



GÖTEBORGS UNIVERSITET
HANDELSHÖGSKOLAN

Företagsekonomiska institutionen

Sociala Medier - en ny dimension på ekonomistyrning?

En casestudie på ett svenskt entreprenörsföretag

Magisteruppsats i företagsekonomi
Ekonomistyrning
Vårterminen 2013

Handledare:
Johan Magnusson

Författare:
Emma Falk 87
Johanna Stranne 87

Förord

Vi vill rikta ett varmt Tack till vår handledare Johan Magnusson för hans värdefulla råd och stora engagemang under studiens gång. Utan ditt deltagande hade inte slutresultatet blivit som önskat!

Dessutom vill vi uttrycka våra uppskattningar genom att Tacka Nelly.com och samtliga respondenter som bidragit med värdefull information till vår studie. Tack vare er välvilja och positiva inställning har studien varit möjlig att genomföra.

Göteborg den 22 Mars 2013

Emma Falk

Johanna Stranne

Sammanfattning

Företagsekonomiska institutionen, Handelshögskolan vid Göteborgs Universitet
Magisteruppsats inom Ekonomistyrning, Vårterminen 2013

Författare: Emma Falk och Johanna Stranne

Handledare: Johan Magnusson

Titel: Sociala Medier - en ny dimension på ekonomistyrning? En casestudie på ett svenskt entreprenörsföretag

Bakgrund och problemformulering: Tillgång till information är en naturlig och nödvändig komponent för en väl fungerande ekonomistyrning inom företag. Sociala medier företräder en ny väg av informationsflöde i form av ostrukturerad data. Denna ökade mängd ostrukturerad data har kommit att ställa krav på hantering och analys av denna, vilket i sin tur förändrar förutsättningarna för ekonomistyrning inom företag. Företag som kan hantera information på ett effektivt sätt kan utveckla strategiska konkurrensfördelar. Dock finns det begränsad kunskap om hur information från ostrukturerad data kan och ska hanteras inom företag. Företag som inte anammar nya tekniker för att hantera och analysera stora mängder ostrukturerad data riskerar att gå miste om viktiga konkurrensfördelar.

Syfte: Att identifiera, undersöka och analysera hur information från sociala medier påverkar entreprenörsföretags ekonomistyrning.

Metod: Undersökningsmetoden utgörs av en avslöjande singel casestudie. Primärdata har samlats in genom semi-strukturerade intervjuer vid Nelly.com och sekundärdata har hämtats från vetenskapliga journaler, statistiska databaser samt interna företagsdokument. Intervjuerna utformades för att fånga hur information från sociala medier påverkar företagets ekonomistyrning och beslutsfattande. Vidare analyserades resultatet utifrån tidigare forskning innefattande områdena ekonomistyrning, sociala medier samt ett sammanställt ramverk för informationens påverkan på ekonomistyrning.

Resultat och slutsats: Studien pekar på att information från sociala medier spelar en betydelsefull roll för företags ekonomistyrning. Information från sociala medier breddar företags beslutsunderlag vilket ger företag möjlighet att ta fler infallsvinklar i beaktande vid beslutsprocesser. Med hjälp av sociala medier tillhandahålls företag tidigare okänd information om likaså kunder som marknader, som vidare kan användas för att fatta strategiska beslut och i och med det frambringa nya dimensioner av konkurrensfördelar.

Nyckelord: *Sociala medier, Accounting Information System (AIS), Ekonomistyrning, Management Control, Management Control System, Management Control System Package, Ostrukturerad data, Big data.*

Innehållsförteckning

1. Inledning	6
1.1. Bakgrund	6
1.2. Problemformulering	6
1.3. Forskningsfråga	7
1.4. Syfte.....	7
1.5. Fortsatt disposition	7
2. Tidigare forskning	8
2.1. Ekonomistyrning	8
2.1.1. Ekonomistyrningens utveckling.....	8
2.1.2. Robert Simons 'Levers of Control'	9
2.2. Informationens roll i ekonomistyrning	10
2.2.1. Big data	10
2.2.2. Ostrukturerad data	11
2.2.3. Sociala medier	11
2.3. Informationens påverkan på ekonomistyrning	15
2.3.1 Information från sociala medier.....	16
2.3.2. Strategiska konkurrensfördelar	17
2.3.3. Prestationsmått.....	17
2.3.4. Beslutsunderlag	17
2.3.5. Risker	18
3. Metod	19
3.1. Forskningsansats.....	19
3.2. Urval	20
3.2.1. En casestudie på Nelly.com.....	20
3.3. Datainsamling.....	21
3.3.1. Intervjuer	21
3.3.2. Observationer	22
3.3.3. Övrigt företagsmaterial.....	23
3.3.4. Tidigare forskning	23
3.4. Källkritik.....	24
3.5. Forskningens trovärdighet.....	24
3.6. Analysmodell.....	25

4. Resultat	26
4.1. En företagskultur fylld av entreprenörsanda avspeglar styrningen	26
4.1.1. Förändrad organisationsstruktur för bättre kontroll och styrning	26
4.1.2. Löpande dialog mellan strategiska, taktiska och operativa nivå	27
4.2. Nellys arbete med sociala medier	28
4.2.1. Trafikdrivare och information från ostrukturerad data	28
4.2.2. Finansiella prestationsmått	29
4.2.3. Icke-finansiella prestationsmått	30
4.3. Sociala medier som en del av affärsstrategin	31
4.3.1. Skapandet av konkurrensfördelar	32
4.4. Risker med användande av sociala medier	33
5. Analys	34
5.1. Tillgång till information från sociala medier	35
5.2. Användningen av information från sociala medier	37
5.3. Effekten av information från sociala medier	40
6. Slutsats	43
7. Referenser	45
Appendix 1: Intervjufrågor	49
Appendix 2: Google Analytics	50

1. Inledning

1.1. Bakgrund

”Information is the oxygen of the modern age. It seeps through the walls topped by barbed wire, it wafts across the electrified borders.”

I juni 1989, när President Ronald Reagan gjorde detta uttalande (Ryan et al., 2001) var internet i sin blotta linda. Tjugofyra år senare har internet utvecklats i ett häpnadsväckande tempo. Världen använder internet för att lära, underhålla, göra affärer och kommunicera. Detta skapar en ofantlig mängd digital information som öppnar upp för möjligheter som tidigare inte varit tänkbara (The Economist, 2010). Det ökade informationsutbudet påverkar förutsättningarna för företags ekonomistyrning¹ (Porter & Millar, 1985; Kaplan & Haenlein, 2010; McKinsey, 2011).

Ekonomistyrning är ett vidsträckt begrepp som definieras på åtskilliga sätt i litteraturen. På ett övergripande plan kan det förklaras som de styrmekanismer företag använder för att styra verksamheten mot uppsatta mål och strategier (Merchant & Van der Stede, 2012; Simons, 2000; Malmi & Brown, 2008).

Lättillgänglig och tillförlitlig information underlättar analysarbete vilket bidrar till grundade och faktabaserade beslut som är avgörande för att stödja effektiva handlingssätt. Således är tillgången till information en naturlig och nödvändig komponent för en väl fungerande ekonomistyrning inom företag. (Simons, 2000). Information finns i olika former, och enligt Inmon (2005) och branschanalytiker vid The Data Warehousing Institute (2011) står företag nu inför ett skifte från tidigare enbart strukturerad data till att även innefatta ostrukturerad data. Ostrukturerad data i form av text-, bild- och ljudinformation från webbsidor, e-post, bloggar och sociala medier blir allt mer genomträngande, vilket belyser vikten av att företag bör kunna utnyttja och hantera även denna typ av information (Doan et al., 2008). Detta paradig har enligt det amerikanska konsultbolaget McKinsey (2011) lett till en explosion av *big data*, vilket berättigar företag enorma mängder information som de med fördel kan nyttja för att åstadkomma konkurrensfördelar och skapa strategiska övertag.

1.2. Problemformulering

Den ökade mängd information i form av ostrukturerad data från sociala medier skapar nya förutsättningar för företags ekonomistyrning, informationen kan vidare användas för att göra djupa analyser och på så vis skapa bra beslutsunderlag (McAfee & Brynjolfsson, 2012). Detta ställer allt högre krav på företags informationsinfrastruktur för att skapa system för ledningsstöd som är särskilt utformade för att hantera, förädla och analysera ostrukturerad data (Inmon, 2005). Enligt Greenberg (2012) är ostrukturerad data som inte kan omvandlas till information och kvalificerade egenskaper är värdelös. Enligt Porter och Millar (1985) kan information som hanteras på ett effektivt sätt leda till strategiska konkurrensfördelar. Emellertid finns det begränsad kunskap om hur information från ostrukturerad data kan och bör hanteras inom företag (McAfee & Brynjolfsson, 2012). Företag som inte anammar nya tekniker för att hantera och analysera stora mängder ostrukturerad data riskerar att gå miste om viktiga konkurrensfördelar (Prentice, 2011).

¹ Eng. Management control

Sociala medier och dess unika kommunikationsroll representerar en ny våg av informationsflöde. Den ökade mängden ostrukturerad data har kommit att ställa krav på hantering och analys av denna "nya" data, vilket i sin tur förändrar förutsättningarna för ekonomistyrning inom företag. (McAfee & Brynjolfsson, 2012; Baars & Kemper, 2008) Flera forskare framhåller att denna utveckling är en av de viktigaste och mest utmanande trenderna i vår tid (Jeacle & Carter, 2011; Espeland & Sauder, 2007).

Detta öppnar upp och betonar vikten av ytterligare forskning med fokus på gränslandet mellan ekonomistyrning och sociala medier. De forskare som undersöker ekonomistyrning och informationssystem i sin rena form, verkar mellan fälten *Accounting* och *Information System*. Gränslandet mellan terminologierna bildar tillsammans forskningsområdet AIS. (Granlund & Mouritsen, 2003; Steinbart, 2009). Enligt Granlund (2011) har AIS-forskning till stor del ignorerat framställningen av information för ekonomistyrning och beslutsfattande.

1.3. Forskningsfråga

Hur påverkar användningen av sociala medier ekonomistyrningen i entreprenörsföretag?

1.4. Syfte

Vårt syfte med uppsatsen är att identifiera, undersöka och analysera hur information från sociala medier påverkar entreprenörsföretags ekonomistyrning. Syftet inkluderar dessutom en vilja att bidra till kunskap inom AIS-området. Genom att kombinera forskning inom ekonomistyrning och sociala medier vill vi skapa en djupare förståelse för hur en alternativ informationskälla som sociala medier kan påverka ekonomistyrning.

1.5. Fortsatt disposition

Det andra kapitlet utgörs av tidigare forskning inom områdena som är tänkta att öka förståelsen för ämnet. Forskningen är strukturerad utifrån tre huvudsakliga områden, nämligen; ekonomistyrning, information från sociala medier samt ett ramverk för påverkansfaktorer.

Det tredje kapitlet ägnas åt studiens metodik och där beskriver och motiverar vi de val vi gjort under arbetets gång. I avsnittet presenteras primär datainsamling med djupare presentationer kring urval, intervjuer och respondenter samt sekundär datainsamling innefattande tidigare forskning och företagshandlingar. Vidare tillhandahålls en kort övergripande presentation av Nelly.com, dess affärsstrategi och organisationsstruktur.

I det fjärde kapitlet presenteras resultatet från samtliga intervjuer vid Nelly i kombination med information från interna företagshandlingar, rapporter och andra typer av beslutsunderlag som vi fått möjlighet att ta del av.

Följt av det femte kapitlet som inleds med en presentation och vidare analyseras resultatet utifrån det sammanställda ramverket av tidigare forskning.

I det sjätte och sista kapitlet uppfyller vi vårt syfte genom en sammanställning av analysmaterialet till en avslutande slutsats. Dessutom ger vi förslag till vidare forskning. Avslutningsvis återfinns en lista över samtliga referenser.

2. Tidigare forskning

2.1. Ekonomistyrning

Ekonomistyrning definieras på olika vis i litteraturen och innefattar engelska definitioner som bland annat '*management control*', '*management control system*' och '*management control system package*'. Dessa olika begrepp klassificerar de styrmekanismer som skall styra verksamheten mot uppsatta mål och strategier (Merchant & Van der Stede, 2012; Simons, 2000; Malmi & Brown, 2008). Nedan följer en djupare förklaring av de begrepp vi valt att fokusera på.

2.1.1. Ekonomistyrningens utveckling

Begreppet *management control* (MC) fick många av sina nuvarande associationer från forskaren Robert Anthony och hans revolutionerande teoretiska studier från 1965. Anthony (1965, s. 32) definierade *management control* som "den process genom vilken ledningen ser till att resurserna erhålls och används på ett effektivt sätt i arbetet mot att nå organisationernas uppsatta mål". Anthony såg *management control* som den koordineringsprocess vilken länkar samman den strategiska planeringen med den operationella verksamheten (Otley et al., 1995). Processen designades för att säkra de dagliga aktiviteterna som till stor del omfattade redovisningsbaserade kontroller av planering, prestationsmätning samt övervakning och koordinering av företagsaktiviteter (Langfield-Smith, 2007). Enligt Otley et al. (1995) kunde den dåvarande *management control* funktionen delas in två sidor, där planering och koordinering utgjorde den ena funktionen och övervakning och feedback utgjorde den andra. Dock kom Anthonys arbete att ses som allt för begränsat av många forskare då definitionen bidrog till en särkoppling mellan strategisk planering och operationell styrning. (Langfield-Smith, 2007; Otley, 1994). Likväl ansågs *management control* funktionen alltför snäv då den i synnerhet koncentrerade sig på formell styrning som inte studerades utifrån olika sammanhang eller relationer (Ferreira & Otley, 2009). Trots vissa begränsningar ledde Anthonys banbrytande arbete till att framtida forskning inom ekonomistyrning kom att utvecklas inom ramverket för redovisning (Otley et al., 1995; Berry et al., 2009). Områdets begränsningar gav upphov till en vidare definition och begreppet *management control system* (MCS) växte fram. Konceptet omfattar ett bredare system för en uppsättning av styrmekanismer vilka är utformade för att hjälpa organisationer att reglera sig själva, i kontrast till den tidigare definitionen som bestod av mer specifika och begränsade styrmekanismer utan vidare sammanhang (Otley et al., 1995).

Management control system har definierats på många sätt i litteraturen. Enligt Otley (1994) är MCS ett system som samlar in och använder information för att utvärdera prestationer hos företagets anställda men också ett system för att bedöma företagets finansiella ställning men också ett system för att stödja ledningens styrning mot strategiskt uppsatta mål. MCS har även beskrivits som den process som influerar beteenden (Flamholtz et al., 1985). De senaste decennierna har det funnits ett ökat intresse att undersöka relationen mellan MCS och strategi, och en forskare som varit bidragande inom området är Robert Simons (Langfield-Smith, 2007). Simons (1995) forskning om företags ekonomistyrning i form av fyra styrspakar har bidragit till att bredda och komplexifiera MCS-konceptet. Simons (1995, s. 778) definierar MCS som "det system som ska användas för att hantera beteenden och påverka strategisk förändring.". MCS bör skraddarsys för att tydligt stödja företags strategiformulering och implementering vilket bidrar till ökade konkurrensfördelar (Simons 1990; Langfield-Smith, 2007). Simons (1995) delar vidare in MCS i formella och informella rutiner och procedurer

som ledningen använder för att styra företagets aktiviteter. Medan Simons (1995) främst ser MCS som ett verktyg för ledningen att implementera strategier, har Merchant och Van der Stede (2012) fokuserat på MCS som styrmedel för att mäta och styra beteenden hos anställda. Genom styrmekanismerna resultatstyrning, handlingsstyrning och socialstyrning kan ledningen informera och kommunicera ut företagets planer, mål och strategier till anställda. Därigenom skapas kunskap om vilka specifika åtgärder och handlingar som är önskvärda av anställda, vilket bidrar till att företagets och anställdas mål konvergerar. (Merchant & Van der Stede, 2012).

Malmi och Brown (2008) tar utvecklingen av MCS definitionen till en ytterligare dimension och uttrycker behovet av att se MCS som ett paket, *management control system package* (MCSP). Ekonomistyrning inom företag består av en mängd styrmekanismer som samverkar, vilket betonar vikten av att se dessa mekanismer som en helhet, ett paket, snarare än att fokusera på de olika styrfunktionerna var för sig. MCSP består av fem olika typer av styrning: Cybernetik, planering, belöning och compensation, administration och kultur. De finansiella aspekterna ska studeras tillsammans med kulturella och administrativa och hur de gemensamt bidrar till att uppfylla företagets mål. (Malmi & Brown, 2008).

2.1.2. Robert Simons 'Levers of Control'

Simons (1995) ramverk för styrning, *levers of control* (LOC), utgör ett viktigt bidrag till MCS inom *contingency*-forskning. Simons (1987, s. 358) förklarar att MCS är "de formella och informella rutiner och procedurer som kan användas av ledningen för att bevara eller ändra mönster i företagsaktiviteter". Simons (1995) delar in MCS i fyra typer av formella och informationsbaserade system utifrån (1) deras relation till strategi och (2) deras användningsområde för chefer. Dessa fyra system, kan användas som *levers of control*, det vill säga styrspakar, för att implementera och styra företag mot uppsatta strategier (Simons, 1995). Varje styrspak innehåller prestationsmått och styrtekniker som ledningen kan använda för att uppnå specifika mål. De fyra styrspakarna har olika karaktäristika och attribut speciellt utformade för att nå sitt specifika syfte. De koncept som kan kopplas till styrspakarna utgörs av; kärnvärden, risker som bör undvikas, kritiska prestationsvariabler och strategiska osäkerheter, där var och en av dessa koncept är direkt styrda av en styrspak. (Simons, 2000).

Den första styrspaken, *belief system*, är ett formellt system som används av ledningen för att definiera, kommunicera och stödja de grundläggande värderingarna, syftet och riktningen med företaget. Kärnvärdena styr *belief system* vilket skapar en gemensam tro inom företaget som i sin tur genererar stöd vid utforskning av nya möjligheter och vid kreativa processer. (Simons, 1995).

Den andra styrspaken, *boundary system*, används av ledningen för att sätta tydliga riktlinjer och gränser. Genom uppförandekoder, tydliga ledningsdirektiv för den operativa verksamheten och för den strategiska planeringen, kan gemensamma förhållningssätt skapas inom företaget. Styrning utifrån *boundary system* kan ses som negativa och begränsande, dock säkerställer spaken att risker undviks för företaget. (Simons, 1995).

Den tredje styrspaken, titulerad *diagnostic control system*, utgörs av exempelvis affärsplaner, prestationsmått eller budgetar. Dessa används som styrsystem för att övervaka företagets resultat och är tänkta att identifiera och korrigera eventuella avvikelser från uppsatta

prestationsmål. *Diagnostic control system* övervakar, utvärderar och belönar således prestation utifrån företagets kritiska prestationsvariabler. (Simons, 1995).

Den fjärde och sista styrspaken är *interactive control system* som används av ledningen för att personligen och regelbundet involvera sig i beslutsfattande hos underordnade. Genom att chefer engagerar och intresserar sig så öppnar det upp för dialog och lärande inom företaget. Genom *interactive control system* kan ledningen uppmuntra organisatoriskt lärande och skapa processer för utveckling av nya idéer och strategier, vilket i sin tur kommer att reducera strategiska osäkerheter. (Simons, 1995).

