



GÖTEBORGS UNIVERSITET

Att bygga kundrelationer med hjälp av communities

En fallstudie av hur företag som utvecklar digitala produktrelaterade tjänster använder communities för skapandet av kundrelationer

Using communities as a way to build customer relationships

A case study of how companies that develop digital product-related services use communities for the creation of customer relationships

**Nadire Kirkdeveli
Sofia Zaid**

Kandidatuppsats i Informatik

**Rapport nr. 2013:019
ISSN: 1651-4769**

Abstrakt

Avanceringar i den digitala teknologin samt dess lättillgänglighet bidrar till att tidigare företagscentrerad produktutveckling och värdeskapande förflyttas till nätverk eller communities. Detta förändrar även sättet att skapa kundrelationer som det beskrivits inom CRM-forskningen. Syftet med föreliggande fallstudie var att förstå hur företag som i likhet med vårt fallstudieobjekt Memoto som har utvecklat en fysisk produkt vars mervärde ges genom digitala produktrelaterade tjänster ser på produktcentrerade communities som ett sätt att skapa kundrelationer. Hur Memoto ser på drivkrafter för deltagande i produktcentrerade communities undersöktes också.

Vår undersökning tydde på att företag som är i uppstarten (vilket Memoto vid undersökningens genomförande var) till en början vill ha mer kontroll över innovationsprocesserna och därmed även ha en direktkontakt med slutkunderna. Detta eftersom man ser ett behov av att definiera grundläggande utgångspunkter för det fortsatta innovationsarbetet. Enligt forskning kring företags användning av communities för extern innovation är det viktigt att definiera utgångspunkter för att arbetet i communityt ska ges en grundläggande struktur och inte resultera i kaos. Memoto såg värdet av ett externt utvecklarcommunity för skapandet av ett varierande utbud av kvalitativa digitala produktrelaterade tjänster, men de verkade inte riktigt se hur detta kan förändra skapandet av kundrelationer. Vår förståelse av detta var att de inte hade funderat på hur involveringen av ett externt utvecklarcommunity och deltagarnas motivation till att delta i communityt kan bidra till skapandet av starkare relationer till slutkunderna.

Rapporten är skriven på svenska.

Nyckelord: Memoto, kundrelationer, CRM, social-CRM, digital innovation, produktcentrerade communities, drivkrafter, styrningsmekanismer

Abstract

The advancements in digital technology and its availability contribute to the transfer of company-centric product development and value creation to networks or communities. It also changes the basis for creation of customer relationships as described in previous research on Customer relationship management (CRM). The purpose of this case study was to gain an understanding of how companies like our case study object Memoto who developed a physical product which gets added-value from digital product-related services looks upon product-centered communities as a way of building customer relationships. How Memoto looks upon incentives for participation in product-centered communities was also examined.

Our research indicated that firms in the start-up phase (which Memoto was when this study was conducted) initially want to have more control over the process of innovation and hence have direct contact with end-customers. The reason for this is because they see a need to define the basis for further innovation work. According to research on corporate use of online communities for external innovation it is important to define the starting point for the work of a community to give it a basic structure and prevent external innovation initiatives from ending up in chaos. Memoto saw the value of an external development community for the creation of a diverse range of qualitative digital product-related services, but it was less obvious that they saw how this may change the creation of customer relationships. Our understanding of this was that they had not thought about how the involvement of an external development community and users incentives for community participation can help create stronger relationships with end-customers.

The report is written in Swedish.

Keywords: Memoto, customer relationship, customer relationship management, social-CRM, digital innovation, product-centered communities, incentives, governance mechanisms

Tack

Vi vill tacka Memoto AB för att de ställde upp som ett mycket intressant fallstudieobjekt i vår undersökning. Vi vill särskilt tacka de anställda som ställde upp som informanter och bidrog med för undersökningen ovärderlig data.

Slutligen vill vi även tacka vår handledare Fredrik Svahn för feedback och tips kring hur vi ständigt kunnat förbättra vår text och våra resonemang.

Innehållsförteckning

1. Introduktion och bakgrund.....	1
1.1 Syfte.....	4
1.2 Avgränsningar.....	4
2. Tidigare forskning.....	5
2.1 Customer relationship management.....	5
2.1.1 Modeller för styrning och implementation av CRM.....	9
2.1.2 Kundrelationer och kundlojalitet inom CRM.....	11
2.2 Social-CRM.....	15
2.2.1 Olika perspektiv på Social-CRM	15
2.2.2 Kontraster mellan CRM och social-CRM.....	16
2.2.3 Kundens respektive företags perspektiv på användningen av sociala medier.....	19
2.3 Den digitala teknologins påverkan på produktutveckling och skapande av kundrelationer.....	21
2.3.1 Förflyttande av värdeskapande från företag till communities.....	22
2.3.2 Tvåsidiga marknader.....	23
2.4 Avstamp i tidigare forskning.....	23
3. Teoretiskt ramverk: Utmaningar kring styrning av innovationsarbete i communities.....	24
3.1 Drivkrafter för deltagande i communities	27
3.1.1 Styrningsmekanismer och drivkrafter.....	28
4. Metod	31
4.1 Vetenskapssyn.....	31
4.2 Val av metod.....	31
4.2.1 Vetenskaplig metod: fallstudie-single case study, styrkor och svagheter	32
4.3 Urval	34
4.4 Datainsamling.....	34
4.4.1 Presentation av urvalsgrupper	37
4.5 Genomförande av analys.....	38
5. Resultat: Kundrelationer och communities på Memoto.....	41
5.1 communities i det tidiga stadiet av Memotos produktutveckling.....	42
5.2 Anställdas syn på fortsatt produktutveckling, communities och drivkrafter för deltagande.....	46
6. Analys och diskussion.....	51
6.1 interaktions- och kunskapsdelningscommunities och kundrelationer.....	51
6.2 Utvecklarkommunities och kundrelationer.....	53
7. Slutsatser.....	59
7.1 Studiens relevans och överförbarhet.....	61
7.2 Förslag till fortsatt forskning.....	62
8. Källor.....	63
Bilaga 1 Intervjuguide	
Bilaga 2 Inspelningsmedgivande	

1. Introduktion och bakgrund

Customer relationship management (CRM) är ett begrepp i förändring. Förståelsen för begreppet har i den forskning som hittills bedrivits varierat (Se t.ex. Buttle 2009; Dyche 2002; Zablah et al. 2004). Ur ett vidare perspektiv har CRM setts som ett arbetssätt bestående av många olika aspekter kring hur man som företag kan skapa ett fördelaktigt samarbete mellan människor, processer och teknologi för att på bästa sätt bemöta och förstå sina kunder (Öztaysi et al. 2011). Gemensamt för mycket forskning är att det handlar om att förstå vilka kunder som för ett företag är mest värdefulla att bygga kundrelationer med. Ett mål med CRM är att genom datainsamling kring bl.a. transaktioner få en förståelse för vilka kundgrupper och/eller individuella kunder som det är mest lönsamt för företag att investera i att bygga långvariga relationer med (Buttle 2009; Dyche 2002; Zablah et al. 2004). Produktvecklingen inom traditionell CRM ses som något företagscentrerat.

Den digitala utvecklingen har inneburit att produktutveckling och innovation blivit allt mer distribuerad. Tidigare har man sett på innovation som något internt: ett företag är öppet för influenser ifrån omgivningen, men innovationen sker internt. På en alltmer global marknad och de möjligheter att nå ut till människor som digital teknologi ger måste företag ofta samarbeta med externa parter i strävan efter att bli konkurrenskraftiga. Konkurrenskraftig produktinnovation sker inte längre centrerat inom företag, istället utspelar det sig i värdeskapande nätverk (Yoo et al. 2008; Boland et al. 2007; Powell 1990). Detta sätt att vända sig utåt för att genom samarbete med externa parter stärka sin konkurrenskraft har i en del forskning även kallats för öppen innovation (Chesbrough 2006). Annan forskning behandlar mer specifikt hur digital teknologi förändrar produkters arkitektoniska uppbyggnad och vad det innebär för utmaningar för företag i deras produktutvecklingsprocesser (Yoo et al. 2010).

I dessa distribuerade innovationsmiljöer har användare blivit en integrerad del av skapandet. Ett sätt att se på hur digital innovation förändrar företagets roll i förhållande till teknikanvändarnas är det som von Hippel (2005) beskriver i sin artikel *Democratizing innovation: The evolving phenomenon of user innovation*. Det finns enligt von Hippel (2005) två teknologiska trender som är anledning till att innovationsarbetet har demokratiserats och även

kan utföras av teknikanvändarna själva. En anledning är vidareutvecklingen av hård- och mjukvara vilket möjliggör utvecklingen av innovationsverktyg som även privatpersoner kan använda för att delta i utvecklingen. Den andra anledningen är de kommunikationsmöjligheter som Internet ger vilket har gjort att individuella användare på ett enklare sätt kan kombinera och koordinera sitt innovationsrelaterade arbete. Ett liknande synsätt på vad som ha förändrats beskrivs av Sawhney och Prandelli (2000).

Användares möjligheter att delta i digitalt innovationsarbete innebär utmaningar för företag och skapar ett behov av nya styrningsmodeller (von Hippel 2005; Sawhney & Prandelli 2000). Företagscentrerad innovation styrs hierarkiskt vilket inte är gynnsamt för digital innovation. *Open source*-communities är ett sätt att koordinera den distribuerade innovationsprocessen, där tillhör kunskapen ingen enskild part. Ett alternativ till hierarkisk respektive helt öppen styrning är att skapa ett vad Sawhney & Prandelli (2000) kallar för *community of creation*. Denna typ av community innebär att ett företag styr och definierar grundläggande regler för deltagandet. Communityt är öppet för deltagare utanför företagets gränser och produktionen sker ej längre företagscentrerat. I ett *community of creation* är relationerna mellan de deltagande parterna viktiga som en bas för kunskapsskapandet (Sawhney & Prandelli 2000).

För att kunna utnyttja de möjligheter till användarinnovation som communities ger behöver företag förstå vilka drivkrafter som får användare att vilja delta. I ett community kan innovativa tjänster kring en av företaget skapad hårdvaruplattform utvecklas. Genom ett sådant community kan ett större värde i form av fler kvalitativa tjänster kring företagets hårdvaruplattform skapas. Detta gynnar företagets relation till slutkunderna, då dessa ser ett större värde i att använda företagets plattform eftersom att det finns fler tillgängliga tjänster (Einsemann et al. 2006). För att kunna använda communities för att på detta sätt skapa kundrelationer måste företaget få inflytande över extern utveckling. Samtidigt kan de inte utöva för strikt kontroll då innovationsprocesserna i communityt kan påverkas negativt av det. Det är här drivkrafterna för deltagande i communities och dess påverkan av olika styrningsmekanismer kommer in i bilden (Shah 2006).

Digital teknologi har förändrat förutsättningarna för att bygga kundrelationer. I synnerhet för företag som fokuserar på att utveckla en digital fysisk produkt har kunder eller användares deltagande i att skapa produktrelaterade tjänster blivit allt viktigare. Det har skett en förändring i utvecklingen av produkter, det handlar inte längre så mycket om den fysiska produkten i sig. Istället handlar det om att vinna kunder genom vad man kan skapa i anslutning till produkten t.ex. i form av produktrelaterade tjänster. På grund av denna förändring ser vi en praktiskt relevans i att fokusera vår undersökning kring hur företag som utvecklar digital teknologi ser att communities kan användas för att bygga kundrelationer. Företagsperspektivet är av intresse eftersom att företagens synsätt påverkar deras förmåga att använda innovationscommunities som ett sätt att stärka sin konkurrenskraft vilket även ger nya förutsättningar för skapandet av kundrelationer.

Den teoretiska relevansen i vårt undersökningsfokus i förhållande till CRM-forskningen ligger i att man i förhållande till denna inte har problematiserat användares involvering i produktutveckling och innovationsprocesser. Användarens förändrade roll i den digitala produktutvecklingens tid har inom CRM-forskningsfältet främst inramats utifrån begreppet social-CRM. Social-CRM utmanar det tidigare sättet att se på kundrelationer som någonting som i huvudsak styrs av företagen (se t.ex. Greenberg 2010). Social-CRM forskningen är dock begränsad såtillvida att fokus ligger just på sociala mediars påverkan på företags möjligheter att skapa kundrelationer. Parallellt med sociala medier växer betydelsen av produkt-centrerade communities vilket ovan beskrivits utifrån forskning kring digital innovation, förflyttande av värdeskapande till nätverk (Yoo et al. 2008; Boland et al. 2007; Powell 1990) och användarinnovation (von Hippel 2005). I produktcentrerade communities får användare av en produkt en mer aktiv roll i produktutvecklings- och innovationsprocesser. Det är företags uppfattningar kring denna förändring som vi vill undersöka och det är här vårt bidrag till forskningen kring CRM kommer att ges.

1.1 Syfte

Utifrån den ovan beskrivna bakgrunden och problemområdet vill vi undersöka hur externa parter delaktighet i produkt-centrerade communities kan ses som ett sätt för företag som fokuserar på utveckling av digitala produkter att bygga kundrelationer, samt vilka drivkrafter företag ser som viktiga för att med hjälp av produkt-centrerade communities bygga kundrelationer.

De två frågor som vi utifrån syftet vill besvara är följande:

- Hur bygger företag kundrelationer med hjälp av produkt-centrerade communities?
- Vilka drivkrafter ser företag som viktiga för att externa parter ska vilja delta i vidareutvecklingen av deras produkt eller produktrelaterade tjänster?

1.2 Avgränsningar

Hur företag ser på rollen av communities i byggande av kundrelationer skildras endast utifrån ett företags anställdas synsätt. En undersökning av betydelsen av communities utifrån kunders eller utvecklare synsätt har ej varit i fokus. Då det inte finns någon direkt forskning kring digital innovation och produkt-centrerade communities påverkan på CRM ansåg vi det relevant att i denna undersökning som ett första steg fokusera på företagsperspektivet. Vi såg även ett värde i att undersöka om det finns en medvetenhet hos företag om att man behöver skapa motivation för att människor ska vilja bidra med någonting i produkt-centrerade användarcommunities. Detta antingen i form av utveckling, idéer, etc. och vad de i så fall tror att denna motivation utgörs av. En undersökning kring kundernas perspektiv kan naturligtvis vara av intresse. Men för att överhuvudtaget förstå betydelsen av digital innovation och externa communities för byggandet av kundrelationer kan en undersökning där fokus är företagsperspektivet vara upplysande.

2. Tidigare forskning

I detta avsnitt beskrivs tidigare forskning kring CRM och social-CRM. Forskning i anknytning till CRM är relevant att behandla eftersom vår undersökning utgår ifrån aspekter gällande digital innovation som utmanar de tidigare företagscentrerade innovationsprocesserna med tillhörande synsätt på kundrelationer. Det är viktigt att förklara innebörden av CRM för att skapa en grund för förståelsen av hur synsättet på byggande av kundrelationer inom CRM inte är lika användbart för företag som arbetar med digital innovation. Genomgången av tidigare forskning beträffande social-CRM har som syfte att förklara vilka förändringar i relationen mellan företag och kunder som hittills har problematiserats i forskningen, samt för att belysa att social-CRM inriktas just på sociala mediers påverkan på skapandet av kundrelationer. En tydlig bild av hur förutsättningarna för att arbeta med kundrelationer skiljer sig åt mellan traditionell CRM och social-CRM ges. Litteraturgenomgången åskådliggör även den lucka rörande betydelsen av produkt-centrerade communities och användarinnovation för företags byggande av kundrelationer, som vi har identifierat i förhållande till tidigare forskning om CRM och social-CRM.

Vi gör nu först en allmän genomgång av vad CRM inom forskning beskrivits innebära. Därefter beskrivs några styrningsmodeller för hur företag kan arbeta med CRM samt hur skapandet av kundlojalitet beskrivits inom CRM forskningen. Genomgången av detta är relevant för att man ska förstå hur forskningen hittills har diskuterat skapandet av kundrelationer, vilka styrningsmodeller som rekommenderats samt hur man har sett på skapandet av kundlojalitet. Tidigare synsätt på kundrelationer, styrning av CRM-processer och skapandet av kundlojalitet kommer i diskussionsavsnittet att kontrasteras mot styrningsmodeller och drivkrafter kopplade till arbetet med kundrelationer i förhållande till communities.

2.1 *Customer relationship management*

Customer relationship management (CRM) är ett brett begrepp som sedan 90-talet har använts inom affärsvärlden och mer specifikt av företag som utvecklar IT-lösningar för CRM (Buttle 2009; Payne & Frown 2005). Det finns ingen enhetlig definition för vad begreppet innebär, vilket kan förklaras utifrån att det inte har använts speciellt länge. Olika företags inriktningar kan

påverka hur dessa förstår begreppet. IT-företag har ofta valt att likställa CRM med användningen av informationssystem för att hantera marknadsföring, försäljning och kundservice. De företag som snarare har ett styrningsfokus har haft inställningen att CRM handlar om att utveckla och underhålla kundrelationer för vilket informationsteknologi kan, men ej nödvändigtvis behöver vara en komponent (Buttle 2009; Reinartz, et al. 2004).

Dyche (2002) menar att många företag som arbetat med CRM kommit att inse att det ej är tillräckligt att investera i informationsteknologi för att lyckas skapa ändamålsenliga kundrelationer. Det krävs en strategisk inriktning inom organisationen som förvisso oftast understöds av verktyg i form av informationsteknologi (Buttle 2009; Dyche 2002). Att jämföra begreppet *business intelligence* (BI) (Dyche 2002) eller databasmarknadsföring (Buttle 2009) med CRM är ett vanligt förekommande misstag när man ska definiera vad CRM innebär. BI innebär att man analyserar kunddata för att åskådliggöra kundbeteendemönster. BI innefattar dock inget fortsatt arbete kring de kundbeteendemönster som åskådliggjorts genom analyserna (Dyche 2002). Buttle (2009) ger en liknande förklaring kring hur CRM skiljer sig ifrån databasmarknadsföring: inom databasmarknadsföring samlas data in och analyseras, men till skillnad från inom CRM finns inget vidare organisatoriskt perspektiv på arbetet med kundrelationer. Som Swift (2001) beskriver är dock användningen av exempelvis datalager och *data mining*-tekniker för att hantera kundrelaterad data oftast önskvärt som en informationsteknologisk resurs inom ramen för CRM.

En anledning till att det finns olika sätt att definiera CRM menar Buttle (2009) beror på att det finns fyra olika perspektiv på vad CRM innebär: Strategisk CRM, operationell CRM, analytisk CRM och kollaborativ CRM. Enligt Buttle (2009) innebär strategisk CRM att hela organisationen arbetar utifrån ett kundcentrerat fokus och genom att skapa ett mervärde för kunden strävar efter att både vinna och behålla kunder. För att lyckas med strategisk CRM är det viktigt att organisationen har en flexibel och uppmärksam inställning inför kundernas och marknadens föränderlighet. Operationell CRM handlar mer om att automatisera affärsprocesser där kundinteraktion förekommer. Det handlar ofta om att med hjälp av informationsteknologi automatisera affärsprocesser som rör t.ex. försäljning, marknadsföring, kundservice, etc. För att skapa ett större kundfokus och lyckas med operationell CRM menar Buttle (2009) att arbetet

med analytisk CRM ofta fyller en viktig funktion. Det eftersom att analytisk CRM innebär att kundrelaterad data samlas in och genom att analyseras med hjälp av t.ex. *data mining*-verktyg kan åskådliggöra mönster som ger indikationer på hur man bör bemöta kunder i det operationella arbetet. Kollaborativ CRM innebär oftast att olika företag inom samma värdekedja¹ samarbetar kring att förstå kundernas behov i flera led för att på så sätt utveckla och underhålla kundrelationer (Buttle 2009).

