skall organisationer upprätta dokument med anvisningar för hur anställda skall bete sig på sociala medier. Detta för att organisationens anseende inte skall minska på grund av de anställdas handhavande. Som exempel kan ges IMB som har som riktlinje att alla anställda som skriver en kommentar på organisationens blogg måste skriva att de är just anställda på IMB så att allmänheten inte får intrycket av att det är anställda som anonymt är överdrivet positiva eller skriver fördelaktiga saker som ett led i en kampanj.³⁷

Grundtanken med sociala medier är interaktion och gemenskap. De ska fungera som en social plattform på internet där människor kan umgås med vänner, bekanta och likasinnade. Således är det viktigt för organisationer som väljer att finnas representerade på sociala medier att vara just detta, sociala. Via sociala medier vill deltagarna vara både producenter av information likväl som konsumenter. Således är det att vara interagerande som är det viktiga för organisationer som väljer att finnas på sociala medier.³⁸ Konsumenter väljer även i allt större utsträckning sociala medier som en källa till information som senare ligger till grund för eventuella köpbeslut.³⁹

Genom att presentera sig själv och sin organisation som intressant kommer organisationen att attrahera fler människor och ge dem en anledning att läsa en blogg, titta på ens foton eller surfa in på ens Facebook-sida. Vägen att attrahera människor på sociala medier är just att vara intressant och att organisationer blir just intressanta genom att lyssna och interagera med sina kunder.⁴⁰ Organisationer bör via sociala medier skapa budskap och information som är iögonfallande. Organisationer kan med fördel även göra oväntade aktioner för att fånga konsumentens intresse och förmå dem att besöka hemsidor, kommentera och intressera sig för organisationen.⁴¹ Konsumenter känner sig mer engagerade i produkter då de har möjlighet att kommentera dem för organisationen. Genom att presentera konsumenterna för en direkt möjlighet att delge sina synpunkter för organisationen så ger man konsumenterna en känsla att bli lyssnade på och delaktiga.⁴² Det skapar en känsla av kommunikation där konsumentens kommunikation med organisationen uppmärksammas och konsumenten får ett starkare band till organisationen och produkten. Ett företag som arbetar med detta är Toyota via sin ”Open Road Blog” där ägare av Toyotas produkter kan dela med sig av sina erfarenheter av Toyota, kommunicera och interagera med organisationen.⁴³ Genom att förse konsumenterna med information om organisationen och produkterna ger organisationen dem även något att tala

³⁷ Haenlein och Kaplan (2010)

³⁸ Ibid.

³⁹ Faulds och Mangold (2009)

⁴⁰ Haenlein och Kaplan (2010)

⁴¹ Faulds och Mangold (2009)

⁴² van Zyl (2009)

⁴³ Faulds och Mangold (2009)

om. Det är mer troligt att konsumenter diskuterar produkter de har en relation till men också produkter de har kunskap om och insikt i.⁴⁴ Det är viktigt för organisationer att vara ödmjuk vid kommunikation genom sociala medier. Då sociala medier har funnits en längre tid än vad man själv som organisation har använt dem så är det viktigt att vara ödmjuk inför dem. Kunskapen om sociala medier är stor hos användarna och således bör organisationen vara lyhörd och skapa sig en förståelse för hur de fungerar. Det är även viktigt att organisation är tydlig när man själv står som avsändare av material.⁴⁵

2.3 Integrerad marknads kommunikation

Integrerad marknads kommunikation är alla de planerade kommunikationsaktiviteterna sammantagna och de har en gemensam övergripande strategi. Genom att anamma ett holistiskt synsätt på alla de aktiviteter man riktar mot nu varande samt potentiella kunder skapar man en större plattform att möta kunden på.⁴⁶ Nedan presenteras en definition av integrerad marknads kommunikation.

”Integrerad marknads kommunikation är en strategi som integrerar traditionell marknadsföring, direkt marknadsföring, PR och andra specifika media för marknads kommunikation med kommunikations aspekter av leverans och konsumtion av varor och tjänster och av kundservice och andra möten med kunden. Således innebär integrerad marknads kommunikation ett långsiktigt perspektiv.”⁴⁷

Kommunikations budskapen kan komma från olika typer av källor, dessa källor är följande, planerade budskap, produkt budskap, service budskap samt oplanerade budskap. De planerade budskapen är en envägs kommunikation där man från organisationens sida driver en kampanj eller på annat sätt vill förmedla ett budskap till kunden. Dessa budskap anses vara de minst trovärdiga då konsumenten vet att de är utformade för att övertyga kunder eller presumtiva kunder.⁴⁸

En integrerad marknads strategi kan innebära att organisationen erbjuder mer än själva produkten och skapar ett forum för konsumenter att socialisera inom, komma med åsikter eller uppleva och njuta av. Det kan vara fysiska platser som ett café eller en konceptbutik men kan även innebära andra former av erbjudande där konsumenten blir involverad och delaktig.⁴⁹

Produkt budskapen består i de fysiska attribut som produkten utgör och genom dessa vad den har att erbjuda i form av funktion, design och användning. Service budskapen är de budskap som formuleras och förmedlas då kunden eller den presumtiva kunden har kontakt med organisationen, detta kan vara i kontakt med servicepersonal. I service budskapet kan det uppstå tillit och förtroende mot organisationen och produkten och att kunden kan tillgodogöra sig viktig information och kunskap.⁵⁰ Genom att se på marknads kommunikationen med ett holistiskt synsätt ökar man sina chanser att erbjuda konsumenter och presumtiva konsumenter denna upplevelse. Denna upplevelse är tänkt att fungera som en konkurrens fördel då men

⁴⁴ Ibid.

⁴⁵ Haenlein och Kaplan (2010)

⁴⁶ Grönroos (2008)

⁴⁷ Grönroos (2008) s.291

⁴⁸ Grönroos (2008)

⁴⁹ Tsai (2005)

⁵⁰ Grönroos (2008)

The Times They Are A-changin'
- Teoretisk referensram -

genom denna kan differentiera sig från sina konkurrenter. Organisationer skall gå från att erbjuda sina kunder endast produkten eller tjänsten till att erbjuda en upplevelse förknippad och relaterad till densamma. Det är detta som kommer ge och skapa värde för organisationen och själva varumärket i sig. Varumärket skall således vara förknippat med någonting större än själva produkten eller tjänsten. Genom att inte bara integrera och samordna sina egna ansträngningar integrerar man även kunderna och deras beteenden i sina marknadsförings- och kommunikations ansträngningar.⁵¹

De oplanerade budskapen är de mest trovärdiga och tillförlitliga. Dessa budskap kommuniceras av andra än organisationen självt så som artiklar i tidningar, tv-program eller kunder som talar till presumtiva kunder.⁵² Det finns även en femte källa till kommunikationsbudskap, den uteblivna kommunikationen. Detta är då organisationer väljer att inte kommunicera eller missar att kommunicera ett budskap eller informera. Detta kan ske när något oförutsett inträffar som ställer organisationen i dålig dager, men det kan även handla om att inte bemöta frågor, kritik eller andra exogena faktorer. Detta kan få negativa effekter då kunder kan uppleva sig som negligerade och förbisedda.⁵³ Organisationer säljer inte längre enbart produkter utan upplevelser. Detta ger att alla marknadsförings och kommunikations aktiviteter bör vara integrerade och synkroniserade och erbjuda mer än enbart själva produkten eller tjänsten.⁵⁴

⁵¹ Tsai (2005)

⁵² Grönroos (2008)

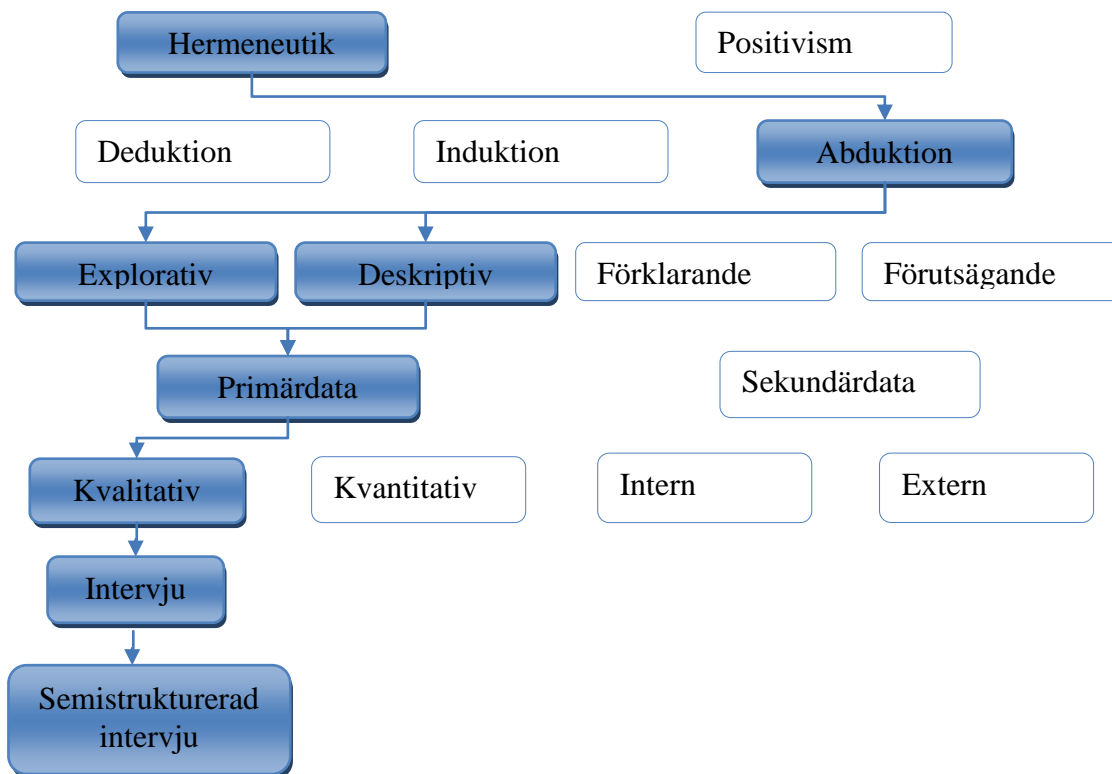
⁵³ Ibid.

⁵⁴ Tsai (2005)

3 METOD

I följande kapitel presenteras den metod och de val författarna gjort för genomförandet av studien. Kapitlet beskriver ingående den metod författarna valt och varför denna metod är bäst lämpad för undersökningen.

I figur 7 nedan förtydligas de metodval författarna har fattat. De blå fälten representerar de val som gjorts, vilka även förklaras mer genomgående längre fram i kapitlet, och de vita rutorna demonstrerar de metoder som tagits i beaktning men beslutats inte behandlas i denna studie.



Figur 4: Författarnas metodval

3.1 Forskningsmetod

Inom vetenskapsteorin brukar det talas om två huvudsakliga strömningar, hermeneutiken och positivismen. I nedanstående avsnitt presenteras översiktligt dessa båda strömningar och avslutas med författarnas egna förhållningssätt.

3.1.1 Positivism och Hermeneutik

Positivism innebär en empiristisk kunskapssyn och en materialistisk verklighetssyn. Det vill säga positivismen utgår från att endast observerbar fakta och logik är vetbar och därmed duglig att bygga kunskap på. Att förklara hur ett fenomen går till anses i många fall viktigare än förståelsen av det observerade fenomenet. Positivisterna menar att forskningen skall sträva

efter att rensa bort kunskap som ej är understödd av empiriska, mätbara, observationer enligt positivismens regler.¹ Detta med målet att skapa en kärna av säker kunskap, så kallad hård fakta. Positivismen förespråkar således kvantitativ forskning. Det vill säga forskning som söker statistiska och verifierbara resultat.² I kvantitativ forskning utgår man från att det finns en objektiv verklighet som man genom mätningar försöker beskriva.³ Bara kunskap som bekräftats genom våra sinnen kan genuint verifieras som kunskap.⁴

Hermeneutik, även kallad tolkningslära, bygger på en personlig tolkning av kvalitativa undersökningar. Tolkningarna sker genom den egna förkunskapen, fantasin och kreativiteten. Tolkningen skall dock inte styras av fördomar eller andra personliga värderingar utan grund i textens värde. Hermeneutiken förespråkar kvalitativa metoder eftersom dessa går på djupet men inte på bredden. Med det menat att endast ett begränsat antal miljöer beskrivs, men med alla dess nyanser konkret beskrivet.⁵ I hermeneutik anses det finnas tre källor för kunskap: det vi kan iakttä med våra sinnen, det vi kan räkna ut med logik och inkännandet eller empatin. Med andra ord försöker hermeneutiken förstå människor genom förståelsen för hur människors perception är uppbyggd samt genom logiskt resonemang.⁶

3.1.2 Författarnas vetenskapliga ansats

Då författarna avser mäta ett samhällsvetenskapligt fenomen, social media och handhavandet kring dess strategiformulering, vilket kan komma att te sig annorlunda inom olika organisationer avser författarna inte att formulera en lag, eller slutgiltig sanning om ämnesområdet och har därför valt en hermeneutisk kunskapssyn. Då författarna inte söker en absolut sanning är målsättningen att skapa en förståelse för hur organisationer arbetar med strategier rörande sociala medier och hur detta påverkar organisationen. Vid författarnas kunskapsbildning har författarna utgått från egna erfarenheter, tidigare kunskapsbas samt inhämtat material kring sociala medier och organisatorisk förändring. Det inhämtade materialet består av empiriska studier, tidigare forskning samt information från andra kanaler så som dagstidningar, tv och veckopress. Alla de delar som har bidragit till författarnas kunskapsbildning har inte bedömts som relevanta för uppsatsens syfte och frågeställning och har således filterats bort. De har ändå format och ökat förståelsen kring företeelserna sociala medier och organisatorisk förändring hos författarna.