Styrsystem	Syfte	Kommunicerar	Styrning av strategi
Beliefs system	Stärker och utökar sökaktiviteter	Vision	Perspektiv
Boundary system	Tillhandahåller frihetsbegränsningar	Strategisk domän	Konkurrensposition
Diagnostic control system	Koordinerar och övervakar implementering av tilltänkta strategier	Planer och målsättning	Plan
Interactive control system	Stimulerar och vägleder framväxande strategier	Strategiska osäkerheter	Handlingsmönster

Tabell 1. Egen översättning av "Relating the four levers of control to strategy" (Simons, 1995 s. 304).

2.2. Informationens roll i ekonomistyrning

Information utgör en naturlig och nödvändig komponent för en väl fungerande ekonomistyrning inom företag (Simons, 2000). Information inom företag börjar i allt större utsträckning omfatta *big data*, ostrukturerad data och sociala medier (Inmon, 2005; The Data Warehousing Institute, 2011; Kaplan & Haenlein, 2010). För att vidare kunna skapa en förståelse för informationens roll i ekonomistyrningen och vikten av att hantera denna information följer nedan en djupare förklaring av, de för undersökningen, centrala informationskällorna.

2.2.1. Big data

Big data utgörs av digitalt lagrad information av sådan enorm storlek och komplex karaktär att traditionell programvara för databaser har svårt att fånga, lagra, bearbeta och analysera den (Greenberg, 2012; McKinsey, 2011; Snijders et al., 2012). Definitionen är flexibel i sin utformning gällande hur stor datamängden måste vara för att betraktas som *big data*. Mängden varierar dessutom mellan branscher beroende på vilken typ av programvara som är allmänt tillgänglig men även vilka storlekar av data som är vanligt förekommande inom en viss bransch. *Big data* kan därigenom variera från ett tiotal terabyte till informationsmängder på flera petabyte. (McKinsey, 2011). *Big data* är inte begränsat till enbart textdata utan inkluderar även bild-, ljud- och videofiler – det vill säga all typ av digitalt lagrad information (McAfee & Brynjolfsson, 2012).

Digital data skapas kontinuerligt och finns överallt inom alla branscher, ekonomier och organisationer som använder digital teknologi (Snijders et al., 2012). Data skapas även via mobila kommunikationstjänster och sociala nätverkssajter såsom Youtube, Facebook och Twitter. Datamängden fördubblas vartannat år och det är inte bara fler strömmar av data utan även helt nya. Varje sekund skapas mer data över internet än vad som lagrades i hela internet för bara 20 år sedan. (McKinsey Global Institute, 2011). Företag genererar således enorma mängder av data samtidigt som sociala medier, smartphones och andra konsumentprodukter såsom datorer och surfplattor har beviljat miljarder individer världen över att bidra till omfattningen av *big data*. (McAfee & Brynjolfsson, 2012). Innehållet i *big data* kan delas upp i två olika typer av data, nämligen strukturerad och ostrukturerad, och det är ifrån den senare av de två som den enorma informationsmängden verkligen kommer ifrån (Greenberg, 2012).

2.2.2. Ostrukturerad data

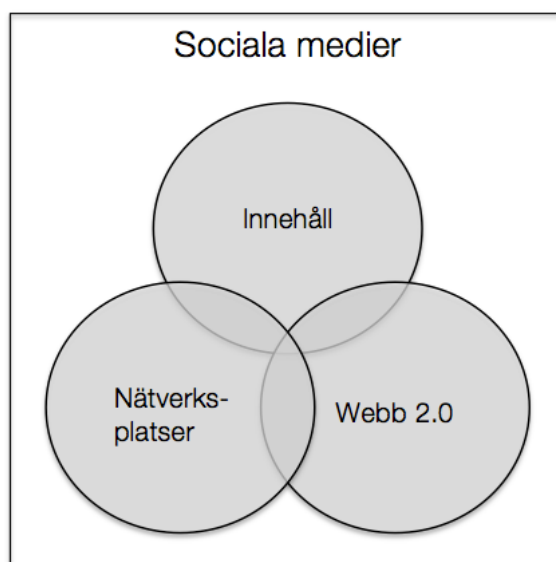
Ostrukturerad data utgörs av text-, bild- och ljudinformation från webbsidor, e-post, bloggar och sociala medier (Doan et al., 2008), medan strukturerad data utgörs av databaser där information metodiskt lagras i kolumner och rader, i vilken den direkt kan identifieras och bearbetas (Baars & Kemper, 2008). Det ställs allt högre krav på företags informationsinfrastruktur för att skapa system för ledningsstöd som är särskilt utformade för att hantera, förädla och analysera ostrukturerad data. Det finns två grundläggande former av ostrukturerade system vilka kan delas in i interna och externa system. De externt ostrukturerade systemen fångar upp data i omgivningen utanför företaget och där utgör internet en betydande informationskälla för ostrukturerad data. De internt ostrukturerade systemen fångar till skillnad upp en bred samling information inom företagets väggar. Det finns således oändliga möjligheter med att analysera ostrukturerad data. För att företag ska kunna hålla koll på förändringar i sin omgivning och för att synkronisera med förändringar i andra omgivningar, behöver företag använda sig av ostrukturerad data i sina analyser. (Inmon, 2005).

2.2.3. Sociala medier

Det första världsomfattande diskussionssystemet som tillät internetanvändare att posta offentliga meddelanden kallades Usenet, och skapades av två doktorander vid Duke University år 1979. Men det skulle dröja nästan 20 år till dess att eran av sociala medier, som vi förstår den idag, började ta form. Det var när Open Diary grundades som människor fördes samman via ett gemensamt virtuellt samhälle för dagboksskrivande och begreppet ”blogga” blev ett bekant verb hos många användare. Uttrycket ’social media’ myntades först några år senare när nätverkssajter såsom bland andra MySpace och Facebook fick sina genombrott, och bidrog till den framträdande plats begreppet har idag. (Kaplan & Haenlein, 2010).

Sociala medier är internetbaserade applikationer som tillåter skapande och utbyte av innehåll genererat av användare (Kaplan & Haenlein, 2010). Enligt Ahlqvist et al. (2010) kan fenomenet definieras som en interaktion mellan människor som syftar till att skapa, dela, utbyta och kommentera innehåll i virtuella nätverk. Definitionen kan förklaras utifrån modellen *Social media triangle* som består av tre huvudsakliga element nämligen; innehåll, nätverksplatser och webb 2.0. Det första elementet syftar till innehåll skapat av användare och

kan bestå av bilder och videofilmer, men även statusinformation, taggar, ”likes”, recensioner, spellistor med mera. För det andra baseras begreppet social media på nätverksplatser och social interaktion bland användare. Applikationen möjliggör klassisk direktkommunikation alternativt kommunikation via olika typer av medieobjekt såsom smartphones med kamerafunktion eller digital- och videokameror. Själva teknikutvecklingen för att skapa och dela innehåll i kombination med webbt teknologier och applikationer som tillåter människor att enkelt delta i sociala nätverk är den tredje hörnstenen. Konzepten är vanligtvis förpackade under samlingsnamnet webb 2.0, som ibland syftar till hela fenomenet sociala medier. (Ahlqvist et al., 2010). Kaplan och Haenlein (2010) menar vidare att webb 2.0 inte avser någon specifik uppdatering av *world wide web* utan är en plattform varvid innehåll och applikationer kontinuerligt modifieras av alla användare på ett interagerande vis. Konzeptet ses alltså som en plattform för utvecklingen av sociala medier. I modellen använder emellertid Ahlqvist et al. (2010) begreppet för att sammanfatta den tekniska aspekten rörande sociala medier.



Figur 1. Egen tolkning av "Social media triangle" (Ahlqvist et al., 2010 s. 4).

De aktiviteter som avspeglar sociala medier är som tidigare nämnts användardrivna (Ahlqvist, 2010). Pascu et al. (2008) hävdar att denna kraftfulla egenskap djupt involverar användarna i en slags "produktionsprocess" som producerar innehåll. De vanligtvis distinkta roller som särskiljer en producent från en konsument har i fallet sociala medier suddats ut och slagits samman. Kaplan och Haenlein (2010) talar om begreppet användargenererat innehåll² som summan av alla sätt vilka människor använder sig av sociala medier för att beskriva de olika former av medieinnehåll som är allmänt tillgängliga och skapas av slutanvändare.

I Sverige har 6,6 miljoner personer tillgång till en dator med internetuppkoppling i hemmet, vilket motsvarar 94 procent av Sveriges befolkning i åldrarna 16-74 år. Total andel av svenskarna som använder sociala medier, bloggar och diskussionsforum inom samma ålderskategori är 54 procent. Inom ålderskategorierna 16-24 år respektive 25-35 år är användandet av sociala medier omfattande med 92 respektive 78 procents användande. Bland äldre användare är användandet av sociala medier procentuellt sett lägre, ändock stadigt

² Eng. User generated content

ökande varje år med ett par procent. (SCB, 2013; Internetstatistik, 2013). I World Economic Forums rapport "The Global Information Technology Report 2012" rankades Sverige i topp över de länder som använder informations- och kommunikationsteknologi för att öka sin konkurrenskraft. Sverige har under två år legat längst fram internationellt vad gäller digitaliseringsmognad, vilken benämns som den avancerade mognadsgraden. Den avancerade mognadsgraden baseras på länders framgångsrika och välutvecklade användning av tillgängliga tekniker, produkter och tjänster. Samt deras förmåga att ständigt förbättra hastigheten och kvaliteten på digitala tjänster. (World Economic Forum, 2012).

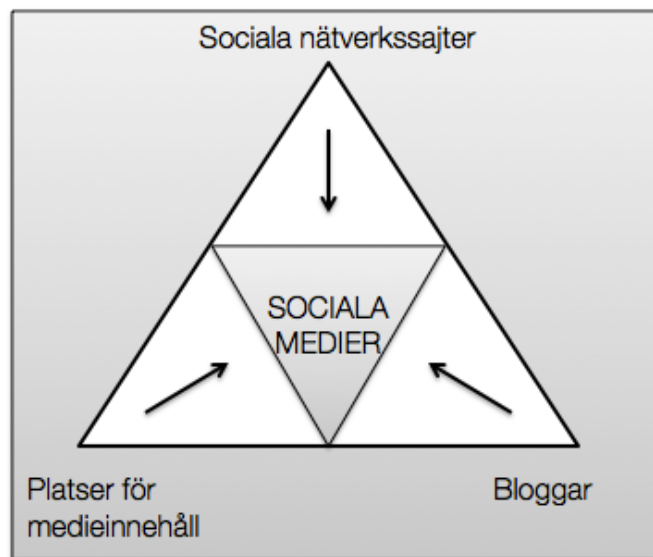
Ålderskategori	Andel användare av sociala nätverk, bloggar och diskussionsforum	Antal användare av sociala nätverk, bloggar och diskussionsforum
16-25 år	92 %	1 049 700
25-34 år	78 %	920 300
35-44 år	61 %	777 400
45-54 år	45 %	570 100
55-64 år	27 %	312 100
65-74 år	16 %	163 200
Totalt	54 %	3 792 800

Tabell 2. Sammanställning från SCB:s rapport 'Privatpersoners användning av datorer och internet 2013'.

Effekten av internet på det sociala, organisatoriska och offentliga livet är svår att överdriva (Jeacle & Carter, 2011). Sociala medier har följaktligen öppnat upp en ny virtuell kultur av delaktighet (Ahlqvist et al. 2010) och en uppmuntran till transparens och öppenhet för företag (Bonsón & Flores, 2010). Medierna används för att interagera med befintliga kunder, upprätthålla en image, förbättra den interna kommunikationen och dessutom nå ut till nya marknader och målgrupper (Hearn et al., 2009). Företag har således förändrat sina verktygsåldor för forskning- och utvecklingsområdet och börjat interagera med betrodda användargrupper genom *crowdsourcing*-metoder³ som numera möjliggörs med hjälp av sociala medier (Ahlqvist et al., 2010). Sociala medier utgör en revolutionerande ny trend som bör vara av intresse för både "online- och offlineföretag" (Kaplan & Haenlein, 2010). Vidare påstår Kaplan och Haenlein (2010, s. 59-60) att "[...] inte alltför många företag verkar agera bekvämt i en värld där konsumenter kan tala fritt med varandra och företagen har allt mindre kontroll över den information som finns om dem i cyberrymden". Historiskt sett har företag själva kunnat kontrollera information som skrivs om dem genom egna initiativ via publikationer i tidningar eller andra strategiska utlåtanden. I och med internet och sociala mediers framväxt har inte företag längre någon möjlighet att kunna förhindra eller styra vad kunder skriver om dem på offentliga sidor. (Kaplan och Haenlein, 2010).

Information in i företag via sociala medier kan anta många skepnader, bland annat i form av tidningar, internetforum, webblogger, mikroblogger, "wikis" och sociala nätverk men även podcaster, foton, videofiler, ranking och taggar (Kaplan & Haenlein, 2010). Kaplan och Haenlein (2010) har utformat ett klassificeringssystem där de fördelar olika typer av sociala medier i sex skilda grupper, nämligen samarbetsprojekt, bloggar, platser för medieinnehåll, sociala nätverkssajter, virtuella spelvärldar och virtuella sociala världar. I denna studie har vi emellertid valt att fokusera på nedanstående tre typer av social media.

³ Metod som företag använder för att inhämta nya idéer från konsumenter (Ahlqvist et al., 2010).



Figur 2. Egen tolkning och utveckling av "Social media triangle" (Ahlqvist et al., 2010 s. 4).

2.2.3.1. Platser för medieinnehåll

Platser för medieinnehåll är en typ av social media som handlar om att dela medieinnehåll mellan användare. Här inkluderas ett brett spektrum av olika medietyper såsom exempelvis text (ex. Bookcrossing), foton (ex. Instagram och Flickr), video (ex. YouTube) och Powerpoint-presentationer (Slideshare). Användare behöver inte skapa en personlig profil, utan enbart grundläggande information såsom alias och antalet delade mediefiler erfordras. I och med den stora populariteten för denna typ av social media har platserna blivit attraktiva kontaktkanaler för företag i arbetet att närma sig existerande och blivande kunder. (Kaplan & Haenlein, 2010).

Instagram grundas på logiken att användaren bygger sitt eget nätverk, följer individuellt utvalda personer och företag som användaren är intresserad av och interagerar genom att gilla, tagga och kommentera. Instagram rapporterade i januari 2013 att de har 90 miljoner aktiva användare varje månad som tillsammans delar med sig av 40 miljoner bilder varje dag. (Instagram, 2013). I Sverige har Instagram växt explosionsartat, i synnerhet bland yngre användare i åldrarna 13-35 år, och antalet svenskar som använder sig utav det sociala mediet närmar sig nu miljonen (Social Bakers, 2013a).

2.2.3.2. Bloggar

Bloggar representerar den tidigaste formen av sociala medier (OECD, 2007) och är en personlig webbsida på internet vars innehåll kan variera från öppna personliga inlägg till information om ett specifikt område. Bloggar finns i olika former, bland annat webbplatser som publicerar användarens blogg under webbplatsens egna domännamn (Tumblr, Wordpress och Blogger) eller mikroblogger där korta blogginlägg postas (Twitter) (Kaplan & Haenlein, 2010). Antal bloggar i världen är enormt, i början av mars 2013 bestod Tumblr och WordPress tillsammans av 158 miljoner bloggar (Tumblr, 2013; WordPress, 2013) medan mikrobloggerleverantören Twitter har över 500 miljoner registrerade användare (Twitter, 2013).

I Sverige bloggar 6 procent av befolkningen, medan 42 procent någon gång läser bloggar. Emellertid är unga kvinnor, i ålderskategorin 14-21 år, överrepresenterade då över hälften av dem skriver eller har skrivit på en egen blogg. Tre av fyra läser också andras bloggar. (Internetstatistik, 2013).

Bloggar hanteras vanligen av en person men skapar möjlighet till interaktion med andra genom "likes" och kommentarer (Kaplan & Haenlein, 2010). Tredinnick (2006) belyser två viktiga aspekter som bloggar medfört. Den första aspekten är enkelhet för webbpubliceringar, likaså tillgängligheten och öppenheten för människor att delta i diskussioner på internet har ökat. Den andra aspekten är de verktyg som växt fram för att länka blogginlägg till andra källor. Bloggar inkluderar ofta länkar med relaterade webbsidor, artiklar, videos och bilder, vilket har blivit ett billigt och enkelt sätt att publicera innehåll på webben. Dessutom har bloggar blivit ett sätt att aggregera webbinnehåll. (Tredinnick, 2006). Företag använder sig i allt större utsträckning av så kallad affiliatemarknadsföring via bloggar. Affiliateföretag har tillgång till avancerade verktyg för att skapa prestationsbaserad marknadsföring via ett antal integrerade plattformar och nätverk. Via spårnings- och targetingverktyg kan företag få en komplett bild över användartrafik i samtliga kanaler. Genom affiliatesystem kan företag få fullständiga rapporter över kundtrafik och genomslag av prestationsbaserade marknadsföringsaktiviteter, men även anpassa trafiken så att den blir optimalt lönsam och genererar ökad tillväxt. (Tradedoubler, 2013).

2.2.3.3. Sociala nätverkssajter

Sociala nätverkssajter tillåter användare att ansluta sig genom att skapa personliga profiler och bjuda in vänner att få tillgång till dessa profiler för att sedan skicka meddelanden mellan varandra. De personliga profilerna kan dessutom innefatta bilder, videoklipp och ljudfiler. Företag har börjat använda sociala nätverk för att exempelvis skapa och främja varumärken eller för att göra netnografiska undersökningar. Exempel på sociala nätverkssajter är Facebook och Myspace som anses vara allmänna nätverksplatser, och LinkedIn som är en mer professionell plattform. (Kaplan & Haenlein, 2010).

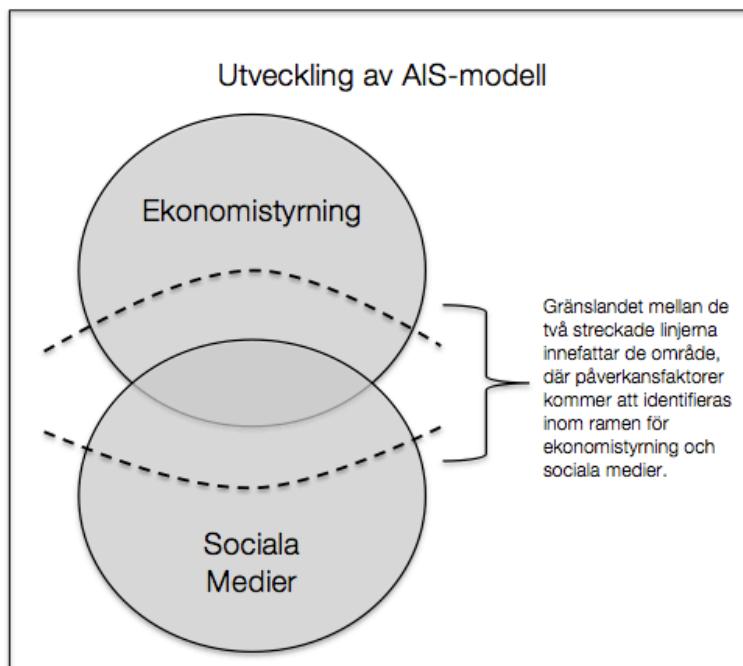
Enligt Social Bakers (2013b) är Facebook världens största sociala nätverksapplikation med närmare en miljard registrerade användare. I Sverige finns totalt drygt 4,9 miljoner Facebookanvändare vilket motsvarar cirka 58 procent befolkningen som använder internet. Emellertid är de enbart 36 procent av svenskarna som dagligen använder sig av Facebook, varav unga 16-25 år är högst representerade med 82 procent dagligt användande. (Internetstatistik, 2013).

