



LUNDS UNIVERSITET

Ekonomihögskolan

Företagsekonomiska Institutionen

FEKN90

Företagsekonomi -

*Examensarbete på Civilekonomprogrammet*

VT 2012

# **En kamp på nya slagfält**

*- En studie i företags organisering av  
marknadskommunikation via sociala medier*

## **Författare:**

Josefin Jonsson Skoog

Victor Bergström

## **Handledare:**

Stein Kleppstö

## **Förord**

Med detta förord vill vi uttrycka vår tacksamhet till de som hjälpt oss under uppsatsens gång. Vi vill börja med att rikta ett stort tack till vår handledare Stein Kleppstö, Ekonomie doktor och lektor vid Lunds Universitet, som väglett oss under terminen. Vi har uppskattat dina kloka ord, dina ärliga åsikter och ditt uteblivna daltande. Dina tankar och idéer har hjälpt oss framåt och din kunskap i det akademiska skrivandet har varit en tillgång. Vi vill även tacka företagsrepresentanterna som deltagit i undersökningen. Framförallt Henric Byström, Kent Kierdorf, John Wernvik och Boel Lagerwall som bidragit med värdefulla insikter ur ett näringslivsperspektiv. Slutligen vill vi rikta ett tack till alla på Grayling Malmö, som upplåtit sin arbetsplats och varit en stor inspirationskälla för oss.

## **Stort tack!**

**Lund, Maj 2012**

---

Josefin Jonsson Skoog

---

Victor Bergström

## **Sammanfattning**

**Uppsatsens titel:** En kamp på nya slagfält – En studie i företags organisering av marknadskommunikation via sociala medier

**Seminariedatum:** 2011-05-29

**Ämne/kurs:** FEKN90, Magisteruppsats i marknadsföring, 30 HP

**Författare:** Victor Bergström och Josefin Jonsson Skoog

**Handledare:** Stein Kleppstö

**Nyckelord:** Sociala medier, Dialog, PR, Reklam, Kärnkompetens

**Syfte:** Syftet med uppsatsen är att med hjälp av kommunikationsteori beskriva utvecklingen av marknadskommunikation fram till och med sociala medier, och etablera en förståelse för vad företagen vill uppnå med denna. Utifrån detta vill vi kartlägga företagens behov av extern konsultation inom sociala medier och utreda kommunikationsdisciplinernas (reklam och public relations) förutsättningar att bidra med konsultation i det nya mediet.

**Metod:** Studien har en deduktiv ansats med vissa induktiva tendenser, då etablerade kommunikationsteorier används för att belysa förhållandet mellan teori och empiri. Primärdata insamlades genom en enkätundersökning som jämförts med sekundärdata från andra undersökningar på samma ämne, följt av kvalitativa intervjuer för att få djupare insikter för den kommande analysen.

**Teori:** Teorierna redogör för hur synen på kommunikation har förändrats fram tills idag och hur den digitala plattformen har utvecklats utifrån ett kommunikativt perspektiv. Vidare redogörs för outsourcing och kommunikationsdisciplinernas anpassning till den nya teknologin. Slutligen presenteras teorier gällande kärnkompetens, affärsstruktur och strategisk arkitektur.

**Empiri:** Den empiriska sammanställningen visar på att företagens syfte med kommunikation via sociala medier speglar den kommunikationsteoretiska utvecklingen från envägs- till tvåvägskommunikation. Behovet av extern konsultation och vilken disciplin som lämpar sig främst, rör därmed ståndpunkter kring hur resurser ska mobiliseras för underhåll av tvåvägs-kommunikation samt hur dialogen kan integreras.

**Slutsatser:** Slutsatsen gör gällande att relationsbyggande bör bedrivas internt då det kan vara en viktig konkurrensfördel. Företagen bör engagera ledningen för att skapa en strategisk arkitektur som är lämplig för framtidens kommunikationsklimat och tillgodogöra sig insikter till följd av den ökade interaktionen. För kommunikationsdisciplinerna gäller det att utvärdera hur var och ens spetskompetenser ska användas för att öka nyttan av erbjudandet i sociala medier.

## **Abstract**

**Title:** A fight on new battlefields – A study of businesses organization of marketing communications through social media

**Seminar date:** May 29<sup>th</sup> 2012

**Course:** FEKN90 - Master thesis in Business Administration, 30 ECTS

**Authors:** Victor Bergström and Josefin Skoog

**Advisor:** Stein Kleppstö

**Five key words:** Social media, Dialogue, Advertising, PR, Core Competence

**Purpose:** The purpose of this paper is to use communication theory to clarify the development of marketing communications until the social media phenomenon, and thereby obtain a better understanding of what the companies want to achieve with it. We will map the business value of external advice in the field of social media and consider how well the disciplines of communication, advertising and public relations is equipped and prepared for such tasks.

**Methodology:** The study has a deductive approach with some inductive tendencies, since established communication theories are used to highlight the relationship between theory and empiricism. Primary data is collected through a survey and compared with secondary data from other studies on the same topic. Also, qualitative interviews have been made to get a deeper understanding.

**Theory:** The theories describe how the perception of communication has changed until today, and how this development mirrors the development on the digital platform. They also describe the adaptation to the new technology of the communication disciplines. Finally, theories regarding outsourcing, core competence and the strategic reorganization of business structure are presented.

**Empirical compilation:** The empirical compilation shows that the companies' purpose of marketing via social media reflects the communication theory development from one-way to two-way communication. The need for external advice and what the disciplines mainly are suitable for, concerns how resources should be mobilized for the maintenance of two-way communication, and how the dialogue can be integrated with companies' overall communication strategy.

**Conclusions:** Relationship building should be conducted internally, since it is a long-term business benefit for companies. Implications for communication departments concern the importance of involving the management, to integrate social media with the traditional communication, as well as the benefit of assimilating insights from consumers due to increased interaction. For communication disciplines, it is important to evaluate how each one's core competencies can be used to increase the benefits of the offering in social media.

<b>1. Inledning.....</b>	<b>8</b>
1.1 Problembakgrund .....	8
1.2 Syfte.....	11
1.3 Frågeställningar .....	12
1.4 Avgränsningar .....	12
<b>2. Teori .....</b>	<b>13</b>
2.1 Begreppsdefinition .....	13
2.1.1 Marknadskommunikation.....	13
2.1.2 Reklam .....	13
2.1.3 Public Relations.....	14
2.1.4 Sociala medier .....	14
2.2 Från monolog till dialog .....	15
2.2.1 Envägskommunikation och monolog.....	15
2.2.2 Tvåvägskommunikation och dialog.....	16
2.2.3 Relations- och lojalitetsbyggande.....	17
2.2.4 Kunden som medproducent.....	18
2.3 Internets utveckling och dess påverkan på kommunikation .....	18
2.3.1 Den digitala eran.....	18
2.3.2 Från Web 1.0 till Web 2.0 .....	20
2.3.3 Lojalitet och relationsbyggande i sociala medier.....	21
2.4 Extern konsultation.....	22
2.4.1 Outsourcing.....	22
2.4.2 Reklamdisciplinens utveckling .....	22
2.4.3 PR-disciplinens utveckling.....	23
2.4.4 Teknologins påverkan på kommunikation .....	24
2.4.5 PR 2.0.....	25
2.4.6 Reklam 2.0.....	25
2.5 Unika resurser och nya affärsmodeller .....	26
2.5.1 Strategisk arkitektur och kärnkompetenser.....	26
2.5.2 Klassificering av kärnkompetenser.....	28
2.5.3 Värdemigration.....	29
<b>3. Metod.....</b>	<b>31</b>
3.1 Vetenskaplig ansats.....	31
3.2 Forskningsmetod.....	32

3.3	Datainsamling och litteratursökning.....	33
3.4	Källkritik.....	34
3.5	Strategiskt urval.....	34
3.6	Förstudie – webbaserad enkätundersökning.....	35
3.7	Kvalitativa samtalsintervjuer.....	37
3.8	Trovärdighet.....	37
3.8.1	Reliabilitet.....	38
3.8.2	Validitet.....	38
3.8.3	Replikation.....	40
<b>4.</b>	<b>Empiri .....</b>	<b>41</b>
4.1	Enkätstudie.....	41
4.1.1	Företags användning av sociala medier.....	41
4.1.2	Företagens åsikt om sina egna kunskaper om sociala media.....	41
4.1.3	Det primära syftet.....	42
4.1.4	Områden där extern konsultation behövs.....	43
4.1.5	Företags användning av konsulter i arbetet med sociala medier.....	43
4.1.6	Kommunikationsdisciplinernas kärnkunskaper.....	44
4.1.7	Kommunikationskonsulters förutsättningar att arbeta med sociala medier.....	45
4.1.8	Avgörande vid val av kommunikationsdisciplin.....	45
4.1.9	Val av kommunikationsdisciplin i arbetet med sociala medier.....	45
4.2	Intervjuer.....	46
4.2.1	Presentation av intervjupersoner och företag.....	46
4.2.2	Användningen av sociala medier.....	47
4.2.3	Syftet med sociala medier.....	48
4.2.4	Kunskap och organisation av sociala medier internt.....	50
4.2.5	Behovet av extern konsultation.....	52
4.2.6	Kommunikationskonsulters kunskap.....	54
4.2.7	Organiseringen av sociala medier i framtiden.....	56
<b>5.</b>	<b>Analys .....</b>	<b>59</b>
5.1	Sociala medier – en självklar kanal.....	59
5.2	Relationsbyggande och ökade krav på transparens.....	60
5.3	Sociala medier är inte en försäljningskanal.....	61
5.4	Internt lärande och en brist på resurser.....	63
5.5	Tonalitet och relationsskapande eller kreativ höjd och teknisk kompetens?.....	65
5.6	Ett behov av anpassade affärsstrukturer.....	67

<b>6. Slutsats .....</b>	<b>71</b>
6.1 Marknadskommunikationen via sociala medier .....	71
6.2 Företagens syften med att finnas i de sociala forumen .....	71
6.3 Organiseringen av företagets sociala medier.....	72
6.4 Implikationer .....	74
6.4.1 För kommunikationsavdelningarna .....	74
6.4.2 För kommunikationskonsulterna.....	75
6.5 Förslag till vidare forskning.....	76
<b>7. Källförteckning.....</b>	<b>78</b>
7.1 Tryckta källor.....	78
7.2 Vetenskapliga artiklar.....	80
7.3 Elektroniska källor .....	81
<b>8. Appendix .....</b>	<b>86</b>
8.1 Missivbrev och enkät till förstudie .....	86
8.2 Utkast på intervjuguide .....	89

---

## 1. Inledning

*I detta inledande kapitel presenteras uppsatsens inriktning i form av en beskrivande problembakgrund, där både teoretiska och empiriska aspekter lyfts fram. Vi redogör även för uppsatsens syfte och presenterar våra forskningsfrågor. Slutligen redovisas de avgränsningar som gjorts.*

---

### 1.1 Problembakgrund

Det råder inte längre någon tvekan om att framväxten av sociala medier har givit företag ökade möjligheter till en kreativ och kraftfull kommunikation med sina målgrupper. I dag använder många företag de sociala medierna till att sända ut sitt budskap, exempelvis genom virtuella videoklipp som substitut till traditionell TV-reklam, podcasts som kan ersätta radioreklam och produktutskick till inflytelserika bloggare istället för att gå genom journalister för att publiceras i tryckt media. Tack vare virtuella debattforum, kommentarsfält och förmågan att konvertera traditionella medier till digitala format ökar dessutom möjligheten till interaktion med konsumenterna och deras möjlighet att i sin tur ge omedelbar feedback på kommunikationen. Förutsättningarna för marknadskommunikation har förändrats drastiskt och det ställer höga krav på att de som utformar denna har en plan för hur interaktionen ska bemötas.

Sett ur ett teoretiskt perspektiv, kan många av de begrepp som präglat den moderna kommunikationsteorin appliceras på sociala medier. Teorier rörande tvåvägskommunikation, interaktion och dialogskapande har blivit tongivande inom dagens marknadskommunikation och sociala medier har på många sätt underlättat processen för att uppnå detta i praktiken (Grunig, Grunig & Dozier, 2002; Falkheimer & Heide, 2003 m.fl.). Även teorier som redogör för hur värde skapas då konsumenten är medproducent och dennes vilja att påverka erbjudandet, är väsentliga influenser i den moderna marknadsföringsteorin (Vargo & Lush, 2004; Prahalad & Ramaswamy, 2004). Också detta har underlättats av den nästintill obegränsade interaktionen i de sociala medierna.

Dessa nya sätt att se på kommunikation, i kombination med teknologisk utveckling och en lavinartad ökning i antal internetanvändare det senaste decenniet, är alla bidragande orsaker till att kommunikatörer i svenska företag valt att lägga allt mer resurser i digitala kanaler i allmänhet och sociala medier i synnerhet. Under 2011 ökade kommunikationsbranschen sin omsättning med 9,8 % och svenska företag ökade sina investeringar i digital media med drygt 1 miljard. Detta innebär att ca 10 miljarder satsades i digitala kanaler totalt under året (Branscholl, 2011) och budgeten för sociala medier var den som ökade mest med i genomsnitt 6,3 % under 2011 (Informationsindex, 2011). Samtidigt visar en rapport för 2012 att 12 av Sveriges 16 största reklamköpare avser att avsätta en ännu större del av budgeten till aktiviteter inom sociala medier kommande år (Svenska Dagbladet, 2012). Med andra ord är det mycket som tyder på att denna utveckling fortsätter, och det finns flera aktörer som vill tjäna på den. Under 2011 gick en allt större del av kommunikationsbudgeten till tjänster från PR-byråer som ökat från 1,9 miljarder till 2,2 miljarder. Också inköpen från reklambyråerna ökade från 2,3 till 2,5 miljarder, medan inköpen från webbyråer däremot har minskat från 2,8 till 2,2 miljarder (Sveriges Informationsförening & Precis, 2011).

Även i undersökningen Marknadsbarometern framgår att allt fler företag ökar sina investeringar i sociala medier (Netigate, 2012). Det finns dock en indikation på att företagen ofta misslyckas med att se någon konkret affärsnytta med kommunikationen i dessa medier, och att många fortfarande känner att "de måste vara där" (Netigate, 2012). Författaren Rob Brown (2009) menar att det viktigaste för företag som överväger ökad aktivitet i sociala medier är att man är kapabel till att ge något av värde till sin målgrupp. Även teoretiker som Solis och Breakenridge (2009) är inne på behovet av engagemang, tid och resurser från företag som valt att investera i sociala medier. De menar vidare att människor som har inlett en relation med organisationen gör det för att det är av värde för dem och att det är av yttersta vikt att organisationer ser till att detta värde upprätthålls. Vidare menar Carlsson (2009) att aktiviteter i sociala medier är förenat med det faktum att det blir allt svårare för företag att kontrollera den externa kommunikationen, vilket gör att organisationer bör avsätta beredskap

för att hantera de missförstånd som kan uppstå då budskap sprids via de sociala forumen.

Då företagens marknadsavdelningar många gånger har svårt att tillstå resurser i form av tid och pengar samt den kommunikationsstrategiska kompetensen att bevaka och bedriva aktiviteter inom sociala medier in-house, blir lösningen ofta att ta hjälp utifrån. I en omfattande undersökning från IBM uttrycker 88 % av de nordiska marknadscheferna att de känner sig oförberedda att dra nytta av de sociala medierna (siffran globalt var 68 %) och lika stor andel anser sig inte ha kompetensen att hantera den informationsexplosion som är ett resultat av de sociala mediernas framväxt (IBM, 2010). En slutsats av rapporten är att nordiska marknadschefer i högre grad väljer att ta hjälp av externa aktörer i form av kommunikationskonsulter.

I kommunikationsbranschen har aktörerna i huvudsak bestått av konsulter från reklambranschen, följt av konsulter inom Public Relations-disciplinen (hädanefter benämnt PR) i andra ledet (Sveriges Kommunikationsbyråer, 2012). Historiskt sett har de två disciplinerna haft lätt att distansera sig från varandra, då Public Relations-utövandet har sitt ursprung i den informativa skolan och erbjudit konsultation kring publicitet och relationsbyggande, medan reklambyråerna traditionellt sett sysslat med annonsering, exponering och masskommunikation (Falkheimer, 2002). Empirisk data, i form av en mängd inlägg på konsultbloggar (Mellstrand, 2008; Wendel, 2011 m.fl.) och artiklar i massmedia (The Economist, 2006 m.fl.), antyder dock att sociala medier lett till att den tidigare stringenta gränsen mellan vad som är reklam och vad som är PR håller på att suddas ut. Båda kommunikationsdisciplinerna arbetar med sociala medier och försöker positionera sig som huvudleverantör av extern konsultation inom fältet. De nya medierna kräver dock kompetenser från båda håll. Inte minst då exempelvis reklamannonser nu är förenade med mottagarnas möjlighet att enkelt skapa en relation till företagen och ge direkt feedback till avsändaren, och även skapa ytterligare publicitet utanför den primära målgruppen (Holmström & Wikberg, 2010).

Andra tecken på att gränserna mellan disciplinerna på senare år har otydliggjorts, är att reklambyråer i allt större utsträckning anställer PR-konsulter och vice versa. Samtidigt ställer reklambyråer upp i PR-tävlingen SPINN medan PR-byråer gör det samma i reklamtävlingen Guldägget (Helander, 2010). Även det faktum att branschorganisationer byter namn tyder på att utvecklingen går mot en hybridisering av de två disciplinerna. År 2009 bytte "Sveriges Reklamförbund" namn till "Sveriges Kommunikationsbyråer" med mål att fungera som en branschorganisation för konsulter inom åtta olika discipliner inom marknadskommunikation (Lagerstedt, 2011). Den förändrade branschstrukturen verkar ha gett upphov till existentiella frågor där de olika kommunikationsdisciplinerna granskas. Något som hypotetiskt sett förvirrar en utomstående betraktare och köpare av extern konsultation inom marknadskommunikation i allmänhet och sociala medier i synnerhet (Hökegård, 2011). Undersökningar som Marknadsbarometern (Netigate, 2012), Kommunikatören (Hammer & Hanborg, 2012) och Trendrapport 2011 (Sveriges Marknadsförbund, 2011) visar samtliga att satsningarna på sociala medier ökar, men motiven bakom satsningarna verkar vara svåra att urskilja och det råder delade meningar om vilken disciplin som kan bistå med optimal konsultation. Det första målet med denna studie blir därför att identifiera motiven till företagets marknadskommunikation via dessa medier. Det andra målet har sitt ursprung ur resultaten från IBM:s undersökning och kommer handla om behovet av extern konsultation och vilken av de traditionella externa kommunikationsdisciplinerna som i så fall anses ha bäst förutsättningar att leverera utifrån företagets uttryckta kommunikativa behov.

## **1.2 Syfte**

Syftet med denna uppsats är att med hjälp av kommunikationsteori beskriva utvecklingen av marknadskommunikation fram till och med sociala medier, och etablera en förståelse för vad företagen vill uppnå med denna.

Utifrån detta vill vi kartlägga företagets behov av extern konsultation inom området för sociala medier och utreda kommunikationsdisciplinernas (reklam och public relations) förutsättningar att bidra med konsultation i det nya mediet.

### 1.3 Frågeställningar

- Hur kan vi med hjälp av kommunikationsteori förstå utvecklingen av den digitaliserade kommunikationen fram till och med sociala medier?
- Vad är huvudsyftet med att använda sociala medier utifrån företagets perspektiv?
- Hur organiseras arbetet med sociala medier och hur resonerar och agerar företag kring behovet av extern konsultation inom arbetet via sociala medier?
- Vad har Public Relations- respektive reklamdisciplinen för förutsättningar att bidra med konsultation i förhållande till vad företagen strävar efter i sin kommunikation via sociala medier?