¹ Blumberg et al (2008)

² Patton (2002)

³ Bryman och Bell (2007)

⁴ Holme et al. (2005)

⁵ Repstad (2007)

⁶ Thurén (2007)

3.2 Vetenskapligt angreppssätt

Det vetenskapliga angreppssättet, eller slutledningsmetoden, är det sätt man ställer teori mot den empiri som insamlats. Övergripande kan det sägas finnas tre metoder för slutledning, induktion, deduktion och abduktion. Induktion innebär att genom empiri skapa metod, det vill säga går från det specifika till det allmänna. Om en forskare använder sig av deduktion utgår denne från generella principer och testar dessa i ett konkret sammanhang, det vill säga studien går från det generella till det specifika.⁷ Om forskaren har ett abduktivt förhållningssätt innebär det att analysen av empirin kombineras med teoretiska studier för att bygga slutsatser och pendlar således mellan de två tidigare nämnda förhållningssätten.⁸

3.2.1 Författarnas vetenskapliga angreppssätt

Den vetenskapliga ansats författarna har valt att arbeta efter är av abduktiv art. Detta då författarna vill att kunskapsbildningen skall växa fram organiskt genom de insikter som uppstått under de intervjuer som genomförts och därmed bidragit till andra infallsvinklar och, genom detta, ökad förståelse för ämnet. Genom att använda sig av en abduktiv ansats kommer själva processen kring författandet ske iterativt. Den abduktiva ansatsen tillåter författarna att kontinuerligt fördjupa och öka förståelsen för ämnet och problemet och genom detta genomföra ett mer djuplodande och sinnrikt arbete än vad en deduktiv eller induktiv ansats hade tillåtit.

3.3 Utredningsansats

Det går att urskilja två huvudgrenar inom utredningsmetodik; kvalitativ. Mycket förenklat är kvalitativa studier förklarande och kvantitativa studier beskrivande.⁹ Nedan beskrivs de båda utredningsmetoderna först kortfattat för att mynna ut i de val författarna har gjort rörande utredningsansats.

3.3.1 Kvantitativ metod

Användandet av en kvantitativ forskningsmetod innebär någon typ av mätning genom insamlandet av numerisk data. Relationen mellan teori och forskning är av deduktiv, innebärande att en slutsats dras från en premiss i ett beskrivande syfte, karaktär och metoden har stark en koppling till det naturvetenskapliga området.¹⁰ Den kvantitativa forskningssynen förespråkar objektivitet och anser att det är en förutsättning för vetenskaplig forskning.¹¹

3.3.2 Kvalitativ metod

Till skillnad från de kvantitativa undersökningsmetoderna är de kvalitativa undersökningsmetoderna inriktade på tolkningen av ordens innebörd snarare än siffror. De kvalitativa undersökningsmetoderna har en induktiv, det vill säga att slutsatser dras från tolkningar av empiriska erfarenheter, syn på förhållandet mellan teori och praktik. Störst vikt läggs vid förståelse av det undersökta materialet.¹² Sociala egenskaper ses som resultatet av ett samspel mellan individer och företeelser som det okända och som är åtskilda från dem som

⁷ Bryman och Bell (2007)

⁸ Johannesen och Tufte (2007)

⁹ Repstad (1999)

¹⁰ Bryman och Bell (2007)

¹¹ Ibid.

¹² Marshall och Rossman (2006)

är inbegripna i konstruktionen av dem.¹³ Det finns en mängd olika metoder för kvalitativ forskning och ett antal generella steg i den kvalitativa undersökningsprocessen:

1. formulera generella frågeställningar – Området för undersökningen fastställs.
2. Val av plats för undersökningen samt det subjekt som skall undersökas.
3. Insamling av empirisk data – genom t.ex. intervjuer
4. Tolkning av det insamlade materialet
5. Det insamlade och tolkade materialet bearbetas och undersöks för att eventuellt generera ytterligare studier
6. Det analyserade materialet förmedlas i en rapport.¹⁴

3.3.3 Författarnas val av utredningsansats

Då författarna undersöker hur organisationer handhaver sociala medier och därmed mäter ett samhällsvetenskapligt fenomen som är svårt att kvantifiera har en kvalitativ ansats valts för studien. Författarna ämnar undersöka hur organisationer faktiskt jobbar med de sociala medierna samt deras tankar kring just sociala medier och arbetet det medför. En kvalitativ ansats tillåter författarna att undersöka de processer och tankar som ligger bakom arbetet och dess mekanismer på ett sätt som en kvalitativ utredningsansats hade haft svårt att fånga. Det hade till exempel varit svårt att kvantitativt mäta hur organisationer resonerar vid strategiarbetet beroende på dess mångfacetterade karaktär.

3.4 Datainsamlingsmetoder

Datainsamlingsmetoder brukar delas in efter utredningsansatsen, det vill säga kvantitativ eller kvalitativ utredningsansats. De kvalitativa utredningsansatserna är till exempel intervjuer, fokusgruppintervjuer och sekundärdata. De kvantitativa är till exempel enkätundersökningar.¹⁵

3.4.1 Intervjuer

Undersökningsmetoden intervjuer är inte enbart av kvalitativt slag då det både förekommer kvalitativa och kvantitativa intervjuer. En strukturerad intervju bygger på redan förbestämda frågor. Utförandet av intervjuerna ska i så stor utsträckning som möjligt ställas på samma sätt och i samma följd till alla medverkande respondenter.¹⁶ Kvantitativa intervjuer ses som strukturerade intervjuer som har för avsikt att jämföra svaren från respondenterna. Kvalitativa intervjuer är å andra sidan betydligt mindre strukturerade och tillåter både intervjuaren och svarspersonen att tala fritt om det valda ämnet. Då inget strukturerat manus finns att tillgå leder detta till att intervjun kan röra sig i olika riktningar med utgångspunkt ifrån svarspersonen och dennes ståndpunkt.¹⁷ Vid icke-standardiserade (ostrukturerade) intervjuer ligger fokus på att informationsbehovet ska täckas av de ställda frågorna. Frågornas ordningsföljd kan ställas friare än standardiserade.¹⁸

¹³ Bryman (2002)

¹⁴ Bryman (2002)

¹⁵ Ibid.

¹⁶ Lundahl et al. (1999)

¹⁷ Bryman (2002)

¹⁸ Ibid.

Semistrukturerade intervjuer

Semistandardiserade/semistrukturerade intervjuer är ett mellanting av de två ovan nämnda metoderna för att utforma intervjuer. I detta fall menas att intervjun ska innehålla frågor som ska ställas till samtliga svarspersoner men också försöka få uttömmande svar med hjälp av situationsanpassade följdfrågor.¹⁹ När en tydlig fokusering finns på vad som är tänkt att undersöka används sannolikt semistrukturerade intervjuer. Ett manus eller skript ligger till grund för intervjun till skillnad från en mer renodlad strukturell intervju med i förväg formulerade frågor.²⁰ Forskaren måste ta i beaktning i vilken form de insamlade data ska analyseras. Alltså om den ska analyseras på en kvalitativ och tolkande grund eller om generella och jämförande slutsatser ska tas fram.²¹

Fördelar med besöksintervjuer brukar sägas vara att de går tämligen snabbt att genomföra, att intervjusituationen är kontrollerad, det är lättare att få svar på komplicerade och invecklade frågor än i kvantitativa datainsamlingsmetoder, det finns möjlighet att ställa uppföljningsfrågor och att möjlighet att förklara eventuella missförstånd i frågornas formulering. Nackdelarna kan sägas vara intervju effekter, till exempel att den intervjuade svarar som denne tror att intervjuaren vill att denne skall svara, och att det kan vara svårt att ställa och få svar på känsliga frågor samt svårigheter att få en tid för intervju.²²

3.4.2 Författarnas datainsamlingsmetoder

Då författarna fångar åsikter kring ett fenomen där många nyanser behöver belysas medförande ett behov av att ställa följdfrågor och förklara avsikten med frågorna. Då författarna undersöker fenomenen sociala medier och organisatorisk förändring har de valt att genomföra semistrukturerade intervjuer. Enkäter och andra former av kvantitativa datainsamlingsmetoder har således valts bort. Eftersom författarna belyser skillnader inom olika organisationer och dess användning av sociala medier har de även valt bort fokusgruppintervjuer. Eftersom fokusgrupper kan medföra att svarspersoner censurerar sina svar då de vill verka duktiga eller inte vill avslöja känslig information för andra i gruppen medförande att många av de skillnader som framträder i en semistrukturerad datainsamlingsmetod kan gå förlorade.²³

3.5 Undersökningars syfte

Syften i vilka undersökningar skrivs kan delas in i tre grupper beroende på dess inriktning. Dessa inriktningar är: explorativa, beskrivande eller förklarande syften. Dessa grupper är i hög grad överlappande. Alla studier är till viss del explorativa, vilket inte innebär att en undersökning har ett explorativt huvudsyfte²⁴. I marknadsföringssammanhang är det vanligt med beskrivande eller förklarande syften.²⁵ En explorativ studie genomförs om en övergripande bild skall skapas av ett fenomen. En explorativ studie ger sällan några exakta svar utan syftar till att ringa in och avgränsa problemområdet. Studier av explorativ karaktär fungerar ofta som en förstudie som skall syfta till att identifiera frågor för vidare forskning. En studie med ett beskrivande syfte görs om forskaren redan besitter fullgoda kunskaper men

¹⁹ Lundahl et al. (1999)

²⁰ Bryman (2002)

²¹ Ibid.

²² Dahlberg et al. (1999)

²³ Dahlberg et al. (1999)

²⁴ Marshall och Rossman (2006)

²⁵ Christensen et al (2005)

saknar en uppdaterad, klar och tydlig bild av ett fenomen. Den beskrivande undersökningen besvarar främst "hur?" frågor. För att kunna förklara ett samhällsvetenskapligt fenomen måste en god förståelse för det som sker finnas och det finns således ofta spår av explorativa studier i alla studier inom detta område. När forskaren redan är välbekant med det fenomen som skall undersökas och har en bra beskrivning av det och vill veta varför fenomenet fungerar som det gör. Ett förklarande syfte medför således "varför?"-frågor.²⁶

3.5.1 Författarnas undersökningssyfte

I början av studien genomfördes en explorativ förstudie i form av en intervju med en forskare inom området för sociala medier, läsning av artiklar och litteratur inom ämnesområdena sociala medier och organisatorisk förändring. Detta i syfte att utöka författarnas kunskaper inom området. Författarnas undersökningsansats är deskriptiv då de ämnar beskriva hur organisationer skapar, implementerar, förvaltar och utvärderar sina strategier kring sociala medier samt dessas påverkan på en organisations förändringsbehov. Undersökningsansatsen är även förklarande då författarna ämnar exemplifiera vad som kan tänkas ligga bakom ett förändringsbehov.

3.6 Studiens genomförande

I och med inlämnandet av planeringsrapporten hade författarna diskuterat uppsatsen upplägg och genomförande mer grundligt. Detta innebar att författarna hade ett genomarbetat utkast till metod samt en vidare teoribildning. Metoden ansåg författarna tidigt vara essentiell för genomförandet av studien då den ligger till grund för studiens struktur och genomförande. Teoribildningen bestod i insamlande av relevant information hämtad ur litteratur samt vetenskapliga artiklar. Författarna förde även ett kort samtal med en forskare inom området för att vidga sina kunskaper. I planeringsrapporten författades även det preliminära syftet med studien. Syftet med studien ansåg författarna vara av nöden i ett tidigt stadium då de ansåg att det bör löpa som en röd tråd genom hela uppsatsen. Under arbetet med planeringsrapporten skrev författarna även avgränsningen. Detta då författarna tidigt insåg att det är ett ämne med många intressanta områden som man lätt går in på. Problembakgrunden började här ta sin form då författarna successivt fördjupade sina kunskaper inom ämnet.

I och med att teoribildningen och metod började utkristallisera sig ansåg författarna att det var tid att finna intressanta intervjuobjekt och författa en relevant och utförlig intervjumall. Denna intervjumall skulle senare komma ligga till grund för de tänkta intervjuerna. Intervjumallen hade som grund den teoribildning författarna skapat och anknyter kontinuerligt till densamma. Intervjuerna hölls på en plats där den intervjuade personen känner sig bekväm, främst dess arbetsplatser, detta efter en sådan miljö uppmuntrar den intervjuade att svara så komplett som möjligt och minimerar graden till vilken den intervjuade censurerar sina tankar. Vi summerade även respektive intervju i slutet för den intervjuade detta för att ge den samma en chans att rätta eventuella missförstånd. Vi skickade i samma syfte även ut en version av den transkriberade intervjun. Under intervjun undvek vi även att lämna kommentarer som kunde komma att verka störande eller på annat sätt obstruerande, med andra ord var vi tysta i så stor utsträckning som möjligt. När intervjuerna var genomförda transkriberades dessa för att bli mer lätthanterliga för skapandet av studiens empiriska del. Intervjuerna gav författarna en djupare insikt och vidare uppslag för studien. Detta ledde till att teoribildningen, i enighet med vårt abduktiva förhållningssätt, att teoribildningen utökades samt omarbetades.

²⁶ Ibid.

Författarna genomförde analysen genom att ställa inhämtad teori och empiri emot varandra. Genom att se till vad som skrivs och påvisas inom den teoretiska referensramen ställde författarna detta emot hur de undersökta organisationerna svarade i de genomförda intervjuerna. Genom att på detta sätt arbeta igenom hela det empiriska samt teoretiska materialet författades analysen.

3.7 Val av organisationer och intervjupersoner

För arbetet med uppsatsen har författarna valt att genomföra intervjuer på fem, i storlek och bransch, olika organisationer. De organisationer som författarna har intervjuat är Volvo Cars Sverige, Bok- och Biblioteksmässan, Andra AP Fonden, Brämhults samt Göteborg & Co.

Valet av organisationer föregicks av en diskussion författarna emellan där man vägde för- och nackdelar med olika organisationer. Författarna kom fram till att det var viktigt att merparten av intervjuobjekten var aktiva inom sociala medier då syftet och frågeställningen i uppsatsen berör användandet och implementeringen av sådana medier och kanaler. Dock tyckte författarna att det kunde vara av intresse att intervjua en organisation som inte använder sociala medier för att få en inblick i hur man resonerar kring sociala medier inom en sådan organisation. Detta då ett sådant resonemang kan ge ytterligare infallsvinklar och ge upphov till insikter som för redan aktiva organisationer kan te sig som självklarheter. Författarna ansåg det även vara av intresse att få en spridning på de olika organisationerna vad gäller storlek, bransch och marknadskommunikation.

Volvo Cars Sverige är ett svenskt företag som tillverkar och säljer personbilar. Man är närvarande på sociala medier som en del i sin marknadskommunikation. Därav fann vi dem intressanta, dels på grund av deras engagemang samt på grund av organisationens storlek. På Volvo Cars Sverige intervjuade vi marknadsdirektör Karin Larsson.

Bok- och biblioteksmässan är en av nordens största mötesplatser för bok och biblioteksintresserade. Bok- och biblioteksmässan genomför årligen en mäsas under fyra dagar, denna kan ses som deras huvudprodukt. Man är aktiva inom sociala medier där man förmedlar information och för dialog med intressenter. På Bok- och biblioteksmässan intervjuade vi Birgitta Jacobsson Ekblom i sin roll som informationschef.