Reinartz et al. (2004) menar att hur företag definierar CRM oftast beror på deras egen nivå av inom organisationen praktiserad CRM. De tre möjliga nivåer av CRM som dessa identifierar är: funktionell, relaterat till kundbemötande och den som omfattar hela företaget. Fokus ligger på CRM relaterat till kundbemötande och hur man inom företaget kan skapa en enhetlig översikt över kunden och dela samma kunddata även om olika interaktionskanaler används (Reinartz et al. 2004). Swift (2001) menar att CRM bör genomsyra allt som ett företag gör. Förmågan att ge utmärkt kundservice är utifrån dennes perspektiv att betrakta som något hela företaget måste arbeta med för att uppnå. Samtidigt påpekas att varje enskilt företag måste skapa en individuell förståelse för vad CRM innebär i deras fall och hur de kan bygga kundrelationer som ger dem konkurrenskraft (Swift 2001).

Mot bakgrund av de olika perspektiven kring CRM som presenteras av Buttle (2009) ges en definition av CRM som ett strategidrivet arbete vars syfte är att integrera interna processer och funktioner med externa nätverk. Detta för att skapa värde för kunder med målet att företaget ska få en förtjänst. I detta arbete ses informationsteknologi som en viktig resurs för att samla in och analysera kundrelaterad data (Buttle 2009). En liknande definition av CRM ger Zablah et al. (2004). De problematiserar att forskningslitteraturen oftast inriktat sig på ett av följande perspektiv för att definiera CRM: processperspektivet, filosofiperspektivet, kapacitetsperspektivet eller teknologiperspektivet. Utifrån en analys av dessa perspektiv utvecklar Zablah et al. (2004) ett koncept för CRM som innebär att det ska ses som en strategidrivna makroprocess, som i sin tur består av två huvudsakliga delprocesser: *knowledge management process* och *interaction management process*. Målet med den strategidrivna övergripande CRM-processen beskrivs vara att skapa och underhålla ett vinstmaximerande

1 Olika leverantörer som samarbetar för att producera och leverera en slutprodukt till konsumenten.

kundportfolio. För att genomföra detta behöver man arbeta med *knowledge management*, dvs. anskaffandet av kunskap om kundernas behov och preferenser, vilka möjliga framtidsutsikter man som företag har, vilka anledningar kunder kan ha att ej vilja ingå i en längre relation med företaget, den sannolika vinst man kan få genom relationen till nuvarande och potentiella kunder samt förstå vilka hot som kan uppstå på marknaden.

Utifrån den kunskap företaget genererar genom *knowledge management process* kan de styra *interaction process* (Zablah et al. 2004). *Interaction process* kan sammanfattande beskrivas som att den handlar om att interagera med olika kunder utifrån olika premisser. Detta beroende på hur värdefulla de är för företaget samt beroende på huruvida det är sannolikt att företaget och en specifik kund kommer att ingå i en ömsesidigt värdegivande relation (Zablah et al. 2004). Det Zablah et al. (2004) syftar till genom sitt CRM-koncept är att visa på hur utgångspunkten i processperspektivet gör det möjligt att integrera de övriga ovannämnda perspektiven (filosofi-, teknologi- och kapacitetsperspektiven) i egenskap av att de beskriver viktig input till den övergripande CRM-processen. De resurser som behövs för att driva processen delas in i tre kategorier: organisatoriska, mänskliga och fysiska resurser (Zablah et al. 2004).

Det filosofiska perspektivet fokuserar på vikten av att arbeta utifrån ett kundcentrerat fokus för att skapa hållbara relationer (Zablah et al. 2004). Detta korresponderar med hur Buttle (2009) beskriver att ett organisatoriskt kundcentrerat fokus är viktigt för strategisk CRM. Den kundcentrerade filosofin kan förstås som att den uppmärksammar behovet av organisatoriska resurser som input till den övergripande CRM-processen (Zablah et al. 2004). Det handlar bl.a. om vikten av att den organisatoriska kulturen är kundcentrerad. Samtidigt kan man mena att den kundcentrerade filosofin för att fungera som input till CRM-processen även handlar om mänskliga resurser. För att fokuset på kunder ska få en praktisk relevans i de processer som sker på daglig basis måste denna filosofi genomsyra dagliga aktiviteter där kundinteraktion ingår. Denna aspekt kan relateras till aktiviteter inom det ovan ur Buttle (2009) beskrivna operationella perspektivet på CRM. Det teknologiska perspektivet (Zablah et al. 2004) framhäver betydelsen av informationsteknologiska verktyg för att på ett ändamålsenligt sätt analysera kunddata och förstå kunder, t.ex. datalager och *data mining*-verktyg. Det kan därför ses som en viktig fysisk resurs för den övergripande CRM-processen och inte minst för *knowledge management*-

processen. Kapacitetsperspektivet är det perspektiv som knyter samman de övriga perspektiven med den strategiska CRM-processen. Det på grund av att fokus läggs på hur olika typer av resurser kan ses som kapaciteter som behövs som input till den övergripande CRM-processen och dess delprocesser (Zablah et al. 2004).

Reinartz et al. (2004) beskriver den övergripande CRM-processen (styrandet av kundrelationer) som bestående av tre olika faser: initiering, underhåll och avslut. Det framhävs att det är viktigt att vara proaktiv i sin styrning av kundrelationerna från dess början till slutet. Den enkätundersökning som Reinartz et al. (2004) genomförde visade bl.a. på att informationssystem för arbetet med CRM inte hade någon direkt effekt på företagets prestationer i initieringsfasen av arbetet med kundrelationer. Två möjliga anledningar till detta tas upp: det krävs att människor är involverade och arbetar med inriktning mot målen med CRM inom företaget (informationsteknologin i sig är inte tillräcklig för att uppnå mål kring kundrelationer). Det handlar även om att kunden i början av en relation kan uppleva det som negativt om den endast kan interagera med företaget genom informationsteknologiska system. En del av att evaluera arbetet med kundrelationer genom de olika faserna: initiering, underhåll och avslut innebär också att utvärdera hur man inom respektive fas kan dra nytta av informationsteknologi för att skapa kundrelationer (Reinartz et al. 2004).

2.1.1 Modeller för styrning och implementation av CRM

Utifrån sitt strategidrivna processperspektiv på CRM utvecklar Zablah et al. (2004) en styrningsmodell för hur man kan skapa ändamålsenliga kundrelationer. Först måste man definiera en strategi för CRM och besvara frågor som exempelvis följande:

- Vilka kunder är mest värdefulla för att generera intäkter?
- Vilka resurser behöver avsättas för att bygga relationer till dessa för företaget värdefulla kunder?

Zablah et al. (2004) menar i likhet med många andra (se t.ex. Reinartz et al. 2004; Anderson & Mittal 2000) att det är av värde att dela upp kunderna i olika segment utifrån kunskap och förståelse för hur kunder skiljer sig åt. Det för att förstå vilken betydelse olika kunder har för

företaget och att därefter kunna avgöra hur mycket resurser som krävs för att hantera olika kundrelationer.

Utifrån den strategiska riktning som väljs definierar man de CRM-processer som ska hantera kundrelationer, samt vilka personer inom organisationen som ska ansvara för olika delar av de aktiviteter som utgör processerna. För att kunna utföra de aktiviteter som ingår i processerna på ett ändamålsenligt och effektivt sätt måste resurskapaciteten inom företaget uppskattas. Ledningspersonal måste undersöka om de mänskliga, organisatoriska och teknologiska resurser som krävs för att driva *knowledge management* - och *interaction*-processerna finns tillgängliga. Utifrån resultatet av denna undersökning kan åtgärder vidtas t.ex. om man inser att ny teknologi behövs för att genomdriva strategin, någon process behöver förändras eller en ny ansvarsroll för en process behöver tillsättas. Avslutningsvis är en viktig del i den övergripande CRM-processen att övervaka, utvärdera och kontinuerligt göra förändringar för att arbeta mot de strategiska mål som har satts upp kring skapandet av fördelaktiga kundrelationer (Zablah et al. 2004).

Ett liknande synsätt på CRM styrningsprocessen ges av Swift (2001) som i sin modell över denna liksom Zablah et al. (2004) inkluderar interaktion med kunder och kunskapsstyrning som två viktiga delar i den övergripande CRM-processen. Swift (2001) betonar att det är viktigt att se CRM som en process och inte ett projekt. Det eftersom det är ett iterativt arbete i form av delprocesser som övergripande handlar om att samla in information om kunder och omvandla informationen till kundrelationer. De huvudsakliga delprocesserna inom den övergripande CRM-processen är enligt Swift (2001):

- *knowledge discovery* som innebär att kunskap skapas om kunder genom att analysera data om dessa, vilket kommer att utgöra underlag för delprocessen:
- *market planning* inom vilket marknadsföringen planeras och de som arbetar med kunder får underlag för vilka erbjudanden som ska riktas till olika kundgrupper, etc.
- *customer interaction* som innefattar själva interaktionen med kunderna, att man ger rätt information och erbjudande till rätt kund, och via de interaktionskanaler där de kunder man vill nå ut till befinner sig.
- *analysis and refinement*

Swift (2001) beskriver subprocessen *customer interaction* som ”handlings”-fasen i förhållande till de två förstnämnda subprocesserna inom vilka analys och planering sker. Subprocessen *analysis and refinement* handlar liksom den ovannämnda sista delen i Zablah et al.s (2004) iterativa CRM-processcykel om att utvärdera och analysera data kring interaktioner med kunder, och att justera hur man kommunicerar med olika kunder, justering av prissättningar, etc. Även Buttle (2009) beskriver en liknande modell för att arbeta med CRM. Fem huvudsakliga faser beskrivs ingå i det Buttle (2009) benämner som ett CRM-projekt:

- Utveckling av en CRM strategi
- Utvärdering av vilka grundstenar i form av styrningsstrukturer, intressenter, organisationskultur, critical success factors (CSFs) som behövs för att CRM-projektet ska fungera och se till att de finns tillgängliga.
- Identifiera vad som behövs för att genomdriva projektet i form av processer, delprocesser, kundrelaterad data, informationsteknologier, samarbetspartners, etc.
- Implementera projektet genom att identifiera hur valt informationsteknologiskt verktyg behöver anpassas för att stödja det specifika CRM-projektet.
- Utvärdera projektet och prestationer som kan kopplas samman med det.

Det som skiljer sig åt mellan Zablah et al.’s (2004) och Swifts (2001) perspektiv på CRM å ena sidan och Buttles (2009) perspektiv å andra sidan, är att de förstnämnda inte talar om enskilda CRM-projekt utan snarare ger uttryck för att CRM ska ses som en övergripande strategidrivna process. Buttle (2009) ger förvisso en liknande definition av CRM men i sin beskrivning av hur man konkret arbetar med CRM är det projekt som är beskrivningsformen.

2.1.2 Kundrelationer och kundlojalitet inom CRM

Målet med CRM är inte att skapa en relation till alla potentiella kunder. Företag bör fokusera på de relationer i anslutning till vilka de både har möjlighet att skapa ett värde för kunden och maximera sin vinst (Buttle 2009; Zablah et al. 2004; Anderson & Mittal 2000; Swift 2001). Detta synsätt på kundrelationer inom CRM har vissa föreningspunkter med teorin om värdedrivna

kundrelationer (Grönroos 1997). Denna teori går ut på att företag inte alltid vinner någonting på att skapa ett utökat värde för sina kunder. Det eftersom kunderna inte nödvändigtvis är i ett relationellt tillstånd, dvs. är öppna för att ingå i en mer aktiv, långvarig relation med företaget. Skillnaden mellan teorin om värdedrivna kundrelationer och vikten av att inom CRM inrikta sig på skapandet av relationer med kunder där en ömsesidig vinst för kunderna och företaget kan skapas, är att den förra snarare handlar om huruvida man överhuvudtaget ska inrikta sig på att skapa hållbara kundrelationer. Grönroos (1997) menar att det inte alltid är lämpligt att som företag satsa på en relationell strategi istället för en transaktionsfokuserad strategi. Faktorer som påverkar huruvida man bör satsa på en relationell marknadsstrategi eller ej är produktens natur, kundernas behov och önskemål, konkurrenssituationen, etc. (Grönroos 1997).

För att skapa och bevara fördelaktiga och vinstmaximerade kundrelationer är det viktigt för företag att förstå hur man ska knyta kunder till sig. Skapandet av kundlojalitet är en viktig aspekt av detta. Enligt modellen *satisfaction-profit-chain* krävs det först att kundernas behov tillfredsställs innan kundlojalitet skapas. För att kunna tillgodose kundernas behov och förväntningar är det en förutsättning att företaget förstår vad dessa innefattar (Buttle 2009; Anderson & Mittal 2000). Skapandet av denna förståelse kan relateras till det ovan nämnda ur Zablah et al.'s (2004) processbaserade perspektiv på CRM. Inom det perspektivet är det inom *knowledge management process* som data om potentiella och befintliga kunder samlas in och analyseras för att man ska förstå vad kunderna förväntar sig och efterfrågar samt hur man ska interagera med olika kunder (*interaction process*).

Enligt Anderson & Mittal (2000) måste kundernas förväntningar kring upplevelsen att handla med företaget överträffas för att en mer långvarig kundrelation ska kunna uppstå. Anledningen till att kundernas upplevelse av nöjdhet behöver maximeras är att det har påvisats att kunder som endast är tillfreds i en viss mån är mer benägna att undersöka andra möjligheter att köpa en vara eller en tjänst. Det innebär en risk för företag att förlora en värdefull kund (Anderson & Mittal 2000). Anderson & Mittal (2000) menar också på att man kan se olika attribut kopplade till en vara eller tjänst som att de antingen förhöjer kundens känsla av nöjdhet, eller krävs för att underhålla grundläggande kundnöjdhet. De menar på att vilka egenskaper i företagets produkt eller tjänst som är viktiga för att upprätthålla kundernas nöjdhet respektive

kan öka nöjdheten varierar över tid och mellan olika kundsegment. De betonar att ett attribut i t.ex. bemötandet av en kund i början av kundrelationen kan öka dennes tillfredsställelse. Med tiden kan dock kunden bli van vid attributet vilket resulterar i att det ej längre kan kopplas samman med ökad tillfredsställelse. Attributet som tidigare bidrog till förhöjd nöjdhet har då övergått till att bli ett attribut som måste finnas för att kunden ska upprätthålla sin relation till företaget (Anderson & Mittal 2000).

För att företaget ska veta vilka egenskaper som är nödvändiga för att kunderna ska förbli tillfreds respektive kan öka deras nöjdhet är det viktigt att vara medveten om variationen i betydelsen av olika attribut kopplade till kunders nöjdhet. Samtidigt betonar Anderson & Mittal (2000) att det är särskilt viktigt att undersöka kopplingen mellan olika egenskaper i företagets utförande och kundernas tillfredsställelse för företag som är inriktade på att bygga kundrelationer. Detta kan relateras till det som ovan beskrevs utifrån Grönroos (1997) artikel om värdedrivna relationer, att det inte i alla fall lämpar sig att bygga mer långvariga kundrelationer. Andra forskare (Buttle 2009; Zablah et al. 2004; Reinartz et al. 2004) är dock som även nämnts ovan mer inriktade på att det idag krävs att man erbjuder kunderna något mer än endast en produkt för att som företag kunna gå med vinst. Skapandet av kundrelationer har alltså en betydelse. Frågan man som företag ska ställa sig är därför inte om man ska arbeta med kundrelationer, utan istället *vilka kundrelationer är mest fördelaktiga för oss att satsa på?*

Både Kumar & Shah (2004) och Buttle (2009) beskriver två typer av kundlojalitet: beteendemässig och attitydmässig. Beteendemässig lojalitet uppskattas genom att man tar reda på information om när kunden senast genomförde ett köp, antal köp under en given tidsperiod (köpfrekvens) och intäktsvärdet för kundens köp under en given tidsperiod. Den beteendemässiga lojaliteten är enligt Kumar & Shah (2004) ofta det man inom tidigare forskning syftat på då man undersökt och beskrivit kundlojalitet. Attitydmässig lojalitet handlar om hur kunden uppfattar företaget, känner inför att handla med företaget, beskriver företaget för andra, etc. (Buttle 2009; Kumar & Shah 2004). För att tjäna på att investera i kundrelationer är byggandet av attitydmässig lojalitet viktigt men ej tillräckligt, eftersom att det trots allt är den beteendemässiga lojaliteten (då kunderna köper ifrån företaget) som genererar intäkter. Attitydmässig lojalitet handlar för företag om att få kunder att känna ett större förtroende för det

egna företaget i jämförelse med andra företag som har en liknande profil med likartade produkt- och eller tjänsteutbud (Kumar & Shah 2004).

I det ramverk Kumar & Shah (2004) presenterar för att mäta kundlojalitet i förhållande till intäkter ingår attitydmässig lojalitet som en viktig del. Deras förslag kring hur man ska integrera den attitydmässiga komponenten i arbetet med att skapa kundlojalitet är att använda sig av enkäter som skickas ut till kunderna. Den data som samlas in genom dessa enkäter blir ett viktigt komplement till data kring beteendemässig lojalitet i arbetet med att ta reda på vilka kunder man kan tjäna mest på att ha en långvarig relation med. Den attitydmässiga lojaliteten i form av att kunderna upplever företagets produkter eller tjänster som att de överträffar konkurrenternas är viktig. Det eftersom rabatter och liknande som kanske ökar intäkterna från vissa kunder under en begränsad tidsperiod inte innebär att dessa kunder känner någon djupare lojalitet inför företaget, som ger sig uttryck genom att de över tid kommer att generera större intäkter (Kumar & Shah 2004).

Brown (2000) beskriver också samspelet mellan attitydmässig och beteendemässig lojalitet. Lojalitetsbyggandet delas in i olika faser: *customer acquisition phase*, *customer retention phase* och *strategic customer care*. I den första fasen beskrivs lojalitet mätas just i förhållande till transaktioner, hur mycket kunden (eller en viss kundgrupp) köper och hur det kan relateras till företagets vinst (Brown 2000). Utgångspunkten i transaktioner som viktiga för skapandet av kundrelationer är som vi även sett i beskrivningen av annan tidigare forskning kring traditionell CRM någonting som är återkommande. I andra fasen handlar det om bygga upp relationer till kunderna, genom att utgå ifrån tidigare transaktioner, men även kundernas attityder kopplade till deras köp. I tredje fasen handlar det om att företaget har etablerat en långvarig relation till kunderna, vilket baseras på att båda parter ser ett värde i att upprätthålla relationen. Om man har kommit till denna fas menar Brown (2000) att sann kundlojalitet har uppnåtts.

2.2 Social-CRM

I detta avsnitt beskrivs den forskningsinriktning som växt fram vilken ser att sociala medier har bidragit till att förändra förutsättningarna för byggandet av kundrelationer. Liksom det finns varierande perspektiv inom CRM-forskningen finns det olika perspektiv på förändringen som diskuteras inom social-CRM-forskningen. Vissa forskare menar på att social-CRM innebär ett helt annorlunda sätt att bygga kundrelationer. Andra ser användningen av social-CRM mer som ett komplement till metoder för skapande av kundrelationer inom CRM. Till skillnad från inom CRM-forskningen läggs det inom social-CRM-forskningen generellt sett mer tonvikt på företagets interaktion med kunderna för att bygga hållbara relationer med dessa. I följande avsnitt beskrivs forskningsperspektiv som i vissa avseenden skiljer sig åt från varandra, därefter följer ett avsnitt i vilket skillnader mellan CRM och social-CRM beskrivs. Avslutningsvis beskrivs hur företags och kundernas uppfattningar kring användningen av sociala medier inte alltid stämmer överens med varandra. Dessa avsnitt finns med i syfte att redogöra för förändringar kring skapandet av kundrelationer som berörts inom forskning kring social-CRM samt belysa vilka förändringar som ej täcks in av denna forskningsinriktning.