2.3. Informationens påverkan på ekonomistyrning

Företag som kan behärska *big data* kan erhålla fördelar. När allt kommer omkring är *big data* värdelös om den inte omvandlas till information och översätts till kvalificerade kunskaper. (Greenberg, 2012). Informationen kan senare användas för att göra djupa analyser och på så vis skapa bra beslutsunderlag (McAfee & Brynjolfsson, 2012). Vidare skapar information strategiska konkurrensfördelar genom att företag får ökad insikt över hur de lättare kan överträffa sina konkurrenter (Porter & Millar, 1985). Gartner är bestämda i sin framtoning och menar i en rapport att företag bör omfamna *big data* eftersom det är ett exempel på hur

företag i framtiden kommer att skapa strategiska affärsmöjligheter, konkurrensfördelar och stora vinster (Prentice, 2011).

Klassisk förklaringsmodell över AIS-området påvisar att ämnet innefattas av mer än enbart skärningspunktens area, nämligen allt mellan de två streckade linjerna (Steinbart, 2009). Nedan följer en egenutvecklade tolkning av modellen, anpassad för att identifiera sociala mediers påverkan på ekonomistyrning.



Figur 3. Egen tolkning och utveckling av "The Domain of Accounting Information System (AIS)" (Steinbart, 2009 s. 2).

2.3.1 Information från sociala medier

Företag som använder sig av sociala medier i sin verksamhet tillåts agera på två fronter. Det ena är att sociala medier tillåter företaget att göra dem mer synliga och nå en bredare massa, där företag kan förse omgivningen med ständigt tillgänglig och uppdaterad information. Detta skapar stora möjligheter till att sprida och expandera innehåll på företagshemsidan. Den andra fronten är att företag kan skapa en dialog med sina konsumenter via sociala nätverksplattformar, vilket tillåter företag att delta och involvera sig i den information som presenteras på sociala medier. Vetskapen från dessa kommentarer och åsikter gör således att företag direkt kan agera utifrån dem. (Bonsón & Flores, 2010). Att hantera information från *big data* är relevant för alla företag inom alla branscher. Genom att låta sociala medier bli en del av företags affärsstrategi kan ostrukturerad data användas för att skapa ytterligare affärsdimensioner (Hearn et al., 2009). Sociala medier har följaktligen öppnat upp dörrarna till nya affärsstrategier som kan hjälpa företag att se omgivningen ur andra perspektiv och genom detta fatta grundade strategiska beslut baserade på en bredare informationsbas (Kaplan & Haenlein, 2010).

2.3.2. Strategiska konkurrensfördelar

Porter och Millar (1985) skildrar i sin artikel hur information mångfaldigt påverkar konkurrensfördelar inom en bransch. Informationsteknologin har skapat möjligheter att samla in data och tolka information som tidigare inte varit möjligt, denna omfattande datatillgång har skapat nya och fler variabler som företag kan analysera och styra i allt större utsträckning (Porter & Millar, 1985; Davenport, 2006). Porter och Millar (1985) menar vidare att den ökade informationstillgången förändrar branschstrukturen och skapar alternativa konkurrenssätt för att konkurrera ut sina konkurrenter. Vidare bidrar informationen till att företag lättare kan identifiera och agera på förändringar i sin omgivning och därigenom skapa konkurrenskraftiga fördelar. Utifrån tillgänglig information kan företag anpassa sina varor och tjänster för att bäst skapa värde för sina kunder. Detta ökar möjligheterna att segmentera och rikta erbjudanden, vilket tidigare främst var möjligt för nischade företag. Information kan således förändra hur företag verkar och därigenom ha en strategisk betydelse. (Porter & Millar, 1985).

2.3.3. Prestationsmätt

Prestationsmätt är mått på företags verksamhet och resultat som uppmäts för att understödja företags beslutsprocesser med konkret information från företagets prestationer (Kaplan & Norton, 1993). Med hjälp av mått på företags prestationer kan chefer på både taktisk som strategisk nivå fatta grundade beslut baserade på fakta. (Mejer, 1994). Prestationsmätt indikerar således på var företag står i förhållande till dess strävan att uppnå strategiskt uppsatta mål (Kaplan & Norton, 1992).

Mått av både finansiell och icke-finansiell karaktär är viktiga (Kaplan & Norton, 1992). Genom att mäta icke-finansiella prestationer såsom bland annat kundlojalitet och kundnöjdhet kan företag kartlägga köpbeteenden och kundmönster vilket i sin tur kan påverka lönsamheten hos företag. Att inkludera icke-finansiella mått i beslutsprocesser kan således erbjuda företag fördelar. Företag kan få en inblick i verksamhetens utveckling i god tid innan ett finansiellt resultat kan presenteras och anställda kan få bättre information om vad som krävs av företaget för att uppnå strategiska mål. Dessutom kan investerare få en mer utvecklad syn på företagets övergripande resultat. (Ittner & Larcker, 2003). Icke-finansiella indikatorer tar hänsyn till immateriella värden i företag som traditionella redovisningsregler förkastar att erkänna som tillgångar. (Kaplan & Norton, 1993). Det är av betydande karaktär att företag identifierar individuellt valda prestationsmätt, både finansiella och icke-finansiella, som främjar vald affärsstrategi (Kaplan & Norton, 2007; Ittner & Larcker, 2003). Om företag vidareutvecklar alternativt förändrar sin affärsstrategi är det viktigt att även prestationsmått aktualiseras och anpassas efter den nya affärsmodellen, annars kan måtten istället orsaka en ineffektiv eller kontraproduktiv påföljd (Mejer, 1994).

2.3.4. Beslutsunderlag

Framgång i företag bygger bland annat på att skapa ökat värde, tillväxt och vinstmaximera. Tillförlitlig information till stöd för strategiskt beslutsfattande är en grundläggande komponent för dessa faktors ökning. Genom att göra goda analyser av den information som företag samlar in kan data omvandlas till användbar kunskap som kan ligga till grund för beslut och därmed förbättra företags prestationer. (Denton, 2010). Informationen måste således statistiskt sett bearbetas så att den kan presenteras i lättbegripliga och överskådliga format för att kunna

assistera företagsledningar att fatta motiverade beslut. För att bearbeta och förädla ostrukturerad data krävs avancerade verktyg och kunskap som hjälper företag att behålla fokus på mission, vision och strategier. (Denton, 2010; Greenberg, 2012; McAfee & Brynjolfsson). Rätt form av IT-analysverktyg kan således hjälpa till att omvandla data till konkret användbar kunskap vilket i sin tur resulterar i bättre beslutsprocesser (Denton, 2010).

McAfee och Brynjolfsson (2012) menar vidare att utnyttjande av informationsflöden radikalt kan förbättra företags resultat men understryker vikten av att först förändra företags styrning vad gäller beslutsfattande. "You can't manage what you don't measure" är ett välbekant uttryck som McAfee och Brynjolfsson (2012) anser passa in i den senaste tidens explosion av digital data. På grund av den stora mängd data som produceras, till följd av exempelvis sociala medier, kan företag mäta och därmed veta radikalt mer om sig själva och sina konkurrenter och således direkt översätta den kunskapen till förbättrat beslutsfattande och starkare prestationer. Till följd av internet-handeln har dessutom förståelse för kunder ökat. Företag som säljer produkter över nätet kan spåra vad kunderna köper, vad de tittar på, hur de navigerar sig genom webbplatser, hur mycket de påverkas av kampanjer, recensioner, och sidlayouter, för att därefter finna likheter mellan individer och grupper som kan vara till grund för ekonomistyrningsfunktionens beslutsprocess. (McAfee och Brynjolfsson, 2012; McKinsey, 2011).

McAfee och Brynjolfsson (2012) menar vidare att datadrivna beslut är bättre beslut. Genom att använda *big data* som beslutsunderlag kan företag fatta beslut på basis av bevis istället för på intuition och känsla. Forskning har dessutom visat att de företag som använder sig av *big data* i beslutsprocessen i genomsnitt är mer produktiva och mer lönsamma än sina konkurrenter, vilket ger dem än större möjlighet till konkurrensfördelar.

2.3.5. Risker

Enligt Greenberg (2012) finns det emellertid vissa risker och problem förknippade med användandet av ostrukturerad data. Ord som är felstavade eller text som innehåller förkortningar är inte lika lätta att tolka, likväl är text innehållande ironi svår att tolka på rätt sätt. Detta komplicerar text- och sentimentanalyser vilket i sin tur göra att kvaliteten i viss information inte helt kan säkerställas. Detta innebära att tolkning av data inte enbart beror på hur korrekt informationen är utan också hur tydligt informationen framställs. (Greenberg, 2012). Davenport (2006) belyser vikten av utbildning för anställda, för att de ska kunna identifiera och analysera informationen på bästa sätt. De anställda behöver känna till i brister och begränsningar i data samt vara medveten om duplicerings- och kvalitetsproblem, för att på så vis kunna genomföra så korrekta företagsanalyser som möjligt. (Davenport, 2006). Överlastning med information eller felaktig information är oftast de vanligaste orsakerna till dåliga ledningsbeslut. För mycket information, i form av *big data*, kan dessutom påverka det strategiska arbetet negativt. Snabba omvärldsförändringar i kombination med stora mängder av information kan tvinga företagsledningar att fatta obefogade beslut, ifall de inte har tillgång till avancerade förädlings- och analysverktyg. (Davenport, 2009; McAfee & Brynjolfsson, 2012). Likafullt menar Davenport (2009) att det finns enorma möjligheter att förbättra beslutsprocesser om företag kan hantera de enorma informationsmängder som strömmar till. Medvetenhet om risken med för mycket information skapar bättre beslutsfattande. Denna medvetenhet kan också bidra till att företag kan utveckla en strategi för hur information ska hanteras inom företaget. (Denton, 2010).

3. Metod

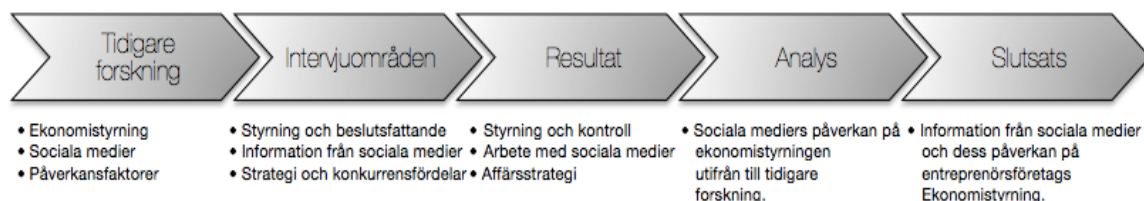
3.1. Forskningsansats

Studien syftar till att undersöka hur information från sociala medier påverkar entreprenörsföretags ekonomistyrning och enligt Backman (2008) är en kvalitativ metod lämplig för en sådan fråga. Vid en kvalitativ undersökning är casestudier att förespråka, då möjlighet ges till att analysera situationer där personers upplevelser och handlingar är viktiga för att få förståelse för ett utforskat område (Backman, 2008). Ett kvalitativt perspektiv innehåller ett stort antal flexibla och dynamiska mått som ger utrymme för variationer och sammanhang vilket bidrar till en helhetsbild och ökad förståelse (Backman, 2008). Vi har under forskningsprocessen varit öppna för influenser och tolkningar, således har metoden varit flexibel och omformulerats allt efter ny kunskap och nya infallsvinklar tillkommit. Enligt Holme & Krohn-Solvang (2010) är ett flexibelt tillvägagångssätt viktigt för att ständigt öka förståelsen för forskningsfrågan.

I vår undersökning har vi valt att använda Tillväxtverkets definition av begreppen 'entreprenörskap' och 'entreprenör'. Definitionerna betraktas som allmänt accepterade begreppsförklaringar i Sverige, men även i övriga Nordiska länder. Entreprenörskap definieras som "en dynamisk och social process, där individer, enskilt eller i samarbete, identifierar möjligheter och gör något med dem för att omforma idéer till praktiska och målinriktade aktiviteter i sociala, kulturella och ekonomiska sammanhang." En entreprenör är "en person som tar itu med problem och finner lösningar, går från tanke till handling, förverkligar en idé eller är allmänt företagsam". (Tillväxtverket, 2013).

Tidigare forskning har använts som grund för vår studie varvid vi valt att fokusera på sociala medier som alternativa informationskällor för framställning av prestationsmått. Dessa kan i sin tur ligga till grund för beslutsunderlag och därigenom påverka affärsstrategier. Utifrån detta fokus valdes Simons (1995) *levers of control* som ramverk för tidigare forskning inom ekonomistyrning. Simons forskning inriktar sig främst på hur managers kan använda prestationsmått och styrsystem för måluppfyllnad och implementering av strategier, för skapandet av konkurrensfördelar. I studien har vi gjort ett aktivt val att bortse från styrmekanismer såsom motivations- och belöningsystem då de inte är relevanta för undersökningen. Detta ger ytterligare motiv till val av Simons styrsystem och bortseendet av nyare forskning inom ämnet som exempelvis Malmi och Brown (2008) bidragit med. Som ramverk för information från sociala medier valdes Kaplan och Haenleins (2010) klassificeringsmodell över sociala medier. Varvid vi valde att fokusera på tre av sex möjliga medietyper, nämligen; platser för medieinnehåll, sociala nätverkssajter och bloggar. Med utgångspunkt i vår forskningsfråga fokuserades således tidigare forskning i de övergripande avsnitten ekonomistyrning, sociala medier samt påverkansfaktorer. Dessa teman gav struktur till vårt teoretiska ramverk och skapade grund för den fortsatta undersökningen.

Resultatet från intervjuerna analyserades utifrån det teoretiska ramverket med stöd från vår egenutvecklade analysmodell, för att sedan konkluderas i en slutsats.



Figur 4. Forskningsansats

3.2. Urval

Det svenska entreprenörsföretaget Nelly.com är ett företag som explicit använder sig av sociala medier i sin affärsstrategi, vilket var ett fundamentalt kriterium för vår studie. Ett ytterligare kriterium för vår studie var att entreprenörsföretaget skulle vara lokaliserat i Västra Götalandsregionen, då en casestudie med personliga intervjuer var bäst lämplig för att tillgodogöra sig djupgående kunskap kring vårt studieområde. Enligt Yin (2009) är en sådan casestudie värd att genomföra eftersom det beskrivande resultatet i sig är avslöjande. Utifrån dessa kriterier valdes företaget därigenom ut som ett lämpligt studieobjekt. Casestudien innefattar en ny kombination av mindre kända förhållanden som tidigare inte varit föremål för forskning (Andersen, 1998), det vill säga hur information från sociala medier kan påverka entreprenörsföretags ekonomistyrning. Därav har vi som undersökningsmetod valt den form av casestudie som Yin (2009) benämner som en avslöjande singel casestudie^[1]. En avslöjande singel casestudie används när forskarna har tillgång till en situation som tidigare inte varit åtkomlig för vetenskaplig observation, vilket överensstämmer med caset Nelly.

Enligt Holme och Krohn-Solvang (2010) kan de rätta intervjurespondenterna urskiljas genom att välja anställda vid rätt position, med rätt kunskap och med en nära koppling till uppsatsmålet. Vid urval av intervjurespondenter valde vi att fokusera på den nivå i företaget som initierar eller tvingas hantera styrmekanismer, det vill säga styrning på strategisk och taktisk nivå. Vidare urval av respondenter fokuserades på de personer vars dagliga arbetsuppgifter berörs av företagets arbete med sociala medier samt de personer som hanterar och utvärderar informationen från medierna för analysarbete och beslutsfattande. I samråd med en kontaktperson vid Nelly diskuterades våra urvalskriterier och fyra respondenter valdes ut som lämpliga intervjuobjekt. Två av respondenterna opererar på den strategiska nivån och är anslutna till ledningsgruppen, nämligen ”Head of Marketing and Sales” samt ”Chief Operation Officer” och två på den taktiska mellancheftsnivån med positionerna ”Operation Manager” och ”Campaign Manager”. Företaget har nyligen genomgått en omfattande omstrukturering vilket har medfört att samtliga intervjurespondenter fått nya yrkestitlar. Detta kan uppfattas som föga missvisande, men urvalen har gjorts utifrån uppsatta urvalskriterier och en utvärdering av respondenternas tidigare arbetsuppgifter och erfarenheter. Detta för att säkerställa att samtliga respondenter innehar kunskaper inom området för vår studie.

3.2.1. En casestudie på Nelly.com

Nelly.com är ett svenskt e-handelsföretag som erbjuder en mix av egendesignade och externt inköpta varumärken i form av kläder, skor och skönhetsprodukter via internet. Företaget riktar sig till målgruppen kvinnor i åldrarna 15-35 år, dock främst kvinnor i ålderskategorin 15-24 år, med en önskan om trendiga och moderiktiga kläder. Nelly är främst verksam i Norden men även inom EU och är idag den ledande e-handlaren inom modesegmentet i Norden. Visionen är att bredda sin marknadsposition ytterligare och expandera utanför Europas gränser. (Nelly, 2012a). Företaget utgör en del av CDON Group som är en börsnoterad koncern på Nasdaq OMX Stockholm (CDON Group AB, 2011). Med en sammanlagd omsättning år 2012 på omkring 3,4 miljarder kronor har koncernen dessutom kvalificerat sig till 275:e plats på Nasdaq OMX Mid Cap lista (VA, 2012). Nelly har expanderat kraftigt och haft en hög tillväxttakt de senaste åren. 2011 hade företaget en omsättning på drygt 660 miljoner kronor och 2012 förväntas omsättningen hamna på cirka 820 miljoner kronor. Detta kan jämföras med företagets omsättning som 2009 uppgick till 192 miljoner kronor. Nelly är

således koncernens starka tillväxtmarknad med en försäljningsökning på 28 procent under fjärde kvartalet 2012. (CDON Group AB, 2011; CDON Group AB, 2012). Paul Fischbein, VD och Koncernchef för CDON Group, förklarade 2012 års resultat och gav sin syn på framtiden i en preliminär rapport som släpptes 23 januari 2013.