Andra AP fonden är en av flera stora pensionsförvaltare i Sverige. Andra AP fonden är en myndighet och förvaltar drygt 200 miljarder. Man kommunicerar inte via sociala medier vilket gör dem intressanta för författarna då de har möjlighet att ge nya infallsvinklar och synsätt. På Andra AP fonden intervjuade författarna Ulrika Danielson, chef för kommunikation och HR samt samordnare i ägarfrågor.

Brämhults är ett svenskt företag som tillverkar färskpressad juice. Deras huvudkontor är beläget i Borås där man även har tillverkning av sina produkter. Brämhults använder sig av sociala medier. På Brämhults intervjuade författarna Johan Kikas i sin roll som marknadschef.

Göteborg & Co arbetar med att marknadsföra och sprida kunskap om Göteborg och dess olika möjligheter. Man är en organisations som ägs av Göteborgskommun, Göteborgsregionen samt näringslivet och fungerar således som en intresseorganisation. Göteborg & Co använder sig av sociala medier i sin marknadskommunikation. Författarna intervjuade Agneta Forshufvud, chef över Marknad samt Anders Fahl, Webbansvarig samt projektledare.

3.8 Intern och extern validitet i kvalitativa studier

Validitet avser att mäta det, i sammanhanget, relevanta, reliabilitet avser att mäta på ett tillförlitligt sätt. Det vill säga i vilken grad det som avsågs mätas faktiskt har mätts. Reliabilitet handlar således om trovärdighet, hur väl undersökningen och dess resultat stämmer överens med verkligheten. Detta brukar kallas intern validitet. Validitet handlar även om graden av generaliserbarhet, kallat extern validitet, det vill säga i vilken omfattning det mätta även kan appliceras på andra fält. Det anses därför viktigt att belysa bakomliggande orsaker, strukturer och processer som kan anses ligga bakom påverkar och styr det givna fenomenet. En undersökning inom det företagsekonomiska området skall först och främst vara användbar och ändamålsenlig då den ofta syftar till att användas som underlag vid beslutsfattande. I kvalitativ analys bestäms trovärdigheten av hur systematiskt datainsamlingen och analysen av dessa data skett samt hur genomskinlig undersökningsprocessen har redovisats. Detta brukar kallas att undersökningen skall ske systematiskt och vara genomskinlig. Det är således viktigt att ha ett ödmjukt förhållningssätt gentemot uppdragsgivare, uppgift, resultat och slutsats.²⁷

Det anses fullt möjligt att generalisera med utgångspunkt i det resultat som uppstått vid en kvalitativ studie. Det går dock inte generalisera statistiskt, hur vanligt förekommande fenomenet är eller hur ofta fenomenet uppstår. Det går således inte, i kvalitativa studier, att presentera några givna sanningar eller kvantifieringar kring fenomenet. Det talas i stället om att presentera den bästa helhetsbilden som forskaren uppnått kring ett fenomen. Det vill säga den bild som ges skall vara tillräckligt plausibel att uppdragsgivaren vågar använda studien som underlag för beslutsfattande.²⁸ En kvalitativ undersökning måste vara trovärdig det vill säga inneha en intern validitet. Den uppvisade strukturen måste vara så fullständig och informationsrik att läsaren själv kan bedöma i vilken omfattning resultatet är överförbart till andra entiteter. Den externa validiteten ökar även om forskaren kan fastställa i vilken grad resultatet är överförbart till andra entiteter via till exempel jämförelser mellan de undersökta entiteternas skillnader och likheter. Detta sker således via en avgränsning av studiens giltighet.²⁹

²⁷ Christensen et al (2001)

²⁸ Ibid.

²⁹ Ibid.

3.8.1 Författarnas syn på validitet

Författarna strävar efter hög validitet och reliabilitet. Inom kvalitativ forskning kan tillförlitligheten, i motsats till kvantitativa undersökningar, inte skattas med siffror. I kvalitativa studier handlar validitet och reliabilitet om att kunna beskriva att insamlingen och bearbetningen av data skett på ett systematiskt och hederligt sätt. Författarna ämnar uppnå detta genom att vara så transparenta i sin kunskapsbildningsprocess som möjligt. Vi har därför i vår studie beskrivit förutsättningarna inför projektet och hur resultaten under processen har vuxit fram. För att höja validiteten har författarna till exempel använt sig av välciterade och nyligen utgivna böcker och artiklar inom området för studien.

3.9 Källkritik

Källkritik innebär att bedöma en källas trovärdighet. Detta sker via att undersöka källans upphovsman och källans syfte.³⁰ Om sekundäremperi används är det även viktigt att granska den metod som undersökningen genomförts enligt.³¹ En huvudregel är även att en källa är mer trovärdig desto mer samtida den är.³² För att få tag på ett så tillförlitligt material som möjligt bör den ursprungliga källan i så stor utsträckning som möjligt användas. Detta för att det i den ursprungliga källan står beskrivet hur datainsamlingsprocessen gått till, vilken urvalsmetod som använts samt hur analysen av data skett.³³

3.9.1 Författarnas syn på källkritik

Författarna har valt att använda sig av vedertagna och väl citerade källor från verifierade och välrenommerade vetenskapliga tidskrifter och böcker i alla delar av studien med undantag i problemdiskussion. Tidskrifterna har i så stor utsträckning som möjligt används på grund av att dessa, till en högre utsträckning än böcker, granskas till sitt innehållsmässiga kunskapsbidrag. Artiklar är funna genom Göteborgs Universitets Biblioteks databaser såsom Business Source Premier, Emerald och Scopus. I detta avsnitt valde författarna att referera till internationell likväl som svensk dagspress. Detta för att påtala ämnets aktualitet både inom Sverige men även internationellt. Dock har ingen information från dessa artiklar refererats till i övriga delar av studien så som teoretisk kunskapsbildning.

³⁰ Bryman (2005)

³¹ Christensen et al (2001)

³² Thurén (2005)

³³ Bryman (2001)

4 EMPIRI

I kapitlet presenteras den insamlade empirin författarna insamlat genom intervjuer på utvalda organisationer. Empirin presenteras efter forskningsfrågorna och informationsbehovet för att bibehålla den röda tråden i uppsatsen. För överskådlighetens skull har författarna valt att återge svaren från de olika organisationerna åtskilt.

Figuren nedan visar organisationerna de intervjuade arbetar inom samt vilka roller de innehar.

Organisation	Göteborg & Co	Bok- och biblioteksmässan	Volvo Cars Sverige	Brämhults	Andra AP-fonden
Namn	Agneta Forshufvud & Anders Fahl	Birgitta Jacobsson Ekblom	Karin Larsson	Johan Kikas	Ulrika Danielson
Funktion	Marknadschef Webbsvarig & Projektledare	Informationschef	Kommunikationsdirektör	Marknadschef	Chef för kommunikation & HR och samordnare i ägarfrågor

Figur 5: I studien intervjuade personer och deras roller

4.1 Utveckling av strategier för sociala medier

Göteborg & Co har en strategi för vilken information som skall läggas på sociala medier och hur arbetet med detta skall ske. Strategin är ganska allmänt hållen men vissa regler finns utstakade till exempel att svaren alltid skrivs i Vi-form och att meddelandet är personligt formulerat och att det tydligt syns vem som är avsändare.

”Syftet med att använda sociala medier är väl egentligen att synas mer med varumärket egentligen där människor befinner sig. Jag menar, alla är ju inte på goteborg.com varje dag, men väldigt många är på Facebook, väldigt många är på Spotify, väldigt många tittar på Youtube och så vidare och då försöker vi också befinna oss där de kanalerna med relevant information.”

– Anders Fahl, Göteborg & Co

Det anses viktigt att användarna talar med varumärket och inte om varumärket detta för att ligga i linje med den personliga prägel som Göteborg & Co anser viktigt vid kommunikation via sociala medier. Göteborg & Co arbetar även kontinuerligt med att finna nya former av sociala medier att arbeta i. Webbredaktionen har planeringsmöte varje vecka där följande veckas strategier samt ett möte varannan vecka där ett långsiktigare handhavande diskuteras.

På **Bok- och biblioteksmässan** har strategierna främst varit av systemutvecklingskaraktär beroende på att det under de senaste åren satsats mycket på att bygga upp den egenutvecklade communityn. Således har mycket i strategin kretsat kring användargränssnitt och funktionalitet på communityn. All annan form av marknadskommunikation, det vill säga även kommunikation via sociala medier, finns det en generell kommunikationsplan för då Bok- och biblioteksmässan använder sig av integrerad marknadskommunikation.

Till en början lät **Volvo Cars Sverige** sin sociala mediestrategi växa fram organiskt och inom moderbolaget skapades en handlingsplan med riktlinjer och förmaningar om hur Volvo Cars skall arbeta med för att dra nytta av sociala medier. Inom Volvo Cars Sverige har det dock

arbetats med att knyta samma alla olika kommunikationskanaler för att skapa en helhet och genom detta samspel förstärka den samlade kommunikationen. Detta beroende på att de riktlinjer och handlingsplaner som sattes upp av moderbolaget inte bedömdes vara tillräckligt integrerad utan hade olika handlingsplaner för olika kommunikationsprocesser såsom marknadskommunikation och PR. De bedömde även att moderbolagets Facebook-denna grupp snarare användes som en traditionell, icke interaktiv, mediekanal. Det vill säga innehållet var mer i syfte att informera generellt om organisationen och dess olika kampanjer. Processen med att ta fram egna riktlinjer inom Volvo Cars Sverige har varit lång och bestått i att först samla in intryck från en mängd olika källor såsom seminarium och experter inom området. Volvo Cars Sverige ser även att det som är sanning i dag med stor sannolikhet inte är sanningen i framtiden i och med den ständigt föränderliga omvärlden och uppdaterar således löpande sina kommunikationsstrategier. För närvarande är dock Volvo Cars Sverige strategier kring sociala medier, med exempel i Facebook, ses ur ett PR perspektiv i och med det interaktiva förhållningssätt som ses som nödvändigt för kundkontakt via sociala medier. Volvo Cars Sverige satsar även mycket på storytelling då de anser att om organisationer inte har något att berätta på de sociala medierna så är dess närvaro på dessa oberättigad och kort sagt onödig. Det anses även viktigt att kontinuerligt uppdatera innehållet på de olika sociala medierna eftersom intresset för att delta i dessa annars snabbt avtar.

Brämhults anser, beroende på organisationens storlek och att det bara är marknadschefen som i dagsläget arbetar med sociala medier inom organisationen, att skapandet av formella styrdokument inte är nödvändigt. Ett visst arbete, dock i liten skala, där grova tankar kring användandet av sociala medier har dock skett men främst används "sunt förnuft".

4.1.1 Integrerad kommunikationsstrategi och sociala medier

Göteborg & Co använder sig av en integrerad mediestrategi. Det har dock inte alltid varit så utan arbetet skedde först relativt ogenomtänkt eftersom dem kände att dem borde haka på trenden kring sociala medier.

Bok- och biblioteksmässan arbetar integrerat med sina marknadsföringsaktiviteter då de arbetar med ett ytterst begränsat antal produkter, ett svenskt och ett engelskt mässprogram samt en mässkatalog, som sker under en begränsad tidsperiod. Kommunikationen som sker via den egenutvecklade communityn är dock inte integrerad med övrig kommunikation då Bok- och biblioteksmässan inte ser communityn som en kanal där dem står avsändare.

Volvo Cars Sverige insåg vikten i integrerad kommunikation i samband med bilkrisen 2008 då det egna varumärket var under konstant attack och fann då en arbetsmetod som sedan dess inte har gått ifrån. Volvo Cars Sverige har bildat en tvärfunktionell grupp med PR och marknadskommunikation som kärna kallad brand emergency group.

"I dag känner jag ingen panik över att finnas på sociala medier, men för ett år sedan hade jag en klump i magen. Alla andra har hunnit så mycket längre och det var lite kejsarens nya kläder tycker jag. Man blev uppringd av Dagens Industri som gjorde någon utvärdering och jag lovar att alla mer eller mindre satt och blåljög och sade att de hade en strategi. De kanske hade policyn på plats, men strategi, nja."

- Karin Larsson, Volvo Cars Sverige

Under krisen samlades gruppen tillsammans med andra viktiga personer samt alla reklambyråer som skulle föra ut Volvo Cars Sveriges budskap. I samband med detta identifierades nyckelpersoner som var viktiga för att skapa en integrerad kommunikation som Volvo Cars Sverige fortfarande använder. Därifrån ansågs inte steget till att integrera användandet av sociala medier speciellt stort.

Brämhults har ett begränsat antal andra kommunikationsaktiviteter såsom printannonsering och Tv-reklam utan har främst aktiviteter i butik och aktiviteterna koordineras av en enda person i bolaget således är kommunikationen integrerad. Inom Brämhults har man en tradition av kundkontakt då man arbetar med färska varor och produkter vilket leder till många reklamationer och kundkontakter och att genom detta har man en vana att kommunicera med sina kunder och att sociala medier enbart är samma sak fast med en annan teknik. Inom Brämhults arbetar man tämligen lite med någon marknadskommunikation i traditionell mening så som print eller radioreklam, utan att det mesta sker via kundkontakter i butik eller mässor.

4.1.2 Merarbete renderat av sociala medier

Inom **Göteborg & Co** ser man det som ett merarbete att använda sig av sociala medier, men att det är ett positivt merarbete för att man får mycket tillbaka. Men ser inte arbetet med sociala medier som en belastning utan som ytterligare en plattform att möta människor och skapa kontaktytor.

Bok- och biblioteksmässan anser att genom att skapa ett eget community så har man dragit på sig mycket arbete, både i form av tid och pengar då det är en stor investering. Men man anser att det är initialt man lägger mycket tid på just det arbetet. Det är ett stort arbete att utveckla ett community och det ställer krav på att man tydligt skall definiera vad man vill med det. Arbetet är dock något de är stolta över då de ser det som ett pilotprojekt och att de i jämförelse med andra mässor ser det som att de ligger i framkant rörande sociala medier.

På **Volvo Cars Sverige** tycker man att sociala medier har medfört ett merarbete och att det än så länge för deras del är svårt att veta vilken nytta det kommer generera för nytta då man än så länge inte har länkat samman försäljning och arbetet sociala medier. Än så länge känner man inom Volvo Cars Sverige att arbetet med sociala medier kan ha resulterat i att man som anställd inom Volvo Cars Sverige får lite råg i ryggen och känner en stolthet över att många människor är engagerade i bolaget och att de är uppskattade.