2.2.1 Olika perspektiv på Social-CRM

Social-CRM är ett begrepp som har växt fram genom den förändring i interaktionsmöjligheter som sociala medier har bidragit till, vilket en del forskare menar påverkar företags möjligheter att skapa kundrelationer. Greenberg (2010) menar att det har skett en samhällelig förändring i hur vi kommunicerar med varandra, vilket kommer till uttryck bl.a. genom användningen av sociala medier. Sociala medier flyttar relationerna mellan människor till Internet. En hel del information delas via sociala medier och det gäller för företag att framstå som intressanta för kunderna att lyssna på. Det handlar enligt Greenberg (2010) om att finna sätt att engagera kunderna i interaktioner med företag. Detta till skillnad från inom CRM där det handlar om att tillverka en produkt eller tjänst, och därefter ta reda på vilka kunder man kan tjäna mest på att bygga hållbara relationer med. Social-CRM bygger på andra premisser än CRM, det handlar om

att engagera kunderna istället för att styra dem, och det är kunderna som avgör vad som är intressant att lyssna till och engagera sig i (Greenberg 2010; Heller Baird & Parasnis 2011a).

Istället för att som inom CRM till största del utgå ifrån insamlad data kring kundbeteendemönster kopplat till genomförda transaktioner, och därefter bygga relationer till de kunder man anser mest värdefulla, menar Greenberg (2010) att företag för att få konkurrenskraft måste börja i andra änden, dvs. skapa kundrelationerna först. Enligt en studie genomförd av IBM (Heller Baird & Parasnis 2011a) i vilken man undersökte hur olika företag hanterar relationer till sina kunder via sociala medier, visade det sig att det har blivit allt viktigare att följa kunderna och nyttja den sociala media kunderna befinner sig på. IBM menar på att företag i annat fall kan uppfattas som otillgängliga om de inte är nåbara via sociala medier (Heller Baird & Parasnis 2011a). I jämförelse med CRM medför företags interaktion med kunder via sociala medier nya krav på interaktionen. Tidigare hade företagen mer kontroll över interaktionen med kunder, i likhet med hur Zablah et al. (2004) beskriver interaktionsprocessen i förhållande till sitt CRM-koncept. Via sociala medier är det istället till stor del kunderna som styr konversationernas utformning och innehåll.

2.2.2 Kontraster mellan CRM och social-CRM

Att utgå ifrån skapandet av effektivitet och ändamålsenlighet i företagets interna processer och aktiviteter för att öka produktiviteten, tillhör enligt Greenberg (2010) det traditionella CRM-perspektivet. Inom social-CRM handlar det istället om att fokusera på interaktioner mellan människor och att utifrån dessa interaktioner skapa möjligheter till samarbeten inom vilka kunskap kan delas. Enligt Woodcock et al. (2011) är det inom CRM svårt att skapa ett förtroende mellan köpare och säljare eftersom att den huvudsakliga kommunikationen sker över e-mail eller telefon. Det handlar inom social-CRM om att lära känna kunden på en djupare nivå där användningen av olika kommunikationskanaler är viktigt. Kunderna har även blivit de som till stor del definierar interaktionernas innehåll. Detta påverkar företags relation till kunderna och innebär att en förändring i företagets CRM-strategi måste ske. Ett samarbete med kunder bör upprätthållas genom vilket erfarenheter delas via olika kommunikationskanaler. Detta fordrar att

företag bildar en förståelse kring vad kunderna värdesätter vilket beskrivs vara viktigt vid skapandet av en social-CRM strategi (Heller Baird & Parasnis 2011a). Det är viktigt att kunderna upplever att de får ut någonting av att interagera med ett företag. Det är därför relevant för företag att ta reda på vad kunderna värdesätter och förväntar sig att vinna genom relationen (Sharma 2011). Att samarbeta och ha en aktiv dialog med kunderna är en del av en social-CRM strategi, den andra delen innebär att data samlas in kring kunders transaktionshistorik m.m, samt data som genereras genom kunders aktiviteter i sociala medier. Det handlar alltså till viss del om att integrera nya datakällor med dem datakällor som av företag använts inom CRM (Greenberg 2010; Faase et al. 2011; Woodcock et al. 2011). Sharma (2011) och Woodcock et al. (2011) menar att implementeringen av en social-CRM strategi inte innebär en ersättning för arbetet med CRM (hantering av kundrelaterad data genom bl.a. informationssystem), istället kan det ses som ett komplement för att hantera företags kundrelationer via sociala medier.

Mohan et al. (2008) och Faase et al. (2011) föreslår olika konceptuella modeller för att använda sociala nätverk som en ytterligare källa till data kring kunder, vilken kan integreras med befintliga CRM-system. Mohan et al. (2008) nämner förvisso även att användningen av sociala nätverk innebär att interaktionen mellan företag och kunder blir allt viktigare. Betoningen i Mohan et al.'s (2008) artikel ligger dock inte främst på förändringar i strategi och aktiviteter kring arbetet med kundrelationer. Istället framhävs den informationsteknologiska integreringen och hur data kan användas ifrån sociala medier som ännu en källa för att t.ex. effektivisera företags marknadsföring. Både Faase et al. (2011) och Greenberg (2010) presenterar olika sätt att integrera Web 2.0¹ teknologier med befintliga CRM-informationssystem, men betonar vikten av att social-CRM i grunden inte handlar om teknologierna. Det handlar snarare om ett företagsgenomgripande arbetssätt utifrån en strategi som går ut på att skapa kundengagemang och hållbara kundrelationer (se även Liyakasa 2012). Samtidigt är det naturligtvis viktigt att verktyg implementeras genom vilka företaget kan dra nytta av det nya sättet att interagera och skapa kundrelationer, vilket som ovan nämnts t.ex. betonas av Greenberg (2010). De

1 Web 2.0 är ett begrepp som används för att definiera hur Internet har kommit att användas på nya sätt, människor interagerar med varandra genom sociala medier och skapar eget innehåll. Enligt vissa är dock Web 2.0 endast ett uttryck, de menar att webben alltid har varit menad för interaktion mellan människor. (Web 2.0 2013. *Encyclopedia Britannica Online*).

grundläggande teknologi-relaterade komponenter Greenberg (2010) nämner som viktiga för att arbeta med social-CRM är:

Data som insamlats genom kundens aktiviteter. Köphistorik är en del av detta men andra kundaktiviteter såsom besök på olika webbsidor, hur länge kunden spenderat på en webbsida (av intresse för företagets relation till kunden), etc. ingår också. Kundprofiler är också en viktig komponent för att företaget ska få reda på personlig information om sina kunder och förstå hur kunderna vill interagera med företaget. Den tredje viktiga komponenten är kundernas deltagande i att ge företaget information om sina intressen, sina upplevelser och individuella intressen kring att skapa en relation med företaget.

Data kring kunders interaktioner, aktiviteter, personliga profiler samt data om kunders samarbete med företaget är relevant för att förstå vad kunderna värdesätter och tjänar som input i byggandet av kundrelationer. De grundläggande komponenterna är viktiga, men användningen av de kan se olika ut inom olika företag. Det beror på att olika organisationer kan ha varierande huvudsyften med att interagera med kunder via sociala medier. Enligt Liyakasa (2012) kan en organisation t.ex. ha för avsikt att erbjuda kundsupport via sociala medier vilket innebär att de bör satsa på att besvara kunders klagomål så snabbt som möjligt. Detta skiljer sig åt ifrån de företag som t.ex. istället använder sociala medier främst som en kanal för produktinnovation. Då blir det mer centralt att fokusera på att samla in feedback ifrån kunderna (Liyakasa 2012).

Greenberg (2010) nämner en rad egenskaper och funktioner som skiljer social-CRM åt ifrån CRM, några exempel är: marknadsföring, kundsupport, etc. integreras i företagets värdekedja (det ses inte längre som "kundhanterings"-aktiviteter separerade från företaget övriga processer och aktiviteter). Kunden ses som en viktig del i denna värdekedja. Detta innebär också en förändring i användningen av informationsteknologi. Från att informationsteknologin endast har koncentrerats på operationella aktiviteter utökas fokus till att även inkludera företagets sociala och kollaborativa aktiviteter (där kunderna är en aktiv part). Det handlar inte heller längre om att företaget skapar processer för att hantera kundrelationer, istället modellerar man företagets processer utifrån kundernas synpunkter. Detta baseras på synsättet att kundrelationer innefattar informationssökning och kunders delning av information med företaget. Till skillnad ifrån inom CRM ses kundernas samarbete med företaget som viktigare inom social-CRM.

En viktig aspekt för att lyckas med social-CRM som Greenberg (2010) beskriver är att strategin att interagera med kunder och arbeta utifrån deras synpunkter måste genomsyra hela företagets arbete. Samarbetet med kunder måste även innebära att anställda inom företaget som har olika ansvarsområden kan samverka för att på bästa sätt besvara den input som fås genom att kollaborera med kunderna. Om det endast fungerar så att de som har direktkontakt med kunder har koll på vad kunderna efterfrågar och detta inte åtföljs av stöd från t.ex. produktionsansvarig personal eller programutvecklare, riskerar strategin för social-CRM att inte tillföra någonting till företagets arbete med kundrelationer. I detta finns en likhet med hur man inom forskning kring CRM sett på betydelsen av en företagsgenomgripande strategi för arbetet med kundrelationer (se t.ex. Zablah et al. 2004).

2.2.3 Kunders respektive företags perspektiv på användningen av sociala medier

För att genom en social-CRM strategi lyckas skapa ett kundengagemang är det av betydelse att som företag försöka besvara frågor som t.ex.: *vad är det är som gör att kunderna vill ha en relation till just det egna företaget eller märket? Kan den sociala interaktionen mellan företaget och kunden bidra till byggandet av kundlojalitet i den utsträckning som företaget önskar?* För att kunderna överhuvudtaget ska vara intresserade av att interagera med företaget krävs det att kunderna får någon form av belöning som rabatter eller dylikt (Heller Baird & Parasnis 2011a). Det Heller Baird & Parasnis (2011a) menar är att företag ofta underskattar vad som krävs för att skapa kundlojalitet. Företagen upplever att de kan skapa en livslång relation med kunderna genom att upprätthålla en interaktion med dem, medan kundernas lojalitet bygger på delvis andra premisser (Heller Baird & Parasnis 2011a). Heller Baird och Parasnis (2011c) konstaterar att kunder kräver att företag uppvisar en ärlighet i kommunikationen för att kunderna ska känna ett engagemang i att interagera med märket eller företaget genom sociala nätverk. Det är därmed betydelsefullt att kunder känner en tillit till företaget, då företag som uppfattas som manipulativa eller oärliga avskräcker kunderna från att interagera med dem (Heller Baird & Parasnis 2011c).

I jämförelse med kundrelationer inom CRM innebär social-CRM användning av ett antal olika kanaler för kundinteraktion. Kommunikationen fungerar inte på samma sätt inom de olika

kanalerna, eftersom att kunderna har olika syfte med att använda t.ex. Facebook respektive Twitter. Därför måste företag även anpassa sitt sätt att interagera med kunder beroende på vilken kanal det gäller (Heller Baird & Parasnis 2011b). Enligt Heller Baird & Parasnis (2011c) är anledningen till kunders val att interagera med ett specifikt företag att det innebär ett konkret värde för kunderna. De interagerar alltså inte med ett företag om de inte får ut något konkret genom interaktionen. Ofta begränsar sig kunderna till att via sociala medier endast interagera med företag som de sedan tidigare är bekanta med. Detta kan relateras till att sociala medier bygger på känslor av gemenskap och att kunderna i första hand ser användningen av sociala medier som ett sätt att interagera med vänner och familjemedlemmar. Det är därför viktigt för företag att deras kunder sprider rekommendationer kring deras varumärke och produkter till familj och vänner. Till skillnad från det vissa företag tror, att det räcker med att lyssna och själva interagera med kunderna är det snarare viktigt att uppmuntra interaktion mellan kunderna. Det är ingen självklarhet att alla användare av sociala nätverk väljer att samspela med andra (däribland företag) eller dela med sig av något eget material (Heller Baird & Parasnis 2011c).

Heller Baird och Parasnis (2011b) menar på att en social-CRM strategi bör upprättas bestående av en plan med riktlinjer för att kunna skapa sig en insikt i kundens betydelse för företaget och för att företaget ska kunna använda det till sin fördel. Samtidigt måste företagen även tänka på att sociala medier bidrar till att de offentliggörs på ett helt annat sätt än tidigare. Det gör att de måste överväga dem eventuella negativa konsekvenser som detta kan medföra, och hur detta kan bemötas på ett fördelaktigt sätt. Liyakasa (2012) menar på att det är särskilt svårt att styra över de rykten som skapas kring ett märke eftersom det är kunderna som i sociala medier kontrollerar utfallet. Istället för att fokusera på att försöka kontrollera interaktionen bör företag fokusera på att lyssna och svara på kundernas behov. Ett sätt att motarbeta dåliga rykten är också att vara medveten om vikten av att besvara de kommentarer som kan uppfattas som dåliga. En vanlig reaktion är istället att företag väljer att radera kommentaren. Borttagning av kommentarer fungerar dock endast som en tillfällig lösning och kan i slutändan leda till att företagets rykte istället skadas på grund av detta (Liyakasa 2012).

2.3 Den digitala teknologins påverkan på produktutveckling och skapande av kundrelationer

Inom social-CRM-forskningen beskrivs det som diskuterats i föregående avsnitt ha blivit allt viktigare för företag att interagera med människor och förstå vad de efterfrågar för att ha möjlighet att skapa mer varaktiga kundrelationer. Envägskommunikationen inom CRM och begränsade analyser kring transaktionsrelaterad data är enligt social-CRM-forskningen inte hållbart i en digital verklighet. Detta eftersom kunderna har möjligheter att diskutera med varandra och i mångt och mycket avgör vilka företag som är bra och vad som anses vara bra produkter. Forskning kring social-CRM har dock fokuserats just kring sociala mediers påverkan på företags värdeskapande och att man måste interagera med kunderna för att skapa mer varaktiga kundrelationer. Parallellt med den förändring som har diskuterats inom social-CRM forskningen har man inom forskning kring digital innovation sett en vidare förändring i slutanvändares relation till företag. Denna förändring handlar om att de som tidigare varit kunder eller användare genom den digitala teknologins utveckling även kan involveras i företags produktutvecklings- och innovationsprocesser.

Denna förändring grundar sig dels i utvecklingen av hårdvara och mjukvara vilket von Hippel (2005) beskriver har lett till skapandet av *design toolkits* som gör det enklare för användare att delta i att innovera (utveckla nya produkter eller tjänster). Förändringen har även att göra med de kommunikations- och samarbetsmöjligheter som Internet har bidragit med, vilket gör det enklare för människor att utveckla någonting nytt utan att behöva göra det inom ramen för ett företag (von Hippel, 2005). Yoo et al. (2010) beskriver att digital teknologi har förändrat arkitekturen i produkter. Digitaliseringen har lett till en svagare koppling mellan de fyra arkitekturlagerna: fysiska produkter, nätverk, tjänster och innehåll. Det innebär t.ex. att innehållet i en digital produkt inte är inneslutet i den fysiska produkten, det är självständigt och innehåll kan därför även utvecklas separerat från den fysiska produkten. Yoo et al. (2010) ser tre huvudanledningar till att digitaliseringen leder till ökad innovation: digital data kan köras på många olika medier, den fysiska produkten och de program som körs på den är separerade, vilket innebär att digitala produkter kan programmeras om och användas till olika saker och ju fler som

har tillgång till digitala produkter ju mer innovation sker. Ökad spridning av tillgången till Internet är ett tydligt exempel på detta.

2.3.1 Förflyttande av värdeskapande från företag till communities

Den digitala teknologins möjliggörande av fler aktörers inblandning i produktutvecklingen bidrar till förändrade strukturer rörande arbetet med produktutveckling. Utvecklingen sker inte längre centrerat inom ett företag. Istället förflyttas värdeskapandet från enskilda företag till värdeskapande nätverk (Yoo et al. 2008; Boland et al. 2007; Powell 1990). Detta kan sägas utmana sättet som man har sett på kundrelationer inom CRM där man utgått ifrån att företag internt utvecklar och säljer en mer eller mindre färdig produkt till kunden. Von Hippel (2005) skriver att användares möjligheter att själva utveckla digitala produkter gör att de kan få den funktionalitet som passar de egna behoven bättre. Han menar att företag även kan dra nytta av användarinnovationer som material i sin egen produktutvecklingsprocess (von Hippel 2005). Den digitala teknologin ger förutsättningar att skapa många olika typer av funktioner och tjänster, eftersom värdeskapandet sker genom ett samarbete mellan olika parter. Detta kan relateras till forskning om öppen innovation, där det beskrivs att företag bör dra nytta av extern kunskap och teknologisk utveckling för att öka sin konkurrenskraft (Chesbrough 2006). I förhållande till von Hippels (2005) och Yoo et al.'s (2010) respektive resonemang om de nya möjligheter till produktutveckling och innovation som digital teknologi skapar, kan det även för många företag anses vara nödvändigt att samverka med externa parter för att förnya sin konkurrenskraft. Det är viktigt för företag att kunna hantera ekosystem, nätverk av värdeskapande och etablera sin egen betydelse i förhållande till detta värdeskapande. Levina & Vaast (2005) diskuterar i sin artikel om *boundary spanning* hur värdeskapande sker genom att olika aktörer kollaborerar. De menar att om man kan skapa ett samarbete mellan människor med olika kompetenser och kunskaper kan någonting nytt skapas, vilket en enda aktör med sin kompetens inte på egen hand hade kunnat åstadkomma. För att detta ska fungera krävs det att en relation mellan de olika aktörerna upprättas och att samtliga parter känner att de får någonting ut av att ingå i relationen.

2.3.2 Tvåsidiga marknader

Eisenmann et al. (2006) diskuterar i sin artikel hur innovativa produkter och tjänster förändrar sättet att utföra affärer på och att det ofta leder till uppkomsten av tvåsidiga marknader, även kallade tvåsidiga nätverk. De två olika sidorna av nätverket/marknaden utgörs av användare med olika syften. Om det t.ex. är en hårdvaruplattform i form av en spelkonsol som är utgångspunkten för nätverket består den ena sidan i nätverket av de som utvecklar spel till konsolen. Den andra sidan består av slutkunder. Från att företag tidigare har varit den huvudsakliga kontaktpunkten för kunder blir plattformsägaren/företaget istället en mellanhand som hanterar relationerna mellan de två olika användargrupperna i nätverket, t.ex. utvecklare och slutkunder. Det innebär också att den som tillhandahåller en plattform t.ex. i form av en fysisk produkt kring vilken produktrelaterade tjänster kan skapas, inte på egen hand utvecklar dessa tjänster i form av olika applikationer som kan köras på produkten. Istället sker denna utveckling i samarbete med eller självständigt genom den ena sidan av nätverket. När kostnaden för användning av hårdvaruplattformen ska avgöras måste en prissättningsstrategi väljas för respektive sida i nätverket. Oftast understödjer plattformsägaren den ena sida i nätverket medan den andra sidan betalar. Om tillräckligt många ifrån den sidan i nätverket som understöds ser det som attraktivt att använda/utveckla för hårdvaruplattformen leder det oftast till att deltagare i den andra nätverkssidan ser det som värdefullt att ingå i nätverket. Om man lyckas välja rätt grupp att understödja respektive ta betalt av kan nätverkseffekter skapas vilket leder till att vardera sida i nätverket påverkar den andra sidans tillväxt. Det leder i sin tur till intäkter för företaget som tillhandahåller plattformen (Eisenmann et al. 2006; Parker & Van Alstyne 2005).