### 1.4 Avgränsningar

Vi har hämtat det empiriska materialet i vår undersökning från den svenska kommunikationsbranschen och således kan inte resultatet anses vara representativt för annat än denna. Vi vill också framhålla att vi är medvetna om existensen av andra aktörer som erbjuder konsultation inom sociala medier, framförallt i form av webbyråer och andra nischbyråer, men har valt att avgränsa studien till PR- och reklamdisciplinerna. Motivet till detta är att dessa två historiskt sett utgjort den huvudsakliga kommunikationsbranschen och har varit tvungna att anpassa sitt erbjudande i och med den teknologiska utvecklingen, till skillnad från till exempel en webbyrå vars affärsidé grundar sig i de nya teknologiska förutsättningarna.

Vidare förtäljer syftet att vi valt att avgränsa studien till aktiviteter inom området för marknadskommunikation, då Trendrapport 2011 från Sveriges Marknadsförbund (2011) visar att de sociala medierna främst (51 % av aktiviteterna) är ett verktyg för marknadsavdelningen och närliggande funktioner. Detta resultat stöds även i Marknadsbarometern som också fastslår att användningen av sociala medier i marknadsföringsarbetet är betydligt större bland B2C-företag (Business To Consumer) (Netigate, 2012), varför vi valt att avgränsa studien till verksamheter som bedriver kommunikation och försäljning direkt mot slutkonsument.

---

## 2. Teori

*I följande kapitel redogörs för de teoretiska perspektiv som utgör ramen för den kommande analysen. Kapitlet inleds med definitioner av relevanta begrepp som är återkommande i uppsatsen. Vi behandlar därefter kommunikationsteoretiska perspektiv och den vetenskapliga synen på kommunikation fram tills idag. Avsnittet följs av en genomgång av den historiska utvecklingen för reklam- respektive PR-branschen och kommunikationsteknologin effekter på kommunikationsdisciplinerna. Slutligen presenteras teorier som behandlar affärsstruktur, strategisk arkitektur och kärnkompetens.*

---

### 2.1 Begreppsdefinition

#### 2.1.1 Marknadskommunikation

Axelsson (1996) menar att kommunikation kan beskrivas genom att studera vem sändaren av budskapet är, vad meddelandet säger, i vilken kanal det sänds och vem mottagaren är. Marknadskommunikation definierar han vidare som kommunikation som sänds ut av företag i syfte att påverka marknaden. Denna kommunikation, tillsammans med andra marknadsstimulerande faktorer, syftar till att föra mottagaren genom olika stadier av köpprocessen. Kommunikationen kan skapa medvetenhet, ge kunskap och förhoppningsvis medverka till en positiv inställning till företaget, produkten eller tjänsten (Axelsson, 1996).

#### 2.1.2 Reklam

Belch och Belch (2009) definierar reklam på följande sätt; *"Advertising is defined as any paid form of non personal communication about an organization, product, service, or idea by an identified sponsor"* (Belch & Belch, 2009, s.18). Även Kotler och Armstrong (2009) använder en liknande definition då han beskriver reklam som *"Any paid form of non personal presentation and promotion of ideas, goods or services by an identified sponsor"* (Kotler & Armstrong, 2009, s. 540). Slutligen talar även Lamb, Hair och McDaniel (2009) om reklam som *"Impersonal; one way communication about a product or organization that is paid by a marketer"*.

Utifrån den gemensamma karaktären hos ovanstående definitioner, har vi valt att definiera reklam som "köpt kommunikation från en tydlig avsändare i syfte att genom opersonlig envägskommunikation marknadsföra en organisation, tjänst eller vara."

### 2.1.3 Public Relations

Grunig och Hunt (1984) definierar begreppet PR som *"The management of the relations between an organization and its publics"* (Grunig & Hunt, 1984, s. 7). Cutlip, Center och Broom (1999) utvecklar detta resonemang genom sin definition *"Public Relations is the management function that establishes and maintains mutually beneficial relationships between an organization and the public on whom its success or failure depends"* (Cutlip et al., 1999, s.1). Vidare anger Mårtensson (2009) att begreppet ofta innefattar aktiviteter kring publicitet och arbete med information i icke-köpta kanaler. Utifrån dessa begreppsförklaringar har vi valt att definiera PR som *"förvaltandet och upprätthållandet av ömsesidigt fördelaktiga relationer genom icke-köpta tillvägagångssätt som publicitet och relationsbyggande dialoger."*

### 2.1.4 Sociala medier

Då sociala medier är en modern företeelse, förändras definitionen ständigt av författare och experter inom området. Enligt Nationalencyklopedins senaste definition avses *"kommunikationskanaler som tillåter användare att kommunicera med varandra direkt genom exempelvis text, bild eller ljud"* (NE, 2012). Marknadsföringsforskaren Lena Carlsson (2009) följer upp denna definition och menar att *"sociala medier är en kombination av teknologi, social interaktion och användargenererat innehåll som bygger på eller leder till nätverkande mellan människor"* (Carlsson, 2009, s. 8), vilket är en definition vi ansluter oss till. De sociala medierna består i huvudsak av följande kategorier:

**Sociala nätverk:** Även kallade communities, där användare kan komma i kontakt och kommunicera med varandra genom olika internetplattformar (NE, 2012). De vanligaste är Facebook med över 4 miljoner användare i Sverige (Socialbakers.com, 2012) och Linked-in, som är ett mer professionellt forum för arbetsgivare, arbetssökande och anställda (NE, 2012).

**Bloggar:** Förkortning av "weblog" (loggbok på internet) där privatpersoner och företag kan publicera inlägg som sedan kan kommenteras av läsarna (NE, 2012).

**Microbloggar:** Bloggar som begränsas av ett textutrymme om max 140 tecken, där inläggen används mer som statusuppdateringar med möjlighet för andra att kommentera. Twitter är den vanligaste och mest använda (NE, 2012).

**Digitala nätverk:** Forum där användare delar med sig av digitala filer där utrymme ges för feedback i form av kommentarer och diskussion. Vanligast är YouTube (videofiler), Flickr, Instagram och Pinterest (foton) samt Slideshare (powerpoint-presentationer) (NE, 2012).

**Wikis:** Kunskapsbaser där innehållet skapas av användarna, där Wikipedia är den vanligast förekommande (NE, 2012).

## **2.2 Från monolog till dialog**

### **2.2.1 Envägskommunikation och monolog**

En av de mest framträdande teorierna som behandlar envägskommunikation är transmissionsperspektivet, som etablerades av kommunikationsforskarna Shannon och Weaver (1949), då organiserade teknologier i form av massmedier som tidningar och radio växte sig starka i samhället (Fiske, 2004). Teorin visar på en linjär kommunikation där information färdas som en signal från sändaren genom en kanal och avkodas sedan av mottagaren. Kommunikationen kan anses som lyckad eller misslyckad beroende på om mottagaren har uppfattat budskapet korrekt, vilket gör att meddelandet ofta är standardiserat och opersonligt (Fiske, 2004). Framväxten av massmedierna möjliggjorde masskommunikation, där samma meddelande kunde spridas samtidigt till ett stort antal okända mottagare. I enlighet med transmissionssynen följer kommunikationen en linjär struktur och betydelsen av meddelandet bestäms utifrån sändarens villkor och hur denna väljer att utforma det meddelande som sprids (McQuail, 2005). Enligt marknadsföringsforskaren Lena Carlsson (2009) har den klassiska marknadskommunikationsmodellen gått ut på att sända ut budskap genom så kallad interruption marketing, det vill säga avbrytande reklam. Hon menar att traditionell annonsering, ofta i form av TV-reklam, har gått ut på att få potentiella kunder att avbryta sina sysslor för att ta del av ett enkelriktat budskap.

Redan vid dess uppkomst har transmissionsperspektivet fått kritik för dess oförmåga till interaktion och mottagarens begränsade möjlighet att ge feedback tillbaka till sändaren (Fiske, 2004). Denna kritik ligger till grund för ett annat framträdande perspektiv, nämligen den semiotiska skolan och skapandet och utbytandet av meningar och betydelser (Fiske, 2004). Enligt denna modell ges mottagaren möjlighet att tolka budskapet med utgångspunkt i sin egen kulturella kontext, vilket innebär att samma meddelande kan få olika betydelse beroende på vem mottagaren är.

### **2.2.2 Tvåvägskommunikation och dialog**

Det meningsskapande synsättet har med åren fått allt större utrymme i kommunikationsteorin och uppkomsten av teorier som Grunig och Hunts (1984) Excellence-studie har befäst mottagaren av information som mer än en passiv deltagare. Denna modell utgår från att mottagarna är aktiva i kommunikationsprocessen samtidigt som meddelandet, till skillnad från i transmissionsperspektivet, bör anpassas efter de specifika mottagarna. Studien innehåller två modeller för envägskommunikation; publicitetsmodellen och den strategiska informationsmodellen, samt två modeller för tvåvägskommunikation, den asymmetriska och den symmetriska tvåvägskommunikationsmodellen (Grunig & Hunt, 1984).

De två förstnämnda modellerna syftar enbart till att skapa publicitet åt organisationen, utan hänsyn till någon form av interaktion med mottagaren. De två sistnämnda modellernas syfte skiljer sig åt. Den asymmetriska samlar in och sprider information i syfte att övertala mottagaren att agera på ett sätt som gynnar organisationen. Den symmetriska modellen däremot har som mål att skapa långsiktiga relationer genom kontinuerlig dialog som gynnar båda parter. Grunig, Grunig & Dozier (2002) vidareutvecklade den ursprungliga teorin och menar att en kombination av modellerna är att föredra, även om fokus bör ligga på den sistnämnda. Den symmetriskt inriktade kommunikationen bidrar till balanserade maktrelationer där både sändare och mottagare har chans att försöka ändra attityder och beteenden, vilket därigenom ska resultera i en ökad

förståelse mellan organisationen och dess intressenter (Grunig et al., 2002).

I samband med utvecklingen av dessa teorier menar forskare i allt större utsträckning att den medskapande kommunikationen nu är mer relationsinriktad än tidigare. Grönroos (2006) hävdar att strategisk marknadskommunikation bör fokusera på dialog med aktiva kunder och främjande av interaktion och delaktighet. Solis och Breakenridge (2009) menar vidare att deltagande i dialoger utgör en direkt kanal mellan organisationen och de människor man försöker nå, vilket gör att kommunikationen kan uppfattas som kundservice snarare än marknadsföring.

### **2.2.3 Relations- och lojalitetsbyggande**

Dialogskapande för oss in på relations- och lojalitetsbyggande. Till skillnad från traditionell marknadsföring som handlar om att sälja en vara eller tjänst genom överföring av budskap, betonar relationsmarknadsföringsprofessor Gummesson (2002) vikten av att bygga relationer med kunden. Detta då det i dagens samhälle och organisationer har blivit ett ökat fokus på relationer, nätverkande och interaktion. Enligt Blomqvist (2004), även han professor i relationsmarknadsföring, är relationsbyggandet en del i en process för att uppnå långsiktiga resultat genom värnandet av befintliga kunder. Detta gör man genom att noggrant välja ut sin målgrupp och satsa på de kunder man tror har ett intresse av att besvara interaktionen, vilket resulterar i långsiktiga relationer och lojala kunder (Blomqvist, 2004). Enligt Gummesson (2002) är lojalitet ett väletablerat begrepp även inom näringslivet och beskrivs ofta som den ideala positionen för ett företag och ett eftersträvanvärt mål som ger lönsamhet på lång sikt. För att lyckas med detta krävs det en viss grad av individanpassning för att få kunden att känna sig speciell och etablera en personlig relation med organisationen. Här måste företaget anpassa sig till vilken typ av dialog och relation kunden vill ha, samt djupare undersöka vilka typer av attityder och beteenden som föranleder ett repeterat köp, vilket är den direkta definitionen av begreppet lojalitet (Blomqvist, 2004). Gummesson (2002) hävdar att konsumenterna ofta förväntar sig att företagen drar det tyngsta lasset i

relationen, vilket gör att företagen måste mobilisera kraft och resurser att förstärka och underhålla relationen genom kontinuerlig dialog och interaktion.

#### **2.2.4 Kunden som medproducent**

Kotler och Armstrong (2009) har länge hävdad att företag har två alternativ när det kommer till att marknadsföra sina produkter. Det ena alternativet är att anamma en push-strategi, där produkten trycks ut genom distributionskedjan. Det andra alternativet är att man genom konsumentpåverkan försöker skapa en efterfrågan hos slutkunden för att sedan, i enlighet med pull-strategin, dra produkten genom distributionskedjan. Strategierna kan i vissa fall komplettera varandra.

Vargo och Lush (2004) hävdar att separationen av produktion och konsumtion inte är ett normativt mål. De hävdar att konkurrensfördelar kring organiserandet och koordinerandet av vertikala nätverk har fått ge vika för aktiviteter som enbart fokuserar på anpassningen efter slutkonsumenters dynamiska behov. Vidare hävdar de att marknaden har gått ifrån att ha ett varuorienterat synsätt till ett serviceorienterat synsätt, där värde definieras utifrån medskapandet med konsumenten, snarare än det värde som är inbäddat i produktionen av varor och tjänster. Organisationer rör sig från att praktisera vad Vargo och Lush (2004) benämner som en make-and-sell-strategi till en sense-and-respond-strategi, där företagets marknadsföring rör sig kring termer av självförstärkande värdecykler, snarare än linjära värdekedjor. Prahalad och Ramaswamy (2004) noterar en vidareutveckling av begreppet medproduktion och att marknaden idag är en plats för proaktiv kundinvolvering och "real-time"-marknadsföring genom vilken företaget interaktivt anpassar sig och skräddarsyr produkter och tjänster efter kundens specifika, föränderliga och unika behov.

### **2.3 Internets utveckling och dess påverkan på kommunikation**

#### **2.3.1 Den digitala eran**

Det senaste decenniets markanta ökning av internetanvändandet (Findahl, 2011) har lett till att en allt större andel av aktiviteterna i och resurserna för marknadskommunikationen har förflyttats till den digitala världen

(Webfinanser, 2011). Chaffey (2009) ser framväxten av internetburen marknadskommunikation som en utveckling och förlängning av den traditionella marknadskommunikationen, där sociala medier underlättar den strategiska kommunikationen mellan företag och kund. Brown (2009) menar vidare att internet inte bör ses som ett eget medium, utan som en kanal och ett nätverk som även kan transportera traditionella medier som TV, radio och tidningar. Förmågan att konvertera analoga medier till den digitala plattformen och integrera dem med sociala medier är också den första av fyra grundläggande orsaker som, enligt Kotler och Armstrong (2009), har format den digitala eran. Här är informationsdelningen en central aspekt, då den möjliggör att traditionella medier kan sändas via ett obegränsat antal kanaler och sändningstimmar per dygn (Kotler & Armstrong, 2009).

Den andra orsaken väljer Kotler och Armstrong (2009) att benämna explosionen av internet, vilket syftar till den allttjämt pågående ökningen i den globala internetanvändningen, samt ökade uppkopplingsmöjligheter i form av mobila enheter. De anser att detta bland annat är en konsekvens av att allt fler köpbeslut föregås av informationssökning på internet, vilket i sin tur har lett till att internet har blivit en viktigare del i människors liv. Nya former av mellanhänder är den tredje orsaken bakom utvecklingen (Kotler & Armstrong, 2009). Med detta avses utvecklingen där allt fler företag väljer att förmedla försäljningen via internet, till följd av att konkurrensen från internetbaserade företag intensifieras. Den sista förklaringen ligger i den ökade möjligheten för företag att samla in information från sina kunder och andra intressenter och därigenom anpassa och skraddarsy sitt erbjudande efter behov och önskemål (Kotler & Armstrong, 2009).

Just möjligheten till ökad kundanpassning har förts fram som en fundamental orsak till den ökade internetanvändningen. El-Ansary, Frost och Frost (2006) redogör för hur internet har förändrat konsumentbeteendet och förflyttat makten från företagen till konsumenterna. De får medhåll av Brown (2009) som menar att den teknologiska utvecklingen medfört att marknadskommunikationen i större utsträckning kan riktas mer precist till de

målgrupper man önskar nå. Detta anser El-Ansary et al. (2006) är nödvändigt då internet har ”styckat upp” marknaden i mindre segment. Vidare hävdar de att tidigare distributionsmässiga hinder som geografiska avstånd, tidsaspekter, samt kostnader och utrymme för lagring av kundinformation har minskat drastiskt i och med Internets utveckling. Med andra ord underlättar internet processen att etablera relationer med individer med särskilda intressen då köparen erbjuds fler alternativ på kortare tid och på ett enklare sätt.

### **2.3.2 Från Web 1.0 till Web 2.0**

Begreppet Web 2.0 etablerades år 2004 av författaren och föreläsaren O'Reilly (2007) som tidigare varit delaktig i utvecklingen av World Wide Web, även kallat Web 1.0 under det tidiga 1990-talet. Han hävdade att 2000-talets vida erbjudande av webbtjänster stod i skarp kontrast till hur internetanvändningen såg ut under den inledande fasen av Web 1.0. De första webb-tjänsterna, framförallt praktiserade av rent informativa webbsidor, möjliggjorde oftast endast envägskommunikation i en linjär process från sändare till mottagare. Användarna gavs sällan några möjligheter att påverka innehållet eller interagera med andra användare (Blythe, 2006). O'Reilly (2007) utvecklade detta resonemang och menade att den nya tidens breda utbud av webbtjänster var ett resultat av internetbubblans kollaps. Han menade att de företag som överlevt denna, hade vissa gemensamma karaktäristika som gjorde dem motståndskraftiga till krisen. Vidare hävdade han att de företag som tidigt hade satt internetanvändarna i fokus var de som hade bäst förutsättningar att bli framgångsrika och att användarna var viktiga producenter av innehållet. Även interaktionen mellan användare och möjligheten till kreativt engagemang att skapa sitt egna innehåll betonades som strategiskt och affärsmässigt viktiga komponenter i marknadskommunikationen (O'Reilly, 2007).

Det mest centrala i funktionerna kring Web 2.0 är därför enligt O'Reilly (2007) knutna till kollektiv användarintelligens där en Web 2.0-orienterad webbtjänst växer exponentiellt genom kollektiv användaraktivitet. Dessa begrepp är också centrala i marknadsföringsforskarna Holmström och Wikbergs (2010) redogörelse av de attribut som anses som mest väsentliga vid aktiviteter inom

sociala medier. Det första attributet de anger är räckvidd, då sändarens budskap kan nå ett stort antal användare på mycket kort tid. Det andra attributet är tillgänglighet, då väldigt många kan ha tillgång till mediet till en obetydlig kostnad. För det tredje anges användarvänligheten som en viktig faktor, då individer betydligt lättare kan etablera en välläst blogg eller ett twitterflöde än att starta upp en TV-kanal eller en tryckt tidning. Det fjärde och sista attributet är färskheten i kommunikationen via sociala medier, då informationen kan uppdateras på ett ögonblick, något som är omöjligt att göra med TV-reklam eller tryckt material (Holmström & Wikberg, 2010).