”Nelly.com är ett ungt bolag som expanderat kraftfullt under entreprenöriella former och som en konsekvens av detta kan vi konstatera att bolagets tidigare administrativa rutiner, ekonomiska styrning och kontroll inte har dimensionerats för den snabba tillväxten [...] sedan ett par månader tillbaka har stora delar av Nellys ledning bytts ut och ett stort förbättringsarbete har påbörjats [...] [VB1] dessa åtgärder ska ge bolaget framtida stabilitet och kapacitet att fortsätta växa” (Dagens Industri, 2013).

Nellys affärsstrategi handlar om att erbjuda de senaste trenderna och genom interaktion med kunder på nätet, [VB2] lyssna på vad kunder vill ha och sedan leverera det på ett snabbt och tillförlitligt sätt. Företaget jobbar utifrån två kärnvärden, nämligen; ”Våra kunder ska alltid kunna hitta modenyheter varje dag på Nelly” samt “när kunder beställer ska de få sina varor på ett snabbt, snyggt och smidigt sätt” (Nelly, 2012a [VB3]). För att kunna infria detta krävs en löpande dialog med kunderna på nätet. Nelly har cirka två miljoner besökare på sin hemsida varje vecka och genom ett aktivt interagerande med kunder via sociala nätverksplattformar kan Nelly vara nära och involvera kunden i sin dagliga verksamhet (Lindholm, 2012).

Det tidigare fåmansföretaget med sin platta decentraliserade organisation har nu, till följd av dess höga tillväxttakt och ökade behov av kontroll och struktur i företaget, genomgått en rad förändringar det senaste kvartalet för att hantera denna nya position. Företaget har bland annat tillsatt en ny VD, Magnus Månsson, och dessutom byggt upp en helt ny organisationsstruktur med fyra funktionsområden med tillhörande avdelningschefer, nämligen; *Operations, Marketing and Sales, Purchase* samt *Finance*. (Nelly, 2012b).

3.3. Datainsamling

En vetenskaplig studie är baserad på både primärdata som sekundärdata (Andersen, 1998). Primärdata är den information som vi som forskare själva samlar in och analyserar. Den tillåts därigenom att utformas med undersökningens syfte i åtanke och har samlats in under intervjutillfällen med valda respondenter. Sekundärdata däremot, motsvarar information som samlats in och analyserats av någon annan och för ett annorlunda ändamål än för de syfte och för den frågeställning som vi har för avsikt att besvara. (Andersen, 1998; Halvorsen, 1992). Denna information är inhämtad från vetenskapliga artiklar, statistiska databaser med mera, men även från interna företagshandlingar som vi fått möjlighet att ta del av. Nedan följer en djupare genomgång av samtliga datainsamlingskanaler.

3.3.1. Intervjuer

Primärdata har samlats in genom intervjuer med fyra anställda vid det studerade företaget. Samtliga intervjuer genomfördes under en hel besöksdag på Nellys huvudkontor i Borås, torsdagen den 21/2-2013. Intervjuerna utformades för att skapa en förståelse för företagets arbete med sociala medier, samt hur information från sociala medier hanteras och används inom företaget. Vid intervjuerna lades fokus på att främst samla in information som inte kunde hämtas från publicerat företagsmaterial. Vad gäller allmän information om företaget så samlades denna in på förhand från årsrapporter och företagets hemsida.

Alla frågor fastställdes inte i förväg. I stället sammanställdes ett antal huvudämnen med underliggande frågor till stöd och vägledning för intervjuerna (se appendix 1.). Frågornas huvudämnen presenterades i förväg via mail till respondenterna för att ge samtliga möjligheten att förbereda sig. Dessutom informerades respondenterna om syftet med studien för att ge dem en uppfattning om vad som förväntades av intervjun. Tillvägagångssättet medförde att relevant information kunde samlas in under den avsatta tiden. För att kunna analysera intervjun på ett kvalitativt sätt är en låg grad av standardisering och strukturering att föredra. Intervjuerna genomfördes på ett semi-strukturerat tillvägagångssätt, vilket innebär att respondenten ges öppna frågor som besvaras på det vis han eller hon tolkar, med möjlighet till följdfrågor. (Patel & Davidsson, 2011). Denna intervjuform gav möjlighet att ställa direkta frågor samt följdfrågor när det ansågs lämpligt, detta gav även respondenterna en chans att svara med egna ord.

Samma intervjumall användes för samtliga respondenter där de första frågorna berörde respondenternas position och arbetsuppgifter. Vidare följde intervjun liknande struktur som kapitlet för tidigare forskning. Respondenterna gavs möjlighet att berätta om hur Nelly hanterar och analyserar information från sociala medier samt beslutar utifrån informationen. På grund av avslöjandet av känsligt innehåll i vissa av våra frågor gavs respondenterna möjlighet att avböja svar och utelämna konfidentiella nyckeltal. Nedan följer en kortare genomgång av samtliga respondenter, deras position och arbetsuppgifter.

Caroline Andreasson, Campaign Manager

Ansvarig för företagets sociala medier, med arbetsuppgifter som kravställare gentemot blogg nätverk samt sköter förhandlingar med bloggare. Hon ansvarar dessutom för Nellys kampanjer och aktiviteter på företagets Facebooksida.

Per Granqvist, Operation Manager

Chef på taktisk nivå för affärssystem och logistik i företaget. Per har tidigare jobbat som Sales Coordinator och Marketing Controller på marknadsavdelningen där han jobbat med att prognosticera försäljning, utvärdera mått och kampanjer från sociala medier.

Peter Lindholm, Head of Marketing and Sales

Jobbar strategiskt med hur Nelly positionerar sig utåt, där sociala medier utgör en viktig del. Han ansvarar för vilka sociala medier Nelly ska fokusera på och hur företaget aktivt ska jobba med social interaktion.

Richard Woodbridge, Chief Operation Officer

Richard sitter i ledningsgruppen och har stor ansvar för Nellys strategiska positionering. Den respondent med längst erfarenhet av Nelly.com. Richard har jobbat på flertalet positioner genom åren, innan omorganisering hade han den tjänst som Peter Lindholm nu innehar.

3.3.2. Observationer

Enligt Holme och Krohn-Solvang (2010) kan en observation ske i ett öppet och dolt format. En öppen observation innebär att den observerande individen är medveten om att den iakttas medan en dold observation innebär det motsatta. Vår observation skedde i ett öppet tillvägagångssätt tillsammans med två utav intervjurespondenterna. Vi fick möjlighet att observera och ta del av hur anställda praktiskt använder olika verktyg i den dagliga

verksamheten för att analysera information från sociala medier. Med hjälp av instruktioner från respondenten fick vi även möjlighet att navigera oss runt på Nellys Google Analytics konto och ta del av prestationsmått och statistik som presenterades. Vi fick även ta del av hur Nellys arbete med affilietätverk och bloggar praktiskt fungerar. Observationer är ett bra sätt för att få en förståelse för hur människor gör, det ger också en möjlighet till att tolka och analysera det som observerats. Det är dessutom ett bra sätt för att fånga "verkligheten", få tillgång till utförliga beskrivningar, detta gör metoden till ett bra komplement till intervjuer. (Holme och Krohn-Solvang, 2010).

3.3.3. Övrigt företagsmaterial

Holme och Krohn-Solvang (2010) framhåller betydelsen av företagsdokument vid casestudier som viktiga informationskällor vid datainsamling. Under besöksdagen på Nelly fick vi möjlighet att ta del av sekundärdata i form av internt företagsmaterial. Vi delgavs information som samlats in och utvärderats av företaget i syfte att användas som beslutsunderlag. Tillika anförtroddes vi unikt datamaterial i form av nyckeltal, finansiella samt icke-finansiella prestationsmått och statistik från Meltwater och Google Analytics. Andra sekundära källor såsom offentlig information från företagets webbplats, årsredovisning och övriga publika rapporter har använts för att komplettera den primära datan. Slutligen användes även information från Handelshögskolans seminarietillställning "Shop IT" där Peter Lindholm, en av tidigare nämnda respondenter, bland annat föreläste om Nellys arbete med sociala medier.

3.3.4. Tidigare forskning

Tidigare forskning inleddes med en undersökning av AIS-området för att bilda en förståelse för forskningsfältet. För att skapa en djupare förståelse och kunskap för vårt syfte lades ett stort fokus på att förstå bakgrunden och tidigare forskning inom områdena ekonomistyrning och sociala medier. Den teoretiska insamlingen av sekundär data fortsatte därefter med fokus på de teorier och begrepp som vi fann väsentliga och grundläggande för att besvara vår forskningsfråga.

Litteraturstudier har avgränsats utifrån problemformulering, forskningsfråga och studiens syfte. Kombinationen ekonomistyrning och sociala medier utgör ett relativt utforskat område, vilket gjorde att fokus lades på att utforska de separata ämnena för sig, för att sedan koppla till tidigare forskning som berört informationssystem och ekonomistyrning.

Tidigare forskning utgörs av information hämtad från vetenskapliga artiklar, branschartiklar och böcker, hittade i databaser såsom Google Scholar och GUNDA. Samtliga artiklar är internationellt publicerade och innefattar bland annat International Journal of Accounting Systems, International Journal of Information Systems och Harvard Business Review. I de fall där äldre artiklar har använts som källa, har det varit på grund av att artiklarna anses vara relevanta och viktiga i förhållande till forskningsämnet. Sökord som användes i GUNDA utgjordes främst av följande begrepp: *Management Control*, *Management Control System*, *Management Control System Package*, *AIS*, *Information system*, *Unstructured data*, *Big data* och *Social media*.

3.4. Källkritik

Enligt Esaiasson et al. (2007) finns ett antal uppsatta riktlinjer för att utvärdera och analysera information under studieprocessen, så kallad källkritik. För det första bör hänsyn tas till äktheten av materialet. Detta har gjorts genom att använda artiklar publicerade i vetenskapliga journaler och tidskrifter i kombination med branschartiklar, skrivna av erkända branschanalytiker inom studieområdet. För det andra bör det finnas ett oberoende i materialet. Esaiasson et al. (2007) poängterar vikten av att andra källor bekräftar innehållet, vilket styrks i denna studie i och med att flertalet artiklar är frekvent refererade till varandra. Vidare betonas vikten av källor med hög grad av självständighet, där inga yttre omständigheter kan ha haft en negativ inverkan på informationen. Denna riktlinje kan inte garanteras i fallet branschartiklar i och med att egenintressen kan påverka de publicerade materialen. Dock valde vi att använda oss av denna information då den bidrar med god förståelse kring studiens tillämpningsområde. För det tredje framhålls betydelsen av samtida information. Vårt studieområde utgörs av ett relativt utforskat område där utvecklingstakten är hög. Detta har försvårat insamling av aktuellt forskningsmaterial inom området och förklarar vårt val av att använda oss av icke forskningsrelaterade sekundärkällor. Den fjärde och sista riktlinjen som Esaiasson et al. (2007) understryker handlar om att tendensen av informationen inte bör vara vinklad eller på något vis partisk. Detta är något som vi tagit i beaktande för samtliga källor, vilket kan ses löpande genom arbetet där vi försökt stärka upp fakta och teorier med hjälp av flertalet källor.

3.5. Forskningens trovärdighet

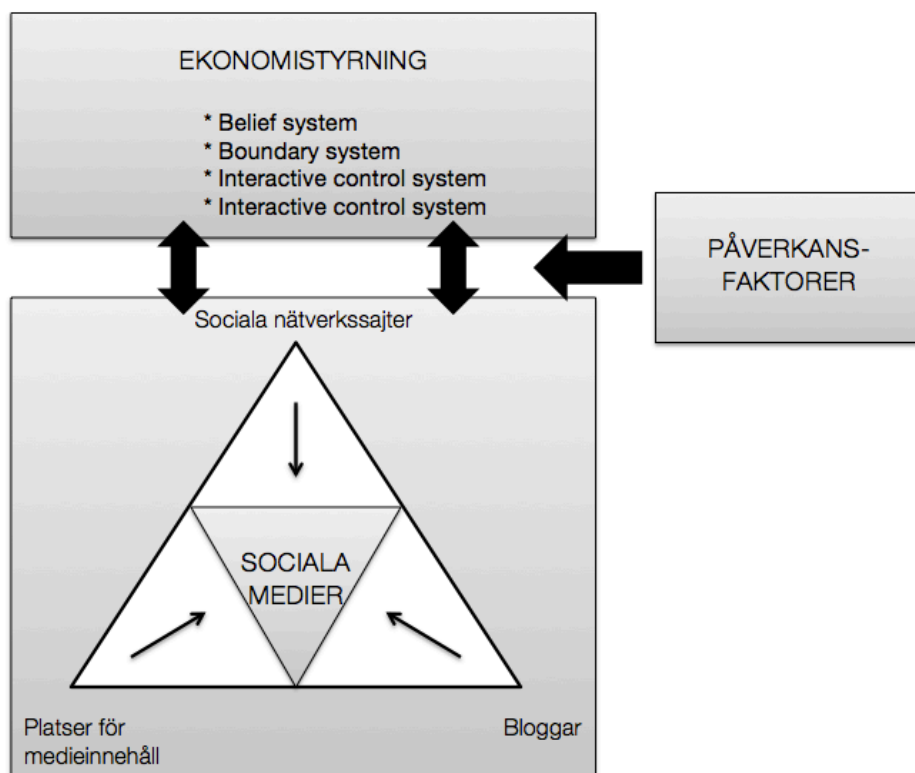
För kvalitativa studier likt denna, är begreppen validitet och reliabilitet sammanlänkade och separeras sällan (Patel & Davidson 2011). Undersökningen har strukturerats för att lämpligast besvara föreslagen forskningsfråga där studiens syfte genomgående fungerat som grund i forskningsprocessen.

Vi har använt oss av erkända tidskrifter inom forskningsområdet, likaså frekvent citerade artiklar eller artiklar skrivna av personer som är kända för sitt bidrag inom ämnet. Primärdata samlades in genom kvalitativa intervjuer, varvid intervjumallen formades utifrån tidigare forskning. Detta skapade en god förståelse för ämnet och dess sammanhang, vilket i sin tur säkerställde att rätt teman diskuterades och att rätt frågor ställdes. Intervjuerna spelades in vilket gjorde att vi kunde återgå till informationen vid behov. Omedelbart efter intervjuerna diskuterades och sammanfattades materialet för att verifiera liknande intryck. Respondenterna hade dessutom möjlighet att läsa våra resultat och vid behov möjlighet att förtydliga eller rätta eventuella missförstånd, vilket genererar trovärdighet till forskningen (Andersen, 1998). Vid uppkomst av frågor och tvivel under forskningsprocessen fördes dessutom en löpande dialog med samtliga respondenter för att undvika felaktiga tolkningar.

Efter varje genomförd intervju transkriberades materialet med hjälp av ljudinspelning och enskilda anteckningar till en gemensam text. Intervjurespondenternas svar delades in i olika ämnesområden för att vi på ett strukturerat vis skulle kunna sortera resultatet och lägga upp en struktur i linje med den tidigare forskningen.

3.6. Analysmodell

Med utgångspunkt i tidigare forskning utvecklades en analysmodell för att förenkla och underlätta förståelsen för resultatet. Den analytiska modellen har vidare förbättrats successivt för att hitta en passande modell som motsvarar ramen för tidigare forskning, men som även är applicerbar på vår undersökning. Denna metod underlättade dessutom analysarbetet där tidigare forskning kunde appliceras på resultatet varav likheter och skillnader kunde identifieras. Vår ambition var att detta tillvägagångssätt skulle tydliggöra tidigare forskning och vidare dra egna slutsatser som skulle bidra till den. Den analytiska modellen gav således en struktur för analys och en grund för slutsatsen.



Figur 5. Egenutvecklad analysmodell

4. Resultat

4.1. En företagskultur fylld av entreprenörsanda avspeglar styrningen

Nellys företagskultur genomsyras av en entreprenörsanda som sträcker sig tillbaka ända till grundandet av företaget. Entreprenörskulturen har genom åren med hänsyn därtill handlat om att Nelly använt den kunskap och de erfarenheter som finns i företaget, värdesatt kreativitet och nya idéer, och använt sig av den fundamentala inlärnings- och problemlösningsmetoden 'trial and error'⁵. Nellys entreprenörskultur har således varit en motor för företagets kraftiga ekonomiska tillväxt, som vidare resulterat i att det alltid är mycket att göra och ständigt finns processer som kan förbättras. Samtidigt står Nelly inför utmaningar gällande att implementera mer standardiserade rutiner i och med att företaget växer snabbt och är en aktör i en virtuell och föränderlig omvärldsmiljö.

Nellyandan handlar dessutom om ett antal grundläggande kärnvärden som reflekterar företagskulturen, nämligen hjälpsamhet, lagarbete och prestigelöshet, inbäddat i en ungdomlig och modeinriktad kontext som skapar en gemensam tro och styr företaget i en och samma riktning. Egenskaper av hjälpsamhet och viljan att prestera tillsammans avspeglar hela personalen. Dessutom förefaller en prestigelös mentalitet i företaget, ingen enskild ska sticka ut och köra över någon annan, och instinktivt tolereras inga vassa armbågar. Nellys företagskultur är ungdomlig och medelåldern på företaget är ungefär 25 år. Alla i personalen vet dessutom hur det är att komma in i en roll snabbt genom att lära av kollegan skrivbordet intill och snabbt ta ansvar. "Vill man som anställd ta för sig av nya uppgifter och jobba sig uppåt finns stora möjligheter i och med att Nelly växer snabbt och är i behov av drivande kreativa personer i sitt stall" klarlägger Woodbridge.

I företagskulturen står dessutom "Nelly-kunden" i centrum som en gemensam gestaltning, teoretiskt utpräglad att föra samtliga anställda åt ett förutbestämt håll i linje med uppsatta affärsstrategier. Nelly ser denna kund som en person och alla på företaget ska kunna tala om vem kunden är, vad kunden vill ha, hur kunden lever och naturligtvis hur kunden klär sig vid olika tillfällen. Denna underton i kulturen finns i luften och återkopplas ständigt till företagsbeslut då det handlar om att hålla sig i linje med strategier och hela tiden återkoppla till dem. Nelly betraktar vidare sina kunder som varumärkesambassadörer. Med en ovillkorlig kärlek och medvetenhet om kunderna kan företaget ständigt förbättra processer i linje med "Nellyandan" och enligt uppsatta strategier.

För att främja Nellyandan är det viktigt att företaget anställer människor som passar in i företagskulturen samt i den styrning och självständighet en position på företaget fordrar. Kulturen förutsätter att de anställda är idérika och kan tänka utanför ramarna. Anställda kan inte vara för strukturerade eller förutsätta direkt styrning från mellanchefer, utan personalen måste ha ett entreprenöriellt tänk, "skola in dig själva" och vara kreativt inställda till de dagliga arbetsuppgifterna.