2.4 Avstamp i tidigare forskning

Vi tar avstamp i den tidigare forskning som ovan diskuterats och ser ett behov av att i forskningen kring CRM undersöka hur digital teknologi utmanar sättet att bygga kundrelationer såsom det hittills problematiserats inom forskningen. Syftet med vår undersökning är att undersöka hur externa parter delaktighet i produkt-centrerade communities kan ses som ett sätt för företag som fokuserar på utveckling av digitala produkter att bygga kundrelationer, samt

vilka drivkrafter företag ser som viktiga för att med hjälp av produkt-centrerade communities bygga kundrelationer. Nedan presenterar vi det teoretiska ramverk vilket vi har använt för att i vår undersökning analysera vår data och besvara våra frågeställningar.

3. Teoretiskt ramverk: Utmaningar kring styrning av innovationsarbete i communities

I och med den digitala utvecklingen och förflyttningen av värdeskapande till nätverk kan företag som erbjuder digitala plattformar inte styra genom traditionella sätt att knyta kunder till sig. Istället ligger utmaningen i företagets skapande av kontakt med communities/tvåsidiga marknader i vilka värdeskapandet sker. För att få inflytande i ett sådant community måste företaget bidra till skapandet av en positiv dynamik mellan externa utvecklare och slutkunder som gör att värdeskapandet gällande företagets plattform växer (Eisenmann et al. 2006). För att få inflytande över den innovation som förekommer i ett community, eller värdeskapande nätverk kan inte företag som tidigare utgå ifrån hierarkiska styrningssätt. Detta eftersom digitalt innovationsarbete inte sker företagscentrerat. *Open source*-communities är ett tydligt exempel på communities i förhållande till vilka frågan om styrningsmodeller har diskuterats. I en undersökning av Shah (2006) jämfördes styrningsmodellerna *open source*-communities och det som kallas för *gated source*-communities utifrån hur dessa styrningsmodeller påverkade community-deltagares motivation att delta och bidra i communityn. *Gated source*-communities kan beskrivas som att det handlar om att ett företag vill se att deras källkod vidareutvecklas, men de ser risker med att ge öppen access till källkoden. Anledningen till oron ligger i att vem som helst kan använda och bygga vidare på den. Därav sker ändringar i mjukvaran och källkoden inom vissa begränsningar. Det innebär att endast de som har licens för att genomföra förändringar får göra det och ta del av förändringarna. Detta är O'Reillys sammanfattade syn på vad *gated source*-community innebär. O'Reilly skriver i förhållande till det mjukvarupaket för bokförläggare som O'Reilly media använder sig av: CISpub, att även om företaget som ger ut denna mjukvara möjligtvis skulle kunna vinna några nya kunder genom att släppa sin källkod öppen, är det inte speciellt troligt. Anledningen är att de flesta som är intresserade av mjukvarans

vidareutveckling tillhör användarbasen och därför har en licens för att göra ändringar i mjukvaran ([http://www.oreillynet.com/manila/tim/stories/storyReader\\$39](http://www.oreillynet.com/manila/tim/stories/storyReader$39)).

Resonemanget ovan antyder att företag kan ha anledning till att föredra styrningsmodellen *gated source*-community framför *open source*-community, om de inte tror de har speciellt mycket att vinna t.ex. i form av fler kunder på att släppa källkoden helt öppen. *gated source*-communities är därför en styrningsmodell som kan ses som ett mellanting i förhållande till en helt öppen styrningsmodell (*open source*) och en helt stängd styrningsmodell (hierarkisk företagscentrerad utveckling), där den senare som nämnts inte framstår som ett alternativ för digital innovation. Enligt Sawhney och Prandelli (2000) är ett mellanting mellan *open source* och hierarkisk styrning i form av *gated* communities som styrs av ett företag som definierar grundläggande regler för deltagandet att föredra i styrningen av externa produktutvecklings-communities. Sawhney och Prandelli (2000) kallar detta för *communities of creation*. Detta är ett sätt för företaget att skapa möjligheter att ta del av extern kunskap och samtidigt behålla viss kontroll över innovationsprocessen. Sawhney och Prandelli (2000) menar att det är viktigt att företaget som håller i ett *community of creation* skapar vissa grundläggande regler för deltagandet och även skapar ett grundläggande gemensamt syfte för deltagandet i communityt. Det för att det fria skapandet inte ska resultera i ett kaos där inga konkreta innovationer skapas. Det handlar alltså om ett fritt skapande men under visst ansvar.

Vad det gäller styrningssättet *gated* community i förhållande till *open source* community visade Shaha (2006) undersökning på att utvecklare som deltog i communities med detta styrningssätt tvivlade på sitt deltagande. Det eftersom att de inte hade någon direkt kontroll över om det de utvecklade skulle komma till användning eller inte, då detta avgjordes av företagssponsorn. De fick inte heller fritt använda det de utvecklade, vilket skapade viss motvilja till att bidra med det de utvecklade till communityt (Shah 2006). Detta visar på att det finns motsättningar i hur företag kan få inflytande över innovationsprocesser i communities. Företagen vill naturligtvis attrahera kreativa utvecklare och att skapa en kreativ innovationsprocess i communityt för att fler slutkunder ska vilja använda deras hårdvaruplattform och tjänster. För att skapa en sådan kreativitet kan man som påvisades i Shaha (2006) undersökning inte begränsa utvecklarna alltför mycket. Parallellt med detta vill företagen behålla viss kontroll för att få

intäkter ifrån det som skapas. Bevarandet av en viss kontroll har även av andra relaterats till att innovationsprocesser i helt ostyrda communities kan resultera i kaos, och att det inte finns någon koordinering mellan olika innovationsinitiativ (Sawhney & Prandelli 2000; Markus 2007).

Eftersom digitala innovationsprocesser inte är företagscentrerade är det viktigt att ett företag gör avväganden med avseende på hur de på bästa sätt ska få inflytande över produktcentrerade communities, samtidigt som de inte hindrar innovationsprocesserna genom för strikt styrning. Om styrningen är för strikt och duktiga utvecklare därför avstår från att delta i communityt riskerar företaget att även förlora slutkunder. Det eftersom bristen på duktiga utvecklare bidrar till minskad innovation kring företagets hårdvaruplattform, och att inte tillräckligt kvalitativa tjänster utvecklas. Det kan leda till att slutkunderna söker sig till en annan plattform i förhållande till vilken fler kvalitativa tjänster finns tillgängliga (Eisenmann et al. 2006).

Inom forskning gällande produkt-centrerade communities som en typ av värdeskapande nätverk har drivkrafter och motivation för deltagande diskuterats framförallt i förhållande till *open source* communities (Roberts et al. 2006; Shah 2006). Detta är en ganska naturlig följd av att de flesta som medverkar i *open source* communities gör det frivilligt utan krav på ekonomisk ersättning för det de bidrar med. Parallellt med detta kan ekonomisk motivation komma in i bilden då kommersiella företag involveras i *open source*-projekt. Adderande av monetärt värde som en drivkraft för deltagandet leder till frågan hur denna drivkraft påverkar andra drivkrafter (Roberts et al. 2006). Hur ett produkt-centrerat community styrs har en inverkan på motivationen för utvecklarens deltagande och bidragande till *open source* communities (Markus 2007; Shah 2006; Roberts et al. 2006). Som teoretiskt ramverk har vi valt att använda drivkrafter för deltagande och bidragande i *open source* communities och dess relation till styrningen av communityn (*open source* respektive *gated source*), som beskrivs av Shah (2006). Genom att använda detta som teoretiskt ramverk kan vi analysera hur de drivkrafter företaget i vår fallstudie ser som viktiga för deltagande i produkt-centrerade communities och dess styrningsmekanismer för att få inflytande över communities som företaget väljer verkligen understödjer deras relation till communityt och i förlängningen främjar relationerna till slutkunderna. Vi kan även diskutera vilka eventuella implikationer för företags relation till produkt-centrerade communities som kan

bli följden av att man inte funderat över vissa drivkrafter som en motivation för deltagande i communities.

3.1 Drivkrafter för deltagande i communities

Shah (2006) fann olika grupper av deltagare i *open source*- respektive *gated source*-communities som drevs att delta och dela med sig till communities baserat på delvis olika drivkrafter. De två generella deltagargrupper i *open source*- och *gated source*-communityn som Shah (2006) fann genom sin undersökning var följande:

- Behovsdrivna deltagare: de som deltar på grund av att de har egna behov av att vidareutveckla mjukvaran, t.ex. på grund av att en viss funktionalitet som eftersöks i mjukvaran saknas.
- Intressedrivna deltagare: de som deltar på grund av ett intresse för programutveckling.

Drivkrafter Shah (2006) fann för behovsdrivna deltagares deltagande och bidragande till communities var följande:

- Samhörighet, ömsesidighet och normer.

En känsla av samhörighet och ömsesidighet gentemot andra deltagare i communityt som behöver hjälp med att lösa t.ex. ett problem med någon funktion i mjukvaran. Det handlar även om en känsla av norm i den gemenskap man deltar i som föreskriver att det är rätt att hjälpa andra. Denna norm vill man leva upp till.

- Feedback, mångsidig diskussion, problemlösning.

Bidragande av kod man utvecklat till communityt för att uppmärksamma förbättringar som behöver genomföras. Genom att bidra med kod man själv har utvecklat kan diskussioner startas kring ett problem, feedback kan ges och därmed kan bättre lösningar utvecklas. De som är behovsdrivna kan i vissa fall engagera sig mer aktivt i communityt, men oftast återgår de efter en ganska kort period till att fokusera på sina egna behov.

- Deltagare önskar att få den kod de har vidareutvecklat inkorporerad i källkoden. (Detta var inte en framträdande drivkraft för behovsdrivna deltagare i Shahs undersökning).

- Karriärmöjligheter

Det man bidrar med kan användas för att förbättra dem egna karriärmöjligheterna, det ses som en merit vilket motiverar behovsdrivna deltagare att bidra till communityt. (Detta var inte en framträdande drivkraft för behovsdrivna deltagare i Shahs undersökning).

Drivkrafter som Shah (2006) fann för intressedrivna deltagares deltagande och bidragande till communities var följande:

- Feedback

Möjligheter till feedback ifrån andra deltagare i communityt och möjlighet att få bekräftelse på att det man bidrar med är användbart för andra.

- Utmaningar

Möjligheter att hitta intressanta och utmanande programmeringsuppgifter som man kan arbeta med och på så sätt även hjälpa andra communitydeltagare.

- Status

De kan få statusen *committer* vilket innebär att andra ser deras bidrag till communityt som värdefullt, detta fungerar som en uppmuntran för de intressedrivna deltagarna.

- Fri kreativitet

Att inte någon part i communityt utövar för mycket kontroll över utvecklingen är viktigt, intressedrivna deltagare drivs av att få fritt utlopp för sin kreativitet genom sitt communitydeltagande.

- Samhörighet, ömsesidighet

De har ett intresse av programutveckling och de hjälper gärna dem som har problem med någonting. Det finns en känsla av samhörighet med de andra community-deltagarna.

3.1.1 Styrningsmekanismer och drivkrafter

I Shahs undersökning (2006) var de flesta deltagare i *gated source* communities behovsdrivna deltagare. Detta relaterar till att de kände sig begränsade av styrningssättet i communityt och förklarade det som att de endast deltog för att de hade ett behov av att använda just den

programvara som communityt kretsade kring. I *open source* communities fanns både intressedrivna och behovsdrivna deltagare representerade. När företag använder sig av *open source* communities för produktutveckling kommer det som benämns som hybrida styrningsformer in i bilden. Företag som vill nyttja communities som en innovationsresurs och som ett sätt att få människor att vilja använda deras produkt, måste definiera äganderättigheter beträffande det som utvecklas och användningen av det. Shah (2006) identifierar en del styrningsmekanismer som kan stå i motsättning till de drivkrafter som får människor att vilja delta och bidra i communities. I artikeln (Shah 2006, s. 1012) presenteras en tabell över hur styrningsmekanismer som företag använder för att få inflytande över communities kan ha en hämmande effekt på de drivkrafter som får deltagare att vilja delta och bidra i ett community. Vi har översatt denna tabell (se Tabell 1) och gjort vissa justeringar och lagt till drivkrafter utifrån vår förståelse av artikelns övriga innehåll kring styrningsmekanismers påverkan på drivkrafter. Tabell 1 kommer att användas som ett verktyg för att analysera resultatet av vår fallstudie och besvara våra frågeställningar kring företags synsätt på communities för byggandet av kundrelationer och deras synsätt på drivkrafter för community-deltagande.

Tabell 1: Styrningsmekanismer och dess negativa inverkan på drivkrafter

Styrningsmekanismer	Drivkrafter för engagemang
Beslutsfattande kring kodutveckling	Kan minska känslan av samhörighet, fri kreativitet, feedbackprocesser mellan communitydeltagare och möjligheten att få status i förhållande till andra communitydeltagare. Det blir även svårare för intressedrivna deltagare att finna intressanta utmaningar då kodutvecklingsarbetet är mer styrt.
Inflytande över interaktion	Kan förhindra en mångsidig diskussion kring krav och synpunkter för kodutvecklingen

	<p>vilket även påverkar drivkraften</p> <p>problemlösning (olika problem tillåts inte framkomma och diskuteras).</p> <p>Feedbackprocesser mellan deltagare förhindras också då företaget styr mer över interaktionen och är de som ger feedback.</p>
Ägande av kod	<p>Om deltagare upplever att en viss part äger koden och bestämmer hur den får användas hämmas deras fria kreativitet. Känslan av samhörighet med communityt minskar då de upplever att ägandet av koden gör att deras bidrag inte kommer communityt tillgodo.</p>
Begränsning av användning och distribution	<p>Även denna styrningsmekanism kan påverka förmågan till problemlösning då man inte fritt får använda eller sprida det man har utvecklat. Det blir även svårt att utöva fri kreativitet när användning och distribution begränsas. Deltagare kan inte själva tjäna pengar på det de utvecklat ifall de inte får använda eller distribuera det. De kan ej heller använda det för att bättra på sina karriärmöjligheter.</p>

4. Metod

4.1 Vetenskapssyn

Vårt syfte som skildras i avsnitt 1.1 är att undersöka hur företag arbetar med communities för att bygga kundrelationer. Som vi har beskrivit finns det inte någon direkt tidigare forskning rörande hur företag använder communities kopplade till digital innovation (produkt-centrerade communities) för byggandet av kundrelationer. Därför såg vi värdet av att arbeta utifrån målet att ta reda på företagsanställdas förståelse av digital innovation och communities för byggandet av kundrelationer. Vårt syfte handlar inte om att undersöka huruvida specifika hypoteser är giltiga för fallet vi studerat. Snarare ser vi att företagsanställda synsätt kan användas för att skapa en mångsidig bild och förståelse för hur företag arbetar med communities för att skapa kundrelationer. En hermeneutisk vetenskapssyn har därför varit något som legat oss närmre än en positivistisk kunskapssyn i denna undersökning (Patel och Davidson 2011). Våra frågeställningar är också formulerade enligt en hermeneutisk vetenskapssyn, kontexten och de anställdas roller inom företaget ses som viktiga för att förstå hur de ser på communities för att bygga kundrelationer (Sjöström i Starrin et al. 1994).

4.2 Val av metod

För att besvara våra undersökningsfrågor har vi valt att genomföra en kvalitativ, interpretativ fallstudie. Eftersom att vi inte har utgått strikt ifrån en viss teori för att skapa hypoteser i förhållande till vårt undersökningsproblem har vi ej arbetat på ett deduktivt sätt. Vi har ej heller arbetat strikt induktivt då detta innebär att man i princip går in i undersökningen utan att alls ha någon teoretisk bakgrund med sig (Patel & Davidson 2011). Eftersom att vårt syfte är av utforskande karaktär och vår strävan är att få en förståelse för hur företag ser på produkt-centrerade communities i förhållande till skapandet av kundrelationer, har vad som snarare kan beskrivas som abduktion tillämpats (Starrin i Starrin et al. 1994; Patel & Davidson 2011).

Enligt Patel och Davidson (2011) innebär abduktion att man pendlar mellan induktion och deduktion. Först arbetar man induktivt sedan formulerar man en hypotes som prövas. Syftet med tillvägagångssättet är att utifrån studien av ett enskilt fall föreslå någon slags vidareutveckling av en teori. När vi genomförde vår första intervju hade vi inte klart för oss

vilket teoretiskt ramverk vi skulle utgå ifrån. I anslutning till den första intervjun arbetade vi därför induktivt med att intervjua kombinerat med mejlkonversation. Därefter analyserade vi vår intervjudata och försökte finna intressanta aspekter i denna som kunde leda in oss i någon mer specifik inriktning för det fortsatta intervjuarbetet. Genom vår dataanalys och vidare studier i tidigare forskning kom vi in på att läsa om digital innovation och hur denna har förändrat användaren/kundens rolls i förhållande till företagen. Utifrån forskning kring digital innovation kom vi att inse att det handlar mycket om att få inflytande över produkt-centrerade communities för att som företag kunna arbeta med konkurrenskraftig digital innovation. Relationen till communities påverkar som vi diskuterat i förhållande till vårt teoretiska ramverk även relationen till slutkunderna. Utifrån detta kom vi att välja en teori ur Shah (2006) kring drivkrafter och styrning av communities för att undersöka hur företag ser på detta och hur deras synsätt kan främja respektive hindra deras relation till produkt-centrerade communityn och slutkunder. Teorin kom att tjäna som en guide i genomförandet av de resterande intervjuerna. Samtidigt var det i enlighet med den hermeneutiska vetenskapssynen (Sjöström i Starrin et al. 1994; Patel & Davidson 2011) viktigt för oss att inte låta vårt teoretiska ramverk styra alltför mycket. Istället var det viktigt att visa på variationer i tolkningar och uppfattningar kring det studerade fenomenet hos anställda med olika roller inom företaget. Vi formulerade inte hypoteser som testades i den vidare undersökningen, vilket därför innebär att vi snarare kan anses ha arbetat på ett sätt som kan beskrivas som ett mellanting mellan induktion och abduktion.

4.2.1 Vetenskaplig metod: fallstudie-single case study, styrkor och svagheter

För att genomföra vår fallstudie har vi använt oss av Walshams (2006) perspektiv på fallstudier, det som benämns interpretativa fallstudier. Anledningen till att vi valde detta tillvägagångssätt är att vi vill skapa oss en djupare förståelse för hur företag ser på communities för byggandet av kundrelationer. Att undersöka fallet Memoto menar vi kan belysa hur digital innovation och användarinnovation har bidragit till att förändra vissa förutsättningar för skapande av kundrelationer såsom förutsättningarna hittills har beskrivits inom CRM-forskningen. Det finns som nämnts inte så mycket tidigare forskning kring hur digital teknologi och användarinnovation

har förändrat förutsättningarna för att bygga kundrelationer och hur företag ser på detta. Ett enskilt fall som Memoto kan då användas för att påvisa denna lucka i tidigare forskning, samt tjäna som ett bidrag till skapandet av nya insikter på området. Enligt Siggelkow (2007) är identifierande av en lucka i tidigare forskning och avsikten att påbörja fyllandet av denna lucka en god motivering för att studera enskilda, intressanta fall. Eftersom det är en förändring i företags synsätt på byggande av kundrelationer som vi vill utforska kan vi även utifrån Patel och Davidson (2011) argumentera för att en fallstudie är ett lämpligt tillvägagångssätt, då det ofta används just för att studera förändringar eller processer.