### **2.3.3 Lojalitet och relationsbyggande i sociala medier**

Enligt Holmström och Wikberg (2010) utgör de sociala medierna ett kraftfullt redskap i relationsmarknadsföring, då företag har möjligheten att vända sig direkt till den tilltänkta målgruppen och etablera den individanpassning som anses nödvändig i denna typ av kommunikation. Solis och Breakenridge (2009) menar att det gäller för företaget att göra sig tillgängligt genom att lyssna och delta i de sociala medierna och förtjäna lojaliteten genom en personlig dialog och humanisering av varumärket. Brown (2009) påminner också om att betrakta konsumenterna som mer än passiva mottagare av information och att respektera deras åsikter och konversationernas publicitet. Han betonar också vikten av hitta ett intressant och engagerande ämne för konsumenterna och att företaget bör undvika att använda samma språk i sociala medier som i försäljningsmaterial och rapporter. Solis och Breakenridge (2009) menar vidare att företag i sina framtida kommunikationsstrategier bör ta sociologiska aspekter i beaktande, vilket i de sociala mediernas fall praktiseras genom det direkta engagemanget för att hjälpa kunden, inte för att sälja. De hävdar att det endast är genom att delta och svara på frågor som företaget kan forma synen på varumärket. Enligt Brown (2009) handlar det om att balansera ett aktivt deltagande med att släppa kontrollen och låta användarna skapa sitt eget innehåll, vilket ställer krav på en transparent kommunikation.

## **2.4 Extern konsultation**

### **2.4.1 Outsourcing**

Som nämndes inledningsvis, växer kommunikationsbranschen stadigt. Omsättningen ökade för både PR- och reklamdisciplinen förra året och en allt större del av budgeten går till aktiviteter förknippade med sociala medier. Denna utveckling tyder på att företagen väljer att ta in extern konsultation i allt större utsträckning och att outsourca delar av sitt kommunikationsarbete till byråer. McIvor (2008) menar att trenden att outsourca processer har vuxit sig starkare inom många sektorer och att förklaringen ligger i att det kan ge upphov till kostnadsfördelar, skalfördelar och effektiviseringsfördelar. Han hävdar dock att företag måste ha en djup förståelse för sina interna kärnprocesser för att strategiskt kunna välja vad man bör outsourca och kunna kapitalisera på möjligheterna. Han menar att allt för många företag grundar sina outsourcingbeslut på kostnadsaspekter och glömmar att reflektera över hur det påverkar företagets långsiktiga kompetensutveckling.

För att analysera huruvida en process skall läggas ut eller behållas internt, hävdar McIvor (2008) att det är viktigt att beakta ifall konkurrenter eller leverantörer utför processen bättre samt undersöka om företaget kan skapa en hållbar konkurrensfördel genom att göra det internt. Det är också viktigt att ha en förståelse för vilka processer som är kritiska för att underhålla och bygga konkurrensfördelar och därför bör behållas internt. Dessa processer kan vara en del i att hålla nere priser eller differentiera produkter. Slutligen måste företag reflektera över risken för opportunist, då outsourcing kan innebära att leverantörer drar nytta av beroendesituationen (McIvor, 2008).

### **2.4.2 Reklamdisciplinens utveckling**

Reklambranschen i Sverige uppkom i slutet av 1800-talet, och affärsidén i de tidiga byråerna bestod i att förmedla annonsutrymme. Verksamheten blev lyckosam i samband med den ökade läskunnigheten i Sverige och fler byråer startades vilket snabbt drev på utvecklingen (Johnson, 2010). Annonsbyråerna började organisera sig 1915, då de bildade organisationen Tariffcentralen, vars syfte var att arbeta för en enhetlig annonstaxa och att skapa oberoende från

dagspressen (Sveriges Kommunikationsbyråer, 2010). Marknadens ökade efterfrågan på annonser och det faktum att tidningsutgivare och annonsbyråer slöt avtal, gjorde att reklambranschen tog fart på allvar.

Reklamen kom allt eftersom att fokusera på att locka konsumenter till köp, och runt 1930-talet började byråerna arbeta med marknadsföringsstrategier och grafisk design. Marknaden för reklam växte och under 1950-talet startas bland annat den reklamrelaterade konstorganisationen "Art directions club", vilket i efterhand har setts som ett tecken på att förgreningar inom branschen uppstod och nya yrkesgrupper började växa fram i Sverige (Sveriges Kommunikationsbyråer, 2010). Den kreativa revolutionen 1964-1980 förändrade även sättet att kommunicera med marknader och omformade branschen från att ha varit dominerad av ett fåtal stora aktörer till att nya, kreativa och mindre reklambyråer tog plats. Kreativ personal som art directors och copywriters blev vanligare inslag i arbetsstyrkan (Sandberg, 2000).

Det samhällsengagemang som växte sig starkt på 1970-talet präglade även reklamen i den mån att informationen i annonser framgick allt tydligare (DN, 2011). Branschen förändrades ytterligare under senare delen av 80-talet, då ett nytt annonsavtal som innebar att all annonsförmedling skulle hanteras av förmedlingsbyråer, vilka senare kom att bli mediebyråer. Reklamen hittade in i nya kanaler och även om den första svenska reklamfilmen visades redan under 1910-talet hade biograferna fram till 1988 i praktiken monopol på distribution av reklamfilm (Sveriges Kommunikationsbyråer, 2010). I början av 1990-talet börjar även relationsmarknadsföring bli ett vedertaget begrepp inom reklambranschen (Sveriges Kommunikationsbyråer, 2010).

#### **2.4.3 PR-disciplinens utveckling**

Falkheimer och Dalfelt (2001) menar att få forskare med kommunikationsteoretiska utgångspunkter studerat den svenska PR-industrin, vilket lett till vagt definierade begrepp och bristfällig beskrivning av den historiska framväxten (Falkheimer & Dalfelt, 2001). Hård af Segerstad (1997) menar dock att branschens framväxt började på 1930-talet, då de första

informationsfunktionerna i företag tog form i samband med kunskapssamhällets framväxt. Fokus låg på hur information i organisationer kunde effektiviseras genom utformning av budskap och val av kommunikationskanaler, i syfte att påverka anställda och intressenter (Hård af Segerstad, 1997). PR-forskaren Larsson (2002) hävdar istället att PR-branschen tog form först på 50-talet som ett resultat av den demokratisering och samhällsutveckling som andra världskriget medförde. Både inom den privata och den offentliga sektorn började man då anställa såväl pressombudsmän som redaktörer för personaltidningar och yrkesområdet kom att benämnas Public Relations (Erikson, 2002). PR startade alltså främst som branschorgan i Sverige medan det i USA uppstod som ett konsultfenomen (Larsson, 2002).

Även tilltagande varumärkeslanseringar och de ökade krav som ställdes på företagen beträffande samhällskontakter påverkade PR-branschens framväxt. Organisationers behov av specialiserade kommunikatörer som hade hand om kontakter med allmänhet, beslutsfattare och andra intressenter ökade (Larsson, 2002), vilket så småningom ledde till att informationsteknik blev ett etablerat ämne på universitetsnivå (Falkheimer & Dalfelt, 2001). PR som institution har vuxit sig allt starkare då ökat informationsflöde och teknologikutveckling har utmanat traditionell envägskommunikation genom ökat fokus på relationer och dialog (Falkheimer, 2002). Vidare är förtroendet för PR som kommunikationsdisciplin högt, då det innebär en indirekt kontakt med mottagaren via en förmodat oberoende tredje part, som media eller opinionsledare. Shoemaker (1997) benämner denna process "gatekeeping".

#### **2.4.4 Teknologins påverkan på kommunikation**

Den digitala revolutionens inverkan på kommunikationsmöjligheter och det förändrade synsättet på hur marknadskommunikation bör bedrivas, har under de senaste två decennierna påverkat kommunikationsbranschens två huvuddiscipliner. Sociala medier har förändrat tillvägagångssätt för PR- såväl som reklamkonsulter som har inspirerats och tvingats anpassa sig till de nya möjligheter som uppkommit (Heath, 2000). Solis och Breakenridge (2009) menar att transformationen inom kommunikations- och informationsbranschen

är den största som skett på decennier då hela medielandskapet håller på att förändras. Brown (2009) är enig i detta och anser att internet har omvandlat infrastrukturen för kommunikation och att det får stora konsekvenser för kommunikatörer. Solis och Breakenridge (2009) menar vidare att skiftet från monolog till dialog har medfört större krav på hantering av snabb, transparent kommunikation till slutkonsumenter i allt större mån.

#### **2.4.5 PR 2.0**

År 2008 myntade Solis (2008) begreppet PR 2.0 som han redogör för nedan:

*“is the realization that the web changed everything, inserting people equally into the process of traditional influence. Suddenly we were presented with the opportunity to not only reach our audiences through gatekeepers, but also use the online channels where they publish and share information to communicate directly and genuinely.”* (Solis, 2008, s.23)

Breakenridge (2009) menar vidare att PR 2.0 innebär att PR-konsulter måste kommunicera och sprida information direkt till sina publikker i allt större utsträckning, och då erbjuda relevant information i syfte att hjälpa konsumenter att fatta ett köpbeslut. Detta faktum, i kombination med att dialogen via internet har gjort kommunikationen allt mer transparent, har bidragit till konklusionen tillika boktiteln "PR 2.0 - Putting the public back in Public Relations". Detta innebär krav på ett större fokus på mottagaren och målgrupper inom mindre nischer (Breakenridge, 2009).

En annan förändring är att gatekeepingfunktionen har fått en försvagad betydelse då vem som helst kan agera publicist på internet i och med bloggar, sociala forum och kommentarsfält, vilket gör att den tredje parten blir svåridentifierad. PR som disciplin riskerar på så vis att förlora förtroende (Breakenridge, 2009). Slutligen tror Solis och Breakenridge (2009) att introduktionen av sociala medier kommer eliminera de som inte anpassar sig till den dialogbaserade marknadskommunikationen.

#### **2.4.6 Reklam 2.0**

Beträffande Web 2.0 inverkan på reklamdisciplinen skrev Tim O'Reilly;

*"It is a truism that the greatest internet success stories don't advertise their products. Their adoption is driven by "viral marketing"- that is, recommendations propagating directly from one user to another. You can almost make the case that if a site or product relies on advertising to get the word out, it isn't Web 2.0." (O'Reilly, 2007, s. 24)*

Trots detta är termen Reklam 2.0 (Advertising 2.0) ett vanligt förekommande begrepp inom litteraturen. Tuten (2008) menar att filosofin inom reklamvärlden förändrats till följd av Web 2.0. Den allmänna definitionen av reklam som betald envägskommunikation, placerad i massmedium i syfte att påverka (se tidigare begreppsdefinition av reklam), går inte längre att applicera som förklaringsmodell (Tuten, 2008.) Tuten menar att reklam nu kan förmedlas via webbsidor som inte definieras som massmedium. Reklamen behöver inte heller längre vara betald, även om det traditionellt sett har varit fallet, och den består numera till stor del av tvåvägskommunikation. Hon menar vidare att Reklam 2.0 handlar om dialog, kontakt och en minskad kontroll över varumärket för företagen. Som tidigare redogjorts i avsnittet för envägskommunikation, handlar traditionell reklam om att ta plats och göra intrång i mottagarnas liv. Detta synsätt anses av Tuten (2008) nu vara förlegat då kunder inte längre accepterar reklamen som ett nödvändigt ont för att ta del av mediet.

I och med denna demokratisering av media har reklambranschen tvingats att finna nya reklam- och kommunikationsmodeller och inse att traditionella print-strategier inte fungerar online (Chaffey, 2009). Tuten menar till exempel att reklambranschen tidigare såg närvaron i social media som ett primärt mål, det vill säga att ha en häftig reklamsida i ett socialt forum skulle underhålla sig själv och sända ut ett budskap på samma sätt som en annons. Reklambranschen har nu istället tvingats att anamma ett dialogperspektiv (Tuten, 2008).

## **2.5 Unika resurser och nya affärsmodeller**

### **2.5.1 Strategisk arkitektur och kärnkompetenser**

I det nya medielandskap som uppstått krävs nya kompetenser och sätt att arbeta. Social media innehåller kunskapsinslag från olika kommunikationsdiscipliner då arbetet involverar såväl kreativitet, formgivning

och masskommunikation som dialog, relationsskapande och kommunikation med olika publikter.

Prahalad och Hamel publicerade 1990 en uppmärksammas artikel där de behandlar begreppet kärnkompetens. Perspektivet tar sin utgångspunkt i att ett företag består av en samling unika resurser med unika förutsättningar för att lyckas i konkurrensen på marknaden. Teorin om kärnkompetens koncentreras dock runt hur företags unika kompetenser kan samordnas och verka ihop för att uppnå konkurrensfördelar. Dynamik och anpassning i kärnkompetensen samt en hög grad av organisatoriskt lärande är viktiga faktorer som påverkar strategier och framtida konkurrens i stor utsträckning. De menar vidare att det är avgörande för företags och branschers överlevnad att ständigt såväl utveckla befintlig kunskap, som att generera ny. Detta för att kärnkunskapen inte skall bli statisk och förlegad på en dynamisk marknad när marknadsgränser suddas ut och konkurrensen intensifieras. *"Core competencies are the collective learning in the organization, especially how to coordinate diverse production skills and integrate multiple streams of technologies"* (Prahalad & Hamel 1990, s. 82).

Prahalad och Hamel (1990) kallar strukturen i företag som möjliggör utvecklande och anpassning av kärnkompetensen för strategisk arkitektur, något som de menar att ledningen styr. De strategier som genomsyrar företaget avgör organiseringen av dynamiska kärnkompetenser. Prahalad (1993) vidareutvecklar resonemanget med att den strategiska arkitekturen bör användas för att identifiera och kartlägga långsiktiga trender för att möjliggöra anpassning av kärnkompetens till dessa på ett tidigt stadium. Han menar vidare att den strategiska arkitekturen måste utformas så att organisatoriskt lärande och metainläring främjas, i vilket han får medhåll av Lei, Hitt och Bettis (1996). Just metainläringen hävdar bägge är nyckeln till vidareutveckling av kärnkompetens och Lei et al. (1996) förklarar det som organisationens förmåga att ta in nya former av kunskap.

### 2.5.2 Klassificering av kärnkompetenser

För att kunna identifiera kärnkompetenser som finns hos respektive kommunikationsdisciplin redogör vi nedan för en modell som möjliggör klassificering och kategorisering av olika typer av kärnkompetenser. Hamel och Heene (1994) menar att kärnkompetenser med fördel kan delas in i olika kompetensområden då det möjliggör generalisering och analys av företag och branscher utifrån ett kompetensperspektiv. Mascarenhas, Baveja, och Jamil (1998) använder nedanstående uppdelning som har funktionen att organisera kompetenser i olika typer av kategorier.

*Teknisk kunskap* innefattar en bred förståelse inom ett specifikt område. Det kan innebära spetskunskap inom teknologiska processer eller vetenskap om hur man utför en viss uppgift. Ofta härstammar den här typen av kunskap från hängivenhet samt kontinuerlig involvering och uppdatering inom ämnet som gör att kunskapen är överlägsen konkurrenternas.

*Processkunskap* innebär att företaget eller branschen besitter kunskap om hur man levererar snabba, pålitliga, konsekventa och effektiva resultat till kunderna utan avbrott, komplikationer eller andra besvär. Fokus på pålitlighet och att processen har en tydlig plan är centralt och involverar därför faktorer som innovativa kommunikations- och logistiklösningar.

*Relationsbyggande* med externa aktörer och breda kontaktnät som kan nyttjas till kundens fördel är här en central del. Kärnkompetensen ligger i att dra nytta av dessa nätverk för att skapa ytterligare värde och kunna erbjuda överlägsen kompetens. Förståelse för kunders behov och förmågan att tillfredsställa dessa genom etablerandet av relationer är även det en viktig del.

Mascarenhas et al. (1998) hävdar att ledande företags kärnkompetenser sällan är statiska, då de hela tiden utmanas av nyetablerade aktörer. De menar också att relationsbyggande som kärnkompetens blir allt viktigare i och med globalisering, skräddarsydda lösningar till kräsna kunder och kortare produktlivscykler. Slutligen menar de att ett företag eller en bransch drar nytta

av att ha ett brett spektrum av kärnkompetenser då det är svårare att imitera (Mascarenhas et al., 1998). Även Prahalad och Hamel (1990) använder dessa tre faktorer för att beskriva kärnkompetens, även om de inte går så långt som att karaktärisera kompetenser utifrån dessa områden. *"If core competence is about harmonizing streams of technology, it is also about the organization of work and the delivery of value"* (Prahalad & Hamel, 1990, s.5).

### 2.5.3 Värдемigration

En annan teori som kan vara behjälplig i analysen är Slywotzkys (1996) resonemang om värдемigration. Han menar att affärsstrukturer och affärsmodeller likt produkter går genom en cykel av tillväxt, mättnad och tillslut maturitet. Han beskriver affärsstruktur på följande vis:

*"A business design is the totality of how companies select its customers, designs and differentiates its offerings, designs the task it will perform itself and those it will outsource, goes to market, creates utility for customers and captures profit. It is the entire system for delivering utility to customers and earning profit from that activity"* (Slywotzky, 1996 s. 4)

Efterfrågan på marknaden tenderar att, till följd av samhällsutveckling, förändras i snabbare takt än branschens strukturer. När kundernas prioriteringar inte längre tillfredsställs av företagets eller hela branschens erbjudande migrerar värdet till ett annat företag eller en annan bransch. Slywotzky (1996) menar att affärsmodeller som kan återfinnas inom en hel bransch går genom tre faser;

*Value inflow*: i detta stadium uppmärksammas att modellen kan tillfredsställa kundernas prioritet på ett överlägset sätt. Värdet ökar.

*Stability*: i detta läge är affärsmodellen välmatchad mot kunders prioriteringar och önskemål. Det råder stabilitet i tillväxten.

*Value outflow*: affärsmodellen inte längre optimal, värde har startat att migrera.

Slywotzky (1996) menar att takten som migrationen sker i, har förändrats drastiskt på senare år. Jättar inom branschen förlorar marknadsandelar till

mindre företag och nya branscher till följd av att (1) kunder blir mer sofistikerade och ovilliga att betala höga priser. De blir allt mer illojala mot varumärken och branscher. (2) Konkurrensen intensifieras då internationella aktörer med innovativa affärsmodeller konkurrerar i större utsträckning. (3) Teknologins utveckling har kostnads effektiviserat många tillverkningsprocesser och har ökat substitut-konkurrensen inom många områden. (4) Inträdesbarriärerna blir lägre då skalfördelarna får mindre betydelse till följd av att outsourcing när det gäller produktion ökar. (5) Kundens förbättrade insyn och tillgång till information har gjort att "switching-cost" minskar. (6) Det är enklare för nya företag att få tillgång till resurser vilket reducerar fördelen att vara en etablerad bransch/företag (Slywotsky, 1996).

Enligt Slywotzky (1996) är det ytterst relevant att följa utvecklingen och våga omvandla affärsstrukturer för att tillgodose kundernas prioriteringar på bästa sätt.

---

### 3. Metod

*Metodkapitlet nedan behandlar vår vetenskapliga ansats och forskningsmetod. Därefter redogör och motiverar vi det tillvägagångssätt som använts för datainsamling av empiriskt material både i form av primär- och sekundär data. Vi diskuterar källkritik, strategiskt urval och slutligen även uppsatsens trovärdighet utifrån aspekter som reliabilitet, validitet och replikation.*

---

#### 3.1 Vetenskaplig ansats

Den vetenskapliga ansatsen förklarar det övergripande angreppssätt vi har tillämpat för att svara på problemställningen. Bryman och Bell (2005) anger att angreppssättet beror på hur forskarna ser på relationen mellan teori och empiri och vilken metod som är lämplig för att besvara frågan. Inom litteraturen nämns två vanliga angreppssätt, induktion och deduktion (Bryman & Bell, 2005).