4.1.1. Förändrad organisationsstruktur för bättre kontroll och styrning

Sommaren 2012 påbörjades en omfattande omorganisering av Nelly för att skapa en mer "hierarkisk" struktur. Nelly hade växt ur sin tidigare organisationsstruktur då företaget blivit för stort för att drivas som det ursprungliga fåmansföretaget utan mellanchefer, tydliga

⁵ Sv. Försök och misstag.

roller och ansvarområden. Syftet med förändringsprocessen var att skapa ordning, kontroll, fasta ansvarsområden och tydliga riktlinjer i det arbete som tidigare baserats på gamla rutiner och vanor, där olika personer ofta kunde göra samma arbetsuppgifter utan att veta om det. Omstruktureringen har dessutom medfört ett behov av expertis. Tidigare bestod Nelly av mestadels ”doers”, som Granqvist uttrycker det, människor med känsla för mode och entreprenörskap som var beredda att jobba hårt. Idag fungerar inte den strategin fullt ut längre i och med att misstag nu kan kosta företaget miljoner, tidigare handlade den summan snarare om tusenlappar. Nelly måste således anpassa sig utifrån sin nya struktur och affärsstrategi eftersom de anser att den är ett led i att stödja tillväxten.

Nelly har i och med omorganiseringen börjat eftersträva en ny mix av kompetenser och erfarenheter inom företagets samtliga divisioner. Företaget vill således bli mer kunskapsintensivt och strukturerat, styrt av processer och rutiner. Dock inte på bekostnad av kreativiteten. Den kreativa processen får inte hämmas då den är en central byggsten i Nellys struktur och kultur. Förändringen är dessutom till för att få upp effektiviteten och kvaliteten i beslutsprocesser. “Det har tidigare saknats bra rutiner, nu behövs kompetens och tydliga riktlinjer för att styra de anställda att göra rätt, det ska bli svårt att göra fel!” berättar Woodbridge. Att sätta rätt personer på rätt platser har också varit en del av omstruktureringsarbetet och en utmaning för företaget, det handlar även om ”enklare” positioner, i och med att det som ovan nämnt kan kosta stora summor pengar om någon oerfaren person gör fel.

Till följd av omorganiseringen vet nu samtliga medarbetare vem sin närmaste chef är. Det finns nu betydligt fler mellanchefer än tidigare som är involverade i de anställdas uppgifter på daglig basis. Kulturen är fortfarande ungdomlig med en medelålder på mellanchefssegmentet på cirka 28 år, men företaget strävar nu efter kompetens som ska kunna ta företaget ytterligare ett kliv framåt.

4.1.2. Löpande dialog mellan strategiska, taktiska och operativa nivå

Omorganiseringen av Nelly har lett till en ökad dialog sinsemellan företagets olika divisioner, men även på ett vertikalt plan sinsemellan den strategiska, taktiska och operativa nivån. I och med införandet av företagets nya mellanchefssegment har således kommunikationen förbättrats. Veckomöten inom samtliga divisioner har införts för att större avstämningar än de som görs på daglig basis ska få kontinuitet och rutin, vilket ökar ledningens möjlighet att fatta grundade beslut. Dessutom underrättas anställda om aktuella händelser, status i kampanjer, eventuella problem som uppstått samt hur de ligger till i förhållande till budget och så vidare. Mellancheferna rapporterar i sin tur gentemot den strategiska nivån till underlag för större företagsbeslut. Detta har således resulterat i att mellanchefer fått en viktig delegeringsroll.

Ledningen försöker hela tiden stimulera den kreativa kulturen som finns i företaget genom att uppmuntra utvecklingen av nya idéer, strategier samt stödja både befintliga och nya kreativa processer. Resurser ges till nya kampanjer och företaget är öppet för att testa nya kommunikationskanaler gentemot kund såsom de senaste sociala medierna där Nelly-kunden befinner sig. Samtidigt försöker företaget i större utsträckning än tidigare kontrollera dessa processer genom införandet av mellanchefer, mindre arbetsteam och ökad kontroll.

4.2. Nellys arbete med sociala medier

Vilka sociala medier Nelly väljer att använda sig av beror till stor del på hur målgruppens användning av olika sociala medier ser ut. Företaget kollar tillgänglig statistik över olika sociala medier för att sedan fokusera på de med flest besökare eller där målgruppen är bäst representerad. Nelly finns representerade på flertalet sociala medier såsom Facebook, Instagram, bloggar, YouTube och Twitter. Syftet med att finnas representerad på olika sociala medier kan skilja sig åt, där vissa forum är bra sätt att marknadsföra sig medan andra forum är bättre för att samla information från kunder. I dagsläget utgör Facebook, bloggar och Instagram topp-tre bland de sociala medier där Nelly aktivt verkar för att nå kunden på bästa sätt. Företaget försöker alltid finnas tillgänglig där kunden finns.

4.2.1. Trafikdrivare och information från ostrukturerad data

Nellys arbete med sociala medier kan förenklat sett delas in i två områden. Det ena arbetet består av att kommunicera ut till kunden och informera om företagshändelser och det andra arbetet är att samla in och analysera vad kunderna säger om varumärket. Sociala medier bidrar till varumärkesnärvaro och är ett effektivt sätt för att skapa så kallad trafik till hemsidan för att således främja försäljning. En viktig beståndsdel för att skapa trafik utgörs av ett gott samarbete med bloggar. Nelly använder sig av företaget Tradedoubler som är ett affiliatenätverk vilket fungerar som en sammankopplande länk mellan bloggarna och Nelly. Bloggsidan kan ha reklambanners eller innehålla direktlänkar till Nellys hemsida, via klick på banners eller länken så registreras klicket och besökaren forslas direkt vidare till Nellys hemsida. Tradedoubler förser Nelly med löpande information över vilken bloggare som skapat vilken trafik samt vilket ordervärde länken genererade. Bloggarna tjänar pengar utifrån en framförhandlad procentuell andel av det ordervärde deras länk frambringat, likaså tar Tradedoubler ut en procentuell andel av ordervärdet som deras nätverk genererade. Affiliatenätverket är en oberoende tredje part som kontrollerar och sköter all hantering. Dessutom sköter de all utbetalning till bloggarna, vilket gör att Nelly inte behöver någon intern personal som hanterar detta utan allt sker per automatik via Tradedoubler. ”Detta är ett mycket tidsbesparande och kostnadseffektivt sätt att nå målgruppen, marknadsföra sig och öka omsättningen”, berättar Andreasson. Alla bloggare kan inleda ett samarbete med Nellys affiliatenätverk, men Nelly arbetar också själva med att initiera ett samarbete med de bloggare som har många läsare alternativt omförhandla affiliateavtal för att behålla bloggare som driver in stora intäkter och se till att de i sin tur får en större andel av ordervärdet de generat.

Förutom arbetet med affiliatenätverk använder sig Nelly dagligen av analysverktyget Google Analytics i sitt arbete med sociala medier. Med hjälp av Google Analytics kan företaget enkelt få tillgång till statistik och mätetal hänförliga till trafik från sociala medier. Via verktyget kan företaget få tillgång till en mängd information, företaget kan få information från vilket land och stad klicket genomfördes, vid vilket klockslag och antal klick kunden gjorde på hemsidan innan köp genomfördes samt information om hur lång den genomsnittliga besökstiden är. Detta skapar tillgång till viktig information som företaget direkt kan agera utifrån eller använda som underlag för framtida planering av sociala medier.

Det finns dessutom viktiga kostnadsaspekter att ha i åtanke vid planering och utvärdering av sociala medier. Nelly arbetar ständigt med att optimera hemsidan utifrån frekventa sökord på Google att resultaten ska matchas med hemsidan på bästa sätt. *Search engine optimizing* (SEO) kallas de sökord från Googlesök som kan matchas med innehåll på Nellys hemsida.

Detta är ett kostnadsbesparande alternativ, då denna sökordsmatchning innebär organisk tillväxt. Motsvarande sätt finns för de ord som Nelly betalat för och som kommer högst upp på Googles söklista, dessa ord benämns som Google AdWords. Nelly får betala för varje klick på det sökordet, dessa benämns *Cost per click* (CPC). Via denna statistik kan Nelly spåra vilka ord som är mest sökta samt vilka intäkter de drivit in. Nelly kan också använda sig av reklambanners på bloggar eller sajter. Nelly använder flera olika leverantörer för sina online-marketing lösningar, där företaget förhandlar med respektive leverantör om vilken betallösning de ska använda sig av. Betalningsalternativet *Cost per action* (CPA) innebär att Nelly väljer att betala ett fast pris för varje order som kan härledas från respektive banner. Om företaget istället väljer *Cost per order* (CPO) så väljer företaget att betala en viss procent på ordervärdet, som kan röra sig upp till 20 procent av ordervärdet vilket innebär att dessa åtgärder kan bli mycket kostsamma. Alternativen CPA och CPO är dock säkrare än CPC då företaget kan säkerställa att varje kostnad alltid genererar en intäkt, vilket inte alltid är fallet vid valet CPC.

Lindholm framhåller vikten av att använda information från Google Analytics och Tradedoubler för att utvärdera och analysera vilka kostnader och intäkter varje insats från sociala medier medfört. Google Analytics kan också förse Nelly med direkt information över vilken blogg eller socialt medium som är den största trafikdrivaren för tillfället. Vidare kan Nelly få information över andel avvisningsfrekvens, alltså den trafik till hemsidan som inte genererade något köp. Nelly kan också få information över hur stor andel av besök från en blogg är återköpskunder eller nya kunder. Således får företaget information över vilken blogg som antas ha många läsare i Nellys målgrupp.

Tradedoubler och Google Analytics utgör viktiga hjälpmedel för att kartlägga genomslagskraften av sociala medier men för att även samla in information om kunders åsikter och vad som skrivits om varumärket i sociala medier använder sig Nelly av *Software as a service* (Saas) tjänsten Meltwater Buzz. Nelly anser sig varken ha den expertis eller de resurser som krävs för att själva behandla ostrukturerade data vilket resulterat i att de anlitat en extern part. Meltwater Buzz tjänsten är speciellt inriktad på att övervaka sociala medier och har analysverktyg som mäter sociala initiativ och aktiviteter på nätet. Information hämtas från de sammanhang där Nelly tagits upp och vad som sagts om företaget, Meltwater Buzz bearbetar och sammanställer informationen i dokument som kontinuerligt levereras till Nelly. Däremot arbetar Nelly själva med informationsinsamling från företagets Facebooksida. Där arbetar företaget frekvent med kundserviceärenden som att besvara kommentarer och åsikter från kunder som berör allt från leveranstid till åsikter om kampanjer och produkter. Detta genererar lättillgänglig information som företaget snabbt kan agera utifrån. Granqvist menar att med två miljoner besökare i veckan på hemsidan, behövs kommunikation i världsklass och där utgör sociala nätverksplattformar det viktigaste sättet för informationsutbyte.

4.2.2. Finansiella prestationsmått

Utifrån information som genereras i sociala medier kan Nelly, med hjälp utav Tradedoubler och Google Analytics, få fram konkreta finansiella prestationsmått. Det prestationsmått som Nelly använder mest frekvent för att utvärdera sociala mediers effekt är *Cost of sales*. Måttet indikerar på samtliga kostnader förenade med inköp av varorna samt löner till anställda på Nelly men även utgifter i form av CPA, CPO eller CPC till bloggare, Tradedoubler, Google och andra iblandande. Utifrån *Cost of sales* kan Nelly sedan beräkna vinstmarginaler på sålda

produkter och därigenom ta reda på vilka sociala nätverk som genererar mest intäkter till lägsta möjliga kostnad. Här finns således möjlighet för Nelly att analysera och utvärdera de olika betalningsalternativen; CPA, CPO och CPC, det vill säga vilket av ovan nämnda alternativ som för tillfället genererar högst vinstmarginal i enlighet med pågående klickbeteenden. Nelly använder *Cost of sales* som ett viktigt finansiellt mått vid utvärdering av resultat från kampanjer i sociala medier, med hjälp av måttet kan företaget få fram siffror på vinstmarginalen över de produkter som såldes till följd av kampanjen.

Ett annat viktigt mått som Google Analytics tillhandahåller Nelly är *Return on investment* (ROI). Måttet indikerar den avkastning en investering i sociala medier medför och är ett bra sätt att betrakta vinster i förhållande till investerat kapital. Detta mått används dessutom för att jämföra olika mediealternativ och dess unika produktivitet i förhållande till andra sociala medier. Därförutom levererar Google Analytics statistik på intäkter, *Revenues*, genererade av sociala medier. Detta mäter Google genom att analysera hur kunden navigerar sig fram till köp. Med hjälp av denna funktion kan Nelly analysera från vilket socialt medium samtliga intäkter kommer från.

Avvisningsfrekvensen, hos Nelly benämnd som *Conversion rate* (CR), är ett mått som anger hur många procent av klickerna leder till köp. Måttet är angeläget då en höjning av CR leder till ökad omsättning. Med två miljoner besökare varje vecka kan således Nelly öka omsättningen kraftigt om företaget lyckas öka CR från 1,5 procent till 3,0 procent. Detta blev för övrigt verklighet i och med Nellys senaste sajtlansering som innebar en mängd nya funktioner för att förbättra shoppingupplevelsen.

Det är därefter viktigt att koppla måtten till demografiska aspekter om kunderna i form av stad, region, land med mera för att Nelly i nästa steg ska kunna utvärdera den geografiska tillhörigheten för kunderna som använder sociala medier. Detta är extra viktigt eftersom Nelly finns på flera marknader, nämligen Sverige, Finland, Nederländerna, Norge, Danmark, Tyskland och Österrike, samt en gemensam ”EU-sajt” för övriga EU-länder.

4.2.3. Icke-finansiella prestationsmått

Information från sociala medier kan med fördel även ge bra indikationer på icke-finansiella prestationsmått. Med hjälp av Google Analytics kan Nelly få tillgång till en mängd mått som kompletterar de finansiella nyckeltalen. Dessa utgörs av demografiska aspekter samt ett stort antal olika mått över köpbeteenden och kundmönster. Nelly kan dessutom spåra huruvida besökare klickar sig in på sajten, via sociala medieplattformar eller via bloggar men också hur de navigerar sig runt på hemsidan, hur länge de är inne på hemsidan och hur många klick de i genomsnitt gör innan de lämnar sajten alternativt handlar (se appendix 1). Woodbridge berättar: ”Denna information betingar en unik möjlighet och en konkurrensfördel gentemot fysiska butiker som kan ha svårt att ta fram konkreta mått utan att lägga ner stora resurser [...] med hjälp av information från sociala medier, som hanteras av Tradedoubler, Google Analytics och Meltwater kan Nelly se fler dimensioner och få ut alternativa mått som tidigare inte varit möjliga”. Andra icke-finansiella mått som Nelly kan agera utifrån är olika dimensioner på besökarantalen såsom antal unika besökare alternativt procentuellt nya besökare. Woodbridge exemplifierar med att berätta att en känd svensk bloggerska har 0,09 procent nya besökare, vilket tyder på stamkunder. Med den informationen kan Nelly i stor utsträckning dra slutsatsen att de kan nå sin målgrupp genom henne.

Prestationsmått från sociala medier, både finansiella som icke-finansiella, förser företaget med realtidsinformation om både kunder och den externa omgivningen. Detta främjar snabba och dynamiska ageranden och skapar grundade beslutsunderlag för den framtida utvecklingen av Nelly. Samtliga respondenter framhåller behovet av ökade rutiner och riktlinjer inom företaget och hänvisar till uttalandet från Paul Fischbein, VD och Koncernchefen CDON Group. Vidare berättade de att Fischbeins uttalandet om bättre kontroll och ekonomistyrning i företaget inte främst berör hanteringen av sociala medier. Sociala medier kan snarare ses som ett framgångsexempel i företag som genererat hög försäljning, dock har det inte funnits rutiner och riktlinjer för hur den övriga verksamheten ska hantera denna ständigt ökande beläggning vilket lett till stora kostnader för företaget. Granqvist framhåller likafullt att i och med den rådande omstruktureringen av organisationen bör införandet av rutiner, ekonomisk styrning och kontroll införlivas i företagets samtliga processer och däribland hantering av information från sociala medier. I dagsläget finns inga fasta rutiner för hur information och mått från sociala medier ska dokumenteras, följas upp och utvärderas. Det finns ett ökat behov av att införa tydligare dokumentation över vilka resultat en avslutad kampanj genererat för att underlätta utvärdering som kan ligga till grund för beslutsfattande för framtida åtgärder.

4.3. Sociala medier som en del av affärsstrategin

Information från sociala medier används på daglig basis i den löpande verksamheten och utgör en viktig del i Nellys affärsstrategi. Fokus ligger på att interagera och lyssna på kunden, vara där kunden är och framförallt vara kundens vän. Det är genom sociala medier som Nelly på bästa sätt kan nå sin målgrupp. Nelly har i dagsläget över 400,000 "likes" på Facebook vilket gör dem till det tredje mest "gillade" svenska företaget på Facebook. Via FB-listan (2012) kan Nelly följa "likes" och dess skriftningar på Facebook, vilket kan ge företaget snabba indikationer på kundnöjdhet. Detta förstärker vikten av social interaktion med kunderna för att samla in information och öka förståelsen för kundsegmentet. Lindholm (2012) liknar Facebook som ett demokratiskt land, där alla människor kan göra sin röst hörd och där alla röster är lika mycket värda. Genom Facebook kan företaget både nå etablerade kunder men också nå ut till nya kunder som tidigare inte varit möjligt. Nelly har investerat mycket i Facebookgruppen, som är ett bra medel för att skapa viral spridning i och med att kunder som "gillar" och "delar" får stort marknadsföringsgenomslag. Via Facebooksidan kan företaget fråga kunder om produkter som exempelvis ännu inte lanserats och på så vis kan fellanseringar av produkter som inte efterfrågas undvikas.

Nelly når även sin målgrupp genom det sociala mediet Instagram, där företaget för tillfället interagerar med 31,000 följare. Genom denna plattform kan Nelly dela bilder med sina följare som i sin tur kan agera tillbaka via "likes", taggar och kommentarer. Följarna kan på daglig basis ta del av nyinkomna produkter, få stiltips, gilla och tagga favoritplagg, tävla om produkter samt tipsas om aktuella kampanjer. I och med att Instagram ännu inte tillhandahåller möjlighet att länka driver mediet ingen direkt trafik till hemsidan, vilket utifrån den aspekten försvårar möjligheten att mäta trafiken genererad av mediet. Emellertid analyseras innehållet av de taggar, kommentarer och "likes" som uppstår, vilket ansvariga på Nelly tar i beaktande i beslutsprocesser. Via både Instagram och Facebook kan Nelly dessutom samla in information genom tävlingar, där följare får möjlighet att rösta på favoritplagg alternativt designa egna klädesplagg varav det bästa bidraget får sitt plagg producerat i Nellys egen klädeskollektion.

Att samarbeta med bloggar är också en viktig del av Nellys affärsstrategi avseende sociala medier. Alla världens bloggare kan, om de vill, bli en del av samarbetet genom affiliatenätverket Tradedoubler som idag ingått avtal med ett stort antal bloggare. Allt från stora kommersiella bloggar med hundratusentals läsare till mindre populära bloggar med betydligt färre läsare "hjälp" Nelly att verka trafikdrivande samtidigt som de själva tjänar pengar. Sociala medier i olika former är således något Nelly kan bygga värde genom.