En svaghet i det valda tillvägagångssättet är naturligtvis att vi inte kan göra några vida generaliseringar utifrån vårt resultat. Genom att utgå ifrån ett fall i vår undersökning har vi kunnat skapa en rikare bild och genomföra en djupare tolkning av undersökningsfrågorna i förhållande till den specifika kontexten. Detta kan vara upplysande och ge indikationer på hur företag vid uppstarten ser på användningen av communities för att skapa kundrelationer, samt hur detta verkar förändras under företagets levnad (Starrin i Starrin et al. 1994). För att kunna dra mer generella slutsatser kring företags uppfattningar i förhållande till undersökningsfrågorna skulle en komparativ kvalitativ fallstudie ha behövt genomföras. Man hade då kunna jämföra olika företags synsätt med varandra och se huruvida kontexten kan ses som en förklaringsfaktor för skillnaden mellan resonemang. För att ta reda på mer konkreta samband mellan communities och skapande av kundrelationer hade någon form av kvantitativ metod eller åtminstone metod med kvantitativa inslag ha behövt tillämpats (Starrin i Starrin et al. 1994). Kvantitativ datainsamling i förhållande till ett flertal företag hade kunnat användas som underlag för att t.ex. undersöka sambandet mellan en viss syn på communities för skapande av kundrelationer och det stadium i produktutvecklingsprocessen som respektive företag befinner sig i. Som tidigare nämnts såg vi dock ett vetenskapligt värde i att i nuläget undersöka ett fall djupare, i synnerhet eftersom att undersökningen faller inom ramen för en tämligen utforskad inriktning av CRM-forskningen.

4.3 Urval

Valet av att använda Memoto som det fall i förhållande till vilket vi undersöker vår uppställda problemformulering baseras på företagets specifika egenskaper. Memotos affärsidé handlar om att skapa ett mervärde kring en fysisk produkt genom utvecklandet av digitala tjänster som kan användas tillsammans med den fysiska produkten. I detta finns kopplingen till forskning om digital innovation och produkt-centrerade communities. Memoto är dessutom ett ganska nystartat företag som inte ännu har börjat sälja sin fysiska produkt. Därför ansågs det vara intressant att se hur man redan i detta tidiga stadium av företagets levnad resonerat kring betydelsen av communities och drivkrafter kring community-deltagande för byggande av kundrelationer. Fallet är även intressant för att ta reda på om synen på communities för skapande av kundrelationer i företagets tidiga produktutveckling skiljer sig åt ifrån hur man ser på betydelsen av communities framöver.

Eftersom att vi ville få en så mångsidig bild som möjligt av företagets synsätt i förhållande till våra undersökningsfrågor var det viktigt att anställda med olika roller inom företaget inkluderades i undersökningen. Tillsammans med vår kontaktperson vid företaget diskuterade vi kring och kom fram till ett antal personer som utifrån sina olika roller skulle vara lämpliga att intervjua. Samtliga av dessa personer har på något sätt anknytning till skapandet av kundrelationer, men deras arbetsroll och arbetsuppgifter skiljer sig åt.

4.4 Datainsamling

Vi har använt oss av tre olika kvalitativa datakällor för att för att besvara vår frågeställning. Först genomfördes en kortare intervju följt av en mejlkonversation med en anställd vid Memoto. Denna intervju tjänade som input till hur vi vidare kom att inrikta oss på fallet och vilka frågor som var intressanta att ställa. Den första intervjun kan därför ses som en form av pilotstudie (Patel & Davidson 2011), dock i väldigt begränsad omfattning. Därefter genomförde vi fyra kvalitativa djupintervjuer med andra anställda vid företaget, som har olika ansvarsområden som kan kopplas till kundrelationer på ett eller annat sätt.

Den tredje datakällan är en sekundär källa bestående av artiklar ifrån bl.a. dagspressen. Denna källa har framförallt använts för att bygga upp beskrivningen av fallstudieobjektet, men har även använts som komplement till vår intervjudata för att besvara frågeställningarna. För att få en djupare insikt i hur anställda resonerar kring produkt-centrerade communities och byggandet av kundrelationer, hur deras resonemang kan kopplas till deras specifika kontext bestående av den organisation de arbetar inom, deras respektive ansvarsområde inom företaget, etc. är det av värde att samla in olika typer av data. Walsham (2006) nämner t.ex. detta som ett viktigt metodiskt grepp då man arbetar med interpretativa fallstudier. Genom att vi har använt oss av tre olika typer av datakällor kan man säga att vi har arbetat med triangulering. Även det att vi har intervjuat fem anställda inom företaget med olika typer av ansvarsområden kan ses som en form av triangulering (Patel & Davidson 2011). De olika datakällor vi har använt och variationerna mellan dessa sågs som ett sätt för oss att försäkra validiteten i insamlad data och tolkningarna av denna (Patel & Davidson 2011).

Intervjuerna genomfördes genom samtalstjänsten Skype eftersom informanterna befann sig på andra orter. Det kan naturligtvis vara problematiskt med intervjuer på distans då man går miste om den viktiga kroppsliga kommunikationen som kan vara en viktig del i arbetet med att förstå informanternas svar (Patel & Davidson 2011). I fallet med vår undersökning ansågs dock mimik och kroppsspråk vara mindre viktigt, särskilt med tanke på att vi inte studerade genomförandet av specifika arbetsuppgifter eller ett informationssystem som informanterna använde. Intervjuerna pågick mellan 30-60 minuter beroende på hur många följdfrågor som vi upplevde att vi behövde ställa för att få en så fullvärdig bild som möjligt av informanternas synsätt i förhållande till undersökningsfrågorna. Intervjuerna spelades in för att vi inte skulle gå miste om huvudsakliga detaljer som krävdes för en vidare analys. Walsham (2006) menar på att detta är viktigt eftersom intervjuer bidrar med större mängder hårddata. Vi sammanställde ett avtal kring inspelningsmedgivande (bilaga 2) som skickades ut till samtliga informanter före genomförandet av intervjuerna. Eftersom att vi vid den första intervjun hade fokus på att även undersöka social media communities, vilket efter den första intervjun kom att förändras står det i avtalet med att vi ska undersöka bl.a. sociala medier. Detta stämmer dock ej och vi förklarade för respektive informant vid respektive intervjus början att detta ej ingick som en del av

undersökningen längre. Efter genomförandet av intervjuerna transkriberade vi dem vilket gav oss större möjligheter att reflektera kring innebörden av datan i sin helhet. Patel och Davidson (2011) menar på att det är viktigt att se till att man har förstått det som sägs i intervjuerna, så att man som forskare inte bygger in egna betydelser i informanternas utsagor. Genom vårt noggranna arbete med transkriberingen arbetade vi kontinuerligt för att säkerställa validiteten i vår följande resultatbeskrivning och analys (Patel & Davidson 2011).

För intervjufrågorna användes en låg grad av standardisering eftersom dessa var ostrukturerade och frågorna därför formulerades under intervjun, och med anledning av att öppna frågor bidrar till att informanterna kan svara fritt (Patel & Davidson 2011). Detta bedömdes vara ett passande tillvägagångssätt genom att det även lämnade utrymme för följdfrågor. Det ansågs även vara lämpligt eftersom målet med intervjuerna var att ta reda på hur de olika informanterna såg på communities för skapandet av kundrelationer. Enligt Patel och Davidson (2011) är det att utforska variationer i synsätt mellan olika informanter angående ett visst fenomen ett sätt att använda kvalitativa intervjuer. Därmed var det lättare att skapa en mer sammanhängande intervju (Patel & Davidson 2011), eftersom vi kunde ställa vissa frågor i samband med att informanten redan hade börjat besvara frågor kring ett specifikt tema.

För intervjuerna utgick vi ifrån några teman i förhållande till vilka vi formulerade en del frågor (Patel & Davidson 2011). Efter den första intervjun kom dessa teman att delvis förändras eftersom analysen av denna intervju som beskrivs i avsnitt 4.2 gav nya insikter. Genom att vi inte visste vad de olika rollerna hade för kunskap inom de olika teman vi hade valt var det berättigat att ställa frågorna i den ordning som under intervjun upplevdes vara passande, vilket enligt Patel och Davidson (2011) är en del i utförandet av en kvalitativ intervju. Frågorna strukturerades efter den så kallade tratt-tekniken då intervjun startade med större frågor och mynnade ut i mer specifika (Patel & Davidson 2011). Genom detta förfaringssätt var det lättare att specificera frågorna eftersom informanterna hade skapat en förståelse för vad vi efterfrågade. Vi fick även en insikt i de olika rollerna inom företaget vilket gjorde att det var lättare att anpassa frågorna i efterhand utefter de olika teman som hade valts. En del frågor krävde endast svar från en av informanterna. Ett exempel på detta är frågor som rör hur idén till produkten uppkom och hur potentiella kunder involverades i produktutvecklingen. Sådana frågor ansågs inte vara en

tolkningsfråga, därför upplevdes det inte som relevant att ställa dessa frågor till samtliga informanter. I bilaga 1 finns den intervjuguide med teman som vi använde som utgångspunkt för genomförandet av intervjuerna. Under respektive tema står de frågor som vi hade som initial utgångspunkt för genomförandet av intervjuerna. Dessa frågor kom dock som nämnts inte att ställas i samma ordning till samtliga informanter. En del frågor tillkom, uteslöts eller förändrades även under själva intervjun beroende på vad informanten ifråga berättade.

4.4.1 Presentation av urvalsgrupper

Nedan presenteras kort information om dem utvalda informanternas respektive roll på företaget. Ålder och kön bedöms inte som viktigt i denna studie och uppges därför inte. Genom att informanternas individuella uppfattningar har utgjort en del av studien har vi valt att hålla dem anonyma. De synpunkter som informanterna gav uttryckt för är inte nödvändigtvis värderingar som företaget som enhet står för.

Informant 1 - Anställd i kundkommunikationsteamet som i huvudsak arbetar med sociala medier.

Informant 2 – Anställd i kundkommunikationsteamet som i huvudsak arbetar med sociala medier.

Informant 3 – Arbetar med användarupplevelsen, vilket innebär allt från kommunikation till produktutveckling.

Informant 4 – Arbetar med företagets strategi, undersöker hur man på en övergripande nivå strategiskt driver upp bolaget.

Informant 5 – Medgrundare med ett övergripande ansvar för kommunikation och marknadsföring.

Två av informanterna arbetade inom community-teamet (kundkommunikationsteamet) som har hand om företagets kundkontakter via sociala medier av olika slag. Eftersom att dessa arbetar med social media communities och kundrelationer ansågs det vara ytterst relevantt att inkludera dem som informanter. Det för att också förstå hur de som arbetar med social media communities ser på mer produkt-centrerade communities (t.ex. utvecklarcommunities). Valet att intervjua Memotos medgrundare baserades på att vi genom det kunde få en bild över hur idén bakom produkten uppkom och hur företaget planerar att hantera kundrelationer i framtiden. Eftersom att beslut kring produktutveckling och kundrelationer även har med strategi att göra valde vi även att intervjua en anställd som arbetar med företagets övergripande strategiska arbete. En anställd som arbetar med användarupplevelsen valdes också ut som informant. Valet att intervjua denne berodde på att vi genom denna intervju kunde få ytterligare förståelse för hur man inom företaget resonerar kring skapandet av kundrelationer och vad som är viktigt för att skapa ett mervärde kring användningen av kameran. Genom att intervjua dessa anställda kunde vi få olika rollers uppfattningar kring hur arbetet med kundrelationer hanteras och hur man ser på hur detta arbete ska gå till framöver. Ett rikt och varierande dataunderlag är enligt Walsham (2006) viktigt i en interpretativ fallstudie.

4.5 Genomförande av analys

För att analysera vår data och besvara våra frågeställningar använde vi oss av ett teoretiskt ramverk som utgörs av resonemang kring digital innovation, förflyttande av värdeskapande till nätverk, tvåsidiga marknader och drivkrafter för deltagande i utvecklarcommunities. Detta kondenserades ned till en tabell över styrningsmekanismer och drivkrafter kopplat till communities. Styrningsmekanismer är det som företag använder för att få inflytande över externa communities och drivkrafterna gäller för deltagande och bidragande i communities. I modellen visas vilka styrningsmekanismer som kan ha en negativ effekt på specifika drivkrafter för community-deltagande (tabellen bygger på en artikel och tabell i denna, skriven av Shah (2006)). Genom att använda denna tabell (Tabell 1) som vårt teoretiska instrument kunde vi analysera hur företagets anställda resonerar kring produkt-centrerade communities och

kundrelationer i ljuset av deras synsätt på styrningsmekanismer och drivkrafter. Modellen ansågs vara relevant att använda eftersom företags syn på styrning av externa produkt-centrerade communities och innovationsarbetet i dessa samt drivkrafterna för deltagande i communities även säger någonting om deras synsätt på kundrelationer.

För att finna en struktur för vår resultatbeskrivning: vår fallstudiebeskrivning var det användbart att försöka relatera det anställda sagt om betydelsen av communities dels till hur man hittills arbetat med communities i förhållande till produktutvecklingsprocessen, dels till hur man ser på betydelsen av communities framöver. Vi valde därför att kategorisera in intervjudata under dessa två teman: *Tidig produktutveckling* och *Fortsatt produktutveckling och community engagemang*. Vi gick genom respektive transkriberad intervju och försökte se vad som sades och hur respektive informant resonerade beträffande betydelsen av communities för företagets kundrelationer hittills samt hur de såg på betydelsen av communities framöver. Intervjudata kategoriserades därefter in under den av dem ovan nämnda rubrikerna som den ansågs tillhöra.

För att sedan kunna analysera vårt resultat och hur anställda såg på produkt-centrerade communities som ett sätt att bygga kundrelationer använde vi oss av tabellen (tabell 1) kring styrningsmekanismer för inflytande över communities och drivkrafter för communitydeltagande som vi satt samman utifrån Shaha's undersökning om *open source* communities (2006). Genom att analysera vår data med hjälp av denna tabell skapades en förståelse för hur anställda såg på communities. Det och huruvida de såg att skapandet av kundrelationer i förhållande till digital innovation sker genom inflytande över ett community snarare än direktkontakt mellan företaget och slutkunderna. Hur anställda såg på styrningsmekanismer för att få inflytande över communityn gav indikationer på om de såg innovationsprocesser och därmed även kontakten med slutkunder som något mer företagscentrerat, eller något som delvis förflyttats till communities. Hur de såg på drivkrafter för deltagande och bidragande till bl.a. ett utvecklarcommunity användes i analysen för att förstå om företagets uppfattningar stämmer överens med hur drivkrafter för deltagande i communities beskrivits i tidigare forskning. Analysen av anställdas synsätt på drivkrafter visade även på om företaget såg att drivkrafterna handlar just om deltagandet i communities och inte om drivkraften att kommunicera med dem som företag. Genom denna analys kunde vi skapa oss en förståelse för om företaget i vår

fallstudie såg betydelsen av den förändring i innovationsprocesser som skett mycket tack var den digitala teknologins utveckling, samt dess påverkan på deras skapande av kundrelationer.

5. Resultat: Kundrelationer och communities på Memoto

Memotos affärsidé kretsar kring en produkt: *the lifelogging camera*. Kameran är liten som ett frimärke, kan bäras med överallt och tar automatiskt bilder var 30:e sekund. Funktionalitet såsom inbyggd GPS gör att bilderna kan sorteras efter både tidsstämpel och plats. Memoto beskriver på sin hemsida sin vision på följande sätt:

We at Memoto wanted to find a way to relive more of our lives in the future – and enjoy the present as it happens.

(<http://memoto.com/pages/vision>)

I nuläget fokuserar Memoto på att utveckla kameran och produktrelaterade tjänster. De viktigaste produktrelaterade tjänsterna just nu är molntjänsten till vilken kamerabilderna ska kunna laddas upp direkt då kameran ansluts till en dator och den mobilapplikation genom vilken användare ska kunna bläddra genom sina bilder sorterade enligt en tidslinje (<http://memoto.com/pages/how-the-memoto-lifelogging-experience-works-infographic# UXOst5BdVKY>). Konceptet *Lifelogging* eller *lifeblog* som det enligt en artikel i Computer Sweden även brukar kallas är något som hittills i första hand använts för att hjälpa människor med sjukdomsrelaterade minnesproblem (Ryberg 2012). Ett exempel på en produkt som liknar Memotos *lifelogging*-kamera men är större i storlek och har inriktats främst på det i Computer Sweden nämnda användningsområdet: att hjälpa människor med minnesförlust är Revue *3MP-lifelogging* kameran. I denna produkt används teknologi från ännu en liknande produkt: Microsofts *SenseCam* (<http://viconrevue.com/3MPHome.html>). Eftersom att dessa exempel på tidigare *lifelogging*-kameror är större och otympligare och där Revue-kameran främst inriktas på tidigare erkända användningsområden för *lifelogging* måste Memotos kamera riktad till konsumentkunder i allmänhet ses som ett innovativt sätt att skapa nya användningsområden för *lifelogging*-konceptet.

För att starta upp företaget och finansiellt sett ha möjlighet att utveckla produkten använde sig Memoto av Kickstarter. Idén med Kickstarter är att människor med kreativa projekt via en hemsida ska kunna berätta om sina projekt, vad de vill åstadkomma och ha möjlighet att nå ut till människor som tror på deras idéer och kan tänka sig att vara med och finansiera

utvecklingen av en produkt, tjänst eller vad det nu kan röra sig om (<http://www.kickstarter.com/hello?ref=nav>). Eftersom att Memoto är ett företag som åtminstone i nuläget har en affärsmodell som utgår ifrån försäljningen av en produkt tror vi att det blir särskilt viktigt för de att förstå hur de utifrån den enskilda produkten kan engagera användarna i att skapa ett värde kring produkten och genom det bygga kundrelationer. Även om de ovan nämnda liknande *lifelogging*-kamerorna på marknaden inte haft en lika tydlig konsumentinriktad profil som Memoto, är det viktigt att Memoto kan visa på hur deras idé innebär någonting nytt och hur de kan skapa ett mervärde för kunderna.

5.1 communities i det tidiga stadiet av Memotos produktutveckling

Det var en av Memotos grundare som kom på idén att skapa en kamera som samlar minnen ur livet. Kameran skulle automatiskt fotografera var 30:e sekund och fånga stunder som man inte aktivt reflekterar över att man kanske vill minnas. Memoto beskriver början av utvecklingsprocessen som att de arbetade nära slutanvändare, dvs. vanliga människor redan då. De utgick ifrån det så kallade *lifelogging*-konceptet och en idé kring att de ville skapa någon slags kamera som integrerade detta koncept. Det var dock redan från början viktigt för dem att kommunicera med människor för att förstå vad de efterfrågade i en produkt av denna typ (<http://memoto.com/pages/vision>).