Även om idén till denna studie uppkom då vi tog del av empiriska indikationer, vilket kan tolkas som en induktiv tendens, har vi i uppsatsen genomgående använt ett angreppssätt med tydlig deduktiv karaktär. Vi har använt existerande teorier för att förklara empiriska företeelser och för att utreda de frågeställningar som vi formulerat genom att ha studerat teoriområdet (Bryman & Bell, 2005). Vi har exempelvis låtit teorier om kärnkompetens ligga till grund för utformandet av den empiriska undersökningen. Detta för att i analysen kunna koppla de empiriska resultaten till teoretiska resonemang. Vi har även låtit tidigare forskning styra uppsatsen genom att vi utgått från traditionella och moderna kommunikationsteoretiska perspektiv, för att förstå motiven bakom företagets kommunikation i de sociala medierna. Slutligen har vi applicerat teori om outsourcing och affärsstruktur för att förstå hur arbetet bör organiseras.

Förhållandet mellan det induktiva och det deduktiva angreppssättet är dock inte helt oproblematiskt då en studie kan innehålla element från båda håll (Bryman & Bell, 2005). Detta blev under studiens gång tydligt då vi allt eftersom empirin inhämtades, kände ett behov av att komplettera det teoretiska ramverket med ytterligare teorier. Bryman och Bell (2005) benämner denna upprepande metod där forskaren går fram och tillbaka när nya aspekter upptäcks som en iterativ metod. De hävdar vidare att det är svårt att tillskansa sig en helhetssyn på

verkligheten genom att endast anamma ett induktivt synsätt. Alvesson (2008) beskriver denna metod som en abduktiv ansats där förhållandet mellan teori och empiri kan omtolkas och växelvis förändras under arbetets gång. Ett induktivt inslag har exempelvis varit våra iakttagelser av de empiriska forskningsobjekten, som hjälpt oss att dra slutsatser om företagens användning av sociala medier och dess behov av extern konsultation (Bryman & Bell, 2005; Hellevik, 1984). I linje med vårt syfte har vi försökt etablera en djupare förståelse och därigenom finna nya lämpliga teorier som förklaringsmodell, vilket gör att studien stundtals kan betraktas som abduktiv. Utifrån problemställningen och vårt val av vetenskaplig ansats har vi dock en genomgående ansats att testa teorier och begrepp i praktiken utifrån beskrivningen av en deduktiv ansats och därigenom formulerat en adekvat metod för insamling, bearbetande och analys av data.

### **3.2 Forskningsmetod**

De vanligaste forskningsmetoderna inom den företagsekonomiska forskningen är kvantitativ och kvalitativ metod. Metoderna sätter ramarna för hur undersökningen skall genomföras, samt hur information skall insamlas och analyseras utifrån syftet med studien (Bryman & Bell, 2005).

En kvantitativ forskning kvantifierar data för att mäta och möjliggöra statistiska analyser av materialet. Tendenser från en kvantitativ forskningsmetod förekommer i uppsatsen, då vi i förstudien har kvantifierat resultaten av förstudien för att få en bredd i undersökningen. I resterande delen av uppsatsen har vi valt att tillämpa en kvalitativ forskningsmetod då den i högre grad är tolkningsbaserad, vilket är lämpligt då studiens syfte är att få en djupare förståelse. Patel och Davidson (2003) anger att den kvalitativa metoden utreder uppfattningar om ämnet på ett djupare plan medan en kvantitativ ansats har ett bredare fokus. Genom att tillämpa inslag av båda anser vi att vi får både en bredd och ett djup i studien. Även Bryman och Bell (2005) menar att de båda metoderna är förenliga och kan verka som komplement.

I enlighet med vad som av Bryman och Bell (2005) karaktäriserar den kvalitativa metoden, fokuserar vi i större delen av den empiriska delen på ord och verbala

analysmetoder så som intervjuer och granskande av textmaterial. Detta har bidragit till att respondenterna fått möjligheten att relativt fritt uttrycka sina åsikter och måla upp en bild utifrån sitt perspektiv som kommunikationsköpare. Deras uppfattning av miljön de verkar i har vi sedan analyserat med hjälp av teorier. Holme och Solvang (1997) menar att den kvalitativa metoden är mer lämplig för att få en ingående förståelse, vilket föranlett vårt val att koncentrera den största delen av undersökningsarbetet kring denna metod. Vi upplever det viktigt att komma nära våra studieobjekt och fokus i vår studie hamnar därmed på ord istället för siffror. Detta för att ta del av respondenternas verklighet och underlätta vårt analysarbete, etablera en djupgående förståelse och underlätta besvarandet av vårt syfte (Bryman & Bell, 2005).

### **3.3 Datainsamling och litteratursökning**

Genomgående i uppsatsen har vi haft ett problemorienterat angreppssätt, vilket innebär att vi började med att studera vad som framkommit i ämnet för att sedan undersöka primärkällor (Duffy, 2000). Med primärdata åsyftas information som inte tidigare varit insamlat eller publicerat, utan har uppsatsens problemställning som sitt främsta mål (Bryman & Bell, 2005). I detta fall har den bestått i dels en förstudie i form av en enkätundersökning som skickades ut till 80 svenska marknadschefer, följt av semistrukturerade intervjuer med fyra kommunikationsköpare.

Sekundärdata är information insamlat av andra forskare, organisationer och institutioner i ett annat syfte än att besvara uppsatsens frågeställning (Bryman & Bell, 2005) och har i vårt fall varit ett användbart komplement till den primära datainsamlingen. Framförallt utgörs teoridelen av sekundärdata, där vi i enlighet med den deduktiva ansatsen, har använt tidigare publicerade teorier, artiklar och internetkällor för att tillskansa oss en bättre förståelse för andra aktörers resonemang och teorier som kan kopplas till studien. Även i empiridelen har vi använt sekundärdata i form av olika rapporter så som Kommunikatören (Hammer & Hanborg, 2012), Trendrapport 2011 (Sveriges Marknadsförbund, 2011) Global CMO study (IBM, 2012), för att komplettera och jämföra vårt resultat gentemot. I enlighet med Bryman och Bell (2005) anser vi att

undersökningens trovärdighet stärkts då vi använt sekundärdata med vilka vi jämfört våra egna undersökningsresultat. Vi har även försökt att i så stor utsträckning som möjligt utgå från aktuella sekundärdata då social media och digitaliseringen i kommunikationsbranschen är relativt nya och outforskade begrepp som ständigt förändras.

### **3.4 Källkritik**

I uppsatsen har vi försökt använda tillförlitliga källor som är relevanta i förhållande till studiens syfte. Vi har försökt att i så stor mån som möjligt kontrollera och jämföra med flera källor, såväl i teorin som i empirin, för att bedöma om källan är representativ och sanningsenlig (Duffy, 2000). Dock förekommer det inslag där vi använt källor vars åsikter präglas av källans bakgrund och yrke, vilket kan ha medfört att det föreligger en bias. Dessa källor har vi analyserat kritiskt och genomgående tagit i beaktande vad de representerar i studien (Duffy, 2000). Slutligen har vi kontrollerat att upphovsmannen är korrekt i samtliga källor, att verket är fullständigt och att det inte har ändrats i en senare upplaga.

Att enkätstudien var anonym fick till följd att en närmare analys av bortfall och av de svarande inte varit möjlig. Detta har medfört att vi inte har kunnat säkerhetsställa hur representativa respondenterna i förundersökningen har varit. Vi tror dock att anonymiteten har ökat sanningsgraden i resultatet, och vid stickprovsmässig tolkning av de representanter som vi vidare varit i kontakt med för intervju, har representativiteten varit hög (Duffy, 2000).

### **3.5 Strategiskt urval**

Bryman och Bell (2005) menar att motivet till att låta en kvantitativ undersökning bana väg för en kvalitativ, är grundat i urvalet av de personer som ska intervjuas och vilka företag som ska väljas ut för en fallstudie. Detta har också delvis varit syftet med vår metod där enkäten legat till grund för urvalet av intervjupersoner. Med utgångspunkt i insikterna från förstudien valde vi ut respondenter som tillfrågades om att bli intervjuade.

Då vi avsåg att studera kommunikationsköparens perspektiv och med en ytterligare begränsning till Sverigebaserade B2C-företag lät vi Superbrands (2012) årliga undersökning om Sveriges 100 mest välkända B2C-varumärken 2009-2011 ligga till grund för urvalet. Vi är väl medvetna om att företagen på listan har vissa likartade grunddrag; de är välkända, relativt stora och har lyckats med sin kommunikation. Vi hävdar dock att de ändå är en heterogen skara företag från olika branscher, av olika storlek och med olika bakgrund som därför kan ses som representativa för stora B2C-företag på den svenska marknaden. Det är även rimligt att anta att företag av denna storlek har en budget som möjliggör samarbete med externa kommunikationsdiscipliner, vilket gör dem intressanta utifrån syftet med studien.

När det kommer till valet av respondenter och intervjupersoner har vi varit strategiska på så vis att vi direkt kontaktade de ansvariga för den övergripande kommunikationen på respektive företag per e-post. Respondenterna fick sedan ange om de kunde tänka sig att bli kontaktade igen för återkoppling, varpå de respondenterna med mest omfattande resonemang i enkäten valdes ut. Av de sex tillfrågade valde till slut fyra att ställa upp för mer djupgående samtal kring ämnet.

### **3.6 Förstudie – webbaserad enkätundersökning**

Förstudien bidrog med grundläggande insikter och en bredd i studien. 80 svenska marknadschefer, som alla är ansvariga för marknadskommunikationen för välkända B2C-varumärken, kontaktades via e-post och erbjöds att besöka en webbplats för att fylla i ett enkätformulär online. Bryman och Bell (2005) hävdar att fördelen med denna metod i jämförelse med e-postsurveys är att man kan utforma formuläret på ett mycket bättre och mer professionellt sätt, något som vi samtycker med.

Den inledande delen av enkätformuläret bestod av kvantitativt konstruerade frågor med svarsalternativ för att undersöka om respondenterna identifierade sig med de teoretiska begrepp vi redogjort för i teoridelen, i synnerhet begrepp kopplade till avsnittet om sociala medier och den kommunikation som bedrivs

där. Då Bryman och Bell (2005) förespråkar att enkla frågor bör inleda ett enkätformulär för att respondenter skall vara svarsvilliga, valde vi att börja med flervalfrågor. Webbenkäten möjliggjorde även att respondenten automatiskt hamnade på nästa lämpliga fråga utifrån vad de svarat, med hjälp av så kallade filterfrågor (Bryman & Bell, 2005). Ett annat motiv till valet av en webbaserad enkät, vilket även Bryman och Bell (2005) uttrycker som en fördel, är att svaren automatiskt laddas ner och sammanställs i en databas. Detta har gjort att vi sparat mycket tid och sluppit det omfattande arbetet med att koda ett stort antal enkätsvar.

Utifrån vad respondenterna har svarat bland annat beträffande vad de värdesätter i kommunikationen via sociala medier och vilken typ av extern konsultation man använder sig av, övergick enkäten till att ha en mer kvalitativ karaktär. Detta för att kunna få en något djupare förståelse för olika åsikter, val och motiv. I enlighet med Bryman och Bell (2005) hävdar vi att man kommer närmare respondenten när denne ges tillfälle att uttrycka sig genom egna ord.

Den totala svarsfrekvensen, efter ett påminnelsemail, uppgick till 20 stycken svarande vilket innebär en svarsfrekvens på 25 % och ett bortfall på 75 %. Att bortfallet är så pass stort är givetvis inte bra då det kan bidra till ett snedvridet resultat, och detta är enligt Bryman och Bell (2005) en av nackdelarna med webbenkäter. Till studiens fördel kan dock räknas att enkäten haft en mindre inverkan på uppsatsens resultat, eftersom tyngdpunkten legat på de kvalitativa intervjuerna. Vi har även jämfört enkäten med andra undersökningar. Nordens största kommunikationsundersökning, Kommunikatören (Hammer & Hanborg, 2012), utkom efter att vår studie genomförts men då deras frågor var snarlika våra och underlaget betydligt större, jämförde vi denna med våra egna svar för att få en större trovärdighet i studien. Vi har även använt sekundärdata från IBMs undersökning Global CMO study (IBM, 2011) och Sveriges Marknadsförbunds Trendrapport 2011 (Sveriges Marknadsförbund, 2011) för jämförelser och ökad trovärdighet. Vi hävdar därför att vissa insikter kunde skönjas och några konklusioner kunde dras. Slutligen låg svaren från

respondenterna till grund för att välja ut respondenter till de mer djupgående samtal som vi redogjort för nedan.

### **3.7 Kvalitativa samtalsintervjuer**

I linje med vårt syfte valde vi att basera resultatet till stor del på kvalitativ data och öppna, personliga samtal på individnivå för att tillskansa oss ett så kallat "inifrånperspektiv". Enligt Bryman & Bell (2005) kännetecknas den kvalitativa intervjun av att uppmärksamheten riktas mot respondentens ståndpunkter i syfte att få till stånd djupgående och detaljerade svar, vilket vi upplever att vi lyckats med. De hävdar vidare att en av fördelarna med den kvalitativa intervjun är att den tillåter en högre grad av interaktion och flexibilitet mellan intervjuledaren och intervjuobjektet, där objektet i största möjliga mån bör tillåtas styra förloppet. Vi har därför strävat efter en viss grad av öppenhet i intervjusituationen för att våra respondenter skall känna sig trygga och reflektera i sina svar. Vi styrde dock intervjuerna i den mån att vi hade klara uppfattningar om vilka underliggande faktorer och meningar som var av särskild relevans för studiens syfte.

Vi utgick även från ett på förhand utformat frågeformulär i form av en semistrukturerad intervjuguide. Bryman och Bell (2005) anser att detta är en av flera kvalitativa intervjumetoder som underlättar strukturen i intervjusituationen och sammanställning av det empiriska materialet i efterhand. Intervjuguiden innehöll en rad uppsatta teman och frågor som tillät respondenten att självständigt svara och reflektera i ämnet. Dessa teman var utformade utifrån studiens syfte och även baserade på insikter från resultatet i webbenkäten.

### **3.8 Trovärdighet**

Trovärdighet är inom forskningen ett mycket centralt begrepp och Bryman och Bell (2005) menar att den teoretiska analysen måste utföras på ett trovärdigt sätt. De menar att studiens trovärdighet har tre hörnstenar; reliabilitet, validitet och replikation (Bryman & Bell, 2005).

### **3.8.1 Reliabilitet**

Enligt Bryman och Bell (2005) är reliabiliteten synonymt med tillförlitligheten i en undersökning. Med tillförlitligheten avses huruvida resultatet blir det samma eller ej om undersökningen upprepas under likadana förutsättningar. När reliabiliteten är låg kan resultatet skifta till följd av påverkan från godtyckliga förutsättningar. För att undvika detta bör man i så hög grad som möjligt sträva efter undersökningar som är korrekt och noggrant genomförda.

Då vår undersökning har genomförts dels i form av en enkätundersökning, men även i form av semistrukturerade intervjuer, är det omöjligt att frånga det faktum att representanter från företag vinklar sina svar eller oavsiktligt påverkas att svara på ett visst sätt. Vi är dessutom medvetna om att vår tolkning kan vara subjektiv då vi från tidigare erfarenheter har viss insikt i ämnet. Det faktum att vi är två stycken uppsatsförfattare förhindrar dock att resultatet endast speglar en persons åsikt och vi har även understött våra resonemang med teori från erkända forskare för att reliabiliteten i studien skall öka. Att urvalet baseras på en årligt återkommande undersökning, möjliggör även att en liknande urvalsram kan tillämpas.

För att ytterligare höja reliabiliteten i undersökningen har vi i samband med intervjuerna utgått från en på förhand utarbetad intervjuguide. Frågorna har därmed ställts på samma sätt, i samma ordning och intervjun har lättare kunnat hållas inom ramarna för undersökningen. Inspelningsutrustning har dessutom möjliggjort att vi har kunnat återgå till materialet för att utreda oklarheter. Det faktum att branscher såväl som sociala medier utvecklas i rask takt gör dock att det kan bli svårt att replikera undersökningen och få ett likadant svar. Vi vill dock ändå hävda att resultatet skulle bli snarlikt om studien genomfördes igen, med förutsättning att samma teoretiska ramverk användes.

### **3.8.2 Validitet**

Validiteten beskrivs som en bedömning av huruvida det som har undersökts faktiskt är relevant för det man vill mäta och i hur hög grad man kan dra slutsatser (Bryman & Bell, 2005). Att undersökningen har hög reliabilitet är

därför irrelevant om validiteten inte är hög. Bryman och Bell (2005) särskiljer även mellan begreppsvaliditet, samt intern och extern validitet. Det förstnämnda syftar till att begrepp som använts skall återspegla det som faktiskt åsyftas och är viktigt att ta hänsyn till främst i kvantitativ forskning. I vårt fall har det varit viktigt att respondenterna i den inledande delen förstår använda teoretiska begrepp, så att måtten för resultaten verkligen speglar det som begreppet avses beteckna (Bryman & Bell, 2005).

Intern validitet handlar om kausala samband och förhållanden mellan orsak och verkan, medan extern validitet å andra sidan ifrågasätter huruvida resultaten för studien är applicerbart och kan generaliseras utöver studiens primära områden. I vår studie kan den interna validiteten eventuellt ifrågasättas ifall vi betraktar aktiviteterna i sociala medier ("exponering av företag", "annonsering", "dialog" etc.) som oberoende variabler som kan hänföras till beroende variabler som "behov av extern konsultation" och "val av byrå". Om resultatet av undersökningen misslyckas med att redovisa ett mönster där vissa oberoende variabler kan hänföras till ett visst val av byrå (t.ex. att "annonsering" överlag kan hänföras till valet av "reklambyrå"), kan vi alltså kritisera validiteten av den kvantitativa delen av enkätundersökningen. Den interna validiteten väcker därmed frågan om hur pass övertygade vi kan vara om att den oberoende variabeln i vart fall är delvis ansvarig för den variation man funnit i den beroende variabeln (Bryman & Bell, 2005). Å andra sidan ligger undersökningens fokus på att utifrån ett kvalitativt angreppssätt ta reda på de underliggande faktorerna bakom kommunikationsköparens val av extern konsultation, där vi upplever att intervjuguiden bidragit till att samtliga respondenter fått en snarlik utgångspunkt och därigenom ökat validiteten.

Den externa validiteten i vår undersökning får anses som relativt hög då urvalet baseras på data från personer som representerar välkända svenska B2C-varumärken, där samtliga strävar efter att uppnå en effektiv marknadskommunikation mot slutkund och stimulera till ökad försäljning.

### **3.8.3 Replikation**

Replikationen beskriver studiens möjlighet att kunna upprepas i framtiden av en utomstående forskare, vilket kräver att vi beskriver tillvägagångssätt in i minsta detalj (Bryman & Bell, 2005). Detta är givetvis svårt, men vi har tillämpat ett antal underlättande faktorer. Vi har till att börja med använt en offentlig undersökning, Superbrands, för att göra ett första urval av respondenter till vår enkät. Även intervjuguiden möjliggör replikation av intervjuer och både denna och vår enkät inklusive missivbrev har bifogats i uppsatsen. Studiens empiriska inslag stöttas också av väletablerade teorier inom kommunikationsvetenskap och strategisk arkitektur, vilket underlättar replikation. Då sociala medier är ett relativt nytt fenomen under minst sagt snabb utveckling förändras givetvis perspektiv och kunskap inom detta ämne, vilket gör att möjligheten till replikation troligen försämras över tid.

Slutligen följer uppsatsens formalia och typsnitt Backmans (2008) riktlinjer för forskning, vilket gör att en framtida studie kan använda samma regler för formalia (Backman, 2008).