4.3.1. Skapandet av konkurrensfördelar

En stor del av Nellys målgrupp finns på internet, handlar på internet och använder sig av sociala medier i sin vardag, detta innebär att företaget kan skapa viktiga konkurrensfördelar genom att vara där kunden är. Lindholm (2012) menar att med hjälp av sociala medier kan Nelly komma så nära kunden som det fysiskt går och finnas där för kunden genom att hjälpa till att snabbt besvara frågor eller missnöjen. Lindholm (2012) förklarar att Nellys närvaro kan liknas vid att företaget ska fungera som kundens vän, som alltid ska finnas tillgänglig och göra dem nöjda. Facebook har varit en viktig faktor för att kunna etablera denna relation, Nelly har lagt ner stora resurser på social närvaro för att exempelvis kunna besvara kundtjänstfrågor på olika språk och vid olika tider på dygnet, allt för att skapa en personlig relation till kunden. Kundens åsikter om leveranstider, respons på produkter eller kampanjer är viktig realtidsinformation för produkt- och företagsutveckling.

Facebook utgör en viktig säljkanal för Nelly då cirka 15 procent av all trafik till hemsidan kan härledas därifrån. För att möta olika kundbehov och ytterligare främja försäljning kan Nelly rikta kampanjer både regionalt och lokalt via Facebook. Detta lokala tankesätt skapar stora konkurrensfördelar genom att kunna rikta unika produktbudanden anpassade till en viss marknad eller visst kundsegment. Facebooksidan tillåter människor ta del av information och kampanjer och i sin tur dela vidare vilket genererar ytterligare viral spridning. Detta är ett mycket kostnadseffektivt sätt och sparar Nelly miljontals kronor som istället kan användas för att vidareutveckla företaget.

Sociala medier bidrar till ökad förståelse för målgruppens efterfrågan och specifika önskemål. Den sociala interaktionen genererar direkt information från positiva eller negativa kommentarer och är även ett sätt för företaget att scanna av omgivningen och fånga in modetrender och flugor som företaget direkt kan agera utifrån. Woodbridge menar att Nelly på så sätt kommer ifrån det traditionella arbetet med marknadsundersökningar och kundundersökningar som oftast ger begränsad information i efterhand, och istället kan de ligga steget före. Vid annonsering av rea på olika sociala medier kan Nelly direkt scanna av trafiken till hemsidan och härleda intäkter. Vid stor orderläggning kan företaget kontakta lagret i Falkenberg och förvarna om extrem orderbelastning näst kommande dag så att de kan kalla in extra personal och således förhindra försenade leveranser och undvika onödiga kostnader. Ytterligare kan företaget skapa snabba direkta ageranden via sociala medier, exempelvis ifall att högsta ledningen ställer krav på ökad försäljningen en viss månad, då kan företaget snabbt skapa en kampanj på Facebook för att kunna stimulera omsättningen och därav öka kassaflödet.

4.4. Risker med användande av sociala medier

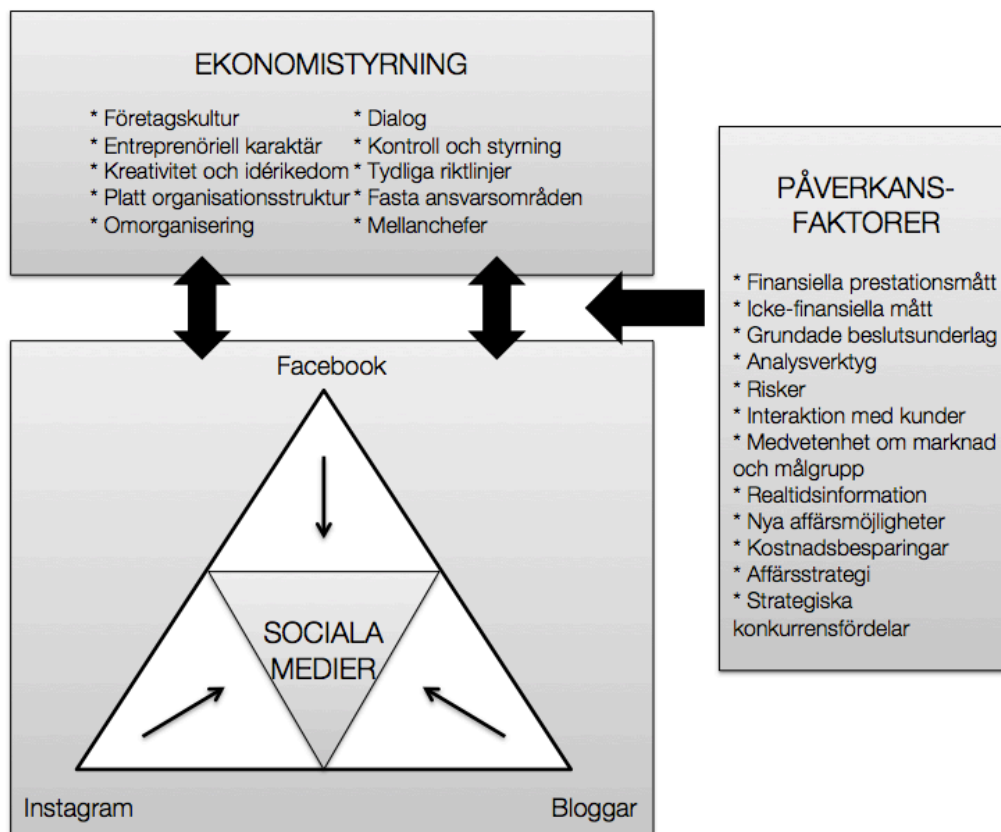
Likt all information måste företaget vara kritisk till informationen från sociala medier menar Woodbridge. Sociala medier är en öppen värld där alla har friheten att öppet dela med sig av vad dem har att säga. Det finns människor som är kritiska och frekvent skriver negativa kommentarer, det gäller att ta till sig denna information men samtidigt undersöka om den är befogad och huruvida åsikten delas av andra och utifrån det vidta företagsåtgärder. Det finns dessutom alltid en risk att företaget gör felaktiga produktsatsningar utifrån information från kunder som sedan visar sig inte alls få den genomslagskraft de önskat på en viss marknad eller inom ett kundsegment. Så det är en fin balansgång och företaget får inte agera för snabbt på data då en felaktig satsning kan innebära stora kostnader. Nelly tillsammans med tjänsten Meltwater Buzz har uppmärksammat att varumärket Nelly till viss del försvårar informationsinsamlingen av ostrukturerad data. Nelly är ett namn som förekommer i många sammanhang som exempelvis tilltalsnamn, artister etcetera, vilket ofta försvårar analyser. Även fler svårigheter har identifierats vid analys av ostrukturerad data, det rör de fall där företaget Nelly benämns i en positiv bemärkelse men om meningen innehåller ett ord av negativ klang så uppvisar analysen av datan i slutändan en negativ korrelation. Detta gör att information kan snedvridas och inte alltid spegla verkligheten.

Nelly måste ständigt jobba för att ta till sig information och bemöta frågor, önskemål och kritik. Har företaget genomfört en dålig kampanj, eller inte haft ett korrekt bemötande mot en kund så sprider sig dålig publicitet snabbt på nätet. ”Som företag har vi genom sociala medier kunnat öppna upp till en nära interaktion med kunden och det gäller att ständigt vårda denna relation för att ha fortsatt förtroende” säger Granqvist.

5. Analys

Tidigare forskning visar att företag kan komplettera traditionellt strukturerat beslutsunderlag med data av ostrukturerad karaktär (Inmon, 2005; The Data Warehousing Institute, 2011). Företag som lyckas hantera ostrukturerad data kan skapa sig en bredare informationsbas och utveckla ej tidigare möjliga prestationsmått. På så vis kan nya dimensioner på beslutsunderlag framställas och företag kan erhålla konkurrensfördelar (Greenberg, 2012; McAfee & Brynjolfsson, 2012). Hearn et al. (2009) framhåller specifikt möjligheterna med att låta sociala medier inkorporeras i företags ekonomistyrning och övergripande affärsstrategi. Ekonomistyrning som kräver tillgång till information i beslutsprocesser - av både finansiell som icke-finansiell karaktär, för att stödja ledningens styrning mot strategiskt uppsatta mål (Merchant & Van der Stede, 2012; Simons, 2000).

Följande analysavsnitt kommer att utgå från en egenutformad analysmodell där påverkansfaktorer kommer diskuteras som ett resultat av mötet mellan ekonomistyrning och sociala medier. Strukturen är vidare uppdelad i tillgång till information, användning av informationen och slutligen effekt av den. En underton av orsak-verkan samband följer dessutom genom hela analysen som även de underlättas av att sätta utgångspunkt i analysmodellen.



Figur 6. Analysmodell anpassad efter påverkansfaktorer.

5.1. Tillgång till information från sociala medier

Nellys företagskultur och ekonomistyrning har öppnat upp möjligheten att använda sociala medier som en kompletterande informationskanal för beslutsprocesser, uttryckligen inkluderat i företagets samlade affärsstrategi. Företagskulturen som karaktäriseras av en genomgripande entreprenörskapsanda har en förmåga att identifiera möjligheter som ges och vidare avsätta resurser för att tillvarata dessa möjligheter (Tillväxtverket, 2013), liksom Nellys arbete med sociala medier. I enlighet med Simons (1995) styrspak, *belief system*, kan företags affärsstrategier implementeras, kontrolleras och styras med utgångspunkt i ett antal grundläggande värderingar, som i Nellys fall handlar om entreprenörstänket. Att hela tiden vara öppen för att upptäcka nya infallsvinklar och utveckla nya idéer som kan generera affärsmöjligheter. Simons (1995) menar att dessa värderingar inledningsvis definieras i företags strategiska skikt för att i nästa steg kommuniceras ut till företagets taktiska respektive operativa nivå. Dessa värderingar erhåller ett ständigt stöd från ledningen vilket i sin tur formar en gemensam tro och övertygelse inom företaget som på så vis styr de anställda i en förutbestämd riktning. Styrtekniken är särskilt distinkt i Nelly som sedan grundandet har styrts utifrån de kärnvärden som finns inbäddade i företagskulturen. En ungdomlig entreprenörskapsanda som stimulerar individuellt initiativtagande, nytänkande och kreativitet samt en *trial and error* paroll från lika fullt högsta ledningen som från mellanchefer på taktisk nivå. Simons (1995) identifierar denna typ av styrning som ett slags ”stimulanspaket” för nya idéer och kallar den för *interactive control system*. Det handlar om en regelbunden dialog och ett engagemang från chefers sida som stimulerar skapandet av processer för utveckling av nya idéer och affärsstrategier, vilka är särskilt representerade karaktärsdrag i Nellys ekonomistyrning.

Nellys företagskultur är som ovan nämnt av en ungdomlig karaktär med en medelålder på 25 år för personalstyrkan och 28 år för mellancheferna. Personalen är förhållandevis ung och en övervägande del befinner sig, av statistik från SCB (2013) att döma, på sociala medieplattformar vid sidan av kunden. Detta medför en god förståelse hos personalen för sociala medier samt en möjlighet för Nelly att hela tiden ligga i framkant och vara uppmärksam när nya populära sociala medier uppkommer.

Kaplan och Haenlein (2010) talar om sociala medier i termer av plattformar som tillåter skapande och utbyte av användargenererat innehåll. I plattformen sker en interaktion och en ömsesidig påverkan när användare, i form av likväl privatpersoner som organisationer och företag; delar, utbyter och kommenterar det skapade innehållet sinsemellan (Ahlqvist et al., 2010). Resultatet visar att Nelly interagerar socialt och skapar innehåll tillsammans med sina kunder, vilket kan förklaras av en slags innehållsskapande produktionsprocess. De vanligtvis distinkta rollerna som särskiljer företag från kund (Pascu et al. 2008), har Nelly genom användande av sociala medier suddat ut genom att de gjort kunden till sin vän.

Användandet av sociala medier tillhandahåller Nelly tillgång till unik information om företagets primära målgrupp, nämligen kvinnor i åldrarna 15-24 år. Av SCB:s (2013) senaste rapport om svenskarnas internetanvändning framgår att 92 procent av svenska kvinnor och män i åldrarna 16-24 år använder sociala medier, bloggar och diskussionsforum. Vidare består Nellys kundsegment av något ”äldre” kvinnor i kategorin 25-35 år, där i genomsnitt 78 procent använder sig av sociala medier (SCB, 2013). Nellys målgrupp befinner sig alltså i stor

utsträckning på sociala medieplattformar vilket styrker och berättigar företagets affärsstrategi att vara där kunden är och interagera med henne.

Enligt Kaplan och Haenlein (2010) kan information som företag tar till sig från sociala medier inkludera olika typer av innehåll. De har därför klassificerat de olika innehållstyperna i sex typer av sociala medier, varav Nelly företräder tre av dem nämligen; platser för medieinnehåll, sociala nätverkssajter och bloggar. Nelly är aktiv användare av den sociala nätverkssajten Facebook varvid företaget kan operera intill 4,9 miljoner användare, bara i Sverige (Social Bakers, 2013b) och med över 400,000 "likes" är Nelly för tillfället det tredje mest gillade svenska företaget på Facebook (FB-listan, 2012). Dessutom använder 82 procent av Nellys primära målgrupp, kvinnor mellan 16-25 år, Facebook dagligen (Internetstatistik, 2013) vilket medför att Nelly kommer i kontakt med många unga användare på daglig basis. Facebook står för cirka 15 procent av trafiken till Nellys hemsida, varvid mediet kan sägas utgöra en kompletterande intäktskanal. I och med Facebook får Nelly tillgång till information som berör dess primära målgrupps beteenden, behov och önskemål som senare används i arbete med bland annat netnografiska undersökningar (Kaplan & Haenlein, 2010). Genom att undersöka kundernas attityder och beteenden på Facebook får Nelly ut information som senare är till underlag i beslutsprocesser. Hearn et al. (2009) talar om sociala medier som ett sätt att nå ut till nya marknader och målgrupper vilket Nelly i sitt arbete med Facebook gjort. Koncernen CDON Group omsatte omkring 3,4 miljarder kronor under 2012, varav omkring 820 miljoner kronor förutspås vara hänförliga till Nellys omsättning (CDON Group AB, 2012). Koncernen är kvalificerad till 275:e plats på Nasdaq OMX Mid Cap lista (VA, 2012), vilket kan jämföras med Nellys placering vad gäller Sveriges tredje mest gillade företag på Facebook. I och med ett aktivt interagerande med kunder via Facebook genom kampanjer och andra aktioner har Nelly lyckats nå ut till en stor publik. Detta har fört med sig möjligheter att ta fram beslutsinformation för både lokala och regionala som nationella och internationella marknader, som företaget kan agera på och därigenom stimulera måluppfyllnad.

Det sociala mediet Instagram placeras under kategorin platser för medieinnehåll enligt Kaplan och Haenleins (2010) klassificeringsschema. Resultatet visar att även detta mediet kan driva trafik och resultera i information för beslutsunderlag. Via Instagram kan Nelly dela medieinnehåll i form av bilder med sina följare som i sin tur kan interagera via "likes", taggar och kommentarer (Kaplan & Haenleins, 2010). Nellys primära och sekundära kvinnliga målgrupp, i den samlade ålderskategorin 15-35 år, omfattar de svenska användare som i explosionsartad takt registrerats som aktiva Instagram-användare (Social Bakers, 2013a). Av det användargenererade medieinnehållet på Instagram kan Nellys 31,000 följare dagligen ta del av nyinkomna produkter, gilla favoritplagg och få upp ögonen för aktuella kampanjer (Instagram, 2013). Instagram genererar på det sättet trafik till hemsidan och därigenom försäljningsintäkter. Samtidigt ökar tillgången till information vilken Nelly kan använda för att utföra analyser och verkställa beslutsunderlag - om företaget lyckas bemästra den ostrukturerade datan det vill säga (Greenberg, 2012; McAfee & Brynjolfsson, 2012).

I enlighet med Kaplan och Haenleins (2010) teorier motsvarar bloggar en tredje form av sociala medier, flitigt använda av Nelly för att skapa trafik och generera tillgång till information om Nellys kundgrupp. Enligt Internetstatistik (2013) läser 42 procent av Sveriges befolkning någon gång bloggar. Den siffran är högre vad gäller unga svenska kvinnor i ålderskategorin 14-21 år, där tre av fyra läser bloggar, vilket ålderssegment motsvarar en del av Nellys primära målgrupp. Tredinnick (2006) markerar bloggar som verktyg för att länka

hemsidor från blogginlägg och på så sätt skapa trafik, på ett enkelt och kostnadseffektivt vis. Nelly samarbetar med Sveriges främsta mode- och skönhetsbloggare via affiliateföretaget Tradedoubler. Tradedoubler (2013) spårar användartrafik i samtliga kanaler kopplade till nätverket och sammanställer fullständiga rapporter över kundtrafik till Nellys hemsida. Rapporterna ger Nelly tillgång till statistik och sålunda beslutsunderlag för framtida strategiska affärsbeslut som kan generera tillväxt för företaget.

Samtliga sociala medier i Nellys användarportfölj överensstämmer med Ahlqvist et al. (2010) tre element i modellen *Social media triangle*. Nelly genererar innehåll i form av bilder, filmer och text med mera för att skapa trafik till hemsidan. Det sker på olika plattformar vilket möjliggör en social interaktion med användare genom skapandet av motreaktioner via likes, taggar och kommentarer. Den tekniska aspekten återfinns i den tredje hörnstenen, webb 2.0, varav resultatet visar att Nelly med sin ungdomliga företagskultur och entreprenörsanda ständigt försöker testa ny teknologi och nya arbetssätt för att finna nya affärsmöjligheter.

Kaplan och Haenlein (2010) påstår att inte alltför många företag känner sig bekväma på sociala medieplattformar. Emellertid har Nelly sedan starten 2003 drivits i e-handelsform vilket fört med sig en stor erfarenhet men även en bekvämlighet i att överbrygga digitala klyftor och därigenom en naturlighet i internetanvändande. Nelly är således vana vid att använda internet som försäljningskanal då hela deras affärsverksamhet bygger på att operera via den. Att Sverige dessutom är rankat i topp av World Economic Forum (2012) vad gäller digitaliseringsmognad kan också ha en effekt på användandet av sociala medier och tillgången på den information som användandet genererar. I Sverige är tillgången till bra tekniker, tjänster och produkter god och svenskarna är dessutom framgångsrika vad gäller användning av dessa tillgängliga koncept inom informations- och kommunikationsteknologi, varav Nelly är ett dominerande exempel. Nelly utnyttjar tillgängliga tekniker såsom analysverktyget Google Analytics samtidigt som de köper in världsledande tjänster för digital informationshantering av sociala medier från multinationella företaget Meltwater Group, analyserar och sammanställer ostrukturerad data till överskådliga beslutsunderlag. Tradedoubler är det affiliatenätverk Nelly använder sig av för att driva och mäta trafik. Tillika kan tillskrivas att 94 procent av den svenska befolkningen i åldrarna 16-74 år har tillgång till dator med internetuppkoppling i hemmet, varav 54 procent av dem använder sociala medier (Internetstatistik, 2013; SCB, 2013). Detta gör att Nelly kan närma sig en stor del av befolkningen via exempelvis kampanjer och andra aktioner i sociala medier, jämfört med både e-handelsbutiker och fysiska butiker, som inte använder sig av sociala medier.