För att förankra idén i ett vidare sammanhang blev det viktigt att diskutera idén med forskare och andra framstående personer inom det som informanterna vi pratade med, benämnde som ”*lifelogging*-communityt” eller ”*lifelogger*-rörelsen”. Det communityt består i huvudsak av forskare men även av entusiaster som är intresserade av hur man kan dokumentera sitt liv utan aktiv handling. Memoto uttryckte att de vände sig till detta community tidigt i produktutvecklingsprocessen eftersom att de var medvetna om att idén att samla minnen ur livet redan är ett område som det har forskats och diskuterats kring. Därför såg man värdet av att vända sig till det etablerade communityt, för att höra hur bl.a. forskare inom detta tänkte kring idén man hade om kameran. Att man tog kontakt med *lifelogging*-community och involverade dem tidigt i produktutvecklingsprocessen kan även ses som ett sätt att lägga grunden för framtida

kundrelationer. En av medgrundarna poängterar vikten av att interagera med *lifelogging*-communityt tidigt i produktutvecklingsprocessen:

Vi hade inga kunder först. När vi började utveckla kameran så började vi titta på vilka är det som redan intresserar sig för denna typ av saker. För att minnas sitt liv och ha ett fotografiskt minne. Det finns ett litet community runt det med forskare och entreprenörer och användare sådär runt om i världen. Sedan nådde vi ut till dem för att höra hur de jobbar och vad de har kommit fram till och vad de tycker och berättade för dem vad vi tänker och tror och fick deras input på det. Så på så vis så har ju det communityt involverats i att ta fram produkten. (Informant 5)

En annan fråga som man tog upp till diskussion med *lifelogging*-community rörde hur man skulle hantera den stora mängd bilddata som kameran samlar in. En medarbetare vid företagets kundkommunikationsteam (informant 1) beskrev det som väldigt viktigt att föra en dialog och bygga upp en relation med nyckelpersoner inom *lifelogging*-communityt. Det för att få input på hur man på bästa sätt skulle utforma en produktrelaterad tjänst som kan hjälpa användare av kameran att hantera den stora mängden data som kameran samlar in. När man uppmärksammade det som människor inom *lifelogging*-communityt kommit fram till genom att lyfta fram det på företagets blogg såg anställda det även som ett sätt att motivera dessa personer till fortsatt dialog med Memoto. En av medgrundarna (informant 5) menade att forskare tycker om att bli uppmärksammade för det de har gjort:

...Och många inom forskarvärlden tycker om att få sitt arbete uppmärksammat och ser att man ser och uppskattar det de gör..Så det visade vi ju att vi gjorde. Och då, då fick vi nånting tillbaka för det. (Informant 5)

Detta visar på en medvetenhet om att det finns en drivkraft för just gruppen forskare inom *lifelogging*-communityt att dela med sig av idéer och ge respons på Memotos idéer eftersom de genom ett samarbete med Memoto kan få mer uppmärksamhet för det de har kommit fram till.

Efter man hade fått respons ifrån *lifelogging*-communityt angående idéerna man hade vände sig bl.a. en anställd (informant 3), vars roll är utveckling av användarupplevelsen till konsumenter för att genomföra intervjuer med dessa och ta reda på vad de efterfrågade för funktionalitet i kameran och dess tillhörande tjänster. Hen berättade att syftet med det var att ta reda på om den syn kring teknologin och dess användning som de forskare man intervjuat inom

lifelogging-communityt hade stämde överens med tänkta användares synpunkter. Informant 3 berättade att samtal med människor som hade olika profiler, det vill säga t.ex. olika datorvana, ålder, kön, etc. var viktigt i arbetet med att förstå hur olika framtida användare såg på produkten.

Här kommer även ett annat community in i bilden. Man började även konsultera människor som engagerade sig i Kickstarter-communityt kring Memoto angående vad de efterfrågade för funktionalitet i en *lifelogging*-kamera. Kickstarter är en organisation där företag som är i uppstarten kan presentera t.ex. en produktidé via Kickstarters webbsida, och även berätta om hur man har tänkt utveckla produkten, samt försöka att skapa ett intresse hos människor att bidra till finansieringen av produktutvecklingen. De som hjälper till att finansiera utvecklingen av en produkt får delta i utvecklingsprocessen genom att de som utvecklar produkten delar med sig av en plan för hur de ska gå tillväga. Kampanjdeltagarna belönas oftast även med ett exemplar av den färdig produkten (<http://www.kickstarter.com/hello?ref=nav>).

För Memoto blev kickstarter-communityt fundamentalt för möjligheten att börja utveckla produkten. Genom communityt uppstod även ett begynnande intresse kring produkten och företaget. En anställd vid kundkommunikationsteamet menade att de som engagerade sig i Kickstarter-kampanjen är människor som är intresserade av ny teknologi och produktutveckling (informant 2). Detta visar på medvetenhet om drivkraften att delta i denna typ av community utifrån ett intresse för den teknologi som utvecklas, vilket sträcker sig utöver produkten som är i fokus just i communityt. Så som en anställd vid kommunikationsteamet uttryckte det (informant 1) kunde man välja att donera mellan 200-250 dollar till Memotos Kickstarter-kampanj. Detta innebär cirka 20 dollar under kamerans nuvarande försäljningspris (<http://memoto.com/>). Om man deltog i kampanjen i Kickstarter-communityt fick man alltså inte bara ta del av den nya teknologin tidigare än andra, man fick den även till ett billigare pris. I förhållande till dem som stöttade Memoto finansiellt genom Kickstarter-communityt kan man utifrån informant 1:s redogörelse se en viss medvetenhet om en delvis monetär drivkraft för människor att delta i communityt då de kunde få kameran till ett billigare pris. Som det framstår mer generellt sett såg dock Memotos anställda intresset av ny teknik och att få vara med från början i utvecklingen av en ny produkt och ny teknologi som en viktigare motivation, eller drivkraft för de som finansiellt stöttade Memoto genom Kickstarter-communityt. Offentligt beröm (via t.ex. sociala medier) till

dem som bidragit till finansieringen av produktutvecklingen och beskrivningar av dessa som att de hade möjliggjort utvecklingen av kameran menade flera anställda var någonting som kunde motivera dessa så kallade *backers* att även framöver vilja upprätthålla en relation med företaget.

Utöver Memotos involvering av externa parter i produktutvecklingsprocessen genom Kickstarter-community nämnde nästan samtliga anställda som vi intervjuade den generella vikten av användarinvolvering tidigt i produktutvecklingen. En anställd vid kundkommunikationsteamet (informant 2), den anställd som arbetar med användarupplevelsen (informant 3) samt en av medgrundarna (informant 5) betonade alla att man som företag kan ha idéer kring hur man ska utforma en produkt, men det är viktigt att ta reda på vad de som ska använda produkten anser så produkten får ett bra mottagande. Exempelvis tänkte man inom Memoto att det enbart kunde uppfattas som positivt att erbjuda en tjänst i vilken bilderna som kameran fotograferar sorteras. Medgrundaren (informant 5) berättade dock att man fick kommentarer om detta via communityt Reddit vilket ledde till ett beslut att bildhanteringstjänsten inte längre skulle vara ett krav för användningen av kameran. Anställda pratade i huvudsak om social media communities och interaktion med potentiella slutkunder som viktigt i den tidiga produktutvecklingsfasen. Bland annat har Memoto en blogg där man kan lämna förslag på idéer som man har kring produkten och produktrelaterade tjänster. Ett mer aktivt deltagande från externa parter sida t.ex. genom konkret deltagande i utvecklingen av produkten verkar det alltså inte ha handlat om i vid företagets uppstart och tidiga produktutveckling.

Den anställd som arbetar med strategiska beslut (informant 4) inom företaget var den enda av informanterna som inte uttryckte en lika tydlig inställning för inhämtandet av idéer ifrån användare eller potentiella kunder tidigt i produktutvecklingsprocessen. Hen menade att eftersom produkten inte finns ute till försäljning än kan inte kunderna uttala sig om vad de egentligen tycker om den, det handlar mer om spekulationer. Hen menade att man kan lyssna till potentiella kunders synpunkter och idéer kring hårdvaran och mjukvaran i viss mån före produkten har lanserats. I det läget handlar det dock om att avgöra företagets utvecklingsmöjligheter idag i förhållande till målet att skapa en hårdvaruplattform som är tillräckligt bra och kan lanseras för försäljning. Synpunkter och idéer kring mjukvaran i molntjänsten och tjänsten för bildhantering

menade hen att man kan titta mer på efter hårdvaruplattformen: kameran har lanserats och kunderna har börjat använda den. Detta relaterar även till det en anställd inom kundkommunikationsteamet sade då hen pratade om skapandet av en produkt som är “good enough” (informant 1). Före produkten är lanserad till försäljning uttrycktes alltså av åtminstone två anställda vikten av att företaget har mer kontroll över produktutvecklingen för att försäkra kvaliteten i hårdvaran. Externa parter kan involveras mer i mjukvaruutvecklingen då man väl har skapat en tillräckligt bra hårdvaruplattform.

5.2 Anställdas syn på fortsatt produktutveckling, communities och drivkrafter för deltagande

Flera anställda inom Memoto såg det som att man kommer att ha två olika användargrupper: dels de som är slutanvändare, dels de som vill utveckla t.ex. nya applikationer som kan användas tillsammans med kameran. Medgrundaren (informant 5) betonade att de som kommer att vilja utveckla också är användare i någon bemärkelse och att utvecklarcommunityt därför kan ses som en delmängd i det vidare communityt kring Memoto. Endast en anställd (informant 4) menade att troligtvis en väldigt liten del användare kommer vilja utveckla någonting själva. Hen menade att Memoto vill nå ut till en massmarknad och självklart finns det de som kommer att vilja utveckla tjänster som är mer specialinriktade, men de inte är så många. Detta förklarade hen genom en hänvisning till att produkten ska vara lättanvänd och därför skulle det inte finnas ett så stort behov hos användarna att själva göra anpassade produktrelaterade tjänster:

...Så tror jag att det kommer vara, jag tror att memoton kommer vara en väldigt lättanvänd konsumentprodukt som är gjord för en stor massa. Till exempel om man inte vill gå runt och knäppa bilder hela sin semester - köp en memoto, så gör den det automatiskt och typ kategoriserar och organiserar och fixar allting åt dig. Alltså målet är ju att memoto ska vara lättanvänd och rikta sig till en massmarknad, sen kommer det ju att vara andra som vill specialisera sig och utveckla uppe på det också. (Informant 4)

Framöver vill Memoto göra sitt API tillgängligt för externa parter som sysslar med mjukvaruutveckling. Olika roller inom företaget har dock olika synsätt på hur öppet detta ska vara och för vilka. Enligt den anställde som arbetar med användarupplevelsen (informant 3)

kommer API:t att vara öppet för vem som helst, även de som inte har köpt kameran. Även medgrundaren (informant 5) menade att det ska vara öppet och de som utvecklar produktrelaterade tjänster ska inte behöva gå genom Memoto med det de utvecklar.

Ja men det är ju tanken, det ska inte behöva gå igenom oss, sen kommer det ju göra det i alla fall. Många kommer att ställa frågor och vilja ha hjälp och tips så där, men det ska ju inte behöva vara ett krav att gå igenom oss, det är ju hela poängen med att ha ett öppet API. (Informant 5)

Medgrundaren uttryckte därmed en tanke om att de som utvecklar ändå kommer vara motiverade att föra en dialog med Memoto kring det de utvecklar, även om det inte är ett krav. Motivationen till det beskrevs som något mer behovsdrivet, dvs. man behöver hjälp eller tips kring det man utvecklar. Medgrundaren (informant 5) tog även upp möjligheten för utvecklare att bedriva egna verksamheter kring tjänsterna som de utvecklar med det öppna API:t. Drivkraften ligger då i att utvecklarna kan dra nytta av det de själva utvecklar: få erkännande och även tjäna pengar på det de gör.

Den anställde som arbetar med strategi (informant 4) uttryckte till skillnad från övriga anställda en tydligare ställning kring att API:t inte kan göras helt öppet så vem som helst ska kunna utveckla applikationer och dela, eller sälja de vidare utan någon kvalitetskontroll från Memotos sida. Hen förklarade det som att man vill försäkra sig om att någon inte utvecklar applikationer som inte stämmer överens med företagets värderingar. Hen nämnde en oro kring att det t.ex. skulle kunna utvecklas applikationer för övervakning ifall man inte har någon form av moderator i utvecklarcommunityt. En anställd i kundkommunikationsteamet (informant 2) uttryckte osäkerhet kring hur ett utvecklarcommunity ska hanteras, med hänvisning dels till att kameran inte finns ute till försäljning än och det kommer troligtvis vara någon anställd inom företaget som själv arbetar med utveckling som kommer vara mer involverad i hanteringen av detta.

Den anställde som arbetar med användarupplevelsen (informant 3) beskrev det som viktigt att Memoto framhäver folk som gör bra programvara för att motivera externa utvecklare att delta i utvecklandet av nya applikationer kring Memotokameran. Vad som är bra programvara framgår dock som någonting som är mer upp till företaget att avgöra vilket antyder

att de har viss kontroll över vad som anses vara bra eller inte så bra av det som externa parter utvecklar. För att motivera externa utvecklare att fortsätta vilja delta i utvecklarcommunityt kring Memotokameran menade den anställde som arbetar med användarupplevelsen att det är viktigt att ha en coachande inriktning, att man kan testa de applikationer som utvecklas och ge feedback. Hen menade att utvecklare troligtvis uppskattar feedback på det de gör. Drivkraften ligger här i att få uppskattning och feedback ifrån företaget för det man gör och få synas för det. Den ende som pratade om att det är viktigt att skapa förutsättningar för en dialog mellan externa utvecklare och slutkunder var en anställd som arbetar inom kommunikationsteamet (informant 1). Även om hen inte utvecklade denna beskrivning antyds genom detta ändå en medvetenhet kring att dialogen mellan dem som externt utvecklar produktrelaterade tjänster och slutkunderna är viktig för att ett fortsatt mervärde ska skapas runt Memotos hårdvaruplattform (kameran).

Den anställde som arbetar med användarupplevelsen (informant 3) såg vidare ett värde i att öppna upp för externa applikationsutvecklare eftersom det finns så mycket man kan göra kring hårdvaruplattformen som Memoto själva inte har tänkt på, då de naturligtvis har vissa perspektiv de utgår ifrån. Varför utvecklare skulle vilja delta i ett utvecklarcommunity kring hårdvaruplattformen menade informant 3 beror på att företaget kan tillhandahålla stora mängder data som kan användas för olika former av produktrelaterade tjänster. Hen menar att man som utvecklare kan ha idéer gällande vad man vill göra men ifall man inte har tillgång till någon data kan man ej förverkliga idéerna. Memotos bildhanterings- och lagringstjänst är det som samlar in den data som informant 3 talade om som attraktiv för utvecklare.

Utvecklarcommunities framstår som ett viktigt verktyg för att Memoto ska kunna skapa ett mervärde kring hårdvaruplattformen: kameran. Det eftersom det som en anställd vid kundkommunikationsteamet uttryckte det visar öppenhet gentemot andras innovationer (informant 2) och eftersom man som företag behöver vända sig utåt för att fler mervärdesskapande tjänster kring ens hårdvaruplattform ska skapas (informant 3). Samtidigt verkade vissa anställda, framförallt de som arbetar inom kundkommunikationsteamet (informant 1 och 2) vara mer inriktade på communities där användare delar med sig av idéer och förslag på produktrelaterade tjänster, dvs. inte främst communities där externa parter själva är med och vidareutvecklar tjänster för hårdvaruplattformen. Detta kan naturligtvis förstås utifrån dessa

anställdas arbetsroller inom kundkommunikationsteamet, de arbetar just med interaktionen med kunder inte så mycket med faktisk involvering av externa parter i produkt-och applikationsutvecklingen. En anställd vid kundkommunikationsteamet (informant 2) menade att Memoto troligtvis kommer att skapa någon form av "sharing community" där slutkunder kan dela med sig av nya idéer och koncept för produktrelaterade tjänster. Drivkraften för delning av idéer handlar om att företaget visar för (i detta fall) slutkunderna hur deras idéer kommer till användning och integreras i produkten eller produktrelaterade tjänster. Den anställde som arbetade med företagets strategi (informant 4) menade istället att det troligtvis inte kommer bli frågan om att företaget skapar ett eget community för slutkunder, istället kommer Memoto använda befintliga communities där slutkunder kan dela med sig av idéer.

...Vi tror mer på att man ska synas i befintliga communities än att vi ska göra något helt eget, man ska ju inte uppfinna hjulet på nytt, det finns väldigt bra communities och communities är ju inte vår starka sida. Vår starka sida är ju att utveckla den här hårdvaran och sen en jättebra tjänst till hårdvaran, jag tror att vi tar oss vatten över huvudet om vi börjar göra communities också. (Informant 4)

Vad det gäller utvecklarcommunities pågår det fortfarande en diskussion inom Memoto om hur man ska hantera detta. Hur öppet det ska vara för externa parter att delta i utvecklingen, exakt på vilka sätt man ska öppna upp för externa parter, m.m är frågor som i dagsläget ej kan ges några självklara svar. Vad det gäller öppen källkod menade den anställde som arbetar med användarupplevelsen (informant 3) att det kan vara problematiskt på grund av teknologin kring Memoto-kameran som är delvis patenterad. Hen menade att för vissa projekt, som ej rör den patenterade teknologin skulle man kunna tänka sig öppen källkod. Hen förklarade att det då gäller projekt för vidareutveckling av applikationen för bildlagring och bildhantering som Memoto tillhandahåller. Den anställde som arbetar med företagets strategi (informant 4) förklarade hur nuvarande affärsmodell inte möjliggör öppen källkod eftersom det skulle innebära att vem som helst kan vidareutveckla hårdvaruplattformen och konkurrera mot Memoto. Hen sade att man kanske skulle kunna ha öppen källkod i framtiden, ifall Memoto utsätts för hård konkurrens. Detta menade hen skulle göra att externa utvecklare kunde involveras mer aktivt i utvecklingen av produktrelaterade tjänster också kunde Memoto fokusera på att göra en väldigt

bra hårdvaruplattform istället. Anställda inom kommunikationsteamet samt medgrundaren hade inga tydliga uppfattningar kring öppen källkod, vilket kan förstås i förhållande till det som informant 4 som arbetar med strategin menade när han sade att öppen källkod inte ingår i Memotos nuvarande affärsmodell.

6. Analys och diskussion

Vi har analyserat vårt resultat i förhållande till styrningsmekanismer som företag kan använda för att få inflytande över communities och dess påverkan på olika drivkrafter för deltagande och bidragande i communities, enligt vår teoretiska ramverk och vår tabell (Tabell 1) skapad utifrån en artikel av Shah (2006).

6.1 interaktions- och kunskapsdelningscommunities och kundrelationer

Lifelogging-communityt som förvisso inte är ett utvecklarecommunity var enligt anställda viktigt för den tidiga produktutvecklingen och även ett sätt att skapa ett intresse för kameran som företaget ville utveckla. Anställda tog upp det som viktigt att vara öppen för olika synpunkter och den kunskap som deltagarna i communityt hade. Involveringen av *lifelogging*-communityt kan förstås som ett sätt för Memoto att lägga grunden för en del framtida kundrelationer. Eftersom *lifelogging*-communityt inte är skapat av eller för Memoto utövades ingen direkt kontroll över interaktionen i detta community, utan en mer mångsidig diskussion förekom vilket nämns av Shah (2006) som en viktig drivkraft för deltagande i communityn (se även Tabell 1). Samtidigt presenterade Memoto en idé för communityt angående den produkt de ville utveckla, vilket innebär att de ändå hade ett visst inflytande över interaktionen. Då communityt som sagt inte rör Memotos hårdvaruplattform är det dock inte självklart att Memotos dominans av interaktionen rörande deras produkt påverkade deltagarnas vilja att delta och bidra till communityt generellt sett. Snarare kan i så fall Memotos inverkan över interaktionen ha påverkat dialogen med dem. Detta var dock inget som de anställda uttryckte att de hade funderat över.