---

## 4. Empiri

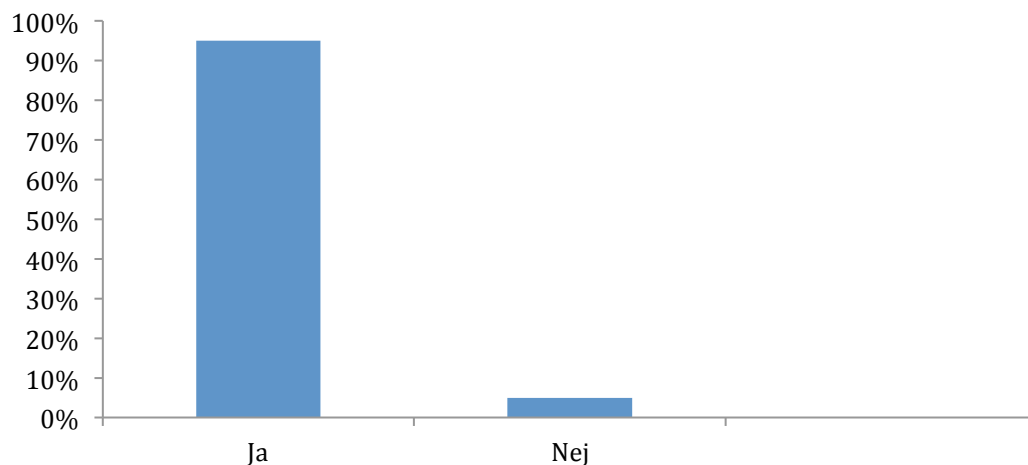
I empirikapitlet redovisas resultaten från enkätundersökningen och intervjuerna. Förstudiens syfte var delvis att finna lämpliga intervjupersoner, men den har även givit oss indikationer på kommunikationsavdelningars syn på sociala medier och extern konsultation. Dessa svar har jämförts med liknade undersökningar med större urval, för att öka trovärdigheten i studien. Efter detta presenterar vi det empiriska underlag vi samlat in genom kvalitativa intervjuer, där vi också redogör för djupare insikter.

---

### 4.1 Enkätstudie

#### 4.1.1 Företags användning av sociala medier

Av de medverkande företagen har 95 % uppgett att de använder sociala medier i sitt kommunikationsarbete. Motsvarande siffra i Kommunikatören är 87 % och undersökningen visar även på mycket stark tillväxt inom sociala medier (Hammer & Hanborg, 2012).

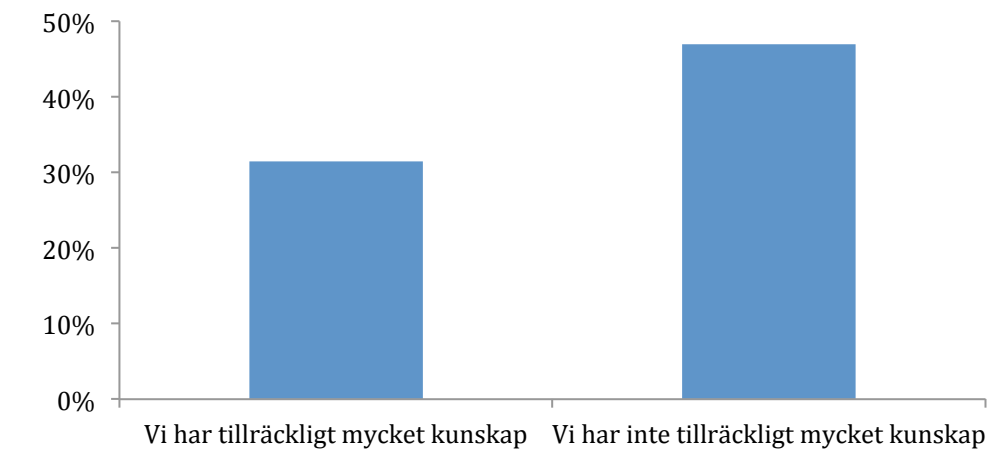


**Figur 4.1 Företags användning av sociala medier**

#### 4.1.2 Företagens åsikt om sina egna kunskaper om sociala media

Vår enkätundersökning visar att de flesta, 47 %, uppger att de inte anser sig ha tillräckligt mycket kunskap inom sociala medier. Även i Kommunikatören (Hammer & Hanborg, 2012) uppger många att de väljer bort kanalen på grund av okunskap. Resultatet är också tydligt i IBMs Global CMO study (IBM, 2011), där 88 % av de nordiska marknadscheferna känner sig oförberedda när det gäller

social media och lika stor andel anser sig inte ha kompetens att kunna hantera den informationsexplosion som är ett resultat av de sociala mediernas framväxt.



**Figur 4.2 Uppskattad kunskap om sociala medier internt**

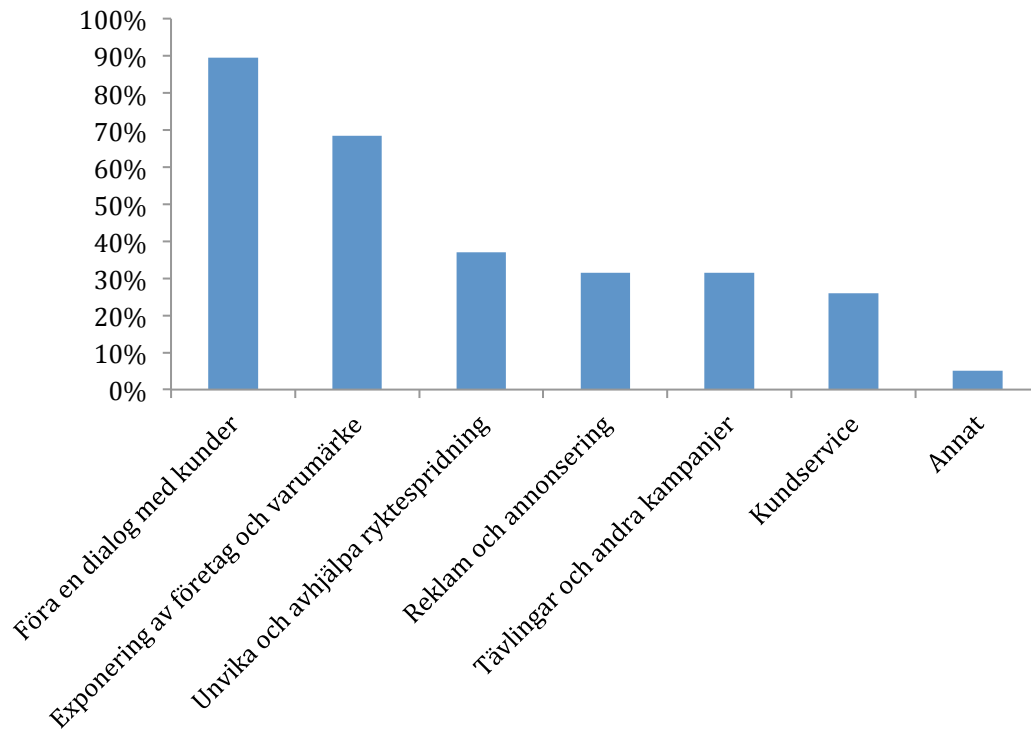
I Kommunikatören framgår även att de som arbetar med sociala medier upplever att de fått ett bredare ansvar och förväntas kunna allt i fråga teknisk utformning och specifika regelverk till kommunikationsutförande i sociala medier (Hammer & Hanborg, 2012). Dessa uppfattningar framkommer även i vår undersökning och kommentarerna vittnar om en generell föreställning om att specialistkunskap i dagsläget behöver tas in utifrån.

*”Utvecklingen går mycket snabbt och ibland är det svårt att hänga med, att utvärdera möjligheter och jobba långsiktigt. Jag tror att vi kan ha en övergripande kunskap, men måste anlita externa resurser för expertkunskap”*

*”Vi har en bra grundkunskap men behöver även våra byråers specialistkompetens”*

#### **4.1.3 Det primära syftet**

På frågan om företagets syfte med arbetet inom sociala medier, är de mest återkommande svaren att företagen avser att föra en dialog med kunden och att exponera varumärket. I Kommunikatören är svaret på en liknande fråga relationsbyggande och varumärkesbyggande, vilket vi anser väl speglar de svar vi fått. Vidare framgår det i Sveriges Marknadsförbunds trendrapport att det är framförallt marknadsavdelningen och kommunikationsavdelningen som använder sociala medier i sitt dagliga arbete (Sveriges Marknadsförbund, 2011).



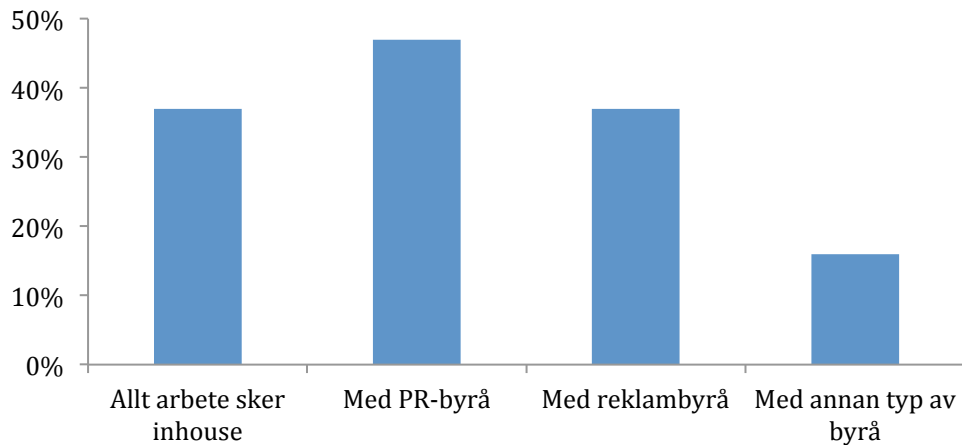
**Figur 4.3 Syften med marknadskommunikation genom sociala medier**

#### **4.1.4 Områden där extern konsultation behövs**

Då vi gav våra respondenter chansen att fritt formulera vad de ansåg sig behöva hjälp med i dagsläget, var resultatet relativt homogent. De flesta ansåg sig behöva strategisk rådgivning i sociala medier samt inspiration och kreativa men genomförbara lösningar i dessa kanaler. Andra återkommande svar var behov av teknisk konsultation och utförandehjälp på grund av tidsbrist.

#### **4.1.5 Företags användning av konsulter i arbetet med sociala medier**

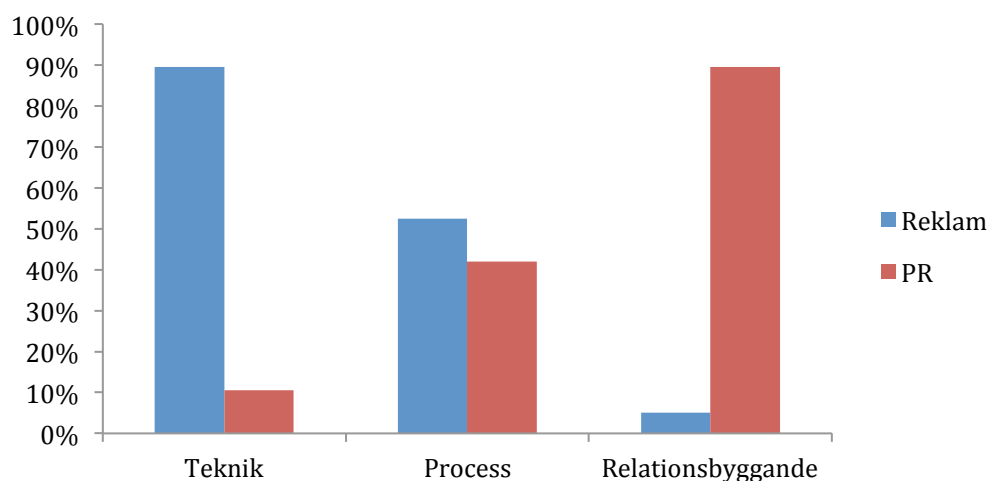
Beträffande anlitaandet av konsulter har flertalet uppgett att de valt att arbeta med en PR-byrå som extern konsult. Skillnaderna är dock inte särskilt stora, vilket ytterligare stärker resonemanget om att båda kommunikationsdisciplinerna försöker befästa sin position som huvudleverantör inom sociala medier. Det är även flera som uppgett att allt arbete sker in-house, men inte lika många som uppgett "annan byrå" som betecknar webbyråer, sociala mediebyråer och andra nischbyråer.



**Figur 4.4 Användning av extern konsultation i samband med sociala medier**

#### 4.1.6 Kommunikationsdisciplinernas kärnkunskaper

Då vi applicerade Mascarenhas et al. (1998) ramverk om kärnkompetenser för att låta kommunikationsköpare utvärdera konsulternas generella kvaliteter blev resultatet tydligt. Efter att vi klargjort och exemplifierat vad de olika kärnkompetenserna innebar, ansåg en klar majoritet att reklamdisciplinen besitter betydligt starkare teknikorienterade kompetenser medan resultatet lika tydligt indikerar att relationsbyggande egenskaper framförallt återfinns hos PR-byråer. Processorienterade kunskaper var desto jämnare fördelad, med en liten övervikt för reklam.



**Figur 4.5 Uppfattning om reklam respektive PR-disciplinernas kärnkompetenser**

#### 4.1.7 Kommunikationskonsulters förutsättningar att arbeta med sociala medier

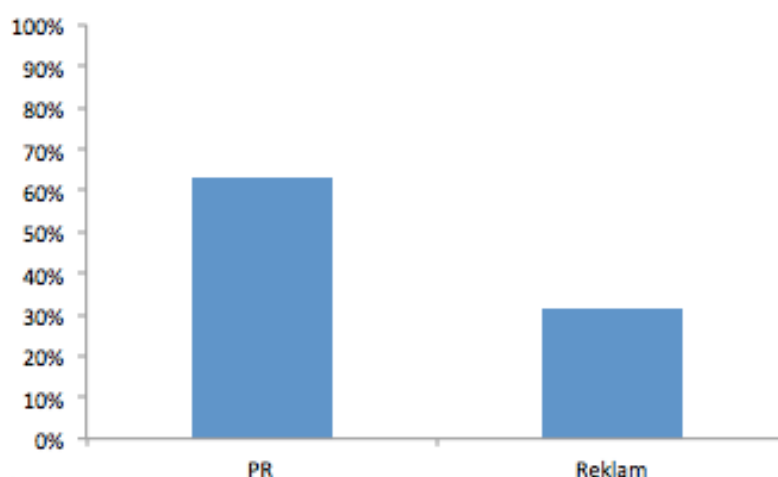
På frågan om vilken typ av byrå som har bäst förutsättningar att bedriva kommunikation via företagets sociala medier, var svaren i regel reklam- eller PR byråer. Många av respondenterna ansåg att reklamdisciplinen var bra på att ta fram idéer och sköta det tekniska utförandet, medan de flesta var av uppfattningen att PR-utövare generellt sett är bättre på att sköta dialog och etablera relationer. Två respondenter angav mediebyrå respektive digital byrå. Ett återkommande svar var att valet av disciplin ofta berodde på de individuella kompetenserna på byrån och deras erfarenhet inom branschen.

#### 4.1.8 Avgörande vid val av kommunikationsdisciplin

Ovanstående resonemang medförde att den personliga relationen med konsulten var ett återkommande svar. Andra frekventa svar var disciplinernas förmåga till att nå kreativ höjd i projektet och den specifika kompetensen inom sociala medier. Även strategisk kompetens och förmågan att genomföra och uppnå resultat var återkommande svar.

#### 4.1.9 Val av kommunikationsdisciplin i arbetet med sociala medier

När vi uppmanade respondenterna att ta ställning till val av endast en typ av byrå för extern konsultation inom sociala medier, blev resultatet att dubbelt så många skulle valt att anlita en PR-byrå framför en reklambyrå i arbetet med sociala medier.



**Figur 4.6 Uppfattning om vilken kommunikationsdisciplin som är bäst lämpad att bistå med konsultation inom sociala medier**

## **4.2 Intervjuer**

### **4.2.1 Presentation av intervjupersoner och företag**

#### ***PÅGEN***

Boel Lagerwall är kommunikationschef på Pågen. Tidigare har hon varit marknads- och informationschef på HSB och på Awapatent. Hon har även erfarenhet från reklambyrå. Pågen AB startade sin verksamhet redan 1878 är idag Sveriges ledande bageri. De omsätter ca 2,7 miljarder kronor årligen och har 1400 medarbetare. Det är även ett av Sveriges mest kända varumärken (Pågen, 2011).

#### ***LANTMÄNNEN***

John Wernvik är projektledare för marknadskommunikationen och Digital Brand Manager på Lantmännen. Lantmännen är ett kooperativ som har funnits sedan 1895 och är idag en av Nordens ledande koncerner inom livsmedel, energi, lantbruk och maskin. Omsättningen uppgår till 38 miljarder kronor och de har ca 10 000 anställda (Lantmännen, 2012).

#### ***CARLSBERG***

Henric Byström är Head of Public Relations på Carlsberg Sverige och har erfarenhet från både PR- och eventbyråer. Carlsberg bildades i Sverige 2001 efter en sammanslagning av Pripps och Falcon. Det är Sveriges ledande ölbryggeri, och har även varumärken som Ramlösa, Festis och Apotekarnes Julmust. De har ca 1070 anställda i Sverige och omsättningen uppgår till ca 3,1 miljarder kronor (Carlsberg Sverige, 2010).

#### ***LISEBERG***

Kent Kierdorf är Marknads- & försäljningsdirektör på Liseberg. Han har tidigare varit VD för Lisebergs camping. Liseberg är en av Europas största nöjesparker som sedan den öppnades 1923 har utnämnts till Sveriges mest populära besöksmål ett flertal gånger. Lisebergskoncernens omsättning uppgick 2010 till 904 miljoner kronor. Liseberg har under säsongen ca 900 anställda (Liseberg, 2011).

#### 4.2.2 Användningen av sociala medier

När vi bad respondenterna att redogöra för sitt kommunikationsarbete via sociala medier betonar samtliga att Facebook är den primära kanalen för marknadskommunikation med potentiella och befintliga konsumenter. Viss aktivitet finns även i andra sociala medier men än så länge upplevs exempelvis Twitter inte ha fått något större genomslag hos de svenska konsumenterna och därför bedrivs endast begränsad aktivitet i form av registrering av konto, viss övervakning och enstaka svar på konsumenters kommentarer.

*"Facebook är överlägset störst och är väl egentligen det enda riktiga 'massmediet' i det här avseendet som finns på den svenska marknaden. Jag upplever att Twitter fortfarande är mest använt av opinionsbildare, även om vi såklart finns representerade där, dock än så länge främst mest med informativ kommunikation. Facebook är det som jag predikar att man bör använda, men sen beror det ju jättemycket på resurser och vad man vill att varumärket ska kommunicera just då." (John Wernvik, Lantmännen, 2012)*

Vi upplever att det finns en utbredd vilja i att verka även i andra kanaler men att resursmässiga begränsningar, och i Carlsbergs fall även juridiska hinder.

*"Vi kan inte driva samma typ av kommunikation med våra öl-varumärken som våra läsk- och vattenvarumärken vilket har fått följden att Apotekarnas Julmust har 180 000 likes idag, medan vi inte ens har en Facebook-sida för Pripps Blå. Däremot finns det ett stort engagemang för våra varumärken och det finns många som snackar om våra varumärken på Facebook, Twitter och bloggar. Det genererar såklart en positiv effekt i de fall det talas väl om varumärkena." (Henric Byström, Carlsberg, 2012)*

*"Vi finns på Facebook, där vi är väldigt aktiva. Men sedan har vi konton i ett flertal andra sociala medier också där vi inte är så aktiva. Syftet med det är främst att fånga upp domänen så att ingen utomstående binder upp namnet. Eftersom det är väldigt tidskrävande har vi inte riktigt hunnit med organisatoriskt, och huruvida det är bra att ha ett inaktivt konto är något vi diskuterar, men ambitionen är att integrera plattformarna och använda dem. Men utöver det har vi även en väldigt interaktiv hemsida och en VD som bloggar". (Kent Kierdorf, Liseberg, 2012)*

Slutligen reflekterar Henrik Byström mer generellt över hur synen har utvecklats kring användningen av de sociala medierna.