På **Brämhults** är känslan att man får tillbaka mycket genom sitt arbete med sociala medier, man känner att man för en dialog med kunderna och upplevs som en öppen och rak organisation. Man känner även att man har en nytta av arbetet då man får uppslag till nya produkter och möjlighet till att känna av vad människor tycker om dem, lägga örat mot rälsen som marknadschefen uttryckte det.

”Vi får en kontinuerlig dialog med människor, det är värt jättemycket för oss för vi vill fortsätta att upplevas som ett litet bolag som är öppet och väldigt rakt. Jag tycker att vi får in mycket bra idéer från människor, exempelvis nya produkter men också att man lägger örat mot rälsen och lyssnar vad människor tycker”

– Johan Kikas, Brämhults Juice

4.2 Implementering av strategier för sociala medier

På *Göteborg & Co* sköter webbredaktionen implementeringen, det vill säga det varaktiga arbetet, av de sociala medierna men får input från andra delar av organisationen en gång varje vecka där följande veckas plan diskuteras samt ett marknadsråd som träffas varannan vecka och diskuterar en mer övergripande och i många fall mer långsiktig marknadsstrategi där sociala medier ingår som en del. Det är en grupp på tre personer som skriver och lägger ut informationen och inläggen. Göteborg & Co publicerar runt fyra inlägg per dag på Twitter och utöver detta sköter gruppen all sociala medier samt hemsidan.

Bok- och biblioteksmässan har olika ansvarsområden för sociala medier beroende på vilket område som berör sociala medier, främst på grund av sin egenutveckling av en Community, men har även möte om innehållet på de sociala medierna. Handhavandet sköts i de senare fallen av Bok- och biblioteksmässans webbgrupp samt Informationschefen. Beslut som är av ekonomisk karaktär sköts av styrelse och/eller VD. Mycket av besluten kring den löpande uppdateringen av de sociala medierna sköts informellt via samtal. På Bok- och Biblioteksmässan har man en anställd webbansvarig som sköter det kontinuerliga arbetet med att svara på inlägg och publicera egna dito. Dock så för man kontinuerligt ett samtal om vad som skrivs och sägs.

Volvo Cars Sverige arbetar i grupp med de flesta beslut som rör kommunikation och med där sociala medier ingår som del. Man har dock även separata möten för vad som skall ske och vad som bör göras på sikt i dessa kanaler. Man har även en modell för hur man ser organisering och ansvarsområden inom sociala medier samt annan form av kommunikation. Man ser på sociala medier som en kanal bland många andra. Exakt hur budskapet skall förmedlas bestäms dock av vilken kanal det skall spridas i. Handhavandet sköts sedan en ansvarig för kunddialog samt ansvarig för PR. Inom organisationen har man även delat upp vem som gör vad inom de områden som rör sociala medier. Marknadsdirektören anser att man bör utöka gruppen av människor som praktiskt handhar de olika kanalerna. Detta för att minska sårbarheten om någon av dessa personer av någon anledning skulle vara frånvarande.

Inom *Brämhults* är marknadschefen ansvarig för sociala medier och det är även denne som skriver och implementerar strategin. Marknadschefen försöker få med sig fler i organisationen för att få ett bredare perspektiv. Men det har varit svårt att få andra att motivera sig att jobba med det internt. Han skulle gärna se att fler inom organisationen var delaktiga i arbetet men han tror att många känner en osäkerhet eller att man ser det som en ny och ytterligare arbetsuppgift och därför känner sig tveksamma.

”Det handlar om motivation här internt. Men jag har inte hittat den ännu. Jag tycker att det är kul, det ger mig väldigt mycket personligen tillbaka också direkt. Vad folk tycker och hur dialogen är som man sedan tar med sig tillbaka.”

– Johan Kikas, Brämhults Juice

The Times They Are A-changin'
- Empiri -

För marknadschefen är det ganska naturligt att vara inne och skriva och kommentera på de sociala medierna då de även används av marknadschefen privat. Även under semester eller sjukdom går marknadschefen kontinuerligt in och svarar på frågor och uppdaterar. Är det så att han inte har möjlighet så kan det vara så att han e-postar Brämhults svar eller inlägg till någon annan inom organisationen eller till deras reklambyrå och så får de publicera det.

Företag	Göteborg & Co	Bok- och biblioteksmässan	Volvo Cars Sverige	Brämhults
Ansvarig för stadigvarande bruk	Webbredaktion	Webbansvarig	PR ansvarig Kunddialogansvarig	Marknadschef

Figur 6: Ansvar för de sociala mediernas stadigvarande bruk inom de undersökta organisationerna

4.3 Förvaltning av strategier och det löpande arbetet med sociala medier

Göteborg & Co använder sociala medier som en förlängning av deras hemsida (goteborg.com) men använder det även i olika projekt till exempel kulturkalaset och vetenskapsfestivalen. Användningen av sociala medier sker i dessa projekt i form av deltagande i kanaler främst genom att lyssna på människors åsikter om innehållsönskemål i de olika projekten.

Bok & Biblioteksmässan använder sig av sociala medier för att skapa en nytändning för organisationens event bland besökare och utställare. Bok- och biblioteksmässan har även skapat ett eget Community på sin hemsida (bok-bibliotek.se) i detta syfte. Bok- och biblioteksmässan samlade även användarskapade grupper på Facebook i en egen, officiell, Facebookgrupp. Bok- och biblioteksmässan har under de två senaste mässorna även haft en skärm där tweets med hashtaggen #bokmassan visats där både Bok- och biblioteksmässan samt andra användares tweets visades. Exempel på användningsområden var att sprida information kring olika seminarium på mässan samt hjälpa användare att hitta varandra rent fysiskt inne på mässan.

Volvo Cars Sverige använder sig av sociala medier i PR-syfte och för att föra en dialog med kunderna i olika ärenden.

Brämhults använder sig främst av Twitter och Facebook men även Youtube och Flickr. Detta i ändamål att informera om olika evenemang, föra dialog med kunder men även som en del i kundtjänst. Man för även kampanjer i de sociala medierna i form av happenings.

Sociala medier	Göteborg & Co	Bok- och biblioteksmässan	Volvo Cars Sverige	Brämhults Juice
Facebook	X	X	X	X
Twitter	X	X	X	X
Flickr				X
Youtube			X	X
Blogg				
Eget/annat		X (egen community)		

Figur 7: Använda sociala medier inom de undersökta organisationerna

4.3.1 Förändring och utveckling

På *Göteborg & Co* har man fått förstärka sin webbredaktion som ett led i arbetet med sociala medier, vilket är en organisatorisk förändring. Även planeringsmöten inom webbredaktionen och tillsammans med andra inom organisationen får ses som en förändring driven av arbetet med sociala medier. Med sociala medier känner man inom Göteborg & Co att det medföljer ett krav och behov på att ligga i framkant. Fokus flyttas till vad som händer runt om i världen och vad som sker inom den tekniska världen då det kommer till sociala medier. De anser att det är en spännande och snabb utveckling där man inte har råd att hänga med på trender bara för att de är en trend, utan kräver en utvärdering, men poängterar att sociala medier är en viktig kanal.

Bok- och biblioteksmässan anställde en webbredaktör vars uppgift är att hand ha och samordna de olika sociala medierna. Förändringen är även tydlig i det att Bok- och biblioteksmässan har gått från att arbeta mest med print till att arbeta sammankopplat och integrerat med sociala medier. Man har en samordning och lansering simultant av tryckt material samt information i sociala medier. Detta har lett till att man har en webbredaktör samt en IT-ansvarig för att kunna hantera de nya krav som ställs.

På *Volvo Cars Sverige* ser man inte än att stora eller några direkta organisatoriska förändringar har tillkommit med arbetet med sociala medier, men man ser att det kan komma att komma. Detta då man anser att kommunikation kommer bli snabbare och snabbare och att kunderna kommer kräva snabba eller omedelbara svar och feedback. Man tror även att man kommer behöva ändra synsättet på vem som ansvarar och beslutar över vad, att de olika kanalerna och riktningarna behöver integreras och samköras för att skapa en framgångsrik modell.

Brämhults gick igenom en förändring då man anställde en ny marknadschef. Marknadschefen är den som driver arbetet med sociala medier och i stort sätt ensam om att bedriva arbetet med sociala medier tillsammans med deras reklambyrå. Marknadschefen känner att det vore bra och önskvärt om det var fler inom organisationen som arbetade med deras olika kanaler, men tror dock att det kommer komma till en förändring då arbetsstyrkan kommer bli yngre och mer van vid att använda sociala medier, både privat och professionellt.

4.3.2 Förändringar i det tidigare arbetet

När det kommer till öppenhet så anser man inom *Göteborg & Co* att det inte har ställt några nya krav. De sociala medierna fungerar som en kanal där man svarar på inlägg och publicerar egen information. För de anställda gäller samma regelverk som innan då man skall veta när man är privat och när man skriver för Göteborg & Co. Att man skall känna av själv som anställd vad som är lämpligt eller mindre lämpligt att skriva, även om det sker inom det privata så som på Facebook eller en blogg. Man tror på Göteborg & Co att det kanske kommer bli mer reglerat och att man går åt att man aldrig kommer kunna uttala sig privat om sin arbetsgivare inom de kanaler som faller inom ramen för sociala medier. Det påtalas att man har uttrycksfrihet, men att det är sunt förnuft som skall råda.

På *Bok- och biblioteksmässan* förde man diskussioner på att ha en fördröjning och granskning av vad som skrevs, en form av kontrollinstans. Dock var det tankar som man snabbt övergav då ledordet för arbetet skall vara öppenhet. Man har inga direkta planer för hur det skall gå till utan man tar det som det kommer. Genom att man låter användarna skriva vad de vill så anser man att man skapar en öppenhet och går istället in och bemöter där man anser det vara nödvändigt.

The Times They Are A-changin' - Empiri -

”Vi har diskuterat detta om vi skulle gå in och kolla varje inlägg och om man kanske inte skulle svara direkt utan gå genom en sluss på bok- och biblioteksmässan. Alltså att det är en viss fördröjning innan det lades ut. Men det var vi inne på snabbt att om man skriver på sociala medier att det sker omedelbart och har möjlighet att få en omedelbar reaktion. Den här ängslan som man möjligen hade att det skulle bli svårt att hantera kritiska frågor har vi inte stött på. Just för att vi haft väldigt få sådana situationer. Det blev snarare så att det blev en slags egencensur. Vi behövde då inte gå in och diskutera eller likande för att det hade då redan förts en diskussion om ärendet mellan användarna på de sociala medierna. Det var intressant att följa.”

– Birgitta Jacobsson, Bok- och Biblioteksmässan

På Bok- och biblioteksmässans community så har man även representanter som fungerar som en slags ambassadörer. Således skriver de för mässan, något som inte påvisas i varje enskilt inlägg, dock så finns de presenterade på hemsidan i sin roll som representanter.

Volvo Cars Sverige anser att man länge har haft en öppenhet gentemot kund då man har haft möjlighet att föra dialog via kundtjänst eller kundtidning. Det man anser har ökat öppenheten och transparensen är att dialog med kunder och intressenter ligger kvar för andra att läsa, även för dem som det inte direkt berör eller har ställt frågan.

Brämhults anser att man genom arbetet med sociala medier blivit en öppnar organisation och man tror att ju mer man kommer arbeta med sociala medier desto mer kommer öppenheten att öka.

4.4 Utvärdering av strategier och arbetet med sociala medier

Göteborg & Co har inte några direkta riktlinjer utsatta för utvärdering av arbetet med sociala medier, man mäter besökare och liknande, men ingen djupare analys. De mätetal som insamlas är hur många fans gruppen har på Facebook samt den statistik som Facebook skapar i form av könsfördelning, åldersfördelning etcetera. I dagsläget har Göteborg & Co cirka 29600 fans vilket i jämförelse med tvåan, Oslo, är cirka dubbelt så många. Man bevakar även vad som sägs om Göteborg och de olika projekt som Göteborg & Co är involverade i, något som kan ses som en utvärdering och mätning av genomslag och uppmärksamhet. Göteborg & Co har även genom sitt affärssystem tillgång till en bevakningstjänst där det går att läsa vad som skrivits om Göteborg & Co och dess projekt i samtliga medier. En tjänst som man köper in från en extern aktör.

Bok- och biblioteksmässan har en stor mediabevakning vad rör själva mässan och de blir mycket omskrivna i olika typer av media, detta är något som de bevakar och tittar på. Till exempel mäts antal sidvisningar som i dagsläget är 1.5 miljoner till antalet vilket motsvarar en 30 procentig ökning från förra året. Det som skrivs av journalister, sänds på tv och radiosändningar behandlas även. De medier som inte har någon digital tjänst används också och analyseras kvalitativt. I den kvalitativa analysen sker bland annat genom en enkät som delas ut bland besökare, uppdelat på bransch och allmänhet samt en enkät från utställare och en från seminariebesökare, så det är fyra olika.

Även **Volvo Cars Sverige** utvärderar och mäter antalet besökare och gillar på de olika kanalerna. Detta för att enkelt kunna följa ökningarna och strömningar. Man läser även av vad som skrivs om dem i olika kanaler så som Twitter och bloggar för att se vad folk uttrycker för åsikter och hur de gör det. Inom Volvo Cars Sverige läser man av vad som sägs inom

mediekanaler så som tidningar, radio och tv, men även vad som sägs inom olika sociala medier. Detta är tämligen nytt och är en byrå som genomför rent praktiskt. Detta för att man inom Volvo Cars Sverige skall kunna skapa sig en bild av vad som sägs om dem och hur de beskrivs och framställs. Man har dock inte utvecklat några direkta kvantifierbara mätal för utvärdering utan arbetar med att framställa sådana.

På *Brämhults* går man mer efter magkänsla när det kommer till utvärdering och uppföljning. Marknadschefen menar även på att det är viktigast att ha en dialog och ett utbyte och att det är det som talar om det är framgångsrikt eller ej. I dagsläget har man cirka 2500 medlemmar på Facebook och 250 följare på Twitter men att interaktionen på Facebook är hög och att detta anses viktigare än att ha ett stort antal följare.