Medgrundaren pratade om uppmärksammande av det arbete som forskare i *lifelogging*-communityt gjort som en drivkraft för dem att vilja föra en dialog med Memoto. Hen menade att eftersom Memoto uppmärksammar det som forskare i *lifelogging*-communityt kommit fram till skulle det uppmuntra dem till fortsatt dialog. Detta kan tolkas som en medvetenhet hos företaget att communitydeltagare drivs att dela med sig till communityn för att de kan få ökad status. Ökad status nämns som en möjlig drivkraft för deltagande och bidragande i communities enligt Shah (2006), men då i förhållande till andra communitydeltagare. För att forskare i *lifelogging*-communityt ska motiveras att föra en dialog med Memoto på grund av den status

Memoto tillskriver dem krävs det i så fall att Memotos anställda ses som likvärdiga deltagare i communityt.

Kickstarter-communityt kan än mer ses som ett konkret sätt för Memoto att i det tidiga produktutvecklingsstadiet lägga grunden för framtida kundrelationer. Det var viktigt för Memoto att visa för dem som genom Kickstarter-kampanjen satsade pengar på utvecklandet av kameran att man brydde sig om deras synpunkter vad det gäller funktionalitet i kameran och i bildhanterings- och lagringstjänsten. I förhållande till Kickstarter-communityt uttrycktes av anställda således en förståelse för att deltagare motiveras av en mångsidig interaktion där olika synpunkter och krav kan framkomma. Samtidigt rör det sig inte om demokratiska innovationsprocesser i Kickstarter-communityt, då Memoto ändå hade en vision och plan för vad de ville skapa. Det handlade mer om interaktion och insamlande av synpunkter ifrån de som finansiellt sett stöttade utvecklingen av kameran än en aktiv inblandning av dessa i utvecklingen av hårdvaruplattformen. På detta sätt liknar användningen av Kickstarter-communityt mer hur man inom social-CRM forskningen beskriver användningen av sociala medier för att samla in synpunkter och lyssna till sina kunder som ett sätt att bygga kundrelationer (se t.ex. Greenberg 2010; Heller Baird och Parasnis 2011a, b, c).

Memotos arbete med communities som ett sätt att skapa kundrelationer skiljer sig åt ifrån hur skapandet av kundrelationer framställs inom CRM-forskningen. Företaget vände sig till *lifelogging*-communityt och Kickstarter-communityt för att få kunskap och inspiration för utvecklingen av lifelogging-kameran. Inom CRM-forskningen läggs större fokus på insamlingen av data när det kommer till kunders transaktioner, liten eller ingen betoning läggs på interaktion och diskussion med kunder och framförallt inte före företaget har börjat med sin försäljning. Vad det gäller *lifelogging*-communityt och Kickstarter-communityt kan företagets användning av dessa communities för att bygga kundrelationer betraktas utifrån ett social-CRM perspektiv. Det eftersom att fokus låg på att interagera med personer i dessa communities, inte som diskuteras inom forskning inom digital innovation (von Hippel 2005), att användare (eller potentiella användare) aktivt involveras i produktvecklingen. Zablah et al. (2004) beskriver *knowledge management process* och *interaction management process* inom CRM som något som man endast arbetar med företagscentrerat. Memotos interaktion och kunskapsbyggande tillsammans

med *lifelogging*-communityt och Kickstarter-communityt kan ses som exempel på hur interaktionen och byggandet av kunskap inte är lika företagscentrerade som de beskrivits inom CRM-forskningen. Communitydeltagarna engageras som mer aktiva deltagare i interaktionen och kunskapsbyggandet. Detta innebär att skapandet av kundrelationer genom communities skiljer sig från hur CRM forskningen ser på det. Användarna av teknologin: kunderna framstår inte som lika passiva. Skapandet av nöjdhet hos kunder (Anderson och Mittal 2000) är inte heller som det redogjorts inom CRM-forskningen något som företaget ensamt arbetar med, istället framstår det som något som skapas i samarbete med kunderna eller som i detta fall potentiella kunder.

6.2 Utvecklarcommunities och kundrelationer

Företaget menade att det inte var aktuellt att släppa källkoden fri. Ställningstagandet att inte släppa källkoden fri kan ses som ett sätt att behålla en större del av kontrollen över vidareutvecklingen av produkten och produktrelaterade tjänster. Genom öppnandet av API:t för molntjänsten och bildhanterings- och lagringstjänsten kan Memoto engagera externa parter i utvecklingen inom vissa begränsningar. Vad restriktionerna genom beslutet att inte släppa källkoden fri kan innebära för drivkrafterna hos externa utvecklare att vilja delta i utvecklarcommunityt framstår inte som någonting de anställda vi pratade med har reflekterat särskilt mycket över. Den anställde som arbetar med strategi menade att Memoto tjänar pengar på bildhanterings- och lagringstjänsten och därför kan de inte släppa källkoden fri. Samtidigt finns det som Eisenmann et al. (2006) diskuterar gällande digital innovation och tvåsidiga marknader/nätverk styrningsmekanismer som gör att företag kan använda sig av extern utveckling och ändå tjäna pengar på det som utvecklas. Exempel på detta är att företaget t.ex. tar ut en avgift av de som vill utveckla för hårdvaruplattformen som gör att företaget ändå kan tjäna pengar på tjänsterna kring hårdvaruplattformen. Detta uttryckte dock inte anställda vid Memoto som ett alternativ de hade funderat över. Vår tolkning av detta är att de inte verkar se på Memotokameran som en plattform kring vilken en tvåsidig marknad uppstår.

Anställdas synsätt på hur strikt kontrollen ska vara över beslutsfattandet om utveckling utifrån det öppna API:t varierade. Medgrundaren menade att Memoto inte ska ha speciellt mycket kontroll, det ska vara fritt för andra att utveckla de applikationer de vill. Detta kan tolkas som en medvetenhet om drivkrafterna: fri kreativitet och problemlösning (se Tabell 1 och Shah 2006) som viktiga för att motivera deltagande och bidragande i communities. Medgrundaren pratade likaså om att utvecklare ska kunna starta egna företag och sälja de appar de utvecklar utifrån det öppna API:t. På så sätt noterades även vikten av drivkraften karriärmöjligheter och pengar som viktigt för deltagande och bidragande till utvecklarcommunityt. I Shahs (2006) undersökning nämndes karriärmöjligheter som en drivkraft för deltagare, men för de *open source* community-deltagare som ingick i den undersökningen var det inte en särskilt relevant motivation. I Memotos fall handlar det dock inte om kontexten *open source* community utan snarare ett community för det öppna API:t. Denna annorlunda kontext skulle kunna innebära att andra drivkrafter för deltagande, däribland karriärmöjligheter och pengar aktualiseras.

Den anställde som arbetar med strategi uttryckte däremot att en viss kontroll över det som utvecklas är viktigt för att Memoto ska kunna kvalitetssäkra applikationerna som utvecklas. I förhållande till vår teoretiska modell (se Tabell 1 och Shah 2006) kan strikt kontroll över beslutsfattande kring kodutveckling leda till att utvecklare känner mindre samhörighet med communityt, kreativiteten och likaså möjligheten att få feedback ifrån andra i communityt begränsas eftersom företaget styr över det som utvecklas. Vår tolkning är att den anställde som arbetar med strategin inte har funderat över hur denna styrningsmekanism kan ha negativ påverkan på drivkrafter för deltagande i communityt. Detta eftersom hen uttryckte skepsis gentemot att särskilt många skulle vilja delta i vidareutvecklingen av applikationer för Memotos hårdvaruplattform. Hen menade på att det beror på att kameran och tjänsten ska vara lättanvänd. Enligt Shah (2006) har dock användare varierande behov, vilket innebär att det oftast finns någon funktionalitet som inte ursprungligen finns i produkten och som därför användare kommer att vilja utveckla. Ett community är dessutom ett sätt för användare att ta reda på om någon redan har utvecklat den funktion som eftersöks eller om man ska utveckla den själv (Shah 2006). Det framstod dock inte som att den anställde som arbetar med strategin såg ett utvecklarcommunity som särskilt viktigt för att öka värdet kring Memotos hårdvaruplattform och i förlängningen

stärka byggandet av relationer med slutkunder. Utifrån hens synsätt framstår innovationsprocesser och mervärdesskapande som mer företagscentrerat. Det synsättet står i kontrast till hur forskningen kring digital innovation ser på hur företag med fokus på digital utveckling kan stärka sin konkurrenskraft genom att engagera externa communities (Yoo et al. 2008, Boland et al. 2007, Powell 1990).

Huruvida företaget kommer att låta utvecklare fritt dela det de har utvecklat utifrån det öppna API:t är oklart då det framkom olika synsätt bland dem anställda. Anställda vid kundkommunikationsteamet uttryckte inga speciella synpunkter angående hur utvecklare ska få dela med sig av det de utvecklat. Det eftersom att de inte kände sig riktigt hemma på området. Istället låg tonvikten mer på drivkrafterna att delta i communities där slutkunder kan dela med sig av idéer (alltså inte utvecklarcommunities). Drivkrafter som nämndes som viktiga i det sammanhanget var bl.a. att Memoto uppmärksammar idéer som de tycker är bra, vilket skulle motivera slutkunder att upprätthålla relationen till dem. Synen på drivkrafterna för slutkunder att upprätthålla en relation med det vidare Memoto-communityt sågs alltså på samma sätt som för utvecklarcommunityt som något mer företagscentrerat.

Medgrundaren och den anställde som arbetar med användarupplevelsen uttryckte att återkoppling är en viktig drivkraft för utvecklarens vilja att fortsätta utveckla utifrån Memotos öppna API. Det var dock i huvudsak feedback ifrån företagets sida de nämnde som betydelsefullt. Medgrundaren menade att utvecklare kan motiveras att utveckla om Memoto uppmärksammar externt utvecklade applikationer som de tycker är bra samt om de coachar utvecklarna. Uppskattning eller feedback ifrån andra deltagare i utvecklarcommunityt togs däremot inte upp som en drivkraft som kan få folk att vilja delta eller dela med sig av det de skapar. Genom att ta kontrollen över feedbackprocesserna kan Memoto reglera kodutvecklingen och den feedback ifrån andra deltagare i communityt som är den egentliga viktiga drivkraften för deltagande hämmas (se Tabell 1). I det större communityt kring Memoto i vilket utvecklarcommunityt samt slutkunderna ingår kan man utifrån det de anställda beskriver förstå det som att det handlar mycket om att Memoto vill ta in synpunkter och själva stå för den huvudsakliga applikationsutvecklingen. Till slutkunder ställs frågor om vad de tycker om produkten och bildlagringstjänsten och i förhållande till utvecklare ges tips och respons på det de

utvecklar. På så sätt styr företaget mycket över interaktionen och utvecklingen vilket kan förhindra en mångsidig diskussion och problemlösning mellan communitydeltagarna (Se Tabell 1 och Shah 2006). Detta eftersom deltagarna i communityt kan uppleva att de inte i riktigt kan diskutera utan Memotos inblandning och styrande av interaktionen respektive utvecklingen i en viss riktning. Det kan i sin tur leda till att både slutkunder och utvecklarens motivation att delta i det vidare Memoto-communityt i anknytning till hårdvaruplattformen minskar.

Det ovan beskrivna kan relateras till forskning som berör tvåsidiga marknader/nätverk (Eisenmann et al. 2006) inom vilken det beskrivs vara viktigt att företag som tillhandahåller en plattform skapar en dynamik mellan de två sidorna av användare i nätverket. I Memotos fall skulle det därmed vara utvecklare respektive slutkunder. Eftersom slutkunderna får tillgång till mer varierande, innovativa tjänster genom att företaget involverar externa utvecklare kan inflytandet över ett utvecklarecommunity ses som ett sätt för Memoto att skapa relationer till slutkunderna. All utveckling är inte företagscentrerad, utan det ses mer som att externa aktörer bör blandas in för att skapa konkurrenskraftiga digitala tjänster. Samtidigt är den syn på drivkrafter för deltagande i communities som Memotos anställda gav uttryck för inte alltid överensstämmande med de drivkrafter för deltagande som nämns av Shah (2006). Man såg inte riktigt att deltagare motiveras av samhörighet med andra i communityt och vikten för communitydeltagare av att få feedback ifrån andra deltagare i communityt (se Tabell 1). Även om ett utvecklarecommunity ger potential att skapa andra sätt att bygga kundrelationer på kan det sägas fattas en medvetenhet bland Memotos anställda angående hur vissa drivkrafter för communitydeltagande kan påverkas negativt av styrningsmekanismer som företaget använder sig av. Utifrån de anställdas synpunkter kan man säga att det inom Memoto inte fanns en entydig bild över hur inflytandet över ett utvecklarecommunity indirekt kan bygga starkare relationer till slutkunderna.

Enligt forskning inom digital innovation och öppen innovation (se t.ex. von Hippel 2005; Chesbrough 2006) måste företag på konkurrensutsatta marknader ta in kunskap och innovationer utifrån för att bli konkurrenskraftiga. Eftersom att det som nämnts i beskrivningen av Memoto och *lifelogging*-kameran finns en del konkurrenter på marknaden kan man mena att Memoto agerar på en konkurrensutsatt marknad. Med hänsyn till det vill vi mena att de bör se värdet av

extern innovation genom bl.a. någon form av utvecklarkommunity för att öka sin konkurrenskraft och knyta slutkunder till sig. För att Memotos arbete med ett utvecklarkommunity ska gynna innovationsprocesser samt ge nya möjligheter till skapandet av kundrelationer kan det dock vara viktigt att man inom företaget diskuterar och kommer fram till en enhetlig företagsstrategi för arbetet med communities. En sådan strategi skulle behöva innefatta beslut och riktlinjer för hur man ska använda sig av styrningsmekanismer över dels utvecklarkommunity, men även mer diskussionsinriktade communities. Det för att få inflytande över det som utvecklas och diskuteras samtidigt som kreativiteten och gemenskapen bland deltagarna inte hämmas. Företaget bör särskilt fundera över hur de ska få inflytande över ett utvecklarkommunity och väga för- och nackdelar med att släppa utveckling utifrån det öppna API:t helt fritt, respektive kontrollera det på något sätt. Någon form av styrning är behövlig eftersom det annars är svårt att få inflytande över communityt och använda det för att i förlängningen skapa relationer till slutkunderna. I relation till Sawhney och Prandellis (2000) synsätt på *community of creation* är det dessutom nödvändigt att företaget som håller i communityt definierar en grundläggande gemensam riktning för deltagandet. Detta för att konkreta innovationer ska kunna skapas och arbetet inte endast ska resultera i kaos där ingen kan dra nytta av det som skapas.

Ett exempel på en situation då Memoto måste hitta ett sätt att få inflytande över extern utveckling för att det ska gynna deras relation till slutkunderna är om det blir aktuellt att låta dem som utvecklar applikationer utifrån det öppna API:t sälja dessa vidare utan att gå via Memoto. Om detta blir aktuellt blir det troligtvis viktigt att ta ut någon form av avgift ifrån utvecklarna för att se till att man ändå har ett visst inflytande över det som utvecklas och att slutkunderna ändå förknippar dem externt utvecklade applikationerna med Memoto. Det handlar även om att skapa en attitydmässig lojalitet (Buttle 2009) till Memoto genom att få inflytande över den externa utvecklingen. Inom digital innovation handlar det inte om att slutkundernas relation till företaget nödvändigtvis stärks genom beteendemässig lojalitet, dvs. att kunderna köper mer produkter av företaget. Snarare blir den attitydmässiga lojaliteten gentemot communityt kring hårdvaruplattformen viktigare. Det eftersom det inte nödvändigtvis handlar om att kunderna genomför transaktioner direkt med företaget utan med externa parter i communityt. Den symboliska kopplingen mellan de externt utvecklade tjänsterna och Memoto blir då viktigare.

Det innebär att tonvikten inom CRM-forskningen på beteendemässig lojalitet (Kumar & Shah 2004; Buttle 2009) för företag som vill konkurrera på den digitala marknaden och skapa kundrelationer genom communities snarare kommer att ligga på attitydmässig lojalitet.

I dagsläget är det främst anställda som arbetar inom kundkommunikationsteamet som har hand om kundrelationer. Dessa arbetar dock i huvudsak med social media communities vilket som påvisats skiljer sig åt ifrån produkt-centrerade communities. De som arbetade i kundkommunikationsteamet visste inte så mycket just kring utvecklarcommunities, de kände sig inte hemma på det området. Om dessa anställda ska arbeta med utvecklarcommunities som ett sätt att bygga kundrelationer behöver de få mer kunskap om just arbetet med utvecklarcommunities och hur detta skiljer sig ifrån arbetet med andra typer av communities.

Memoto bör även upprätthålla en flexibel inställning till frågan om öppen källkod. Precis som en anställd antydde kan framtida förändringar på marknaden innebära att Memoto skulle kunna tjäna på att släppa källkoden fri. Det som här syftades på var om en konkurrent med samma affärsidé utgör ett hot för Memoto och de riskerar att förlora slutkunder till förmån för konkurrenten. Då kan öppen källkod bli ett sätt för Memoto att förnya sin konkurrenskraft. En del av att vara ett mer öppet företag och se behovet av extern innovation handlar även om att vara flexibel och använda nya tillvägagångssätt då det visar sig behövas. Byggandet av kundrelationer kommer i förhållande till ett sådant community i en högre utsträckning medföra att Memoto måste få inflytande över det externa communityt som tillhandahåller tjänster åt slutkunderna. Att bygga positiva relationer till det externa utvecklarcommunityt är viktigt för byggandet av relationer till slutkunderna och blir viktigare ju mer företaget öppnar upp för extern innovation. Det eftersom att ju mer som öppnas upp för extern utveckling, desto mer av värdeskapandet som "lockar" slutkunder sker genom extern utveckling. Å andra sidan finns det som nämnts redan en del konkurrenter på marknaden. Detta innebär att frågan om att i högre utsträckning öppna upp för att extern innovation snart kan bli aktuell för Memoto att fundera vidare över.

7. Slutsatser

Syftet med denna undersökning var att ta reda på hur företag använder produkt-centrerade communities för att skapa kundrelationer. Hur skapar då företag kundrelationer med hjälp av communities?

Det vi såg tecken på var att företag i uppstarten som arbetar med digital produktutveckling använder interaktions- och kunskapsdelnings-communities för att lägga grunden för framtida kundrelationer. Inom social media communities är de flesta kunder aktiva på ett eller annat sätt och företag måste inse att interaktionen med alla kunder är viktig. Interaktions- och kunskapsdelnings-communities verkar snarare ha som syfte att attrahera människor som är intresserade av teknologi och specifika produktkoncept. Denna typ av communities används för att skapa en diskussion och ett intresse kring en produkt som är under utveckling. Involveringen av potentiella kunder genom kunskapsdelning och interaktion i den tidiga produktutvecklingsprocessen visar på en viss skillnad gentemot hur man inom CRM-forskningen beskrivit kunskapsskapande och interaktion som något i huvudsak företagscentrerat och företagsstyrt. Samtidigt rör det sig inte om en aktiv involvering av externa parter i den tidiga produktutvecklingsprocessen såsom det framställs inom en del forskning kring digital innovation. Det handlar mer om att ta del av deras kunskap och lyfta in den i företagets processer. Det innebär därför inte att potentiella kunder/användare involveras som mer aktiva partners, åtminstone inte i de tidiga produktutvecklingsprocesserna.

Tolkningen vi gjorde av att externa parter inte aktivt involveras i den tidiga produktutvecklingsprocessen var att företag vill skapa ett grundläggande koncept, en fysisk produkt före externa parter kan involveras i utvecklingen av digitala tjänster. Det för att skapa vissa utgångspunkter för vidare innovationsarbete. Denna upptäckt stämmer överens med hur man inom forskning om värdeskapande communities beskriver hur företag för att kunna använda sig av externa communities för innovationsprocesser, måste definiera ett grundläggande syfte för community-verksamheten. Fokus på interaktion och kunskapsinhämtande ifrån communities i den tidiga produktutvecklingsprocessen påminner samtidigt mer om hur förändringen har skildrats rörande skapande av kundrelationer inom social-CRM forskningen. Inom det

forskningsfältet handlar det just om att lyssna mer till sina kunder, inte om att aktivt involvera dem i produktutvecklings- och innovationsprocesser.