*"Sociala medier är idag en naturlig plattform att agera på för konsumenten och vi behöver prata med målgruppen där de befinner sig. Communities som Lunarstorm var ju jättestort redan tidigt på 2000-talet, men det var ju ingen som länkade begreppet sociala medier med dessa forum utan det har ju kommit nu på senare år med Facebooks utveckling. Idag är det ju dock mer sofistikerat och har en högre grad av användargenererat innehåll och makt hos konsumenterna. Framförallt har ju bloggare och opinionsbildare blivit en maktfaktor i dagens kommunikationssamhälle och privatpersoner utan någon utpräglad bakgrund eller kunskap i ett ämne kan bli väldigt inflytelserik väldigt snabbt." (Henric Byström, Carlsberg, 2012)*

#### **4.2.3 Syftet med sociala medier**

Respondenterna ombads sedan att reflektera kring det faktiska syftet med att verka i dessa kanaler och svaren blev samstämmiga. Primärt bör fokus ligga på relations- och lojalitetsbyggande aspekter som involverar att lyssna på kunder och kommunicera med konsumenterna genom dialog.

*"Syftet med att vara där (Facebook) är framför allt att föra en nära dialog i ett öppet forum med kunderna och att kunna lyssna. Vi vill att man lätt ska kunna komma i kontakt med oss, så det är ju en del i vår vilja att vara transparenta. Sen vill vi ju såklart bjuda på värde och det blir en del konsumentaktiviteter på olika sätt" (...) "Syftet med Twitter är egentligen att kunna svara när det kommer twitterinlägg, så vi följer det mest i bevakningssyfte." (Boel Lagerwall, Pågen, 2012)*

*"I första hand handlar det om att skapa relation med kunderna. Vi försöker erbjuda folk inspiration och det är vad folk verkar efterfråga." (...) "Jag märker en tydligt ökande interaktion. Kunderna är mer insatta och olika frågor debatteras mer publikt på grund av tillgängligheten som de sociala medierna erbjuder. Där försöker vi knyta an folk som är intresserade och skapa någon form av lojalitet som leder till någon form av synergieffekt" (...) "Det jag spontant känner är att de sociala medierna bidragit med just lojalitetsbyggandet. Det är det som de lämpar sig bäst för, tillsammans med den omedelbara feedbacken från kunder. När vi släpper en ny film på TV så skriver konsumenter till oss på Twitter eller Facebook, så det går ju ihop med den övergripande marknadsföringen." (John Wernvik, Lantmännen, 2012)*

Vidare råder konsensus bland intervjupersonerna om att kanalen inte primärt bör användas i försäljningssyfte genom exponering och promotionkampanjer.

*"Primärt tycker vi inte att Facebook ska användas som en försäljningskanal, det är inte där vi ska bedriva kampanjer och försöka sälja. Syftet är snarare att ha en dialog med våra användare och ha örat mot marken för att lyssna. Mycket handlar om tonalitet där vi vill uppfattas som det bussiga och reko*

*företaget som engagerar och har en relation med användarna.” (Kent Kierdorf, Liseberg, 2012)*

*”Jag tror att det kräver en långsiktig planering och aktiviteter i sociala medier är ingenting man ska ’skjuta ut som raketer’. Risken finns att man gör en massa kampanjer och tekniska appar och sen är kampanjen slut och då står man där med alla de fans som involverats och som kanske fortfarande känner ett engagemang för varumärket och så har man ingen beredskap för att följa upp detta.” (...) ”Vi börjar bli bättre på att tänka mer långsiktigt kring hur vi håller konsumenterna engagerade och hur vi behåller detta engagemang år efter år. Och vi är knappast unika, jag tror många företag har upplevt tomrummet efter en kampanj när budgeten är slut. Kännedomen är ju redan så stor för våra varumärken, så fokus bör inte ligga på exponering i de sociala medierna utan som sagt på lojalitetsbyggande och relationer.” (Henric Byström, Carlsberg, 2012)*

*”Har man bara exponering som syfte är man nog lite fel på det, då blir det ju bara en variant på vad de traditionella medierna erbjuder. Jag ser de sociala medierna som ett komplement till de traditionella, det ena förtar inte det andra (...) ”Tävlingar fungerar ju alltid (i sociala medier), men det är nog mer om man har brist på idéer. Vårt syfte är alltid att försöka nå en spridningseffekt som sträcker sig över en längre tid. Vi vill åt social mekanik i kampanjen, något som jag tycker utgör nyttan med de sociala medierna.” (John Wernvik, Lantmännen, 2012)*

Lojalitets- och relationsaspekten är lika tydlig som samstämmigheten kring att dessa medier inte är en primär kanal att bedriva försäljningskampanjer i. Men när vi bad respondenterna att utveckla syftet med att bygga en relation är ändå efterfrågan på lång sikt central. Det finns dock en uppfattning om att kommunikationen absolut bör anpassas efter mediet och att det finns risker i att släppa kontrollen.

*”Affärsnyttan enligt mig är definitivt att ju mer positiv uppmärksamhet och ju mer det snackas om ett varumärke, desto större blir efterfrågan på produkten.” (...) ”När det gäller integrationen av kampanjer i sociala medier med den kommunikation som bedrivs i övriga medier är det inte säkert att en reklamidé är applicerbar i sociala medier och vice versa.” (...) ”I många kampanjer i traditionella medier slängs ’facebook-tummen’ med för att det känns fräscht och lockande att försöka förstärka effekten, något som jag tror kan få en urholkande effekt för varumärket i långa loppet om det används kontinuerligt.” (Henric Byström, Carlsberg, 2012)*

*”När det gäller den informativa aspekten måste man dock akta sig för att ’gå för långt’ genom att se till sitt eget existensberättigande och ’sin röst i social media, vilket blir särskilt viktigt då vi har flera olika varumärken med flera*

*olika målgrupper.” (...) ”Då målet framförallt är att bygga en närmare relation med våra konsumenter - vilket också är det som sociala medier framförallt öppnar upp för - innebär det ju att man släpper en viss kontroll. Man kan inte bara basunera ut ett budskap och hoppas att det ger effekt.” (Henric Byström, Carlsberg, 2012)*

#### **4.2.4 Kunskap och organisation av sociala medier internt**

På frågan om kunskap inom sociala medier och hur dialog- och relationsskapandet ska organiseras i företaget, skiljer sig svaren åt och det blir tydligt att sociala medier är ett relativt nytt fenomen. Dels är den praktiska organiseringen kring arbetsfördelningen olika och det finns en benägenhet att man försöker att lära sig i realtid och att kunskapen är tätt sammanlänkad med internt intresse.

*”Det är min organisation som ansvarar för sociala medier och vi har valt att lägga det med ett delat ansvar. Vi har alltså inte en utpekad social medieredaktör, utan vi jobbar med det tillsammans vi tre som sitter på kommunikationsavdelningen och även de på konsumentforum” (...) ”Det viktigaste för att förstå sociala medier som kommunikatör är att vara i sociala mediesfären själv. Sen kan man säga att när det sker övergripande förändringar behöver vi ibland hjälp då vi inte hinner vara uppdaterade i allt som händer samt hur man kan agera snabbare.” (...) ”tillvägagångssättet i sociala medier är att man får försöka i realtid och sen se vad som händer, det är ju inte som att jobba med en tv-kampanj eller annonsering där ingenting syns förrän man har godkänt det sista”. (Boel Lagerwall, Pågen, 2012)*

*”Det gäller att försöka vara i mediet och lära sig hela tiden, det finns inga som ’knäckt koden’ än och för oss gäller det på sikt att få in mer folk i företaget som jobbar med dessa medier och sedan delar lärandet sinsemellan. Kunskapsnivån upplever jag finns på sina enskilda ställen.” (John Wernvik, Lantmännen, 2012)*

*”Vi har lagt ansvaret för att sköta de sociala medierna under vår PR- och informationsavdelning. Det var faktiskt marknads- och försäljningsavdelningen som drev frågan om att vara aktiva exempelvis på Facebook. Men eftersom det inte ska verka som en försäljningskanal och då de (PR- och informationsavdelningen) hade bättre resurser att arbeta med den typen av kommunikation så lades ansvaret där” (...) ”Men det finns ett stort intresse internt. Vi är 16 stycken på hela marknadsavdelningen där en är jätteintresserad av appar och mobilsurf, en annan av QR koder osv. En del av vår ledning är 50 plus och sociala medier kanske inte är deras hemmamarknad direkt, men intresset ökade generellt för appar, sociala medier osv när alla hade en smartphone. (Kent Kierdorf, Liseberg, 2012)*

Det verkar dock finnas en svårighet i att få resurserna att räcka till för att bedriva den typ av aktivitet man strävar efter. Många betonar att man bör bedriva den löpande kommunikationen internt då det är där den största varumärkeskännetecken finns, men att denna kontinuerliga närvaro är väldigt tidskrävande. Henrik Byström från Carlsberg reflekterar samtidigt kring avsaknaden av en naturlig supportavdelning inom hans egen organisation, något som han tror skulle gjort övergången till interaktion och dialogförande via sociala medier lättare.

*"Den absolut största utmaningen är resursfrågan. Det är den stora anledningen till att vi använder externa partners. Visst, till viss del är det en fråga om den kunskap och expertis vi köper in, men jag tror att vi lika gärna skulle kunna ha den kompetensen internt." (...)"Resurserna är kopplade till det löpandet arbetet med underhåll av Facebook-sidorna och att göra plattformen fortsatt intressant för konsumenterna. Mycket av omvärldsbevakningen bedriver vi internt. Visst skulle man kunna lägga ner mer, men det är ju en fråga om att värdera hur mycket man får tillbaka osv." (...)"Vi har ingen digital handel och det som sägs om oss i de sociala medierna är övergripande positivt, vilket gör att vi sällan behöver lägga ner tid och resurser på att svara på negativa yttringar som t.ex. i ett telecom-företag. Vi är helt enkelt inte lika utsatta digitalt. Dessa branscher har en tradition av stora supportavdelningar in-house som sedan övergått i direkta dialoger via sociala medier, en övergång som inte varit lika naturlig eller nödvändig för våra produkter." (Henric Byström, Carlsberg, 2012)*

*"Eftersom målet med marknadskommunikation via sociala medier är att ha en mer kontinuerlig närvaro för att etablera lojalitet har det mycket att göra med resursfrågan." (...)"Den stora kätthästen för företag av vår storlek är att vi inte har tid att bevaka och svara på den interaktion som kommer från konsumenterna i våra sociala medier. Nu börjar det ju komma mätverktyg där man kan bevaka det som sker i medierna live. Tidigare har detta varit ett stort problem då man ofta fick rapporterna dagen efter, något som kan få ödesdigra konsekvenser då allt sprids så snabbt. Det är en fråga om resurser och eftersom detta är så pass nytt är det ofta en fråga om en ny organisationsstruktur." (John Wernvik, Lantmännen, 2012)*

*"Utan resurser blir aktiviteterna mer inriktade på kampanjer och sådant som inte behöver uppföljning i lika stor utsträckning." (...)"Det är ju inte lika komplicerat att köpa upp en TV-spot, det kräver minimalt med tid då reklamfilmen kan gå från idé till sändning på en vecka. Det kontinuerliga arbetet med sociala medier får en annan mediekostnad i form av faktiska personer och traditionellt sett har det ansetts 'fult' för ett företag att ha för många anställda då det ska vara så slimmat som möjligt." (John Wernvik, Lantmännen, 2012)*

#### 4.2.5 Behovet av extern konsultation

När vi diskuterade behovet av extern konsultation handlade mycket om att få en utomstående perspektiv och nya infallsvinklar på de befintliga strategierna. De flesta var måna om att betona vikten av att "äga" strategin och att nyttan av konsultationen framförallt låg i att ha någon som opponerar på det man tagit fram.

*"Rådgivning och utomstående ögon upplever jag ofta är bra att ha, det vill säga någon annan som tycker till i de fall man blir lite introverta. Vi behöver ibland även feedback från andra parter utöver konsumenterna och ha någon som kontrollerar att vi håller den tonalitet som vi sagt att vi ska göra" (...) "Inspiration och att kunna benchmarka mot andra lyckade projekt." (Boel Lagerwall, Pågen, 2012)*

*"Jag ser ändå en poäng att ta in konsultation från början, för oavsett vad man pysslar med så behöver man någon utifrån att diskutera och opponera på det man gör så man inte blir för inskränkt. Det fungerar så att vi lägger upp strategin och 'äger' den från starten, och tar sedan in en byrå som kan få opponera på denna och komma med nya infallsvinklar." (John Wernvik, Lantmännen, 2012)*

*"Vi har det mesta arbetet med sociala medier in-house. Eftersom vi har ett så omtyckt varumärke får vi ofta input utifrån både av branschfolk som kommer med idéer men också av ungdomar som vill tycka till." (Kent Kierdorf, Liseberg, 2012)*

*"När vi lägger upp en kampanj som ska sträcka över flera kommunikationskanaler tar vi alltid in byråer i ett tidigt stadium, även om vi tagit fram en brief och en ambition om vad vi vill åstadkomma. Från oss är det ofta en kravställning att kommunikationen ska kunna vara integrerad över flera kanaler och konsekvensen av detta är att vi antingen tar in flera byråer vars konsultation koordineras av oss, alternativt att vi plockar in en byrå som har kompetens att 'lösa hela problemet'. Det ser olika ut från gång till gång". (Henric Byström, Carlsberg, 2012)*

Som Henric Byström är inne på och som också antytts i tidigare avsnitt av ett par av intervjupersonerna, verkar marknadskommunikation via sociala medier i regel vara situationsanpassad och det verkar inte finnas något direkt ramverk för vilken typ av kommunikation som är bäst att tillämpa. Representanterna använder ofta ordet "utmaning" och att konsulter rekryteras beroende på vilken

utmaning som behöver lösas och vad man vill nå ut med till allmänheten.

Framförallt krishantering var något som kom på tal då detta diskuterades.

*"Då sociala medier är så pass integrerat överallt så blir ju alla kommunikationspartners på något sätt inblandade. Det vanliga är att man har en PR-byrå som sätter upp ett övergripande ramverk för hur man ska svara. Vi hade ett sådant samarbete för några år sedan, men det blir så flummigt och jag är tveksam till om det fungerar i sociala medier. Det måste vara mer känsla och hänsyn till vad som händer där och då. Självklart måste man ha en övergripande förståelse för vad varumärket ska leverera, men att försöka svara på alla människor efter samma premisser, det håller inte. Men ifall det till exempel ligger en glasbit i någon av våra kronfågelförpackningar, då vänder vi oss till någon som är duktig på kriskommunikation etc."* (John Wernvik, Lantmännen, 2012)

*"Det beror såklart mycket på vad problemet är, ska vi kommunicera någonting om LCHF-debatten så är det ju inte särskilt trovärdigt att köpa utomhustavlor. Det handlar istället om att ge sig in olika forum och då blir konsekvensen av detta att ta in PR-utövare som har en bredare kontakt med opinionsbildare och bättre kunskap om hur detta ska gå till."* (John Wernvik, Lantmännen, 2012)

*Det är klart, trots att vi som sagt gör det mesta in--house, har även vi upplevt utmaningar. Vår domän har till exempel blivit kapad, vilket inte var så kul. Det blev en mindre krishantering innan vi fick grepp om situationen igen.* (Kent Kierdorf, Liseberg, 2012)

En tredje reflektion är att företagsrepresentanterna verkar värdesätta att bedriva den löpande dialogen via sociala medier internt. Antingen väljer man att inhysa en redaktör vars enda uppgift är att underhålla dialogen med konsumenterna, alternativt att arbetsuppgifterna delas upp bland de anställda på respektive kommunikationsavdelning.

*"Vi har sagt att vi vill driva det i första hand själva men däremot när vi gör kampanjer och liknande så tar vi ofta in externa parter." (...) "Då tar vi in hjälp att utforma formuläret och få allting tekniskt, alla plattformar, att funka."* (Boel Lagerwall, Pågen, 2012)

*Det är klart att vi kan ta hjälp utifrån ifall aktiviteterna och belastningen ökar, men jag kör en ganska hård linje på att vi ska kunna hantera det inom företaget för att det kommer bli en så pass stor hygienfaktor i framtiden. Att gå genom en konsult för att sköta den kontinuerliga dialogen med kunder blir ofta omständligt då det ska attesteras fakturor och processen ska godkännas osv."* (John Wernvik, Lantmännen, 2012)

Tillfällen då extern konsultation anses lämplig, verkar vara knutet till utformandet av nya kampanjer och processen från idégenerering till lansering. Även om respondenterna framhåller att den tekniska delen har utvecklats och blivit lättare att bedriva internt, verkar det fortfarande finnas ett behov av konsultation av teknisk kompetens vad gäller kodning och programmering av de webbplatser där företaget verkar. Dessa aspekter redogörs för i nästkommande avsnitt om den generella uppfattningen kring disciplinernas förutsättningar att erbjuda konsultation i arbetet med sociala medier.

#### **4.2.6 Kommunikationskonsulters kunskap**

Den generella reflektionen gällande kommunikationsdisciplinernas kompetens är att PR anses bättre i att hantera ord och skapande av dialog i de sociala medierna. Reklamkonsulter anses vara mer lämpade i den kreativa processen från förståelse för problem till lansering av en kampanj.

*”Generellt tycker jag att PR är bättre med ord medan reklam är bättre med kreativiteten och formgivningen.” (Boel Lagerwall, Pågen, 2012)*

*”Jag tycker rent generellt att reklambyråerna är snäppet vassare på att sätta sig in i problemet och avgöra vilken typ av kommunikation som behövs, dvs att de har kompetensen för att hantera hela processen från problemlösning och idégenerering till lansering. De är bra på att hitta den emotionella triggern och ta ut det på ett kreativt sätt så att konsumenten känner en koppling till varumärket. PR-byråer är ofta bättre på underhållet av kampanjen och att skapa dialog. Så de behövs ju båda två på olika sätt.” (John Wernvik, Lantmännen, 2012)*

*”Sociala medier är en gråzon. Alla byråer vill jobba med sociala medier och alla målar upp sig som experter på området. Det gäller reklambyråer, PR-byråer, eventbyråer osv. Jag tycker PR-byråer har en större förståelse för en dialog som inte är kampanjbetonad och jag tycker som sagt att man ska vara försiktig att använda sociala medier som rena kampanjkanaler. Som sagt tidigare, tror jag inte på att uteslutande använda Facebook som en promotionsplattform med erbjudanden och tävlingar till höger och vänster, på långsikt urholkar det konceptet med sociala medier. Det finns undantag, det finns reklambyråer som är grymma på att utarbeta långsiktiga strategier i sociala medier och det finns inga vattentäta skott inom området.” (Henric Byström, Carlsberg, 2012)*

En annan aspekt rör åsikter kring den tekniska möjligheten att utföra aktiviteterna, där respondenterna upplever att det har blivit lättare att utföra utformningen av erbjudandet själva, även om vissa framhåller att en del tekniskt relaterade aktiviteter fortfarande läggs ut externt.

*"Det har varit ett väldigt skifte då det tidigare har varit väldigt komplicerat rent tekniskt med koder osv. Nu är det så pass enkelt allting, man behöver aldrig oro sig. Förr behövde man först klargöra om det var tekniskt genomförbart innan man kunde tillåta sig att vara kreativ. Det som betonas är tankarna kring det problem som ska lösas, resten löser sig av sig självt även om det såklart måste vara klanderfritt rent tekniskt där vi jobbar med en enkel programmeringsleverantör som inte integreras överhuvudtaget i den övergripande kommunikationsstrategin." (John Wernvik, Lantmännen, 2012)*

Det verkar också finnas en misstro mot disciplinerna gällande det faktum att de skulle besitta en högre kompetens än företagen har själva internt.