4.5 Andra AP Fonden

Då *Andra AP fonden* är en statlig myndighet har man ingen marknadsföring och det menar informationschefen är en av anledningarna till att man inte arbetar med sociala medier. Informationschefen menar vidare på att då man inte har en klart definierad målgrupp finns det ingen att rikta liknande ansträngningar mot. Det man kommunicerar mot omvärlden gör man via årsredovisning samt halvårsrapport, något som finns i både tryckt form samt på deras hemsida. De publicerar även en ägarrapport men ser inget behov av ytterligare extern kommunikation. Från andra ap fondens sida skulle man vilja vara mer kända hos allmänheten, men man vet inte riktigt hur det skall gå till och vad allmänheten skulle kunna ha intresse av. Då man förvaltar pensionspengar så är intresset lågt då det är av den typ som man själv inte kan påverka. Informationschefen känner dock att man kanske kommer att bli tvungna att röra sig mot sociala medier men är osäker på hur och vad som skall vara nyttan med det. Man tror i och med ett skift mot en yngre arbetsstyrka på fonden kommer arbetet med sociala medier komma mer naturligt. Om man från Andra AP fondens sida skulle börja använda sig av sociala medier som en kommunikationskanal tror informationschefen att det skulle vara för att kommunicera och informera om CSR och de etiska riktlinjer man på fonden jobbar efter. Om man skulle börja arbeta med sociala medier ser man det som en utmaning att finna en person som skall skriva för dem. Detta då personen i fråga skall ha fullt förtroende inom organisationen att representera dem. Informationschefen ser även att direktkontakten skulle leda till nya utmaningar och att transparensen skulle öka, något som kan få flertalet effekter. Man tror att det skulle vara uppskattat om man inom organisationen började arbeta med sociala medier då hon tror att de anställda skulle känna att man tillhörde och verkade i en modern och tidsenlig organisation.

5 ANALYS

I kapitlet har författarna analyserat empirin med grund i den teoretiska referensramen. För att bibehålla den röda tråden är analysen presenterad efter studiens forskningsfrågor samt dess informationsbehov. Här presenteras även tankar och resonemang kring ämnet från en organisation som ej är aktiva inom sociala medier.

5.1 Hur arbetar organisationer med sin sociala mediestrategi?

Författarna har funnit att de undersökta organisationernas arbetsprocess med sociala medier, om än i olika utsträckning, innefattar utveckling av strategier, implementering av strategierna, förvaltning och utvärdering.

5.1.1 Strategiutveckling

Göteborg & Co har utvecklat en strategi av generell karaktär för dess handhavande av sociala medier som kan liknas vid generella riktlinjer för hur svar och information på sociala medier skall formuleras. Bok och Biblioteksmässan har en detaljerad strategi som dock enbart berör den egenutvecklade communityn och berör således inte bruket av sociala medier i någon annan form. Volvo Cars Sveriges sociala mediestrategi växte fram organiskt beroende på det genom bilkrisens skapade behov av samordning i skadekontrollsyfte. Volvo Cars Sverige, som är en del av Volvo Cars, valde att skapa en egen strategi för sin marknads-kommunikation, där sociala medier ingår som en del, då de ansåg att den på högre ort bestämda strategin såg de olika marknads-kommunikationsaktiviteterna som frångående entiteter. I dagsläget arbetar Volvo Cars Sverige integrerat med sociala medier inom sina övriga marknads-kommunikationsaktiviteter. Brämhults har ingen utvecklad strategi för handhavandet av sociala medier och förklarar detta med att organisationen är liten och att det endast är en person som aktivt jobbar med sociala medier. För övrigt samma person som sköter övriga marknadsaktiviteter.

Merparten av organisationerna har löst hållna strategier för handhavandet av sociala medier detta trots att forskning påtalar att det är fördelaktigt att ha välutarbetade strategier för sociala medier i stort men även för varje enskild kanal. Detta för att minimera riskerna för att sända ut motstridiga och olika budskap till intressenter. Även om detta i främsta hand gäller större organisationer då det är fler individer involverade i marknads- och kommunikationsaktiviteterna och därmed en större risk att budskapen blir spridda.¹ Flertalet av de undersökta organisationerna har en inte en specifik strategi och de företag som har en strategi har främst skapat riktlinjer för handhavandet av de sociala medierna. Flertalet organisationer har dock den sociala mediestrategin som en del i den integrerade marknads-kommunikationsstrategin. De mindre organisationerna i undersökningen använder i mångt och mycket informationen som delgavs via sociala medier i fler delar av organisationen, såsom produktutveckling och säljavelning men har i väldigt liten utsträckning strategier för hur detta arbete skall ske och jobbar således snarare ad hoc. I dagsläget kan strategierna hos de undersökta företagen ses

¹ Haenlein och Kaplan (2010), Hall (2010)

som för generella då organisationerna i många fall inte gör tillräckliga distinktioner för sitt agerande på olika typer av sociala medier utan snarare har riktlinjer som gäller all form av sociala medier.

Författarna anser i enlighet med teori² att de större organisationerna kan ha nytta av att diversifiera sina strategier som berör andra avdelningar såsom produktutveckling, säljavdelningar samt forskningsavdelningar. Detta då det kan komma ett ge en mer komplett bild av organisationen och till fulla utnyttja de sociala mediernas potential. Kunderna kommer då känna sig involverade och inbjudna till organisationens olika aktiviteter då de blir engagerade i de olika processerna. Det kan dock sägas att de större organisationerna i dagsläget arbetar väl och har utvecklade strategier för kundtjänst och PR-relaterade ämnesområden.

5.1.2 Implementering och löpande arbete

Inom Göteborg & Co är det webbredaktionen som står för implementeringen. Det är denna grupp som står för redigering samt publicering av materialet på sociala medier. Webbredaktionen har även veckovisa möten där praktiska frågor diskuteras och planeras.

Bok- och biblioteksmässan har tydligt avgränsade ansvarsområden när det gäller det löpande arbetet med sociala medier. Främst är det webbredaktören som skriver och publicerar allt material. Dock så anser man sig vara en så pass liten organisation att man förde informella samtal kring det löpande arbetet rörande sociala medier.

Volvo Cars Sverige har inom det löpande arbetet med sociala medier två ansvariga varav en arbetar fortlöpande med kunddialog samt en som arbetar med PR inom sociala medier. Det integrerade förhållningssättet rörande marknadsfrågor man har inom Volvo Cars Sverige har gett att man under möten där man behandlar allsköns frågor även diskuterar de sociala medierna och dess fortlöpande handhavande.

På Brämhults är det marknadschefen som står för det kontinuerliga arbetet med sociala medier. Tillsammans med deras reklambyrå är det marknadschefen som står för skapandet av, material samt publicering.

Författarna är av åsikten att det är rätt och riktigt att de olika organisationerna har en ansvarsfördelning när det gäller sociala medier. Detta då det kan vara svårt att ha för många som skall genomföra samma eller liknande arbetsuppgifter. Författarna tycker dock att de olika organisationerna kan sprida ansvaret över fler personer och ha en bredd i olika kompetenser och funktioner som gör sig hörda via de olika organisationernas sociala medier. Genom att ha en tydlig ansvarsfördelning får man en samlad publik bild av organisationen men texter och uppslag för vad de skall innehålla kan komma från olika håll inom organisationen och författarna uppfattar att så inte är fallet inom de flesta organisationerna i dagsläget.

5.1.3 Förvaltning

Inom Göteborg & Co ser man de sociala medierna som en förlängning av hemsidan, detta då man har tanken att de flesta inte besöker deras hemsida kontinuerligt, dock är de flesta människor närvarande på sociala medier mer frekvent. De sociala medierna används även som

² Hall (2010)

The Times They Are A-changin'
- Analys -

en kanal för att sprida kunskap om samt integrera olika projekt och events som sker i Göteborg & Co's regi.

Bok- och biblioteksmässan använder sig av sina olika kanaler för att skapa en nytändning och intresse för mässan. Då det är ett event som sker under få dagar om året är det svårt att nå ut till de olika intressenterna. Deras community har tanken att sammanlänka människor som delar intresset böcker och bibliotek, lekmän likväl professionella.

Volvo Cars utvecklar sin sociala mediestrategi, som ingår som del i övrig marknads-kommunikationsplanering och strategiutveckling, på de veckovisa mötena med olika intressenter inom organisationen. Då de sociala medierna som tidigare nämnt ingår i övrig kommunikationsstrategi påverkas dessa således även av övriga kampanjer, kommunikation och PR men anpassas efter den svenska marknadssituationen och Volvo Cars Sveriges arbetsmetodik. Som tidigare nämnts har Brämhults inga nedtecknade strategier för sociala medier men marknadschefen uppdaterar arbetet med de sociala medierna när denne känner att det behövs. Tillvägagångssättet och uppdateringar av till exempel produktlanseringskampanjer på de sociala medierna sker i samråd med deras reklambyrå.

Flertalet av de undersökta organisationerna som har utarbetade strategier arbetar enbart med att utveckla de strategier som för nuvarande finns snarare än att tänka över organisationens potential i att använda de sociala medierna i en vidare aspekt. Således betraktas i många fall kommunikationen via de sociala medierna som fränkopplad från övriga delar i verksamheten. Detta kan på sikt skada organisationen genom att minska känslan av enighet.³ Detta kan te sig genom att meddelanden utformas som talar för vissa delar av organisationen som inte finns representerade som talespersoner på de sociala medierna. Genom att det at involvera fler människor i arbetet med de sociala medierna vad gäller planering, utformning och implementering kommer organisationen stärkas som en helhet och det blir organisationens röst som hörs genom de valda kanalerna⁴. Utöver de direkta fördelar som nämnts i tidigare avsnitt så som konsumenters involvering i exempelvis produktutveckling. Arbetssättet medför även att konsumenter upplever att de får en inblick i organisationens alla olika delar och således kan lättare identifiera sig och känna sig inbjudna. Då organisationen presenterar en sammansatt bild av sig själv ger detta en djupare förståelse hos konsument som kan leda till lojalitet i förlängningen.⁵

Författarna anser i likhet med den presenterade teorin att det vore fördelaktigt för organisationerna att involvera fler enheter och människor i arbetet med sociala medier.⁶ Genom att skapa en intern bredd har man möjlighet att kommunicera en enhetlig sammanhållen bild av organisationen och dess arbete och produkter. Bredden har även möjlighet att skapa känslan av att det är organisationen man för en dialog med och inte enbart en marknads- eller kundtjänstavdelning. Detta tror författarna kan leda till en större trovärdighet då spridningen på kompetens lyser igenom.⁷

³ Kates och Galbraith (2008)

⁴ Faulds och Mangold (2009)

⁵ Ibid (2009)

⁶ Kates och Galbraith (2008)

⁷ Haenlein och Kaplan (2010) Hall (2010)

5.1.4 Utvärdering

Göteborg & Co utvärderar inte sitt arbete med de sociala medierna. Några direkta mätetal för nytta används inte då man anser det svårt att kvantifiera sitt agerande på de sociala medierna. Däremot avläses kontinuerligt vad som skrivs om organisationen i diverse media där även vissa sociala medier ingår.

Göteborg & Co känner att de agerar som en megafon för Göteborg och olika organisationers intressen. Göteborg & Co känner dock att, eftersom de företräder en mängd olika intressen, allmänheten har svårt att förstå deras verksamhet. Göteborg & Co mottager inte speciellt mycket kritik, vilket man tror beror på att företagen de företräder istället får denna kritik.

Bok- och biblioteksmässan utvärderar trafiken till hemsidan och nyutvecklade community. Denna utvärdering innehåller bland annat antal sidträffar och besök samt hur många enskilda besökare. I dagsläget anses det viktigast att generera trafik till organisationens olika sociala medier men även till organisationens hemsida. Under mässan delas även enkäter ut till besökare där åsikter om mässan och arbetet runt om mäts och sociala medier ingår som en del. Man har även fokusgrupper för att utvärdera sina strategier kring sociala medier som sedan används för att utveckla arbetet. Volvo utvärderar och mäter antalet besökare och gillar på de olika kanalerna. Man läser av vad som skrivs om organisationen och dess verksamhet i olika sociala medier. Arbetet med detta är tämligen nytt och sköts i dagsläget av en extern aktör. Detta i syfte att skapa sig en bild av vad som sägs om och hur organisationen skildras. Brämhults bevakar, tillsammans med sin reklambyrå, vad som skrivs om dem i olika medier både konventionella och sociala medier. Bevakningen består även i att övervaka vad konsumenter intresserar sig för och efterfrågar i syfte att använda i sin produktutveckling och kommunikation.

Då arbetet med sociala medier är en kontinuerlig process är det viktigt att man tar till sig och utvärderar vad som skrivs om och till organisationen. Genom att lyssna av vad som skrivs får man en djupare förståelse till vad som efterfrågas i form av information och dialog. Genom en lyhördhet gentemot vad som sägs skapar man förutsättningar att vara proaktiva samt skapa kundinsikter. En organisation som lyssnar på sina kunder har även större möjlighet att bygga upp en långvarig relation med de samma.⁸ Att utvärdera arbetet med de sociala medierna står mycket i att läsa vara närvarande och veta vad som skrivs och sägs om och till organisationen. Genom detta kan man utvärdera hur man gjort och vad som kan förbättras i fråga om hur lyhörd och närvarande man är i de olika sociala medierna där man är aktiv.⁹

Organisationer kan med fördel arbeta med sociala medier i ett bredare perspektiv och därmed utvärdera variabler kopplade till respektive funktion.¹⁰ Exempel på detta är forskning och utveckling där variabler såsom insamlade kundinsikter som lett fram till någon form av reell produktutveckling samt denna produkts eventuella genomslag. Kostnader för att övervaka dessa kanaler i form av tidsåtgång är även en faktor. På marknads och försäljnings sidan kan ökad försäljning, aktivitet i de sociala medierna, ändrad medienärvaro och kundlojalitet vara faktorer som kan utvärderas om de sociala medierna används som kundtjänst kan även minskad trafik till övriga kundtjänstkanaler mätas.

⁸ Faulds och Mangold (2009)

⁹ Haenlein och Kaplan (2010)

¹⁰ Kates och Galbraith (2008)

5.2 På vilka sätt kan organisationers sociala mediestrategi bidra till ett förändringsbehov?

Inom Göteborg & Co är det webbredaktionen som publicerar deras innehåll på de sociala medierna. Materialet produceras till stor del internt då man har de kompetenser som krävs och efterfrågas när det kommer till copywrite samt grafisk formgivning men viss del kommer från anslutna företag och organisationer. Det är webbredaktionen som står för den löpande uppdateringen inom de olika sociala medierna så som Twitter och Facebook.

Bok- och biblioteksmässan har en webbredaktör som författar och publicerar de löpande inläggen inom sociala medier. Innehållet är dock något man diskuterar internt vid behov då man har en öppen organisation. Via sitt community har man engagerat ambassadörer som skriver som ställföreträdare för Bok- och biblioteksmässan dock är dem inte anställda. De verkar för att föra diskussioner och bidra med innehåll. Bok- och biblioteksmässan är mer aktiva under de dagar som den faktiska mässan pågår än under resten av året. Under mässan använder man twitter för att informera besökare och andra intressenter om aktuella händelser och erbjudanden.