5.2. Användningen av information från sociala medier

För att hantera den ostrukturerade data som sociala medier genererar använder sig Nelly främst av analysverktyget Google Analytics samt SaaS-tjänsten Meltwater Buzz. Google Analytics ger Nelly tillgång till flertalet väsentliga prestationsmått, såsom finansiella mått över försäljningsstatistik, kostnader och intäkter som trafik från sociala medier genererar. Måtten ger även information om hur stor avkastning en investering i ett socialt medium ger, vilket gör att Nelly snabbt kan utvärdera resultat från kampanjer samt få fram siffror på vinstmarginaler över de produkter som säljs till följd av en viss kampanj. Google Analytics ger även Nelly tillgång till flertalet icke-finansiella mått som berör bland annat kundbeteenden och köpmönster. Kaplan och Norton (1992) poängterar vikten av att

identifiera och utvärdera tillika finansiella som icke-finansiella prestationer för att skapa bra underlag i beslutsprocesser, vilket är ett arbete Nelly utför men just nu står inför att utveckla ytterligare. Nellys mätning och styrning av prestationer genererade av sociala medier överensstämmer med McAfee och Brynjolfssons (2012) uttryck "You can't manage what you don't measure", som markerar vikten av att identifiera konkreta mått för de områden företag vill styra.

Resultatet visar alltså att information från sociala medier har gett Nelly upphov till en mängd nya icke-finansiella mått. Dessa är enligt Ittner och Larcker (2003) viktiga för att Nelly ska få en inblick i verksamhetens utveckling en tid innan finansiella resultat kan presenteras. Dessutom kan företagets anställda och ledning få bättre information om vad som krävs för att uppnå strategiska mål. Genom att mäta, hantera och analysera ostrukturerad data från sociala medier kan värdeskapande aktiviteter härledas och följas upp för att utvärdera måluppfyllnad och strategirealisering. Dessutom ökar företagets förståelse och möjlighet att anpassa processer för att nå uppsatta mål. Resultatet är nära sammanlänkat med Simons (1995) styrsystem *diagnostic control system*, som avser att övervaka företagets resultat samt identifiera och korrigera eventuella avvikelser från uppsatta prestationsmål. Resultatet är likaså i linje med Kaplan och Nortons (1993) teori om att prestationsmått understödjer företags beslutsprocesser med konkret information från företagets prestationer. Emellertid är Nellys hantering av ostrukturerad data inte förenlig med McAfee och Brynjolfssons (2012) uttalande om att det generellt finns liten kunskap i företag gällande huruvida ostrukturerad data bör hanteras. Nelly opererar sin verksamhet via nätet och besitter både erfarenhet och kunskap i hantering och analys av ostrukturerad data.

Prestationsmått som tagits fram utifrån information från sociala medier diskuteras löpande under likaså ledningsmöten som möten på taktisk nivå. Ledningens uppmuntran till kreativitet och nya idéer i kombination med att låta anställda operera "fritt" inom ramarna för strategiskt uppsatta mål och i linje med beslutade prestationsmått, kan identifieras i Simons (1995) styrsystem *interactive control system*. Genom löpande veckomöten kan Nelly säkra öppna dialoger samt således sprida kunskap angående den information som utvunnits ur sociala medier. Tillvägagångssättet genererar kunskap inför framtida satsningar och kampanjutvecklingar för sociala medier, vilket för övrigt är syftet med det interaktiva styrsystemet - att stimulera och vägleda framväxande strategier.

Till följd av att Nelly opererar över internet finns möjlighet att skapa och följa trafik till hemsidan. Nelly kan spåra huruvida besökare klickar sig in på sajten, via sociala medieplattformar eller via bloggar men också hur de navigerar sig runt på hemsidan, hur länge de är inne på hemsidan och hur många klick de i genomsnitt gör innan de lämnar sajten eller köp genomförs. Informationen bidrar till ökad förståelse för kundbeteenden och skapar en unik möjlighet och konkurrensfördel gentemot fysiska butiker som kan ha svårt att ta fram konkreta mått utan att lägga ner stora resurser. Resultatet överensstämmer med McAfee och Brynjolfsson (2012) som menar att information skapar ökad kundförståelse genom att företaget kan finna likheter mellan individer och grupper vilket kan utgöra en viktig del i ekonomistyrningsfunktionens beslutsprocess. Resultatet kan likväl sättas i förbindelse till Kaplan och Nortons (1992) tes där forskarna vidmakthåller att företag som kan kartlägga köpbeteenden och kundmönster kan öka sin lönsamhet. Som tidigare nämnt använder Nelly sig utav affiliatemarknadsföring i bloggar. Via affiliatenätverket Tradedoubler kan företaget erhålla fullständiga rapporter över kundtrafik och genomslag av prestationsbaserade

marknadsföringsaktiviteter. Kunskapen ligger senare till grund för framtida beslut angående vilka bloggar företaget bör satsa på för att öka lönsamhet och tillväxt.

Sociala medier spelar en huvudsaklig roll för Nelly i arbetet att interagera med kunder och erhålla information om omgivningen. Enligt Simons (2000) är tillgången på information avgörande för att trygga effektiva handlingssätt och en nödvändig komponent för en väl fungerande ekonomistyrning. För att hantera information som skrivs om företaget använder sig Nelly av SaaS-tjänsten Meltwater Buzz som sammanställer den ostrukturerade datan vilket underlättar text- och sentimentanalyser för Nelly. Denna strukturering av information är i linje med Baars och Kemper (2008), som menar att strukturerad data som metodiskt lagras i kolumner och rader, lättare kan identifieras och bearbetas. Möjligheten att snabbt och enkelt analysera stora informationsmängder har enligt tidigare forskning visat på flera fördelar. För Nellys del möjliggör användningen av sociala medier tillgång till realtidsinformation vilket resulterar i att företaget snabbt kan identifiera mönster eller avvikelser från mått och på så vis verkställa direkta ageranden.

Sociala medier har öppnat upp en ny virtuell kultur av delaktighet (Ahlqvist et al., 2010), vilket av resultatet att döma bland annat bidragit till en nära relation med kunden vad avser serviceprocesser. Åsikter, kommentarer och frågor på exempelvis Nellys Facebooksida bemöts nu snabbare än någonsin tidigare, vilket medfört positiva effekter på företagets kundservice. Information från sociala medier tillhandahåller således varierande perspektiv i arbetet att utvärdera kundnöjdhet, vilket ligger till grund för beslutsfattande exempelvis kommande kampanjer, marknadsföringsaktiviteter, lagerplaneringar eller kundserviceförbättringar. Dessutom förses Nelly med bredare analysmaterial över bland annat feedback från kunder och omvärldsinformation i form av text- och sentimentanalyser. Detta resultat styrker Inmons (2005) teorier om att analyser av ostrukturerad data fullkomligt är nödvändiga för att företag ska kunna hålla koll på förändringar i sin omgivning samt synkronisera med förändringar i andra omgivningar. Resultatet visar vidare att insamling och analys av denna typ av information skapar ökad förståelse för vilka aktiviteter som är viktiga för att öka kundvärde och bidra till lönsamhet. Informationen underlättar således analysarbetet och bidrar till grundade och faktabaserade beslut, vilket korresponderar med Greenberg (2012) som menar att *big data* är värdelös om den inte omvandlas till information och översätts till kvalificerade kunskaper.

Nellys arbete med sociala medier överensstämmer med Bonsón och Flores (2010) som markerar att företag tillåts delta och involvera sig i information som presenteras i sociala medier, vetskapen om denna information i form av kommentarer och åsikter gör att företag direkt kan agera utifrån dem. Resultatet visar att bloggar utgör en viktig informations- och försäljningskanal för Nelly. Närvaron på bloggar möjliggör ett deltagande i diskussioner på nätet, likaså skapas möjligheter att länka till hemsidan eller till kampanjer vilket är ett effektivt sätt att sprida företagspublikationer på nätet, i enighet med Tredinnick (2006). Sociala medier förser således Nelly med information om försäljningsstatistik, kampanjer, målgrupper och marknader, vilka alla utgör viktiga beslutsunderlag i arbetet att fastställa långsiktiga strategiska planer till stöd för Nellys vision om fortsatt tillväxt. Resultatet kan anslutas till Hearn et al. (2009) ståndpunkt, att sociala medier med fördel kan användas för att interagera med befintliga kunder, upprätthålla en image och dessutom nå ut till nya marknader och målgrupper.

Användningen av information från sociala medier är utbredd inom Nelly. Emellertid pekar resultatet och uttalandet från CDON:s VD och koncernchef på att det finns ett ökat behov av mer fasta rutiner, processer och dokumentation. Även fast inte uttalande främst riktade sig mot Nellys arbete med sociala medier, så uppvisar ändå resultatet att företaget har ett behov av tydligare riktlinjer för dokumentering av prestationsmått och resultat från sociala medier. Detta för att lättare kunna utvärdera och jämföra resultat från kampanjer och satsningar i sociala medier, sett över tid. Företagets behov av frihetsbegränsningar speglar Simons (1995) styrspak, *boundary system*, som pekar på Nellys behov av tydliga riktlinjer och gränser för likaså den operativa verksamheten som den strategiska planeringen, vad gäller arbetet med sociala medier. Det bör tilläggas att den rådande omorganiseringen av Nelly uppkommit till följd av ökade krav på bättre struktur, rutiner och processer samt ökade lönsamhetskrav från koncernen.

5.3. Effekten av information från sociala medier

En stor del av Nellys målgrupp återfinns på internet, handlar på internet och använder sig av sociala medier i sin vardag, vilket har inneburit att Nelly kunnat skapa viktiga konkurrensfördelar genom att vara där kunden är. Detta är i linje med Bonsón och Flores (2010) som menar att företag som kan upprätthålla en dialog med sina konsumenter via sociala nätverksplattformar, kan delta och involvera sig i den information som presenteras på sociala medier och vetskapen från dessa kommentarer och åsikter gör att företag direkt kan agera utifrån dem. Nellys möjlighet till social interaktion med målgruppen via sociala medier har resulterat i konkurrensfördelar för företaget. Genom att etablera en nära relation, utan några mellanhänder har företaget skapat en direkt länk för information över hur de bäst kan skapa värde åt sina kunder. Effekten av god hantering i kombination med frekvent analys av informationen har bidragit till värdefulla beslutsunderlag för hur Nelly ska kunna anpassa företagsprocesser och utveckla produkter skräddarsydda efter konsumenters önskemål och behov. Detta är i enlighet med Davenport (2006) som menar att den ökade informationstillgången skapar nya och fler variabler som företag kan analysera och styra utifrån i allt större utsträckning. Denna påverkan på ekonomistyrningsfunktionen överensstämmer med vad Porter och Millar (1985) menar med att ökad tillgång till information och möjlighet att hantera och överföra denna, stimulerar skapandet av konkurrensfördelar och bidrar till utveckling av nya affärsmodeller.

Sociala medier utgör en viktig del av Nellys affärsstrategi, där fokus ligger på att interagera med kunden, lyssna på kunden och vara där kunden är. Detta överensstämmer med Hearn et al. (2009) som förespråkar möjligheterna med att låta sociala medier bli en del av företags affärsstrategi för att skapa ytterligare affärsdimensioner. Sociala medier har bidragit till ökad förståelse för målgruppens efterfrågan och specifika önskemål. Den sociala interaktionen genererar ovinklad feedback i form av både positiva eller negativa kommentarer från kunder. Närvaron i sociala medier utgör också ett viktigt medel för Nelly vad gäller att fånga in modetrender och flugor från omgivningen, vilket i sin tur påverkar prestationsförmågan genom att företaget kan ligga steget före konkurrenter. Förfogandet av den internt och externt genererade informationen har underlättat för Nelly att skapa en heltäckande bild av sin verksamhet och omvärlden, vilket således underlättat anpassning efter rådande situationer. Enligt Porter och Millar (1985) bidrar informationen till att företag lättare kan identifiera och agera på förändringar i sin omgivning och därigenom skapa konkurrenskraftiga fördelar.

Detta innebär att den ökade informationstillgången kan förändra branschstrukturen och skapa alternativa sätt att konkurrera ut sina konkurrenter.

Resultatet visar att Facebook utgör en viktig informationskanal för Nelly, där tillgången på information från sociala medier har gjort det möjligt för företaget att identifierat olika behov och önskemål för olika kunder och marknader. Detta kan kopplas till Kaplan och Haenlein (2010) som menar att sociala medier kan hjälpa företag att förstå sig på kundvärden och således fatta grundade strategiska beslut. Genom att Nelly kunnat rikta kampanjer till kunder på både nationell, regional och lokal nivå via Facebook har det öppnat upp för möjligheten att inneha en bred marknadsposition kombinerat med att Nelly att differentiera sig lokalt. Att kunna leverera produkt erbjudanden anpassade till en viss marknad eller visst kundsegment har visat sig skapat stora konkurrensfördelar och således en strategisk innebörd. Påverkan kan förklaras utifrån Porter och Millar (1985) som framhåller att tillgång på information gör att företag kan anpassa sina varor och tjänster för att bäst skapa värde för sina kunder, vilket i sin tur ökar möjligheterna för att segmentera och rikta erbjudanden jämfört med tidigare. Sociala medier har följaktligen öppnat upp dörrarna till nya affärsstrategier som kan hjälpa företag att förstå sig på kundvärden och fatta grundade strategiska beslut, i enighet med Kaplan och Haenlein (2010). Detta är likaså förenligt med Hearn et al. (2009) uttalande om att sociala medier öppnar upp möjligheten för företag att nå ut till nya marknader och målgrupper via sociala medier.

Nellys närvaro i sociala medier har gjort företaget mer synligt, vilket resulterat i att de nått ut till en bredare massa. Enligt Bonsón och Flores (2010) innebär företags närvaro i sociala medier möjligheter att förse omgivningen med ständigt tillgänglig och uppdaterad information, vilket skapar stora möjligheter att sprida och expandera innehåll på företagshemsidan. Nellys sociala medieaktiviteter har haft storspridningskraft och skapat helt nya affärsdimensioner. Detta har gjort det möjligt för Nelly att nå redan etablerade kunder på ett bättre sätt samtidigt som det också öppnat upp möjligheten att nå ut till nya kunder. Detta är i linje med Kaplan och Haenlein (2010) som menar att platser för medieinnehåll blivit attraktiva kontaktkanaler för företag i arbetet att närma sig existerande och blivande kunder. Detta innebär stora besparingar för företaget vad gäller marknadsföringskostnader och övriga administrativa kostnader. Genom Facebooksidan har företaget kunnat samla in information från kunder angående önskemål om nya produkter eller önskemål om återköp av en populär vara, vilket är värdefull information för att undvika kostsamma fellanseringar. Företaget använder sig även av tävlingar i sociala medier där personer får möjlighet att själva designa egna plagg och där den som kommer med den bästa idén får sitt plagg producerat. Detta innebär kostnadsbesparingar i och med att kunderna själva står för den kreativa designprocessen och Nelly får tillgång till olika idéer, skapade av kunderna.

Tillgången på information har även skapat effektivare företagsprocesser där bland annat Nellys kundservice har förbättrats sedan introduktionen av Facebooksidan. Resultatet visar att Nelly använt sig av information från sociala medier för att i förväg förbereda lagret i Falkenberg på hög orderbelastning vilket medfört att extra resurser kallats in för nästkommande dag och på så vis har orderförseningar kunnat undvikas. Detta stödjer McAfee och Brynjolfsson (2012) påstående om att de företag som använder sig av *big data* i beslutsprocessen i genomsnitt är mer produktiva och mer lönsamma än sina konkurrenter, vilket ger dem än större möjlighet till konkurrensfördelar. Resultatet uppvisar dessutom att information från sociala medier haft en positiv effekt på Nelly vad gäller minskade kostnader,

riskeliminering och ökad kundnöjdhet. Detta är förenligt med Gartners rapport, Prentice (2011), som menar att informationen från *big data* kan skapa strategiska affärsmöjligheter, konkurrensfördelar och på så vis stora vinster för företag.

Information från sociala medier påverkar Nellys styrning i och med att information underlättar gestaltningen av "Nelly-kunden", som utgör en central del i företagskulturen. Nelly-kunden skapar en gemensam vision dit företagsbeslut ständigt kan återkopplas vilket underlättar att anställda håller sig i linje med uppsatta strategier och ständigt kan återkoppla till dem. Styrningen kan kopplas till Simons (1995) *belief system*, som är de styrsystem som syftar till att skapa en gemensam tro inom företaget. Tillgången på information från sociala medier går hand i hand med Nellys entreprenöriella anda, där chefer ständigt uppmuntrar till kreativitet och nytänkande utifrån senaste informationen. Informationen gör det möjligt för Nelly att ständigt förbättras och förnyas vilket stimulerar till nya framväxande strategier och ytterligare tillväxtpöjligheter. Detta förhållningssätt kan kopplas till Simons (1995) styrspek *Interactive Control System*.

Nellys användning av information från sociala medier har "öppnat upp" företaget vilket emellertid även ökat risktagandet. Sociala medier utgörs av öppna världar där alla användare har friheten att dela med sig av åsikter. Detta har medfört att Nelly måste agera kritisk till informationen innan den används som beslutsunderlag, då ett felaktigt beslut för en viss marknad eller kundsegment kan innebära stora kostnader och minskat kundvärde. Etableringen av den sociala interaktionen via sociala medier innebär vidare ett stort åtagande där Nelly ständigt måste jobba för att ta till sig information och bemöta frågor, önskemål och kritik. Om företaget genomfört en dålig kampanj, eller inte haft ett korrekt bemötande mot en kund så sprider sig dåligt publicitet snabbt på nätet. Denna riskfaktor bemöts med Kaplan och Haenleins (2010) uttalande om att företag som agerar i en värld där konsumenterna fritt kan tala med varandra utsätts för en ökad risk, i och med att företag inte kan kontrollera all information som sprids på nätet.

Resultatet visar att Nelly även uppmärksammat risker vid informationsinsamlingen av ostrukturerad data. Där varumärkesnamn samt meningars sammanhang försvårar dataanalyser och leder till att insamlad information inte alltid speglar verkligheten. Detta stödjer Greenbergs (2012) uttalande om att tolkning av data inte enbart beror på hur korrekt informationen är utan också hur tydligt informationen framställs. Detta komplicerar text- och sentimentanalyser och gör att kvaliteten i viss information inte helt kan säkerställas inom företaget. Davenport (2006) belyser vikten av utbildning för anställda, för att de ska kunna identifiera och analysera informationen på bästa sätt. Detta har Nelly till viss del försökt "undvika", i och med att de inte anser sig besitta den kunskap som krävs för att sammanställa ostrukturerad data har de köpt in den externa SaaS-tjänsten Meltwater Buzz. Nellys användning av avancerade förädlings- och analysverktyg tyder på viktiga agerande för att reducera risker och osäkerhet förknippade med ostrukturerade data. Vilket enligt Davenport (2009) är avgörande för att analysera stora mängder information som företagsledningar kan fatta beslut utifrån. Denna styrning för att reducera strategiska osäkerheter kan vidare kopplas till Simons (1995) styrspek *interactive control system*. Nellys användning av IT-analysverktyg för att hantera informationen från sociala medier stödjer Dentons (2010) uttalande om att korrekta analysverktyg kan hjälpa till att omvandla data till konkret användbar kunskap - vilket således resulterar i mer grundade beslutsprocesser och en annorlunda dimension på ekonomistyrning.