Respondenterna upplever att byråerna försöker utnyttja den förvirring som stundtals råder kring de sociala mediernas användningsområden och måla upp sig själva som överlägsna när det gäller att utforma marknadskommunikationen för företagen.

*"Jag skulle vara skeptisk att ta in byrå som bara är specialiserad på sociala medier då det inte är någon hjärnkirurgi direkt." "Kommunikation i sociala medier bygger för mig på samma principer som kommunikation generellt – att vara ärlig, ödmjuk, tillgänglig och transparent." (Boel Lagerwall, Pågen, 2012)*

*"Många beskriver sociala medier som något omvälvande då det ligger högt upp på många företags agendor. Ibland blir det lite för mycket "konsultsnack" från byråernas sida då de vet att företagen inte har så mycket kunskap inom området, vilket gör att det som levereras ofta inte lever upp till de förväntningar som ställts från början. Man måste sätta upp förväntningarna rätt, det är inte lätt att sätta upp en Facebook-sida och sedan vänta på att uppmärksamheten ska explodera och att hela Sveriges befolkning plötsligt ska vara på vår Facebook-sida. Man måste göra sig förtjänt av det och det kommer att ta tid." (John Wernvik, Lantmännen, 2012)*

*"När det kommer till rekrytering av extern kompetens så är det jätteviktigt att företaget inte bara släpper en pengapåse och väntar på att det ska ske resultat. Det är vitalt att man engagerar sig i problemet och att man får en garanti på att den byrå man tar in har beredskap att lösa det problem man identifierat och förståelse för vad som ska göras. Och det är klart att en byrå alltid kommer in med ett annat perspektiv och andra ögon, vilket gör att*

*samverkan mellan företag och byrå är väldigt viktig och det är svårt att generalisera vilken av disciplinerna som är bäst.” (John Wernvik, Lantmännen, 2012)*

I ett avslutande resonemang reflekterar Carlsbergs Henric Byström kring förutsättningarna för disciplinerna att bredda sin kompetens för att göra sig attraktiva för den mångsidiga marknadskommunikation som kan bedrivas i de sociala medierna. Liksom ett par av de andra företagsrepresentanterna, betonar han vikten av personkemi och individuella kompetenser. Anledningen till detta verkar vara den, som redogjort för ovan, upplevda nyttan av att ha någon med nya infallsvinklar och som har förmågan att samverka i processen för en mer effektiv och kreativ kommunikation.

*”På frågan om vilken disciplinernas förutsättningar att addera kompetens från den andra tror jag att reklambyrån har ett försprång då de ofta är med i ett tidigt stadium i den kreativa processen och ofta har 'the lead' och därmed chansen att få bättre insyn i alla delar av den kommunikativa processen. Däremot tror jag att det handlar mycket om de individuella kompetenserna på byrån eller i ett specifikt projekt.” (...) ”Även PR-byråer lägger ju idag till kompetenser som tidigare innehades av traditionella reklambyråer och när det gäller den strategiska biten så försöker alla discipliner positionera sig själva som ledare. Generellt vill byråerna göra så mycket som möjligt.” (...) ”Vi på Carlsberg tror dock att man inte kan vara bäst på allt, varför vi valt att jobba med olika byråer i olika aktiviteter. Oftast har reklambyrån 'the lead', men ibland är båda discipliner och kanske en mediebyrå med från starten av projektet.” (Henric Byström, Carlsberg, 2012)*

#### **4.2.7 Organiseringen av sociala medier i framtiden**

När det gäller insikter kring hur organiserandet av marknadskommunikation via sociala medier kommer se ut i framtiden, handlar svaren till stor del om homogeniseringen av disciplinerna och hur kommunikationen integreras.

*”Jag tror det kommer planas ut och bli fifty-fifty när som, det är bara att titta på hur många som går mellan byrådisciplinerna. Detta bidrar till att vi snart har en ganska homogen skara konsulter, varför jag tror att det till största del kommer att handla om nischkompetensen som finns på den här marknaden.” (...) ”Man ser ju dock fler och fler exempel på byråer som försöker integrera detta och 'ta hela kakan' med både idégenerering, lansering och underhåll. Vissa tycker jag gjort ett jättebra jobb, som Prime som kör allt under ett tak och har gjort det väldigt framgångsrikt med Electrolux.” (John Wernvik, Lantmännen, 2012)*

Wernvik tror att företagen i framtiden kommer värdesätta att ha den kommunikativa kärnan internt och utnyttja spetskompetenserna som erbjuds i kommunikationsbranschen. Rent strategiskt verkar det som att man i framtiden vill eftersträva att undvika mellanhänder när det kommer till att kommunicera ut sitt budskap i olika kanaler.

*"Jag tror att byråvärlden håller på att suddas ut, jag tror man kommer behöva bli rätt så nischad i framtiden. Produktionen av rörligt bildmaterial har ju aldrig varit större, men det känns otänkbart att vi skulle gå via en reklambyrå för att de sen ska gå via en mediebyrå för att göra reklamfilmen, utan företagen kommer nog i större utsträckning gå direkt på produktionsbolagen som kommer lösa de problem som vi har definierat. Detta har traditionellt sett varit det som reklambyråerna varit duktiga på." (John Wernvik, Lantmännen, 2012)*

*"Om jag hade obegränsade resurser skulle jag administrera en kommunikativ kärna på Lantmännen med typ åtta pers med en centraliserad strategi och sedan hyra in nischaktörer efter vilka som skulle lösa just det problemet bäst. När det gäller in house-byråer tror jag att det kommer att centraliseras mycket mer, mycket beroende på att fler kommunikationskonsulter nog går över och jobbar på samma sätt i företagen. Detta för att få snabbare synergieffekter och en grym digital närvaro. Mycket av det som skrivs i forumen är ju ett resultat av en initial Googlesökning och de prioriterar ju 'länkningskraft' väldigt mycket. Om våra varumärken kan integreras och länka till varandra på ett effektivt sätt kommer det ju rent innehållsmässigt vara till stor fördel för oss." (John Wernvik, Lantmännen, 2012)*

När det gäller att hålla den kommunikativa kärnan internt får Wernvik medhåll av sina kollegor på Liseberg och Carlsberg, där Henric Byström framhåller att ett företag av den storlek han representerar har nytta av att eftersträva en viss flexibilitet i konsultationen av extern kompetens i arbetet med sociala medier.

*"Om du pratar med mig om ett år eller två så tror jag organisationen för avdelningen har förändrats från en marknads- och försäljningsavdelning till en kommunikationsavdelning. Där bör kanske även kundservice ingå för att få en enhet som arbetar med kommunikationen i allmänhet och den löpande dialogen i synnerhet." (Kent Kierdorf, Liseberg, 2012)*

*"Än så länge behöver vi både teknisk och kommunikativ konsultation när det gäller arbetet med sociala medier, även om jag vet att många företag redan nu har experter på sociala medier in-house. Men den pendeln svänger lite fram och tillbaka. För 20 år sedan tror jag vår kommunikationsavdelning*

*hade runt 15 anställda, idag är vi bara fem och då blir de externa resurserna viktigare. Idag tror jag det är många företag som organiserar sin kommunikationsavdelning på det här sättet för att kunna vara mer flexibla. Den här typen av outsourcing tror jag stämmer överens med den allmänna affärsnyttan och jag tror att denna strategi sträcker sig över många fler funktioner än bara kommunikation. Jag tror faktiskt att i ett längre perspektiv kommer företag sträva efter denna flexibilitet, snarare än att förlita sig på att hålla kompetensen internt i form av en in house-byrå. Men som sagt, det finns fördelar med båda. Självklart kan man utveckla en djupare kunskap inom området in-house och driva igenom processen snabbare, samtidigt som det kan bli ett större driv om processen delas mellan företaget och en extern partner.” (Henric Byström, Carlsberg, 2012)*

---

## 5. Analys

*I analysen används tidigare presenterade teorier som verktyg för att etablera en förståelse för det empiriska materialet. I kapitlet analyseras vad de sociala medierna bör och inte bör användas till dels utifrån företagets perspektiv men även baserat på teorier. Vidare analyseras företagets organisering av sociala medier utifrån teorier om affärsstruktur och kommunikationsdisciplinernas styrkor utifrån teorier om kärnkompetenser för att sedan användas i den avslutande reflektionen kring hur marknadskommunikation via sociala medier bör bedrivas på ett optimalt sätt.*

---

### 5.1 Sociala medier – en självklar kanal

Majoriteten av de företagsrepresentanter som deltagit i undersökningen anger att sociala medier är en given del i deras marknadskommunikation. I likhet med Chaffeys (2009) resonemang, hävdar bland andra Wernvik att de sociala medierna fungerar som en förlängning av den traditionella marknadskommunikationen och att de underlättar den strategiska kommunikationen mellan företag och kund. För att få till stånd en sådan symbios, anser Grönroos (2006) att det är vitalt att organisationen aktivt deltar och främjar interaktion. Denna uppfattning är också tydlig bland våra respondenter, där en strävan efter att möta en ökad efterfrågan på dialog från konsumenterna är tydlig. Föga förvånande tror de svarande att utvecklingen kommer att fortsätta i takt med att internetanvändandet i allmänhet och användandet av sociala medier i synnerhet fortsätter att öka. Wernvik hävdar att han tydligt märker av denna ökade interaktion och att kunderna är mer insatta och aktiva till följd av den ökade tillgängligheten genom de publika forumen. Blythe (2006) och O'Reilly (2005) hävdar att detta hänger ihop med det senaste decenniets teknologiska utveckling av internetplattformarna. Enligt dem var användarna fram tills för drygt 10 år sedan begränsade till passiva mottagare av informativa budskap från företagets hemsidor, utan någon möjlighet att påverka innehållet av denna kommunikation. Med hjälp av den litteratur vi valt, och i linje med vårt deduktiva angreppssätt, kan vi således identifiera ett skifte från monolog till dialog även i området för digital kommunikation som speglar skiftet från envägs- till tvåvägskommunikation, som även går att observera i den mer generella kommunikationsteorin. Webbplatser har gått från att vara rent

informativa plattformar för envägskommunikation, till att numera utgöra sammanlänkade nätverk för social interaktion.

Som Henric Byström också belyser, har utvecklingen av de sociala medierna möjliggjort för företagen att nå ut med sin marknadskommunikation där målgruppen befinner sig. Sociala medier är plattformar som konsumenten söker sig till på egen hand, något som är svårare att fastställa i den massmediala kommunikationen. I och med detta är det viktigt att beakta Fiskes (2004) beskrivning av övergången till den semiotiska skolan, där det är viktigt att konsumenten får tolka utbyttandet av meningar i sin egen kulturella kontext.

## **5.2 Relationsbyggande och ökade krav på transparens**

Samtliga företagsrepresentanter som deltog i våra kvalitativa intervjuer uttrycker tydligt att de primära motiven med företagets marknadskommunikation i sociala medier är möjligheten till dialogskapande och relationsbyggande med konsumenterna. Det var också den kvalitet som fick flest röster i enkätundersökningen, vilket visar på att undersökningens resultat i det här avseendet speglar den primära nyttan med mediet enligt teoretiker som Solis och Breakenridge (2009). Gummesson (2002) och Blomqvists (2004) resonemang om att långsiktiga relationer främjar etablerandet av lojalitet är något som våra intervjupersoner verkar ha godtagit. Gummesson (2002) nämner vidare lojalitet som det ideala tillståndet för att nå lönsamhet på lång sikt, vilket speglar företagets syn på sambandet mellan relationsbyggande och affärsnytta. Detta resonemang kan också kopplas till Grunig och Hunts (1984) teori om en symmetrisk tvåvägskommunikation, där balanserade maktrelationer mellan organisationen och dess intressenter leder till en ökad förståelse för varandras attityder och underliggande behov. Detta förutsätter med andra ord att även konsumenterna får inblick i organisationen, vilket Boel Lagerwall påpekar är en naturlig konsekvens då tillgängligheten till företaget ökar genom de öppna forumen. Kommunikationsteoretiker som Brown (2009), Solis (2008) och Breakenridge (2009) menar att denna transparens har fått en ökad betydelse för att uppnå de balanserade maktrelationerna. Å andra sidan menar Gummesson (2002) att kunderna ofta förväntar sig att organisationerna står för

underhållandet av relationen, vilket gör att en ökad transparens inte nödvändigtvis leder till en ökad interaktion från konsumenterna.

Precis som Brown (2009) hävdar i teorin, upplever Byström att konsumenternas krav på en ökad transparens förutsätter att företag till viss del vågar släppa kontrollen över kommunikationen. Detta kan innebära att negativa uttalanden om varumärket sprids snabbt, men transparensen har även en rad fördelar. Den som John Wernvik nämner som uppenbar, är att få snabb feedback genom de sociala medierna. Påståendet stämmer väl överens med O'Reillys (2005) teorier kring kollektiv användarintelligens, där han betonar att en Web 2.0-orienterad plattform i form av en social mediekanal växer exponentiellt genom kollektiv användaraktivitet. Genom att låta användarna forma innehållet själva lägger man också grunden till en effektivare bevakning och ökar chansen till en mer insiktsfull information från målgruppen.

Interaktionen bjuder även in konsumenterna till att påverka sitt eget erbjudande, något som vi upplever att företagen i vår undersökning inte har utnyttjat till fullo i dagsläget. Vargo och Lush (2004) och även Kotler och Armstrongs (2009) teorier om att det finns en stor nytta i att se kunden som medproducent, skulle kunna möjliggöras genom de relationsskapande kvaliteter som de sociala medierna erbjuder. Vi anser att företagen bör ta vara på den interaktion och respons som konsumenterna bidrar med och, i linje med sense-and-respond-strategin och pull-strategin, omsätta insikterna i värdeskapande affärsutveckling. En sådan proaktiv kundinvolvering skulle enligt Prahalad och Ramaswamy (2004) ge större utrymme att anpassa erbjudandet efter konsumenternas dynamiska behov.

### **5.3 Sociala medier är inte en försäljningskanal**

Trots de sociala mediernas förmåga till spridningseffekt, räckvidd och andra försäljningsfrämjande egenskaper som redogjorts för i teorin, är våra intervjupersoner överens om att de sociala medierna primärt inte ska fungera som en kanal för försäljning och exponering av varumärket. Både Kierdorf och Byström menar att sådana aktiviteter kan urholka nyttan av mediet, som de

anser ligger i den kontinuerliga relationen med konsumenterna. I linje med det teoretiska paradigmskiftet från Shannon och Weavers envägskommunikationsmodell (1949) till Grunig och Hunts (1984) modell för tvåvägskommunikation, vidhåller Henric Byström att man inte kan basunera ut sitt budskap i sociala medier och hoppas att det ger effekt. De flesta företagsrepresentanterna är överens om att marknadskommunikationen via de sociala medierna kräver löpande underhåll, en långsiktig plan och beredskap för hur konsumenterna ska behållas efter kampanjernas slut. Det verkar dock råda en viss diskrepans mellan den upplevda viljan att inte använda det som en försäljningskanal och vad företagen faktiskt gör. Frekvent förekommande begrepp som "efterfrågan", "köpsug" och "kampanjer", vittnar om en försäljningstänkande inställning hos de företagsrepresentanter som vi har intervjuat.

Att försäljningsfrämjande aktiviteter fortfarande sker i så pass stor utsträckning i sociala medier kan dock förklaras genom att exempelvis en reklamfilm enkelt kan publiceras digitalt och omgående bli ett mål för debatt och interaktion. Vi tror att detta beror på att många företag är vana att uteslutande bedriva den typen av envägskommunikation och att användarnas möjlighet till att kommentera på budskapet används som en genväg för att försöka uppfylla kundernas efterfrågan på interaktion. Syftet med en symmetrisk tvåvägskommunikation enligt Grunig et al. (2002) är dock att dialogen sker på ömsesidiga villkor, vilket den inte gör när budskapet i en kampanj är bestämt i förväg. Kotler & Armstrong (2009) hävdar att internets möjlighet till att konvertera kommunikation via traditionella kanaler som TV, radio eller tidningsannonser till digitala plattformar är en stor orsak till den massiva ökningen av webbtjänster det senaste decenniet. Då sociala medier fått en given plats i de flesta B2C-företags kommunikation, kan traditionell envägskommunikation integreras med de egenskaper som de publika forumen tillhandahåller. Som vi redogjorde för i inledningen, kan exempelvis en TV-reklam konverteras till en social medieplattform som Youtube, där kommentarsfält och andra applikationer bjuder in mottagaren till dialog och interaktion, något som tidigare var omöjligt i de traditionella kanalerna. Videoklippen kan sedan spridas och delas i andra sociala medier, vilket leder till

både ökade spridningseffekter och en ökad interaktion från företagets intressenter.

En annan förklaring till varför fokus på försäljningsfrämjande annonsering fortfarande förekommer i så pass stor utsträckning i företagens sociala medier, kan bero på att företagen inte besitter de organisatoriska förutsättningarna eller resurserna att bedriva ett effektivt underhåll av ömsesidiga dialoger i sina sociala medier. I den empiriska sammanställningen hävdar John Wernvik att det helt enkelt inte är lika komplicerat att köpa upp en TV-spot eller göra en kampanj, som att föra en dialog med ett par hundra tusen användare i de sociala medierna. Detta ges mer utrymme senare i analysavsnittet.

#### **5.4 Internt lärande och en brist på resurser**

När det kommer till att reflektera över den rådande kunskapen internt kring kommunikation via de sociala medierna, skiljer sig resultaten något mellan förstudien och de mer djupgående intervjuerna. I enkätformuläret framgår det att det finns en okunskap och en utbredd uppfattning om att det finns mer att lära samt att utvecklingen ibland går så fort att det är svårt att hinna med. I intervjuerna å andra sidan förmedlas bilden av att företagen är väl pålästa och anser sig vara kunniga inom kommunikation i sociala medier. Vi tror att denna diskrepans delvis förklaras av att förstudien var anonym och att svaren därför kan tänkas spegla en oro på ett tydligare sätt än då man svarar i egenskap av företagsrepresentant och därmed vill ge ett kunnigt intryck och upprätthålla en fasad utåt.

Vi upplever även att en del av förklaringen ligger i att sociala medier är ett så nytt fenomen att det råder en ovisshet i vad som faktiskt finns att kunna. Då sociala medier fick sitt genomslag för mindre än tio år sedan och först för ett fåtal år sedan blev ett vanligt inslag i företags marknadskommunikation, är inte detta särskilt konstigt. Utifrån McIvors (2008) teori om outsourcing är kunskapen inom området en av de faktorer man måste beakta i valet att bedriva processen internt eller externt. Detta betyder att kommunikations- och marknadschefer bör ta ställning till huruvida de tror att

kommunikationskonsulter kan hantera kommunikationen genom sociala medier bättre än vad man kan internt och om relationen med kund är en kritisk process för att bygga konkurrensfördelar, innan de tar beslutet att arbeta med byråer.

Vi skönjer dock en skepsis till att ta in byråer i arbetet med sociala medier och vi tror att denna kan hänga ihop med ovissheten i vad som finns att kunna. Företag uppger att då de har bäst kunskap om varumärket internt borde dialogen och relationen med kunderna inte outsourcas. Detta är i linje med Prahalad och Ramaswamys (2004) resonemang om att man inte bygger långsiktiga konkurrensfördelar genom att outsourca, där de även menar att en proaktiv kundinvolvering förutsätter att man behåller kunskaperna internt. I en intervju benämns kommunikationen genom sociala medier som en framtida "hygienfaktor" inom företaget, som inte bör läggas ut på externa konsulter. Denna övertygelse stämmer också väl överens med vad Prahalad (1993) och Lei et al. (1996) benämner som organisatoriskt lärande och metainläring. Förmågan att långsiktigt kartlägga trender för att möjliggöra tidig anpassning till nya typer av kunskap anses som en nyckelkompetens i ett kommunikationssamhälle som ständigt uppdateras.