Volvo Cars Sverige använder sig av sociala medier i sin marknadskommunikation, detta sker bland annat som en form av kundtjänst. Man besvarar således frågor och funderingar som kunder och andra intressenter kan ha. Ansvaret för publicering ligger delas av två personer, en PR-ansvarig samt en kunddialogansvarig. Beroende på vilket budskap eller vilken typ av information man vill förmedla bestämmer också i vilken kanal så sker.

Brämhults använder sociala medier till att föra en dialog med sina kunder. Man använder även de sociala medierna för kampanjer och som informationskanaler för vad som händer inom organisationen. De sociala medierna fungerar även som en informationskanal rörande var Brämhults kommer ha butiksevenemang. Publiceringen står främst marknadschefen för i samarbete med deras reklambyrå.

De organisationer som är aktiva inom sociala medier kan löpande skapa och publicera intresseväckande information. Den skall vara utformad så att den väcker kunders intresse men även bidra till att kunden får något så som en upplevelse. Genom att kontinuerligt uppdatera de sociala medierna skapar man ett intresse och en kontinuitet som blir intressant för kunden att följa. Man ger en känsla av att man vill bjuda in och förse kunder med information och trevliga upplevelser. Dialogen med kunder är viktig då det ger en känsla av att vara sedd hos kunden, även att man som företag visar att kundens intresse även är organisationens intresse. Dialogen som förs via de sociala medierna kan komma från organisationerna och ut likväl som från kunder till organisationen, tvåvägs kommunikation. Detta ger att det är ett passande verktyg för att komplettera kundtjänstfunktioner inom organisationer.¹¹

Inom de organisationer författarna har undersökt använder man sig av sociala medier på olika sätt. Representerat finns kampanjer, kundtjänstfunktioner, dialog med kunder samt informerande funktioner. Författarna anser att sociala medier bör användas av organisationer för att täcka de eventuella behov organisationerna har. Som kundtjänst kan sociala medier te sig som en ypperlig kanal för att svara på frågor och bemöta kundsynpunkter. Sociala medier har även stor potential att föra en mer långtgående dialog där man uppmärksammar och

¹¹ Hall (2010), Haenlein och Kaplan (2010)

The Times They Are A-changin'
- Analys -

bekräftar kunder och på så vis bygger en mer djup- och långtgående relation. Genom att via de sociala medierna publicera sådant som är av intresse för kunder, vare sig det är information, tävlingar eller andra aktiviteter skapar man en relation med sina kunder. De budskap man förmedlar via de sociala medierna bör vara av sammanlänkad och personlig karaktär.

Ett syfte med att använda sociala medier som kommunikationskanal är att transformera kommunikationen från envägs- till tvåvägskommunikation, det vill säga från monolog till dialog. Organisationer använder även kommunikationen via sociala medier till att skapa ett flöde med uppmärksamhetsväckande information och aktiviteter kopplade till varumärket och dess produkter i syfte att höja kundlojaliteten genom att involvera konsumenten i aktiviteterna och därigenom skapa ett större intresse. Involverandet kan vara i form av möjlighet att hjälpa till i produktutvecklingsprocessen.¹²

Göteborg & Co har anställt nya medlemmar till sin webbredaktion som för att fortlöpande arbeta med sociala medier. Göteborg & Co anser dock inte att arbetet med sociala medier har ställt några krav vad gäller öppenhet men ser ett behov av att i framtiden skapa nya vägar att exponera sig. Man anser på Göteborg & Co att det är viktigt att vara uppdaterade vad gäller ny teknik inom områden som är kopplade till sociala medier som kan vara dem till gagn. Man känner från Göteborg & Co sida att det är viktigt att vara aktiva på de sociala medier man är engagerad. Göteborg & Co ser arbetet med sociala medier som ett merarbete, men ett positivt sådant. Detta då man anser att det skapar nya kontaktytor och möjligheter och således inte som en belastning.

Bok- och biblioteksmässan förde initialt en diskussion huruvida de skulle ha en form av filtrering inom ramen för det egenutvecklade communityn. Dock var detta något man tidigt avfärdade då ledordet skall vara öppenhet, det resulterade i att man istället går in och bemöter inlägg där man anser det vara nödvändigt. I de övriga sociala medier där Bok- och biblioteksmässan finns representerade har man ingen plan för hur man skall hantera öppenhet utan problem bemöts ad hoc. Utvecklandet av den egna communityn har kostat Bok- och biblioteksmässan i form av både tid och pengar. Dock är det något man är stolta över då man ser det som ett pilotprojekt och att man ligger i framkant när det gäller sociala medier inom mässbranschen.

Volvo Cars Sverige anser att man alltid har haft en stor öppenhet gentemot kund. Anledningen till detta är att man från Volvo Cars Sveriges sida anser att man tidigare kunnat föra en dialog via kundtjänst samt kundtidning. Det man ser som en förändring är att de frågor och synpunkter som publiceras inom de sociala medierna blir publika. Volvo Cars Sverige anser att genom inträdet på sociala medier ökar det krav på ständig närvaro och interaktion. Genom att inte svara upplevs det som att man negligerar kunder och andra intressenter. Volvo Cars Sverige anser att genom att finnas närvarande på sociala medier har man skapat ett merarbete, man känner i dagsläget att man inte får tillbaka lika mycket som man ger då man inte än är helt på det klara med vad nyttan kommer att bli då sociala medier och försäljning än så länge är särskilda entiteter.

¹² Grönroos (2008), Haenlein och Kaplan (2010)

The Times They Are A-changin' - Analys -

Brämhults anser att öppenheten ökar i takt med användandet av sociala medier. Man anser sig nu vara en öppen organisation men tror att man kommer gå mot en högre grad av öppenhet. Genom sitt engagemang inom sociala medier anser man att det är av stor vikt att vara snabb med att svara på frågor. Den ständiga närvaron som sociala medier innebär skall respekteras genom att man uppdaterar dem ofta och kontinuerligt.

Kunskapen om sociala medier hos användarna är stor, det är viktigt att man från organisationers sida är tydlig med att stå som avsändare. Man skall även som organisation inom sociala medier vara medveten om att de flesta användarna har varit där längre än en själv vilket gör att man ej skall förhäva sig eller tro att man är expert. Att lyssna på vad och hur andra användare uttrycker sig är viktigt för att öka chanserna för genomslag.¹³ Om det man som organisation publicerar på sociala medier upplevs som allt för opersonligt och säljande minskar trovärdigheten för dessa. Detta då kunderna uppfattar budskapen som envägskommunikation och reklam.¹⁴ Författarna tror att i likhet med den presenterade teorin att ett mer personligt bemötande inom sociala medier är av nöden. Användarna av sociala medier använder dem för att de vill socialisera och interagera, inte bli bombarderade med budskap och reklam.

Inom Göteborg & Co har man en integrerad mediestrategi där sociala medier ingår. Så var det dock inte från början, då var arbetet med sociala medier inte sammanlänkat med övrig strategi. Bok- och biblioteksmässan har satsat mycket på sitt eget utvecklade community som har lett till att de lagt ned mycket kraft, tid och pengar på detta. Man har inom Bok- och biblioteksmässan en integrerad kommunikationsplan där sociala medier ingår. Volvo Cars Sverige lät först sin sociala mediestrategi växa fram organiskt. I och med bilkrisen sammankopplade man dock alla kommunikativa kanaler och integrerade även sociala medier i detta. Nu har man inom Volvo Cars Sverige en integrerad marknadskommunikationsplan där sociala medier ingår. Arbetet med att forma strategier för sociala medier har varit en process där man tagit intryck från seminarier och samarbete med olika reklambyråer. Volvo Cars Sverige satsar på storytelling inom de sociala medierna som en väg att intressera och nå kunder. Brämhults samarbetar ihop med en reklambyrå för att nå ut med sitt budskap.

Göteborg & Co har en webbredaktion som man har förstärkt i och med införandet av sociala medier. På Bok- och biblioteksmässan har man anställt en webbredaktör för att handha de sociala medierna. Man samarbetar även med en reklambyrå rörande dessa frågor. Volvo Cars Sverige har två personer som är ansvariga för det löpande arbetet med sociala medier. Inom Volvo går man mot en mer integrerad struktur där fler avdelningar och funktioner är involverade med arbetet i sociala medier. Brämhults samarbetar med en reklam byrå i frågor rörande sociala medier. Det kontinuerliga handhavandet faller dock på marknadschefen som skriver och svarar inom de olika sociala medierna. Man önskar inom Brämhults att fler av de anställda var involverade i organisationens arbete med sociala medier.

Göteborg & Co ser att man är tvungna att följa med i vad som händer inom sociala medier, hur utvecklingen ser ut och vad som komma skall. Man ser det som en spännande och snabb utveckling som kan komma att få inverkan på organisationen.

¹³ Kaplan och Haenlein (2010)

¹⁴ Grönroos (2008)

The Times They Are A-changin' - Analys -

Inom Bok- och biblioteksmässan har man gått från att arbeta enbart med print till att arbeta med sociala medier. Detta har lett till en ökad dialog med konsumenter och andra intressenter då man aktivt jobbar inom sociala medier.

Volvo Cars Sverige ser att arbetet med sociala medier har en del i marknadskommunikationen och man är aktiv. Man har inte än så länge kopplat samman de olika avdelningarna men det är ett pågående arbete. Man är av åsikten inom organisationen att öppenheten och interaktionen har ökat något i och med arbetet med sociala medier.

Brämhults anser att man inte har gått igenom några större förändringar i och med arbetet med sociala medier då man alltid har jobbat nära kund och ser sociala medier som ytterligare en kanal. Genom arbetet med de sociala medierna kommer man nära kunder trots att de inte är på ett butiksevenemang, vilket annars är där de oftast möter kund. Man tror dock att öppenheten och transparensen kommer öka i takt med att de sociala medierna ökar i antal och omfång.

Den ökade användningen av och förändrade beteendet på de sociala medierna är inte bara en teknologisk förändring utan har även förändrat kunders förväntan på hur ett företag bör agera och är en ny arena för organisationer att konkurrera på. Dessa typer av organisatoriska förändringar kallas för externa stimuli som i sin tur har en påverkan på organisationer. Beroende på vilken storlek och vilken typ av organisation man är anser författarna spela roll gällande organisatorisk förändring driven av social media. Är man en större organisation med väl etablerade planer och strategier för det mesta inom organisationen kan sociala medier komma att ge en förändring i hur man arbetar men inte i hur organisationen ser ut i stort. I mindre organisationer kan sociala medier ge en förändring inom organisationen genom att man inom organisationen talar informellt och tvärfunktionellt om vad som skall göras och hur det skall ske.

Många av de undersökta organisationerna har anställt nya medarbetare för att hantera de sociala medierna. Arbetet som sker via de sociala medierna skiljer sig även i många avseenden från arbete med traditionella medier såsom print eller TV främsta skillnaden är att sociala medier kräver en interaktiv och snabb dialog med brukarna.¹⁵ Då sociala medier ökar transparensen i organisationen genom att organisationer inte längre kan undvika eller censurera frågor från konsument utan att detta, på grund av att publikationen blir offentlig, får negativa konsekvenser för organisationen. Om sociala medier används i en vid bemärkelse, exempelvis produktutveckling och kundtjänst, behöver de inblandade avdelarna samarbeta för att svaren skall verka trovärdiga.¹⁶ Detta ger i sin tur synergieffekter i form av en öppnare företagskultur och därigenom en bättre lagkänsla bidragande till en positiv målstruktur. För att ha någonting meningsfullt att berätta på de sociala medierna måste även varumärket i många fall vitaliseras vilket kan ske via att skapa intressanta berättelser om organisationens verksamhet och där med skapa fördelar gentemot konkurrenterna. De sociala mediernas publika framtoning gör det även enkelt att övervaka konkurrenternas handhavande av de sociala medierna vilken kan påverka den generella konkurrenssituationen för organisationen. Att använda sig av sociala medier kan således påverka delar av organisationens strategi, system, kultur och identitet.¹⁷

¹⁵ Faulds och Mangold (2009)

¹⁶ Kates och Galbraith (2008)

¹⁷ Mitchell-Baker (2006)

5.3 Organisation som inte använder sig av sociala medier

Då Andra AP fonden är en statlig myndighet har man ingen marknadsföring och det menar man är en av anledningarna till att man inte arbetar med sociala medier. Man hävdar även att då man inte har en klart definierad målgrupp finns det ingen att rikta liknande ansträngningar mot. Det man kommunicerar mot omvärlden gör man via årsredovisning samt halvårsrapport, något som finns i både tryckt form samt på deras hemsida. De publicerar även en ägarrapport men ser inget behov av ytterligare extern kommunikation. Från andra ap fondens sida skulle man vilja vara mer kända hos allmänheten, men man vet inte riktigt hur det skall gå till och vad allmänheten skulle kunna ha intresse av. Då man förvaltar pensionspengar så är intresset lågt då det är av den typ som man själv inte kan påverka. Man känner dock att man kanske kommer att bli tvungna att röra sig mot sociala medier men är osäker på hur och vad som skall vara nyttan med det. Man tror i och med ett skift mot en yngre arbetsstyrka på fonden kommer arbetet med sociala medier komma mer naturligt. Om man från Andra AP fondens sida skulle börja använda sig av sociala medier som en kommunikationskanal tror man inom organisationen att det skulle vara för att kommunicera och informera om CSR och de etiska riktlinjer man på fonden jobbar efter. Om man skulle börja arbeta med sociala medier ser man på Andra AP-fonden det som en utmaning att finna en person som skall skriva för dem. Detta då personen i fråga skall ha fullt förtroende inom organisationen att representera dem. Hon ser även att direktkontakten skulle leda till nya utmaningar och att transparensen skulle öka, något som kan få flertalet effekter. Inom Andra AP-fonden tror man att det skulle vara uppskattat om man inom organisationen började arbeta med sociala medier då man tror att de anställda skulle känna att man tillhörde och verkade i en modern och tidsenlig organisation.