6. Slutsats

Vi har i denna studie arbetat för att bidra med kunskap till AIS-området, som enligt tidigare forskare, till stor del ignorerat framställningen av information för ekonomistyrning och beslutsfattande. Vi har i vår undersökning haft för avsikt att kombinera forskning inom ekonomistyrning och sociala medier för att skapa en djupare förståelse för hur en alternativ informationskälla som sociala medier kan ge en ny dimension på ekonomistyrning. Syftet med denna studie var att identifiera, undersöka och analysera hur information från sociala medier påverkar entreprenörsföretags ekonomistyrning.

Vår studie visar att information från sociala medier påverkar entreprenörsföretags ekonomistyrning i flera avseenden. Sociala medier ger företag tillgång till information som kan användas för att ta fram värdefulla prestationsmått av både finansiell och icke-finansiell karaktär. Mätbara och kvantifierbara mått underlättar utvärdering och grad av måluppfyllnad. Denna ökade kontroll av information möjliggör ekonomisk styrning utifrån prestationsmått och kan kopplas till McAfee och Brynjolfsson (2012) uttalandet "You can't manage what you don't measure". Studien visar dessutom på ett behov av mer fasta rutiner, processer och dokumentation över information från sociala medier. Tillgången till avancerade analys- och förädlingsverktyg gör det möjligt att samla in och inkludera information från sociala medier i beslutsunderlag på sätt som tidigare inte varit möjligt. Då tolkning av data inte enbart beror på hur korrekt informationen är utan också hur tydligt informationen framställs, utgör analysverktygen viktiga medel för att reducera risker och osäkerhet förknippade med ostrukturerade data. Korrekta analysverktyg kan hjälpa till att omvandla data till konkret användbar kunskap vilket resulterar i bättre beslutsprocesser (Denton, 2010). För att bäst hantera informationsflöden från ostrukturerad data krävs en förändring av företags styrning och rutiner kring beslutsprocesser (McAfee & Brynjolfsson, 2012).

Företag med entreprenöriell karaktär, har en förmåga att identifiera möjligheter som uppkommer, en vilja och ett kurage att avsätta resurser och satsa, för att sedan omforma möjligheterna till praktiska och målinriktade affärsidéer (Tillväxtverket, 2013). Vår studie överensstämmer med teorin som visar att entreprenörsföretag alltså har nära till att fånga upp nya affärsmöjligheter och ett inbyggt mod att våga satsa, såsom i detta fall på de obeprövade potentialerna med sociala medier. Studien pekar likaså på att en företagskultur genomsyrad av ungdomlig entreprenörsanda tillåter initiativtagande och kreativitet, i kombination med åldersmässigt ung personal finns så till vida en närhet till och en naturlighet i användningen av sociala medier.

Tidigare forskning från Kaplan och Haenlein (2010) visar att en del företag inte känner sig bekväma med att operera i sociala medier. Vår studie har emellertid påvisat att företag som verkar inom e-handelsbranschen har en erfarenhet av internetanvändning då de på daglig basis arbetar med att överbrygga digitala klyftor, vilket i sin tur medför en bekvämlighet i användandet av sociala medier.

Av resultatet från vår studie att döma spelar sociala medier en väsentlig roll för företag i arbetet att interagera med kunder samt samla in information om företagets externa omgivning. Resultatet visar även på möjligheten att nå ut till nya marknader och nya målgrupper genom att med hjälp av sociala medier analysera vad kunden vill ha. Studien visar att insamling och analys av ostrukturerad data från sociala medier skapar ökad förståelse för vilka aktiviteter

som skapar kundvärde. Likaså medför användande av sociala medier kostnadsbesparingar vilka företag sedan kan återinvestera i nya företagsaktiviteter som skapar värde för kunden. Sociala medier möjliggör således en direktlänk för information över hur företag ska skapa värde åt sina kunder. Att vara där kunden är och inneha en direktlänk till målgruppen pekar på en viktig strategisk konkurrens fördel. Effekten av god hantering i kombination med frekvent analys av informationen kan bidra till värdefulla beslutsunderlag för hur företag ska kunna anpassa sina processer och utveckla produkter skräddarsydda efter konsumenters behov och önskemål.

Vår studie uppvisar belägg för att information från sociala medier har en signifikant påverkan på företags ekonomistyrning. Informationen medför en utvidgning av företags beslutsunderlag och en möjlighet att ta hänsyn till fler aspekter i beslutsprocesser. Sociala medier förser företag med information om kunder och marknader som kan användas för att fatta strategiska beslut, vilket resulterar i en ny dimension av konkurrens fördelar och affärsmöjligheter.

Denna studie baseras på avslöjande en singel case studie och undersöker hur information från sociala medier påverkar ett entreprenörsföretags ekonomistyrning. För vidare forskning hade det varit intressant att göra en multipel casestudie metod och undersöka flera företag för att identifiera eventuella likheter och skiljaktigheter av informationens påverkan på ekonomistyrning. Vidare hade det varit intressant att studera företag inom olika branscher för att ge en fördjupad insikt över påverkansfaktorer. Ytterligare studier finns för att undersöka ekonomistyrningens påverkan på ett företag, före och efter införande av sociala medier i verksamheten vilket skapar möjligheten för att identifiera förändringsfaktorer.

7. Referenser

- Andersen, I. (1998). *Den uppenbara verkligheten: Om val av samhällsvetenskaplig metod*. Studentlitteratur.
- Ahlqvist, T., Bäck, A., Heinonen, S. & Halonen, M. (2010). *Road-Mapping the Societal Transformation Potential of Social Media*. *Foresight*, Vol. 12, No. 5, pp. 3 - 26.
- Anthony, R. N. (1965). *Planning and control systems: framework for analysis*. Boston, MA: Graduate School of Business Administration, Harvard University.
- Baars, H. & Kemper, H-G. (2008). Management Support with Structured and Unstructured Data – an Integrated Business Intelligence Framework. *Information Systems Management*, Vol. 25, No. 2, pp. 132-148.
- Backman, Jarl. (2008) *Rapporter och uppsatser*. Lund: Studentlitteratur.
- Berry, A. J., Coad, A. F., Harris, E. P., Otley, D. T. & Stringer, C. (2009). *Emerging Themes in Management Control: A review of recent literature*. *The British Accounting Review*, Vol. 41, No. 1, pp. 2-20.
- Bonsón, E., & Flores, F. (2010). *Social Media Metrics and Corporate Transparency*, Vol. 34, No. 4, pp. 23-25.
- Bonsón, E., & Flores, F. (2011). *Social Media and Corporate Dialogue: the Response of Global Financial Institutions*. *Online Information Review*, Vol. 35, No. 1, pp. 34-49.
- CDON Group AB. (2012). *Bokslutskommuniké. NASDAQ OMX Stockholm Mid Cap: CDON, offentliggör bokslutskommunikén för det fjärde kvartalet och helåret*.
- CDON Group AB. (2011). *Årsredovisning CDON Group AB*. Malmö.
- Dagens Industri. (2013). *CDON lovar styra upp Nelly.com*. [Elektronisk] Senast hämtad 2013-01-30 <http://www.di.se/artiklar/2013/1/30/cdon-lovar-styra-upp-nellycom/> Publicerad 30 januari.
- Davenport, T. H. (2006). *Competing On Analytics*. *Harvard Business Review*, pp. 99-107.
- Denton, D. K., (2010). *Making Better Decisions by Better Managing Information*. *Performance Improvement*, John Wiley & Sons, Vol. 49, no. 1.
- Doan et. al. (2008). *Information Extraction Challenges in Managing Unstructured Data*. *SIGMOD Record*, Vol. 37, No. 4, pp. 14-20.
- Esaiasson, P., Gilljam, M., Oscarsson, H., & Wängnerud, L. (2007). *Metodpraktikan-Konsten att studera samhälle, individ och marknad*. Stockholm: Nordstedts Juridik.
- Espeland, W. N. & Sauder, M. (2007). *Rankings and Reactivity: How Public Measures Recreate Social Worlds*. *American Journal of Sociology*, Vol. 113, No. 1, pp. 1–40.
- FB-listan. (2012). *Svenska sidor på Facebook*. [Elektronisk] Senast hämtad 2013-02-26 <http://fblistan.se/>

- Flamholtz, E. G., Das, T. K. & Tsui, A. (1985). *Toward an Integrative Framework of Organizational Control*. Accounting, Organizations and Society, Vol. 10, pp. 35–50.
- Ferreira, A. & Otle, D. (2009). *The Design and Use of Performance Management Systems: An Extended Framework for Analysis*. Management Accounting Research, Vol. 20, pp. 263–282.
- Granlund, M. (2011). *Extending AIS Research to Management Accounting and Control Issues: A Research Note*. International Journal of Accounting Information Systems, Vol. 12, No. 2, pp. 3-19.
- Granlund, M. & Mouritsen, J. (2003). *Introduction: Problematizing the Relationship Between Management Control and Information Technology*. European Accounting Review, Vol. 12, No. 1, pp. 77-83.
- Greenberg, P. (2012). *Big Data, Big Deal - What You Don't Know Can Hurt Your Business*. Customer Relationship Management.
- Halvorsen, K. (1992). *Samhällsvetenskaplig metod*. Studentlitteratur.
- Hearn, G., Foth, M. and Gray, H. (2009). *Applications and Implementations of New Media in Corporate Communications: An Action Research Approach*. Corporate Communications, Vol. 14, No. 1, pp. 49-61.
- Holme, I. M. & Krohn-Solvang, B. (2010). *Forskningsmetodik: Om kvalitativa och kvantitativa metoder*. Studentlitteratur.
- Inmon, B. (2005). *Looking Ahead: Unstructured Data*. DM Review. Vol. 15, No. 12, p. 81.
- Instagram. (2013). *Instagram Statistics*. [Elektronisk] Senast hämtad 2013-02-03 <http://instagram.com/press/>
- Internetstatistik. (2013). *Svenskarna och internet 2012. Rapport av 'Stiftelsen för Internetinfrastruktur'*.
- Ittner, C. D., Larcker, D. F. (2003). *Coming Up Short - on Nonfinancial Performance Measurement*. Harvard Business Review.
- Jeacle, I. & Carter C. (2011). *In TripAdvisor We Trust: Rankings, Calculative Regimes and Abstract Systems*. Accounting, Organizations and Society, Vol. 36, pp. 293–309.
- Kaplan, A. M. & Haenlein, M. (2010). *Users of the World, Unite! The Challenges and Opportunities of Social Media*. Business Horizons. Vol. 53, pp. 59-68.
- Kaplan, R. S., Norton, D. P. (1992). *Measures That Drive Performance*. Harvard Business Review.
- Kaplan, R. S., Norton, D. P. (1993). *Putting the Balanced Scorecard to Work*. Harvard Business Review.
- Kaplan, R. S., Norton, D. P. (2007). *Using the Balanced Scorecard as a Strategic Management System*. Harvard Business Review.
- Langfield-Smith, K. (2007). *A Review of Quantitative Research in Management Control Systems and Strategy*. Handbook of Management Accounting Research.

- Lindholm, P. (2012). *Shop IT - Nelly. Seminarium Malmstenssalen, Handelshögskolan Göteborg*. Youtube. [Elektronisk] Senast hämtad 2013-01-28 <http://www.youtube.com/watch?v=h7MXTdUoFHg>
- Malmi, T. & Brown, D.A. (2008). *Management control systems as a package—opportunities, challenges and research directions*. *Management Accounting Research*, Vol. 19, pp. 287–300.
- McKinsey Global Institute. (2011). *Big Data: The Next Frontier for Innovation, Competition, and Productivity*. McKinsey & Company.
- McAfee, A. & Brynjolfsson, E. (2012). *Big Data: The Management Revolution*. Harvard Business Review.
- Mejer, C. (1994). *How the Right Measures Help Teams Excel*. Harvard Business Review.
- Merchant, K. & Van der Stede, W. (2012). *Management Control Systems: Performance Measurement, Evaluation and Incentives*. FT Prentice Hall, Harlow. 3rd edition.
- Nelly (2012a). *Det här är nelly.com*. Intern företagspresentation.
- Nelly. (2012b). *Organizational update 2012*. Intern företagspresentation.
- OECD. (2007). *Participative Web and User-Created Content: Web 2.0, Wikis, and Social Networking*. Paris: Organisation for Economic Co-operation and Development.
- Otley, D. (1994). *Management Control in Contemporary Organizations: Towards a Wider Framework*. *Management Accounting Research*, Vol. 5, 289-299.
- Otley D., Broadbent J. & Berry A. (1995). *Research in Management Control: An Overview of its Development*. *British Journal of Management*, Vol. 6, Special Issue, pp. 31-44.
- Pascu, C., Osimo, D., Turlea, G., Ulbrich, M., Punie, Y. & Burgelman, J-C. (2008). *Social computing: implications for the EU innovation landscape*. Emerald Group Publishing Limited. Vol. 10, No. 1, pp. 37-52.
- Patel, R. & Davidson, B., (2011). *Forskningsmetodikens grunder – Att planera, genomföra och rapportera en undersökning*. Studentlitteratur.
- Porter, M. E. & Millar, V. E. (1985). *How Information Gives You Competitive Advantage*. Harvard Business Review.
- Prentice, S. (2011). *CEO Advisory: Big Data Equals Big Opportunity*. Gartner Research ID: G00211628.
- Ryan, F. J., Reagan, N. & Noonan, P. (2001). *Ronald Reagan: The Great Communicator*. Harper Perennial.
- SCB, (2013). *Privatpersoners användning av datorer och internet 2012*. Statistiska centralbyrån.
- Simons, R. (1987). *Accounting Control Systems and Business Strategy: An Empirical Analysis*. *Accounting, Organizations and Society*, Vol. 12, pp. 357–374.

- Simons, R. (1990). *The Role of Management Control Systems in Creating Competitive Advantage: New Perspectives*. Accounting, Organizations and Society, pp. 127-143.
- Simons, R. (1995). *Levers of Control: How Managers Use Innovative Control Systems to Drive Strategic Renewal*. Harvard Business School Press, Boston, MA.
- Simons, R. (2000). *Performance Measurement and Control Systems for Implementing Strategy*. Prentice Hall.
- Snijders, C., Matzat, U. & Reips, U-D. (2012). "Big Data": Big Gaps of Knowledge in the Field of Internet Science. International Journal of Internet Science, Vol. 7, No. 1, pp. 1–5.
- Social Bakers. (2013a). *Instagram Sweden*. [Elektronisk] Senast hämtad 2013-02-03 <http://www.socialbakers.com/facebook-pages/162454007121996-instagram/sweden>
- Social Bakers. (2013b). *Facebook Statistics by Continent*. [Elektronisk] Senast hämtad 2013-02-04 <http://www.socialbakers.com/countries/continents/>
- Steinbart, P. J. (2009). *Thoughts about the Future of the Journal of Information Systems*. Journal of Information Systems. Vol. 23, No. 1, pp. 1–4.
- The World Economic Forum. (2012). *The Global Information Technology Report 2012*. Ch. 1.11.
- The Economist. (2010). *A Special Report on Managing Information: Data, Data Everywhere*. February 25. [Elektronisk] Senast hämtad 2013-01-30 <http://www.economist.com/node/15557443>
- The Data Warehousing Institute. (2011). *Big Data for the Enterprise*. White paper.
- Tillväxtverket (2013). *Definition: Entreprenörskap*. [Elektronisk] Senast hämtad 2013-03-07, <http://www.tillvaxtverket.se/entreprenorskap/>
- Tradedoubler. (2013). *Tradedoubler vår verksamhet*. [Elektronisk] Senast hämtad 2013-02-19, <http://www.tradedoubler.com/se-sv/var-verksamhet/>
- Tredinnick, L. (2006). *Web 2.0 and Business: A Pointer to the Intranets of the Future?*. Business Information Review, Vol. 23, No. 4, pp. 228–234.
- Tumblr. (2013). *About Tumblr*. [Elektronisk] Senast hämtad 2013-03-04 <http://www.tumblr.com/about>
- Twitter. (2013). *About Twitter*. [Elektronisk] Senast hämtad 2013-03-04 <http://status.twitter.com/>
- Yin, R., K. (2009). *Case Study Research - Design and Methods. Applied Social Research Methods Series*. Fourth Edition, Vol. 5.
- VA. (2012). *VA500-tabell*. [Elektronisk] Senast hämtad 2013-03-10 <http://www.va500.se/index>
- Wordpress. (2013). *Statistics*. [Elektronisk] Senast hämtad 2013-03-04 <http://en.wordpress.com/stats/>

Appendix 1: Intervjufrågor

Intervjurespondenten

- Beskriv dina arbetsuppgifter och din roll i företaget?
- Tidigare positioner inom företaget?

Strategi

- Beskriv Nellys strategi för sociala medier?
- Vilken är Nellys målgrupp?
- Hur ser Nellys vision ut?

Ekonomistyrning

- Hur skulle du beskriva Nellys företagskultur?
- Vilka är Nellys grundläggande värderingar/kärnvärden?
- Nya idéer och framväxande strategier?
- Hur kommuniceras mål och direktiv inom företaget?

Nellys arbete med sociala medier

- På vilka forum/nätverk hämtar Nelly information från?
- Hur väljer ni ut forum/sociala nätverksplattformar?
- Hur används medierna?
- Hur ser framtidsvisionen ut gällande användande av sociala medier?

Information från sociala medier

- Hur hanteras information från sociala medier
- Vad för typ av prestationsmått kan Nelly få ut genom informationen?
- Finansiella prestationsmått?
- Icke-finansiella prestationsmått?
- Hur tas prestationsmått fram?
- Används måtten som underlag för beslutsfattande?

Beslutsfattande

- Vem/vilka får ta del av informationen?
- Hur används den? Beslutsfattande?
- Hur verkställs dessa beslut?
- Fastställda beslutsprocesser och rutiner?

Strategiska konkurrensfördelar

- Konkurrensmässiga fördelar till följd av sociala medier?
- Hur?

Risker

- Ser ni några risker med att använda er av sociala medier?
- Finns det risker med att lita på denna information?
- Finns de risker med typ av transparens/öppenhet mot omgivningen?

Appendix 2: Google Analytics

Socialt medium	Besökarantal	Sidvisningar	Gen. längd på besöken	Sidor/besök
Social nätverkssajt	1 802 558	13 136 537	00:06:44	7,29
Bloggverktyg	28 808	157 828	00:04:34	5,48
Bloggverktyg	17 970	74 313	00:03:50	4,14
Social nätverkssajt	13 284	58 603	00:04:57	4,41
Plats för medieinnehåll	9 349	20 056	00:01:22	2,15
Social nätverkssajt	6 236	22 844	00:03:34	3,66
Social nätverkssajt	5 020	32 598	00:04:47	6,49
Bloggverktyg	4 405	15 722	00:03:03	3,57
Bloggverktyg	3 645	26 245	00:05:33	7,20

Tabell 3. Exempelutdrag från Nellys användarkonto i Google Analytics.