Vårt resultat visade vidare på att när företag väl har etablerat en medvetenhet hos potentiella kunder om sin hårdvaruplattform och börjat med försäljningen av denna, blir det viktigt att skapa ett mervärde kring hårdvaruplattformen i form av digitala tjänster. För företag i uppstarten är det dock inte självklart att detta mervärde skapas genom ett externt utvecklarecommunity. Man ser ett visst värde i extern utveckling eftersom att man som företag inser att det finns mycket kunskap att inhämta utifrån. Samtidigt är det inte självklart att kopplingen ses mellan att som företag skaffa inflytande över ett utvecklarecommunity och främjandet av skapandet av relationer till slutkunder. I vår undersökning påvisades att även om man som företag såg ett värde av extern utveckling förekom fortfarande en mer företagscentrerad syn på skapandet av kundrelationer.

Vår andra frågeställning rörde vilka drivkrafter företag ser som viktiga för att deltagare i communities ska vilja bidra till företagets produktutveckling och innovationsarbete. Det fanns en viss medvetenhet hos vårt fallstudieföretag om vilka drivkrafter som påverkar viljan att delta och bidra i communities. I fallet med drivkraften att få feedback på det som deltagare utvecklar såg företaget dock inte att det handlar om feedback ifrån andra communitydeltagare. Istället menade de att utvecklare skulle uppskatta att få feedback ifrån företaget och även att bli coachade i sitt arbete. Detta skulle få utvecklare att vilja upprätthålla en relation med företaget och fortsätta vilja utveckla tjänster för företagets hårdvaruplattform. Detta skiljer sig åt ifrån hur drivkrafterna för deltagande och bidragande till communities beskrivits i forskning om *open source*-communities. Där redogörs att drivkrafter för deltagande som feedback och samhörighet snarare handlar om någonting som sker mellan communitydeltagarna. Att man inom företaget inte hade funderat på vissa drivkrafter på det sätt som beskrivs inom forskning om drivkrafter för communitydeltagande, verkade bero på att de inte har reflekterats något kring hur relationer kan skapas till slutkunder genom att få inflytande över ett externt utvecklarecommunity. Drivkrafterna för deltagande som anställda såg rörde sig då snarare om drivkrafter för att upprätthålla en relation med företaget, inte communityt i sig. Det utifrån den kvarliggande företagscentrerade synen på skapandet av kundrelationer. Det fanns en viss insikt hos företaget om att skapandet av

kundrelationer handlar om att hålla communityt kring Memoto levande. Samtidigt visste företaget i undersökningen inte riktigt hur de skulle gå tillväga för att fullgöra detta. En del anställda verkade inte heller reflektera över hur en del styrningsmekanismer för communities, såsom exempelvis ”dominans över interaktionen” kan ha en negativ påverkan på communitydeltagare känsla av samhörighet med communityt och viljan att bidra till det. För att kunna dra nytta av extern innovation genom ett utvecklarccommunity som ett sätt att förstärka relationerna till slutkunder måste företaget vara inriktad på att detta är syftet med utvecklarccommunityt. Om ett utvecklarccommunity inte ses som speciellt viktigt för skapandet av mervärdet angående företagets hårdvaruplattform och produktutvecklingen fortsätter att vara i huvudsak företagscentrerad, förblir också synsättet på byggandet av kundrelationer och drivkrafter för community-deltagande företagscentrerat.

7.1 Studiens relevans och överförbarhet

Eftersom påverkan av digital innovation och produkt-centrerade communities på skapandet av kundrelationer är ett tämligen outforskat område ansåg vi det betydelsefullt att i ett första skede få en förståelse för hur företag resonerar kring produkt-centrerade communities för skapandet av kundrelationer. Vårt fallstudieobjekt: Memoto ansågs även vara relevant beroende på att det är ett företag vars fysiska produkts huvudsakliga värde ges genom digitala produktrelaterade tjänster. Resultatet för våra undersökningsfrågor är naturligtvis begränsat såtillvida att vi har genomfört en djupare studie i förhållande till ett företag. Vi kan därför inte påstå att vi vet huruvida andra företag ser på produkt-centrerade communities på samma sätt som Memoto. För företag som har en liknande affärsmodell som Memoto kan dock våra resultat och våra reflektioner i förhållande till drivkrafter och styrningsmekanismer kopplat till communitydeltagande ge vissa insikter beträffande vad man bör tänka på för att kunna skapa kundrelationer genom att få inflytande över communities. Det kan även ge insikter och förståelse kring varför företag resonerar som de gör samt hur företag som sysslar med digital produktutveckling måste ställa om sitt tankesätt vad det gäller byggande av kundrelationer samt byggandet av relationer till andra externa parter för att stärka sin konkurrenskraft.

7.2 Förslag till fortsatt forskning

Eftersom att vi har utfört vår undersökning utifrån ett företags synsätt på betydelsen av produktcentrerade communities för skapandet av kundrelationer ser vi ett värde av att man i fortsatt forskning undersöker vår problemställning utifrån ett bredare dataunderlag. En komparativ studie skulle kunna användas för att visa på hur olika företag resonerar kring digital innovation och skapande av kundrelationer. Genom att genomföra en kvantitativ studie skulle man även kunna jämföra sambanden mellan olika variabler kring företags användning av communities för att bygga kundrelationer. Eftersom företaget i vår fallstudie vid studiens genomförande även var i uppstarten och inte hade börjat med försäljningen av sin hårdvaruplattform: kameran innebar detta även att man ännu inte hade några egentliga kunder. Det hade varit intressant att följa Memoto som företag under en längre tid och se huruvida anställdas uppfattningar kring externa utvecklarcommunities och dess påverkan på skapande av kundrelationer förändrades med tiden och vad det i så fall beror på. I vår studie såg vi en skillnad i hur man arbetat med communities hittills och hur man tänkte sig att arbeta med communities framöver. Genom att studera Memoto under längre tid hade man även kunnat få insikter kring ifall det är ännu en annan typ av community som blir aktuellt längre fram i företagets utveckling. Det skulle vara av intresse att ta reda på vad detta i så fall skulle vara för typ av community och hur man i så fall skulle se på det för skapandet av kundrelationer.

Om vi hade haft möjligheten att studera företaget under en längre tid hade vårt teoretiska ramverk även kunnat testas för att se om Memoto fortsättningsvis är medvetna om de drivkrafter som krävs för att externa parter ska vilja delta i communities. En jämförelse mellan hur företaget arbetar med social-CRM i relation till hur företaget förhåller sig till externa parter i produktcentrerade communities hade även varit ett annat intressant sätt att studera hur kundrelationer byggs upp genom olika communities.

Avslutningsvis hoppas vi att vår studie ska inspirera till mer forskning kring hur förutsättningarna för skapande av kundrelationer har förändrats i den digitala teknologins tid, både utifrån företags och kunders perspektiv.

8. Källor

Anderson, E.W. & Mittal, V. (2000). Strengthening the Satisfaction-Profit Chain. *Journal of Service Research*, vol. 3:2, s. 107-120.

Boland, R., Lyytinen, K., and Yoo, Y. (2007). Wakes of Innovation in Project Networks: The Case of Digital 3-D Representations in Architecture, Engineering, and Construction. *Organization Science*, vol. 18:4, s. 631-647.

Brown, S. A., & Coopers, P. W. (2000). *Customer relationship management: A strategic imperative in the world of e-business*. Toronto, CA: John Wiley & Sons, Inc..

Buttle, F. (2009). *Customer relationship management: concept and tools*. [Elektronisk] Amsterdam & London: Butterworth-Heinemann. Tillgänglig: EBL Reader [2013-05-07].

Chesbrough, H. (2006). "Open Innovation: A New Paradigm for Understanding Industrial Innovation," in: *Open Innovation: Researching a New Paradigm*. Oxford University Press, USA, s. 1-12.

Dyche, J. (2002). *The CRM handbook: a business guide to customer relationship management*. Boston: Addison-Wesley Professional.

Eisenmann, T., Parker, G., and Van Alstyne, M. 2006. "Strategies for Two- Sided Markets," *Harvard Business Review*, vol. 84:10, s. 92.

Faase, R., Helms, R. & Spruit, M. (2011). Web 2.0 in the CRM domain: defining social CRM. *International Journal of Electronic Customer Relationship Management*, vol.5:1 s. 1-22.

Greenberg, P. 2010. *CRM at the speed of light: Social CRM strategies, tools and techniques for engaging your customers*. [Elektronisk] 4th. ed. McGraw-Hill/Osborne. Tillgänglig:<http://common.books24x7.com.proxy.lib.chalmers.se/toc.aspx?bookid=29907>. [2013-05-07].

Grönroos, C., (1997). Value-driven relational marketing: From products to resources and competencies. *Journal of Marketing Management*, vol. 13:5, s. 407-419.

Heller Baird, C. & Parasnis, G. (2011a). *From social media to Social CRM What customers want The first in a two-part series*. New York: IBM Institute for Business Value. pp. 2-16.

Heller Baird, C. & Parasnis, G. (2011b). *From social media to Social CRM Reinventing the customer relationship The second in a two-part series*. New York: IBM Institute for Business Value. pp. 2-17.

Heller Baird, C. & Parasnis, G. (2011c). From social media to social customer relationship management. *Strategy & leadership*, vol. 39:5, s. 30-37.

Kickstarter. *What is Kickstarter?* [Elektronisk]. Tillgänglig <http://www.kickstarter.com/hello?ref=nav> [2013-05-22]

Kumar, V. & Shah, D. 2004. Building and sustaining *profitable* customer loyalty for the 21st century. *Journal of Retailing*, vol.80:4, s. 317-329.

Levina, N., and Vaast, E. (2005). The Emergence of Boundary Spanning Competence in Practice. Implications for Implementation and Use of Information Systems. *MIS Quarterly*, vol. 29:2, s. 335-363.

Liyakasa, K. (2012). Transforming into a social CRM enterprise. *CRM Magazine*, vol. 16:6, s. 38-42.

Markus, M., L. (2007). The governance of free/*open source* software projects: monolithic, multidimensional, or configurational? *Journal of Management & Governance*, vol. 11:2, s. 151-163.

Memoto. (2013). *Memoto*. [Elektronisk]. Tillgänglig: <http://memoto.com/> [2013-05-22].

Memoto. (2013). *The Memoto Lifelogging Experience*. [Elektronisk]. Tillgänglig: <http://memoto.com/pages/how-the-memoto-lifelogging-experience-works-infographic#.UXOst5BdVKY> [2013-05-22].

Memoto. (2013). *Remember every moment*. [Elektronisk]. Tillgänglig: <http://memoto.com/pages/vision> [2013-05-22].

Mohan, S., Choi, E.C.E. & Min, D.M.D. (2008). Conceptual Modeling of Enterprise Application System Using Social Networking and Web 2.0 "Social CRM System". *2008 International Conference on Convergence and Hybrid Information Technology*, s. 237-244.

O'Reilley, T. (2000). "*Gated Source*" Communities? [Elektronisk]. Tillgänglig: [http://www.oreillynet.com/manila/tim/stories/storyReader\\$39](http://www.oreillynet.com/manila/tim/stories/storyReader$39) [2013-05-22].

Parker, G.G. & van Alostyene, M.W. (2005). Two-Sided Network Effects: A Theory of Information Product Design. *Management Science*, vol. 51:10, s. 1494-1504.

Patel, R., & Davidson, B. (2011). 4 uppl. *Forskningsmetodikens grunder. Att planera, genomföra och rapportera en undersökning*. Lund: Studentlitteratur.

Payne, A., & Frow, P. (2005). A strategic framework for customer relationship management. *Journal of marketing*, vol. 69:4, s. 167-176.

Powell, W. (1990). Neither Market nor Hierarchy: Network Forms of Organization. *Research in Organizational Behavior* vol. 12, s. 295-336.

Reinartz, W., Krafft, M. & Hoyer, W.D., (2004). The Customer Relationship Management Process: Its Measurement and Impact on Performance. *Journal of Marketing Research*, vol. 41:3, s. 293-305

Roberts, J. A., Hann, I. H., & Slaughter, S. A. (2006). Understanding the motivations, participation, and performance of open source software developers: A longitudinal study of the Apache projects. *Management science*, vol. 52:7, s. 984-999.

Ryberg, Jonas. (2012). Memoto vill spara ditt liv. [Elektronisk] *Computer Sweden*, 23 oktober. Tillgänglig:<http://computersweden.idg.se/2.2683/1.472715/memoto-vill-spara-ditt-liv> [2013-05-22].

Sawhney, M. & Prandelli, E., (2000). Communities of Creation: Managing Distributed Innovation in Turbulent Markets. *California Management Review*, vol. 42:4, s. 24-54.

Shah, S.K., (2006). Motivation, Governance, and the Viability of Hybrid Forms in *open source* Software Development. *Management Science*, vol. 52:7, s. 1000-1014.

Sharma, D.K. (2011). A social network perspective by CRM. In *IEEE International Conference on Granular Computing*. Kaohsiung, 2011.

Siggelkow, N. (2007). Persuasion with case studies. *Academy of Management Journal*, vol. 50:1, s. 20-24

Sjöström, U. I Starrin, B. & Svensson, P-G. (1994). *Kvalitativ metod och vetenskapsteori*. Lund: Studentlitteratur.

Starrin, B. i Starrin, B. & Svensson, P-G. (1994). *Kvalitativ metod och vetenskapsteori*. Lund: Studentlitteratur.

Swift, R. S. (2001). *Accelerating customer relationships: Using CRM and relationship technologies*. Upper Saddle River, NJ, US: Prentice Hall.

Vicon Reveue. (2013) *Revue 3MP Memories. For. Life*. [Elektronisk]. Tillgänglig: <http://viconreveue.com/3MPHome.html> [2013-05-22].

Von Hippel, E. (2005). Democratizing innovation: The evolving phenomenon of user innovation B. Kahin & D. Foray, eds. *Journal für Betriebswirtschaft*, vol. 55:1, s.63-78.

Walsham, G. (2006). Doing interpretive research. *European Journal of Information Systems*, vol. 15:3, s.320-330.

Woodcock, N., Green, A. & Starkey, M. (2011). Social CRM as a business strategy. *Journal of Database Marketing & Customer Strategy Management* , vol. 18:1, s.50-64.

Web 2.0 (2013). *Encyclopædia Britannica Online*. [Elektronisk]. Tillgänglig: <http://www.britannica.com.ezproxy.ub.gu.se/EBchecked/topic/1192837/Web-20> [2013-06-05]

Yoo, Y., Lyytinen, K., and Jr., R.J.B. (2008). Distributed Innovation in Classes of Networks, in: HICSS. IEEE Computer Society, s. 58.

Yoo, Y., Lyytinen, K., Boland, R., Berente, N., Gaskin, J., Schutz, D., & Srinivasan, N. (2010). *The Next Wave of Digital Innovation: Opportunities and Challenges: A Report on the Research*

Workshop “Digital Challenges in Innovation Research.” *Social Science Research Network*.

Tillgänglig: http://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=1622170 [2013-05-22].

Zablah, A., Bellenger, D.N. & Johnston, W.J. (2004). An evaluation of divergent perspectives on customer relationship management: Towards a common understanding of an emerging phenomenon. *Industrial Marketing Management*, vol. 33:6, s.475-489.

Öztayşi, B., Kaya, T. & Kahraman, C. (2011). Performance comparison based on customer relationship management using analytic network process. *Expert Systems with Applications*, vol. 38:8, s. 9788-9798.

Bilaga 1

Intervjuguide

Bakgrundsinformation informanten

Berätta lite om din roll inom företaget och dina arbetsuppgifter

Hur ser du på kundrelationer utifrån din roll?

Vill du berätta lite om hur idén till lifelogging kameran uppstod och hur ni började arbeta med idén?

Involvering av slutanvändare i produktens tidiga utvecklingsfas

hur involverades kunderna under utvecklingen?

Vilka aktiviteter har ni genomfört för att engagera kunderna i den tidiga utvecklingen av produkten?

Varför tycker du det är viktigt att kunderna är med i produktutvecklingen redan från början?

Hur valde ni ut vilka slutanvändare som skulle tillfrågas om vad de efterfrågar i er produkt? (Valde ni efter några specifika kriterier?)

Utvecklarcommunities och andra typer av användarcommunities

Har ni planer på att låta externa parter på något sätt delta i vidareutvecklingen av mjukvara?

Vad är enligt dig målet med att släppa API:t fritt?

Måste man ha köpt er produkt och använda er app/molntjänst för att få tillgång till det öppna API:t?

Hur ser du på användarcommunities?

Har ni funderat på någon form av utvecklarcommunity i likhet med open source?

Hur ser du på vikten av att ett utvecklarkommunity skapas kring er produkt och era produktrelaterade tjänster?

Kommer ni själva att arrangera ett utvecklarkommunity eller låter ni användarna stå för detta själva?

- Hur kan ni i så fall dra nytta av det som utvecklas?

Finns det andra typer av användarkommunities som ni ser som viktiga för att bygga kundrelationer?

- Vad är det för typ av användarkommunity?
- Vad tror du motiverar kunderna att delta i denna typ av community?

Drivkrafter för slutanvändare att vilja delta i vidareutveckling av produkten och produktrelaterade tjänster, respektive företagets syn på involvering av användarna

Vad tror du att kunderna kan vinna på att hjälpa till med att utveckla produkten?

Vad tror du att ni kan vinna på att kunderna hjälper till med att utveckla produkten?

Vilka är drivkrafterna för kunderna att vilja delta i produktutveckling enligt dig?

Vad kan ni skapa för upplevelse för användarna som sträcker sig ut över själva *lifelogging*-kameran?

- Vad ser du för betydelse för i skapandet av en sådan kundupplevelse?

Hur ser du på att skapa forum där användarna kan dela idéer med varandra så att vidareutvecklingen av er produkt och era tjänster blir mer självgående?

Styrningsstrukturer

Kommer ni ha några begränsningar på användningen av API:t och hur man får dela det man utvecklar?

Kommer ni att ha någon form av licens som begränsar rättigheterna kring det som slutanvändare utvecklar utifrån det öppna API:t?

- Hur ser du på användningen av en sådan licens?
- Hur tror du era kunder upplever en sådan licens?

Kommer ni att släppa er källkod fri?

- Vad är anledningen till att ni kommer/inte kommer göra det?
- Vad tror du att det har för betydelse för era kundrelationer?

Sociala mediers betydelse i skapandet av kundrelationer

Hur använder ni sociala medier för att bygga kundrelationer?

Vilka olika kanaler använder ni för att interagera med användarna?

Har ni någon vision kring kundrelationer som skapar en enhet i hur ni interagera med kunder genom olika typer av sociala medier?

Bilaga 2

2013-04-22

Inspelningsmedgivande

Tack för att du deltar i vår undersökning kring företags användning av sociala medier och användarcommunities för att skapa kundrelationer.

Vi kommer att spela in ljud ifrån denna intervju för att vara säkra på att vi får med allt som sägs och kan behandla intervjumaterialet på ett systematiskt och korrekt sätt i vårt uppsatsarbete.

I uppsatsen kommer du att behandlas anonymt. Var vänlig och läs nedanstående kommentar och skriv under genom den digitala signeringstjänst som används för detta avtal, om du samtycker enligt nedanstående:

Jag förstår att intervjun med mig kommer att spelas in.

Jag tillåter Nadire Kirkdeveli och Sofia Zaid att använda inspelningen som underlag för sitt uppsatsarbete vid Göteborgs universitet, vårterminen 2013.