De organisationer som är aktiva inom sociala medier bör löpande skapa och publicera intresseväckande information. Den skall vara utformad så att den väcker kunders intresse men även bidra till att kunden får något så som en upplevelse. Det är viktigt från organisationer sida att vet vem det är man talar med för att kunna utforma relevant och intressant information. Genom att kontinuerligt uppdatera de sociala medierna skapar man ett intresse och en kontinuitet som blir intressant för kunden att följa.¹⁸

Genom att involvera sina intressenter skapar man en plattform för interaktion och dialog. Detta i sin tur leder till ökad lojalitet från kundernas sida. Man bör från organisationens sida vara lyhörda på vad konsumenterna och intressenter inte har att säga om en och till en.¹⁹

Då man använder sig av sociala medier ökar transparensen som ett naturligt led i detta då hela tanken med sociala medier är interaktion och dialog. Genom att ge kunder möjlighet att kommentera och föra en dialog med organisationen är det av vikt att organisationen är aktiv och svarar. Genom att inte vara närvarande har man ingen möjlighet att styra eller påverka den diskussion som förs.²⁰

Författarna anser att det finns problem för en organisation som Andra AP-fonden att arbeta med sociala medier då man har en ospecificerad målgrupp. Vidare har man begränsat med information att delge de eventuella intressenterna. Då man inom Andra AP-fonden förvaltar en stor del av de svenska pensionspengarna torde de vara av intresse för allmänheten, men så verkar det inte vara. Andra AP-fonden skulle kunna använda sig av sociala medier som ett led

¹⁸ Haenlein och Kaplan (2010)

¹⁹ Faulds och Mangold (2009)

²⁰ Ibid.

The Times They Are A-changin'
- Analys -

i att öka detta intresse, dock vad fonden skall kommunicera till omvärlden låter vi vara osagt. Inom Andra AP-fonden är avsaknaden av strategier och planering kring sociala medier inte ett problem, men författarna tror att organisationen skulle kunna dra nytta av att använda sig av sådana kanaler som sociala medier utgör. Man vill från Andra AP-fondens sida öka kännedomen om verksamheten och organisationen hos allmänheten och sociala medier kan komma att vara en väg för detta. Genom att ha en närvaro i sociala medier skulle organisationen sprida en bild och ett budskap om sig själva som skulle kunna attrahera allmänheten.

6 SLUTSATSER, REKOMMENDATIONER OCH TEORETISKT KUNSKAPSBIDRAG

I kapitlet redogör författarna för de slutsatser de har dragit. Även rekommendationer och teoretiskt kunskapsbidrag avhandlas i kapitlet. De olika delarna presenteras separat och följer studiens forskningsfrågor samt informationsbehov.

6.1 Hur arbetar organisationer med sin sociala medie-strategi?

De undersökta organisationerna har i liten utsträckning detaljerade strategier kring de sociala medierna. De strategier som finns är oftast i form av riktlinjer och policies och berör endast en liten del av arbetet kring sociala medier. Det vanligaste är att de sociala medierna ingår i en redan befintlig strategi rörande kommunikation men att de inte är så välutvecklade och integrerade. De sociala medierna kan med fördel ingå och samverka med övriga marknadskommunikationskanaler organisationer använder sig av och bör inte stå som separerade entiteter. De undersökta organisationerna, med undantag för Andra AP-fonden, arbetar med sociala medier som vilken annan kanal som helst, vilket kan vara problematiskt. Detta då sociala medier är en plattform för tvåvägskommunikation där en dialog och interaktion är vad som efterfrågas från konsumenternas sida.

Inom de undersökta organisationerna har man tilldelat ansvaret för genomförandet av strategierna på webbansvariga samt marknadsrelaterade roller. Inom de undersökta organisationerna finner man dock vissa skillnader. De mindre organisationerna har en mer flytande ansvarsfördelning och mycket av arbetet med och kring de sociala medierna diskuteras fram informellt. Inom de större organisationerna är ansvaret tydligare fördelat och regelstyrt. Där har man mer specifika roller och ansvarsområden. En likhet mellan alla undersökta organisationer är att man använder sociala medier som en kundtjänst-funktion samt informationskanal. Men där tar likheterna slut. I flertalet av organisationerna använder man det för att skapa en dialog och kundinvolvering kring varumärket. Andra användningsområden för de sociala medierna i de undersökta organisationerna är produktutveckling, att skapa en positiv atmosfär runt varumärket och kring organisationens produktkategori, till exempel juice eller böcker, men även till att publicera regelrätta reklamkampanjer.

I de mindre organisationerna är arbetet med att uppdatera strategierna informellt och sker när ett problem eller en möjlighet uppstår, ofta i samråd med kollegor inom andra ansvarsområden. I de större organisationerna sker detta arbete efter utarbetade mönster och veckovisa möten med involverade parter.

När det kommer till att utvärdera arbetet och meningen med att använda de sociala medierna finns inte hos någon av de undersökta organisationerna väl utstakade måttal. De mätningar som sker är ofta i form av att avgöra hur många följare man har och vilken aktivitet som finns inom de sociala medierna.

6.2 På vilka sätt kan organisationers sociala mediestrategi bidra till ett förändringsbehov?

Flertalet av de organisationer författarna har undersökt har i och med arbetet med sociala medier förstärkt webb- och marknadsavdelningar. Man har inom vissa organisationer anställt medarbetare för att enbart syssla med sociala medier inom andra har man utökat ansvarsområden att innefatta sociala medier och då även förstärkt bemanningsmässigt om man funnit det nödvändigt. Då man börjat använda sig av sociala medier inom organisationerna har man således fått förändrade arbetsformer och arbetsverktyg. Kravet på att ständigt vara närvarande och uppdaterad inom de sociala medier ger att organisationerna är tvungna att anpassa sig till denna nya realitet. Det kan ge en organisatorisk förändring såtillvida att kravet på ständig uppdatering kräver både personal, tid samt något att faktiskt skriva och publicera.

Författarna anar tendenser till att större organisationer har ett striktare regelverk och upplever således större tröghet i implementering och genomförandet av strategier rörande sociala medier. Inom mindre organisationer är färre personer involverade ledande till en större flexibilitet men även mindre formell dokumentation. I andra AP-fonden, som är en statlig pensionsförvaltare, använder man sig inte av sociala medier eftersom de inte någon uppenbar nytta med ett sådant bruk i dagsläget. Detta beroende på organisationens verksamhet och intresset kring denna anses vara lågt.

Mer indirekta former av organisatoriska förändringar orsakade av arbetet med sociala medier kan vara att ett flertal organisatoriska avdelningar, till exempel produktutvecklings- och marknadsavdelningar, som samarbetar med varandra för att publicera och inhämta information från konsumenterna. Detta samarbete kan ge indirekta synergieffekter såsom bättre laganda och mer energi och således stärka organisationens motivation.

I de kanaler som sociala medier utgör efterfrågar inte konsumenterna och andra intressenter reklam och direkt produktinformation. Konsumenterna litar och tror mer på vad ens vänner och bekanta säger om en produkt eller företag i sociala medier än om organisationen själv skulle säga det. Detta medför att organisationer måste erbjuda något annat inom ramen för de sociala medierna. Att skapa en identitet för organisationen baserat på dess kärnvärden och historia, det faktiska och kontinuerliga arbetet inom organisationen. En väg att göra detta är storytelling, man berättar och publicerar en historia som visar vad organisationen är och vad den står för. Detta kan ge upphov till ökat intresse hos konsumenterna men även skapa en lojalitet då de känner sig väl förtrodda och involverade i organisationen detta visar mot ett trendbrott där marknadsföringen rör sig mot upplevelser, istället för direkt försäljning till kunderna via sociala medier där organisationer i stället erbjuder konsumenterna en upplevelse och historia. Detta ger att det måste finnas värden inom organisationen som konstituerar ett starkt varumärke.

Genom studien har det visat sig att de undersökta organisationerna i mycket liten, om någon, grad har formulerat vad arbetet i sociala medier skall leda fram till. Det vill säga att man inte är på det klara med vad affärsnyttan faktiskt är. Man har inom organisationerna en tanke och idé om att man måste finnas representerade inom sociala medier, men man vet inte vad nyttan är. Några av de undersökta organisationerna började använda sociala medier av just den känslan att de var tvungna att vara närvarande och har först senare börjat ana en nytta. Andra ställer sig fortfarande frågande till vad den faktiska nyttan är. Men klart är att ingen av de undersökta organisationerna har en klar bild av vad de faktiskt vill uträtta och nå via de sociala medierna.

De undersökta organisationerna anser att användandet av sociala medier leder dem till en större öppenhet och transparens. Detta då kommunikationen blir en tvåvägskommunikation samt att svar, inlägg och frågor ligger ute för andra att se. Karaktären på information som användarna av sociala medier efterfrågar är även av informell karaktär vilket ställer krav på organisationer att kommunicera på detta sätt. Informationen kan med fördel vara väl genomtänkt men formulerat på ett personligt och informellt vis.

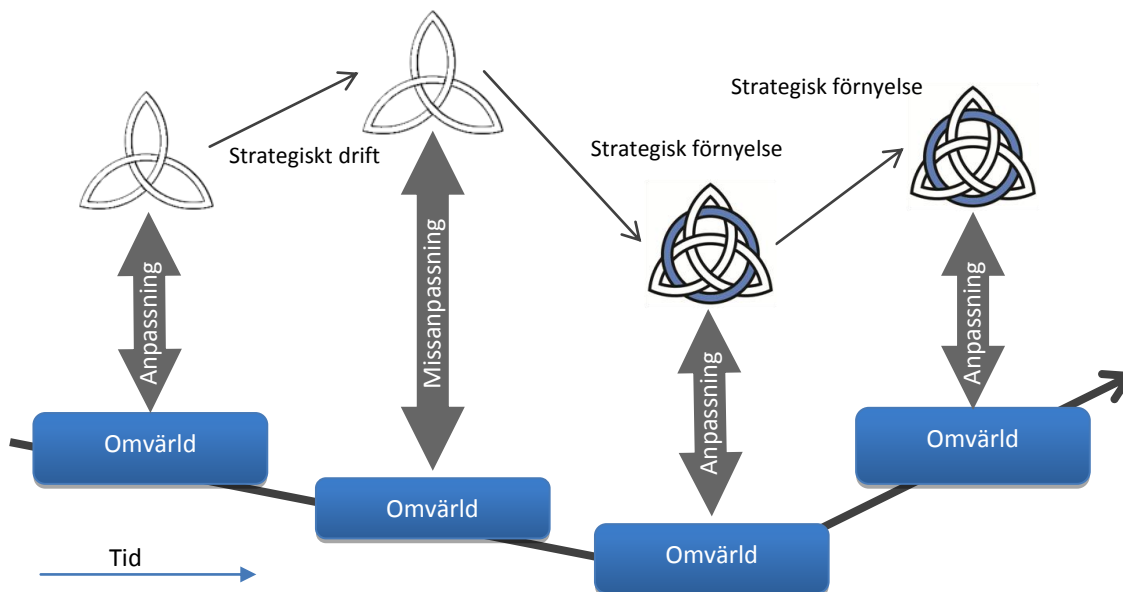
6.3 Rekommendationer

Organisationer som ämnar arbeta med sociala medier bör tänka i ett vitt perspektiv och begrunda hur de kan använda fördelarna och undvika nackdelarna med de sociala medierna. I samband med detta bör man även tänka över vilken nytta det kan tänkas ha att finnas på dessa medier. När dessa perspektiv är kartlagda bör man även formulera strategier för hur man skall agera på dessa medier och hur arbetet skall förbättras löpande och utvärderas. Mätetal för utvärdering, kopplade till användningsområdet, bör även arbetas fram så att det går att utröna hur lyckad satsningen är. Budskapet som sänds via de sociala medierna bör vara av en informell karaktär och ha någonting att säga om organisationen och dess produkter som genererar aktivitet. Ett sätt att skapa en mångfacetterad historia är att involvera individer från hela organisationen. Detta involverande kan även påverka organisationens kultur på ett positivt sätt som även den kan bidra till en starkare image. Vikt kan även fästas vid att integrera kommunikationen med övrig marknadskommunikation så att motstridiga budskap ej sprids. Organisationer bör även undvika att sälja via de sociala medierna då detta anses som negativt bland många av de som använder dessa medier.

Att tillägga är även att om organisationens produkt eller verksamhet är av lågintressekaraktär är nyttan med att använda sig av sociala medier begränsad.

6.4 Teoretiskt kunskapsbidrag

Nedan presenteras det teoretiska kunskapsbidrag som författarna kommit fram till i sin studie (se figur 5 nedan).



Figur 8: Teoretiskt kunskapsbidrag

De treuddiga symbolerna i figuren ovan illustrerar de olika delar som utgör en organisation¹ och att påverkan på dessa delar medför en anpassning, eller missanpassning, av organisationen mot omvärlden². Dessa delar är strategi, system och kultur som tillsammans bildar organisationens identitet.

6.4.1 Strategi

För att på ett fullgott sätt kunna använda sig av sociala medier bör organisationer formulera strategier för de funktioner inom organisationen som använder sig av dessa medier. Sociala medier måste även integreras i redan befintliga strategier för extern kommunikation. Detta för att inte skicka tvetydiga och oengagerade signaler. Organisationer bör involvera sociala medier i de visioner man har för framtiden då det är ett medium som engagerar och berör många människor i deras vardag.

6.4.2 System

För att kunna handha och driva ett engagemang i sociala medier måste det, förutom strategier, finnas policies och ramverk. Dessa för att skapa en trygghet för de anställda att de agerar korrekt, men även för att uppmuntra de anställda att använda sig av sociala medier i organisationens namn.

¹ Se figur 2 för originalutförande

² Se figur 3 för originalutförande

6.4.3 Kultur

Sociala mediers styrka ligger i att de kan förmedla levande och engagerande budskap. Rätt hanterat kan organisationer med hjälp av sociala medier sprida och vitalisera den kultur som lever inom bolaget. Detta sker med hjälp av de anställda som utgör själva kärnan för organisationens kultur. Genom att låta dessa människor få ta del av och aktivt jobba med organisationens engagemang inom sociala medier skapar man förutsättningar att sprida dessa även till kunder.

6.4.4 Identitet

Den igenom de andra delarna skapade styrkan bidrar till en starkare identitet hos organisationen både hos de anställda inom organisationen och bland konsumenter och andra intressenter. Denna identitet förmedlas sedan via de sociala medierna och vitaliseras vidare genom olika kommunikationskanaler där sociala medier ingår som en del.

Det är dock av yttersta vikt att poängtera att ett gott ledarskap krävs som genom sitt eget engagemang kan motivera de anställda att arbeta med sociala medier på olika avdelningar. Risken är annars överhängande att de sociala medierna mottages med skepsis och då inte får något genomslag i organisationen eller att det i värsta fall blir en stressfaktor för organisationen.

Genom att förändra dessa delar genom att, i vårt fall, använda sig av sociala medier påverkas således organisationens anpassning mot omvärlden.

6.4.5 Omvärlden

Många organisationen har uppfattat skiftet i omvärlden och ser att organisationen är missanpassad mot omvärlden och handlar utan att bilda sig en ordentlig uppfattning om vad det innebär att arbeta med de sociala medierna. Om den fulla potentialen hos de sociala medierna tas om hand samtidigt som nackdelarna beaktas och undviks kan dessa bidra till en mer sammansvetsad organisation (illustreras av den blå ringen i tricord-symbolen). Detta i form av ökat interorganisatoriskt samarbete och en högre känsla av tillhörighet. Det kan poängteras att det är de sociala medierna som agerar som drivare.

6.5. Förslag till vidare forskning

Under studiens gång har författarna funnit ett antal intressanta ämnesområden som bedömts ligga utanför den egna studien men som vidare forskning kan bedrivas inom.

- Under studiens genomförande har författarna främst riktat in sig på organisationer och hur de arbetar med sociala medier. Dock skulle det vara av intresse att studera hur konsumenter ser på organisationers närvaro i de sociala medierna.
- Det finns även anledning att diskutera vilken form av information kunder efterfrågar och önskar se i de sociala medierna från organisationernas sida.
- Många organisationer ser inte en tydlig affärsnytta och inte heller hur man skall kunna räkna hem det som investerats i de sociala medierna. Således skulle det vara av intresse att undersöka hur en modell som visar på hur man kan räkna fram kostnader, vinster i och med arbetet med sociala medier.

REFERENSLISTA

- Blumberg, B, Cooper, D, Schinder, P (2008) *Business research methods*, second European edition, Birkshire, McGraw-Hill
- Bolman, L G, Deal, T E, (2003), *Nya perspektiv på organisation och ledarskap*, Lund, Studentlitteratur.
- Bryman, A (2002), *Samhällsvetenskapliga metoder*, Malmö, Liber AB.
- Bryman, A (2004), *Social research methods*, andra utgåvan, New York, Oxford University press.
- Bryman, A, Bell, E (2007), *Business research Methods*, Second edition, New York, Oxford University Press
- DeHaven, D (2010), *Getting Ahead*, Baseline july/august, p 12
- Dicken, P, (2010), *Global Shift- Mapping the changing contours of the world economy*, 6:th edition Thousand Oaks, Sage Publications.
- Faulds D, Mangold G (2010) *Social media: The new hybrid element of the promotion mix*, Business Horizons 2009
- Goldkuhl, G, Röstlinger, A (1988) *Förändringsanalys – Arbetsmetodik och förhållningssätt för goda förändringsbesult*, Lund, Studentlitteratur.
- Haenlein M, Kaplan A (2010) *Users of the world, unite! The challenges and opportunities of Social Media*, Business Horizons
- Hall, G (2010), *Winging It Does Not Equal A Social Media Strategy*, Brandweek; 9/13/2010, Vol. 51 Issue 32, p56-56, 1p
- Holme, I M, Solvang, B K, (2007), *Forskningsmetodik: Om kvalitativa och kvantitativa metoder*, Lund. Studentlitteratur.
- Jacobsen, D, I, Thorsvik, J (2008), *Hur moderna organisationer fungerar*, Lund, Studentlitteratur
- Kahan, S (2010), *Hive mentality*. Associations Now, November
- Kates, A, Galbraith, J, R (2008) *Designing Your Organization: Using the STAR Model to Solve 5 Critical Design Challenges*, USA, Jossey Bass publishing.
- Kingfish Media (2010), *Social Media Usage, Attitudes and Measurability: What Do Marketers Think?*, Kingfish Media.
- Li, C (2009), *5 steps to social media success*, Associations Now, June
- Lundahl, U, Skärvad, P-H (1999) *Utredningsmetodik för samhällsvetare och ekonomer*, Studentlitteratur AB.
- Marshall, C, Rossman, G (2006) *Designing qualitative research, fourth edition, Thousand oaks*, Sage publications

The Times They Are A-changin'
- Referenslist -

- McAfee, A. (2009), *Enterprise 2.0: new collaborative tools for your organizations toughest challenges*. Boston, Harvard Business School press.
- McKinsey & Company (2008), *Building the web 2.0 Enterprise: McKinsey Global Survey Results*. McKinsey Quarterly.
- McKinsey & Company (2009), *McKinsey Global Survey Results: How companies are benefiting from web 2.0*. McKinsey Quarterly.
- Miles, R, Snow, C (2001), *Fit, Failure, and the Hall of Fame: How Companies Succeed or Fail*, Free Press, New York.
- Miles, R, Snow, C, Meyer, A, Coleman, H (1978), *Organizational Strategy, Structure and Process*, Academy of Management Review, july, 546-562.
- Mintzberg, H (1987), *The Strategy Concept I: Five Ps for Strategy*, California Management Review, vol 30, 11-24
- Mitchell-Baker (2008), *Getting better at getting better? How Can We Embed Innovation In NHS Trusts?* Tricordant
- Nancherla, A (2010), *Superior Customer Service Boosts Market Performance High-performing companies outshine low-performing ones in their focus on the customer*, American Society for training & Development
- O'Reilly, T. (2005), *What Is Web 2.0: Design Patterns and Business Models for the Next Generation of Software*, Communications & Strategies, No. 1, p. 17, First Quarter 2007
- Paton, R, McCalman, J (2008) *Change Management: A Guide to Effective Implementation*, tredje utgåvan Thousand Oaks, SAGE Publications.
- Patton, M Q (2002), *Qualitative research & evaluation methods*, tredje utgåvan, Thousand Oaks, SAGE Publications.
- Porter, M, E (1980), *Competitive strategy: Techniques for analyzing industries and competitors*. The Free Press.
- Repstad, P., (2007), *Närhet och distans: kvalitativa metoder i samhällsvetenskap*, fjärde upplagan, Lund: Studentlitteratur.
- Svenska språknämnden, (2005), *Svenska skrivregler*, Malmö, Liber AB.
- Thuren, T (2005), *Källkritik*, Falköping, Liber AB
- Thurén, T (2007), *Vetenskapsteori för nybörjare*, andra upplagan, Stockholm, Liber.
- van Zyl, A (2009), *The impact of Social Networking 2.0 on organisations*, Emerald Group publishing, Vol 27:6, 906-918.
- Williams, R (2010), *Change on the horizon*, Communication World, May-June
- Zammuto, R, F, Griffith, T, L, Majchrzak, A, Dougherty, J, D, Faraj, S (2017), *Information technology and the Changing fabric of Organization*, Organization Science, Vol 18, No.5, September-october, pp 749-762.

Elektroniska källor

Bloomberg Businessweek

How to Use Social Media to Promote Your Business

http://www.businessweek.com/smallbiz/content/aug2009/sb2009087_245691.htm, 2011-01-08

Brandrepublic

T-Mobile unleashes guerilla dance routine at Liverpool Street

<http://www.brandrepublic.com/News/873942/T-Mobile-unleashes-guerilla-dance-routine-Liverpool-Street/>, 2010-12-28

Computer World

Group lists top five social media risks for businesses

http://www.computerworld.com/s/article/9177786/Group_lists_top_five_social_media_risks_for_businesses 2011-01-08

Companies not using social nets at risk report says

http://www.computerworld.com/s/article/9179218/Companies_not_using_social_nets_at_risk_report_says 2011-01-08

Familjeliv

Forum

<http://www.familjeliv.se/forum>, 2010-12-28

Flashback

<https://www.flashback.org>, 2010-12-28

IDG

Nya riktlinjer för myndighetstwitter

<http://www.idg.se/2.1085/1.361628/nya-riktlinjer-for-myndighetstwitter>, 2011-01-08

Jotus Media

Why use social media?

<http://jotusmedia.com/why-use-social-media/> 2011-01-08

Marketing terms

Viral Marketing

http://www.marketingterms.com/dictionary/viral_marketing/, 2010-12-28

Marketing vox

Domino's Employees Incite YouTube Brand Scandal

<http://www.marketingvox.com/dominos-employees-cause-youtube-brand-scandal-043809/>, 2010-12-28

New York Times

Managing an Online Reputation

http://www.nytimes.com/2009/07/30/business/smallbusiness/30reputation.html?_r=1&ref=marketing 2011-01-08

Tricordant

The tricord

<http://www.tricordant.com/conc03.htm>, 2010-11-28

The Times They Are A-changin'
- Referenslist -

Intervjuer

- Namn: Eva Ossiansson
Roll: Forskare
Organisation: Handelshögskolan i Göteborg
Datum: 2010-11-16
Plats: Handelshögskolan i Göteborg, J9
- Namn: Karin Larsson
Roll: Kommunikationsdirektör
Organisation: Volvo Cars Sverige
Datum: 2010-12-03
Plats: Volvo Cars Sverige, Torslanda, Göteborg
- Namn: Birgitta Jacobsson Ekblom
Roll: Informationschef
Organisation: Bok- och biblioteksmässan
Datum: 2010-12-06
Plats: Bok- och biblioteksmässans huvudkontor, Göteborg
- Namn: Ulrika Danielsson
Roll: Chef för kommunikation, HR och samordnare i ägarfrågor.
Organisation: Andra AP-fonden
Datum: 2010-12-07
Plats: Andra AP-fondens huvudkontor, Göteborg
- Namn: Johan Kikas
Roll: Marknadschef
Organisation: Brämhults Juice AB
Datum: 2010-12-08
Plats: Brämhults huvudkontor, Borås
- Namn: Agneta Forshufvud
Roll: Marknadschef
Namn: Anders Fahl
Roll: Webbansvarig och projektledare
Organisation: Göteborg & Co
Datum: 2010-12-09
Plats: Göteborg & Co's huvudkontor, Göteborg

BILAGA 1: INTERVJUGUIDE, FÖRSTUDIE, EVA OSSIANSSON 2010-11-16

Strategier

- Är det vanligt att företag har väl utvecklade strategier rörande sociala medier?
- Finns det någon vedertagen modell kring strategiutveckling specifik för sociala medier?
- Vad bör företagen fundera kring och vara vaksamma på när de utvecklar strategier kring sociala medier?
- Vilka problem anser Du kan uppstå om man inte har en väl utvecklad strategi?
- Brukar strategin i sociala medier vara direkt sammankopplad med övrig strategi i organisationen eller tenderar den till att vara friställd?

Ansvar

- Vilka är det generellt sett som arbetar med sociala medier inom organisationer?
- Är det samma personer som utvecklar organisationens marknads- och kommunikationsstrategi som vanligtvis utvecklar strategierna för de sociala medierna?
- Vilka krav kan det komma att ställa på organisationerna i form av organisatoriska förändringar att arbeta med sociala medier?
- Anser du att sociala medier är ett prioriterat område hos företagen?

Kommunikation

- Vad är det viktiga för företag att kommunicera via sociala medier?
Vad tror du är den främsta anledningen till att företag väljer att finnas representerade på sociala medier?

BILAGA 2: INTERVJUGUIDE, URSPRUNGLIG VERSION

Inledningsfrågor

- Skulle du kunna berätta lite kort om organisationen och din roll inom denna?
- Använder ni er av sociala medier i marknadskommunikation?

Hur arbetar organisationer med sin sociala mediestrategi?

- Har ni konstruerat en handlings plan för ert handhavande av sociala medier?
 - Hur gick det till?
 - Ingår planeringen av sociala medier i befintlig marknadskommunikationsplanering?
- Har ni implementerat er sociala mediestrategi?
 - Hur har ni implementerat er sociala medie strategi?
 - Vem i er organisation är ansvarig för implementeringen av er sociala mediestrategi?
- Förvaltar ni er sociala mediestrategi?
 - Hur förvaltar ni er sociala mediestrategi?
 - Vem/vilka förvaltar er sociala mediestrategi?
- Utvärderar ni er sociala mediestrategi?
 - Hur och Vilka faktorer utvärderar ni?

Medför organisationers sociala mediestrategiprocess ett organisationsförändringsbehov?

- Har ni en strategi/plan för användandet av sociala medier?
- Om det är så, är den integrerad med övrig media och marknadskommunikationsstrategi?
- Anser ni arbetet med sociala medier medföra mer arbete än vad ni får tillbaka?
- Vilka inom organisationen genomför det kontinuerliga arbetet med sociala medier?
- På vad vis använder ni er av de åsikter och tankar ni får via sociala medier i form av feedback och liknande.
- Vad är er tanke med att använda sociala medier? (Lojalitet, lansera nya produkter, öka medvetenhet, ”känna av marknad och konsumenter” osv osv)
- Vilket ansvar känner Ni att ni har gentemot era konsumenter när ni använder er av sociala medier? (Transparens, gensvar, osv osv)
- Upplever ni att det ställs nya krav på er organisation efter det att ni började arbeta med sociala medier? Vilka nya krav? Hur yttrar det sig? Hur bemöter ni dessa eventuella krav?

BILAGA 3: INTERVJUGUIDE, REVIDERAD VERSION

Inledningsfrågor

- Skulle du kunna berätta lite kort om organisationen och din roll inom denna?
- Använder ni er av sociala medier i marknadskommunikation?

Hur arbetar organisationer med sin sociala mediestrategi?

- Har ni konstruerat en handlings plan för ert handhavande av sociala medier?
 - Hur gick det till?
 - Ingår planeringen av sociala medier i befintlig marknadskommunikationsplanering?
- Har ni implementerat er sociala mediestrategi?
 - Hur har ni implementerat er sociala medie strategi?
 - Vem i er organisation är ansvarig för implementeringen av er sociala mediestrategi?
- Förvaltar ni er sociala mediestrategi?
 - Hur förvaltar ni er sociala mediestrategi?
 - Vem/vilka förvaltar er sociala mediestrategi?
- Utvärderar ni er sociala mediestrategi?
 - Hur och Vilka faktorer utvärderar ni?

Medför organisationers sociala mediestrategiprocess ett organisationsförändringsbehov?

- Är Er strategi rörande sociala medier integrerad med övrig media och marknadskommunikationsstrategi?
- Vad anser ni vara affärsnyttan med arbetet inom sociala medier?
- Anser ni arbetet med sociala medier medföra mer arbete än vad ni får tillbaka?
 - Vad för typ av merarbete och hur bemöter ni det?
- Har det skapats nya arbetsuppgifter eller nya roller inom organisationen efter införandet av sociala medier?
- På vad vis använder ni er av de åsikter och tankar ni får via sociala medier i form av feedback och liknande.
- Vad är er tanke med att använda sociala medier? Lojalitet, lansera nya produkter, öka medvetenhet, ”känna av marknad och konsumenter”
- Vilket ansvar känner ni att ni har gentemot era konsumenter när ni använder er av sociala medier?
- Vilka organisatoriska förändringar anser ni har kommit till stånd inom er organisation till följd av arbetet med sociala medier?