Dock kvarstår det faktum att fler och fler företag väljer att lägga ut kommunikationsarbetet och att budgeten för att köpa in byråtjänster inom sociala medier ökar. I det empiriska materialet framkommer att tidsbrist är en anledning till detta och att man vill kunna mobilisera resurser snabbt. Som John Wernvik poängterar, kräver den relationsskapande dialogen som företagen eftersträvar resurser i form av faktiska personer och tid. De resurskrav som uppstår vid underhåll av personliga dialoger är också något som Solis och Breakenridge (2009) i teorin tar upp som en förutsättning för att humanisera varumärket. Genom att utveckla en beredskap för att bistå konsumenter när hjälpen efterfrågas, kan organisationer ta sociologiska aspekter i beaktande och uppnå en humanisering av varumärket.

Vi tror också att sociala medier har bidragit till att kommunikationen med kunderna idag sker mer på löpande basis än förr då kommunikation ofta

utfördes i projektform, vilket är i linje med den "real time"-marknadsföring som Prahalad och Ramaswamy (2004) identifierar. Arbetet verkar därför nu mer anpassat efter att ske internt, även om affärsstrukturerna i företagen ännu inte har omstrukturerats till rådande förhållanden. Brown (2009) nämner bland annat internets stora påverkan på informationsinfrastrukturer och därigenom helt nya kommunikationsmöjligheter. Utifrån Slywotzkys (1996) teori om värдемigration, skulle detta kunna ses som att företagens affärsstruktur befinner sig i en fas av "value outflow" då deras organisation inte tar vara på konsumenters ändrade beteendemönster på ett optimalt sätt. Omstrukturering och omvandling av existerande affärsstrukturer är därför relevant, vilket vi diskuterar närmare senare i analysen.

I undersökningen framgick att behovet av extern konsultation upplevdes som aktuellt i två avseenden. Det första rör den kreativa processen och idégenereringen inför marknadsaktiviteter i kanalen, där företagsrepresentanterna betonade betydelsen av "utomstående ögon" och opponering på den ursprungliga idén. Det andra handlar om situationsanpassad expertis, där hantering av negativ publicitet kom på tal vid flera tillfällen.

### **5.5 Tonalitet och relationsskapande eller kreativ höjd och teknisk kompetens?**

För att studera kommunikationsdisciplinernas förutsättningar att bistå med konsultation lämpad för sociala medier har vi valt att undersöka hur köpare uppfattar deras kärnkompetenser. Hamel och Heene (1994) menar att kompetenser med fördel kan delas upp för att möjliggöra generalisering och analysering av företag och branscher utifrån ett kompetensperspektiv. När vi applicerade Mascarenhas et al. (1998) uppdelning i vår studie så pekade det empiriska materialet på att köpare av konsulttjänster inom kommunikation uppfattar det som att reklam och PR-disciplinen generellt sett innehar olika kärnkompetenser. Hårddraget kan det sammanfattas som att företagsrepresentanterna upplever att reklamdisciplinen har en större teknikorienterad kunskap bland annat inom formgivning. Detta gäller dels den tekniska kompetensen att programmera och integrera olika lösningar, men även

innovation och kreativ höjd. Mascarenhas et al. (1998) beskriver att denna typ av kunskap innefattar en bred förståelse inom specifika områden och att den ofta härstammar från hängivenhet samt kontinuerlig involvering. Den allmänna uppfattningen om PR-utövare å andra sidan verkar vara att dessa är betydligt bättre på relationsorienterade processer. Respondenterna beskriver det som att PR-utövare är bättre med ord och dialog, det vill säga aspekter som inbegrips i företagets tonalitet. Även i nyttjande av kontaktnät och i att bygga relationer med olika typer av intressenter anses de vara bättre. Resursen att ha breda kontaktnät som kan användas för att skapa värde för kund är även det en kompetens som kräver kontinuerligt arbete och underhåll. Mascarenhas et al. (1998) menar vidare att relationsbyggande som kärnkompetens blir allt viktigare i och med globalisering och ökningen av skräddarsydda lösningar till allt mer kräsna kunder.

Vi anser inte att det är särskilt uppseendeväckande att dessa uppfattningar om respektive disciplin förekommer, snarare att de förklaras delvis av disciplinernas framväxt. Som vi tidigare nämnt har reklamyrket en lång tradition av formgivning där copywriters och art directors länge varit ett självklart inslag i arbetsstyrkan samtidigt som den kreativa revolutionen starkt förknippas med disciplinen. PR har istället sitt ursprung i informationsspridning, och opinionsbildning och har under längre tid fokuserat på att tillskansa sig kunskap om hur man bygger långvariga relationer. Något som däremot är uppseendeväckande och som har förändrats helt i och med uppkomsten av sociala medier, är applicerbarheten av de mest vedertagna definitionerna av begreppen reklam respektive PR. Såväl Kotler och Armstrong (2009) som Belch och Belch (2009) definierar reklam som köpt kommunikation från en tydlig avsändare som har som syfte att genom opersonlig envägskommunikation marknadsföra en organisation, tjänst eller vara. Med denna definition är den kommunikation som sker via sociala medier inte reklam och bör således inte skötas av en reklambyrå. I likhet med Tutens (2008) resonemang, hävdar vi istället att de sociala medierna gjort definitionerna förlegade. Då de sociala medierna inte utgör en köpt kanal på samma sätt som TV, radio eller tidningar,

sker exponerande reklam via dessa medier på helt andra villkor än vad som inbegrips av de traditionella definitionerna.

Ett annat vanligt återkommande svar är att man i hög grad väljer kommunikationsrådgivare beroende på den individuella konsultens personkemi och kompetens. Detta stämmer väl överens med grundpelarna i den resursbaserade skolan, som bland andra Penrose (1959), Prahalad och Hamel (1990) förespråkar, där de unika resurserna utgör företags konkurrensfördelar och kompetenserna är bundna till individerna.

Traditionellt sett har reklam ansetts som förskönande med ett entydigt försäljningssyfte medan PR uppfattats som mer pålitligt bland annat på grund av gatekeepingfunktionen. Då kraven på transparens ökar får trovärdigheten i företagets kommunikation en större betydelse och då företagen inte vill använda sociala medier som en kanal som uppmanar till köp, verkar PR-disciplinen ha en fördel när det kommer till förutsättningar att erbjuda konsultation.

## **5.6 Ett behov av anpassade affärsstrukturer**

Något som vi upplever som anmärkningsvärt är organisationen kring kommunikationen i sociala medier. Kanalen möjliggör dialog med slutkonsument, vilket även är det som företagen enligt egen utsago eftersträvar för att bygga relationer med kunder och etablera lojalitet. Traditionellt sett är det dock ofta kundserviceavdelningen i företaget som har hållit i den typen av kontakt, medan kommunikationsavdelningen har fokuserat på kommunikation med andra intressenter och marknadsavdelningen på masskommunikation genom traditionell media. Även Solis och Breakenridge (2009) menar att den direkta kanalen som utgör dialogen mellan organisation och kund gör att kommunikationen ofta kan uppfattas som kundservice snarare än marknadsföring. Vilken avdelning som bör ha det övergripande ansvaret kring kommunikationen i företagets sociala medier är därför inte självklart. Vi ser tecken på detta i vår undersökning, då ansvarsfördelning och organisering skiljer sig åt mellan företagen. Boel Lagerwall uppger exempelvis att ansvaret på Pågen

är delat mellan tre personer på kommunikationsavdelningen, Lisebergs sociala medier sköts enligt Kierdorf av PR-avdelningen medan många andra företag har en så kallad social medieredaktör. Byström tror att det har varit lättare för organisationer med en mer utpräglad kundtjänst att anpassa sig till den kontinuerliga dialogen som han anser vara nyttan med kommunikationen via sociala medier.

Som vi tidigare nämnt tolkar vi ovanstående som att organisationsstrukturerna kring kommunikationen i företags sociala medier, ännu inte har hunnit anpassas efter de nya förutsättningar som uppstått i samband med utvecklingen av Web 2.0 och sociala medier. Vi anser att det är anmärkningsvärt att inte fler företag som deltagit i undersökningen angett kundservice som ett primärt mål med kommunikation via sociala medier. Vidare tror vi att kommunikationsarbetet i allt större mån förflyttas bort från marknadsförings- och kommunikationsavdelningen som en följd av nya sätt att använda webben. Även Kierdorf tar fasta på detta resonemang då han uttrycker att han tror att marknads- och försäljningsavdelningen på Liseberg kommer omstruktureras till en ren kommunikationsavdelningen och inkludera kundservice för att lättare kunna administrera arbetet med den snabba och transparenta tvåvägskommunikationen. Vi tror dock att det handlar om en betydligt större omstrukturering än att, som många företag gör, döpa om information- eller marknadsavdelningen till kommunikationsavdelning och tro att problemet är löst.

Slywotzkys (1996) teori om värdemigration är applicerbar i detta resonemang. I vårt fall har samhällsutvecklingen i form av nya teknologiska förutsättningar skapat nya beteenden och kommunikationspremiss. El-Ansary et al. (2006) redogör för denna utveckling och hur Web 2.0 och sociala medier förflyttar allt större del av makten från företagen till konsumenterna. Denna utveckling har skett snabbare än företagens och branschens strukturer och resulterat i att de anlitar extern kompetens i form av byråer på grund av tidsbrist, kunskapsbrist och resursbrist.

I likhet med Kierdorf tror vi att allt eftersom sociala medier och relationsskapande genom snabb transparent dialog blir mer etablerat, kommer företags affärsstrukturer tvingas anpassas och omorganiseras. Självklart är detta inget som sker över en dag, men det är viktigt att vara medveten om detta inför framtiden och de företag som redan nu agerar och förbereder sig tror vi kan nå konkurrensfördelar. Här blir den strategiska arkitekturen en viktig del. Slywotzky (1996) hävdar att en arkitektur som främjar organisatoriskt lärande bör användas för att identifiera långsiktiga trender och därmed möjliggöra den anpassning som det nya kommunikationsarbetet kräver. Frågan om hur kommunikationen ska bedrivas bör således inte endast diskuteras på marknadsavdelningar, utan tas upp på ledningsnivå då det är där den strategiska arkitekturen bestäms. Åsikterna kring hur organisationen bör se ut skiljer sig mellan våra respondenter. Byström uttrycker styrkan med att ha en mindre kommunikationsavdelning och därmed kunna vara flexibel genom att till större del förlita sig på externa resurser, han tror även att outsourcing kommer bli allt vanligare. Wernvik uttrycker motsatsen då han förespråkar en centraliserad strategi med en kunnig kommunikativ kärna in-house för att sedan hyra in nischaktörer efter behov. Vi tror att kommunikationsarbetet måste omstruktureras för att fungera optimalt. I en modern affärsstruktur bör inte kommunikationen gå via en marknadsavdelning då det varken är tidseffektivt eller transparent. Kommunikationsavdelningens roll måste istället gå från att agera producent till att dela med sig av kommunikationskunskapen och konsumentkunskapen internt, så att hela organisationen förstår vikten av att lyssna och föra en aktiv dialog.

Även om sociala medier endast är en del av det reklam och PR-byråer erbjuder, är denna utveckling något även de bör ta i beaktande. Vi tror att det resultat i IBMs undersökning som visar att nordiska marknadschefer i större grad tar in extern konsultation än amerikanska, kommer förändras i takt med att affärsstrukturer omorganiseras. Resultatet tror vi beror på att tekniken och digitaliseringen kommit längre på många ställen i USA, affärsstrukturer anpassats snabbare, och den utvecklingen kommer att ske även på den svenska marknaden så småningom. Att tekniken förknippad med sociala medier ständigt

underlättas, vilket bland annat Wernvik och Lagerwall uttrycker, gör att detta inte längre kommer vara ett relevant säljargument om några år. Detta tar även Slywotzky (1996) upp som en faktor som påverkar substitutkonkurrensen. Samtidigt är det tydligt att många av de svarande tycker att relationsskapandet med kunden skall ligga in-house. Detta är till nackdel sett till det som uppfattas vara de båda disciplinernas kärnkompetenser utifrån företagets perspektiv. Respondenterna är vidare relativt samstämmiga i att de tror att nischkompetenser från byråvärlden kommer bli allt mer efterfrågade. Wernvik tror att anledningen till detta är att det är många som i dagsläget går mellan byrådisciplinerna vilket bidrar till en homogeniserad skara konsulter. En annan förklaring är Slywotzkys (1996) resonemang om att etablerade företag förlorar marknadsandelar till mindre företag till följd av att kunder blir mer illojala, konkurrensen intensifieras samt det faktum att det är enklare för nya aktörer att få tillgång till resurser vilket reducerar fördelen med att vara en etablerad aktör.

---

## 6. Slutsats

*I detta kapitel redogör vi kortfattat för vad vi har kommit fram till i studien. Vi kopplar ihop studiens syfte med resten av uppsatsen för att ge tydliga svar och återknyta till de ursprungliga frågeställningarna. Vi avser också att föra en sammanfattande diskussion där vi, baserat på insikterna från kommunikationsköpare och analysen av förutsättningarna, föreslår ett antal implikationer för företagets kommunikationsavdelningar och respektive kommunikationsdisciplin.*

---

### 6.1 Marknadskommunikationen via sociala medier

Såväl de nyare teorierna kring digitaliserad kommunikation som det skifte som ägt rum inom kommunikationsteorin generellt, pekar mot att organisationer bör sträva efter en allt mer symmetrisk, transparent och relationsskapande interaktion med sina kunder. Denna utveckling stämmer väl överens med de uttalanden som framkommit i det empiriska material vi samlat in. Teorierna förespråkar mer balanserade maktrelationer mellan företag och kund, där de sociala medierna är ett verktyg som bör användas i denna process. Detta bekräftas också av företagsrepresentanterna, som vidhåller att etablerandet av deras sociala medieplattformar är ett resultat av en tydligt ökande interaktion från allt mer medvetna konsumenter. Resonemangen om fördelarna med en nära dialog med kunder har florerat en längre tid i teoretiska sammanhang, men varit svåra att praktisera. Nu när tekniska framsteg möjliggjort denna dialog tror vi att det lett till förändrade beteendemönster hos kunder som ställer högre krav på involvering, att de skall få säga sitt och kunna påverka. Företagens anpassning sker, om än dock relativt reaktivt, och ursprungliga hemsidor med begränsad förmåga att bjuda in till interaktion utvecklas och kompletterats med plattformar där konsumenterna får utrymme att påverka innehållet i företagets erbjudande. Det handlar inte längre om en - eller tvåvägskommunikation, utan en öppen konversation mellan flera parter.

### 6.2 Företagens syften med att finnas i de sociala forumen

Utvecklingen av modern marknadskommunikation som redogjorts för i teorin, styrks av de empiriska resultaten från undersökningen.

Företagsrepresentanterna verkar ha anammat de teoretiska aspekterna och framhåller nyttan av att använda de sociala medierna som ett verktyg för

skapande av kontinuerliga dialoger, långsiktiga relationer och etablerande av lojalitet. Företagen betonar vikten av att lyssna på konsumenterna, där man även vidhåller att användbarheten av konsumentinsikterna är beroende av att man till viss del släpper på kontrollen och låter konsumenterna ta del av företaget genom en transparent företagskommunikation. Vi tror att transparensen kan vara en värdefull del i att upprätthålla förtroendet för organisationen hos kunderna.

En annan aspekt som stödjer de teoretiska resonemangen om de sociala medierna som ett relationsskapande verktyg, är det faktum att respondenterna framhåller att värdet med kanalen lätt kan urholkas om de endast används i exponerings- och försäljningssyfte. Då detta i stor utsträckning är syftet med flertalet kampanjer i mer traditionella kanaler, anser vi att företag bör undvika att fokusera på den typen av kommunikation i sociala medier. Kunden söker ett värde i den förlängda relationen med företaget och fokus bör därför ligga på att hitta en balans mellan exponering och dialog som kan bidra till detta värdeskapande. Respondenterna är samstämmiga i att marknadskommunikationen via sociala medier ska fokusera på dialog, men understryker samtidigt att det gör kanalen till en löpande resursfråga, till skillnad från i traditionella medier där man arbetar mer projektbaserat. Ett sätt att underlätta underhållet av dialogerna skulle kunna vara att arbeta mer proaktivt med skapandet av "rätt" dialoger. Här bör man också reflektera kring hur budskapet kan leda till en ökad interaktion mellan konsumenter, något som kan reducera arbetsbördan med att reaktivt svara på "vilken dialog som helst" från företagets konsumenter.

### **6.3 Organiseringen av företagets sociala medier**

Gällande behovet av extern kompetens, förmedlar uppsatsens inledande avsnitt en uppfattning om förvirring och osäkerhet hos företagsrepresentanterna kring valet av konsulter. Till viss del trodde vi denna osäkerhet skulle bero på den rådande homogeniseringen av kompetenser mellan disciplinerna, vilket är en tydlig trend i dagens kommunikationsbransch. Valet av kommunikationskonsulter trodde vi skulle vara kopplat till en rådande okunskap kring hur kommunikationen via de sociala medierna ska bedrivas och att valet av disciplin

skulle bero på vilken typ av kunskap man behövde. Istället åskådliggör studien att respondenterna strävar efter ett internt och kollektivt lärande inom kommunikationen i sociala medier. I takt med att tekniken simplificeras, upplever företagen de nya kanalerna som en hygienfaktor och valet blir då att utveckla kunskapen om hur denna kommunikation ska bedrivas till en intern konkurrensfördel. Här har vi funnit att det föreligger en strävan efter lösgörande och mobiliserande av resurser för att hantera underhållet av den kontinuerliga dialogen. Först när organisationsstrukturerna anpassat sig efter de nya kommunikationsförutsättningarna finns möjligheten att till fullo fokusera på relationsbyggande och lojalitetsetablerande i de sociala medierna. Innan dess kommer extern kompetens behövas i betydande grad.

Vi upplever en vilja hos våra respondenter att "äga" strategier och bedriva den kontinuerliga kommunikationen genom sociala medier internt. Även vi uppmanar till detta då relationen till kund kan skapa en viktig konkurrensfördel. Anlitandet av extern konsultation verkar istället vara sammankopplat med olika situationer; för den kreativa processen, för konsultation inom kriskommunikation och för en del tekniskt utförande. Kommunikationsdisciplinerna måste därför ha förmåga att snabbt sätta sig in i problemet, utveckla kunskaper inom situationsanpassad kommunikation, samt kreativ förmåga och tekniskt kunnande inom området.

Utifrån Mascarenhas et al. (1998) ramverk om kärnkompetenser uppfattar våra respondenter konsulter inom reklamdisciplinen som mer tekniskt orienterade. Disciplinen beskrivs även ha högre kreativa kompetenser. Konsulter från PR-disciplinen anses å andra sidan vara bättre på relationsorienterade processer, en kompetens som inbegriper relationsbyggande, nyttjande av kontaktnät och hur man bör bedriva dialog i olika forum med olika målgrupper. Baserat på ovanstående resonemang bör PR-byråer utnyttja sitt anseende som relationskunniga och nisch sitt erbjudande inom detta område till strategisk rådgivning i hur man bygger relationer genom sociala medier. De bör dock inte försöka bedriva företagets underhåll av kanalerna. PR-konsulter har därtill en vana av att kommunicera företagets tonalitet. Till sist är krishantering ett

område där PR-konsulter arbetat länge. Då sociala medier kan ge upphov till ryktesspridning och anklagelser som snabbt kan cirkulera, krävs kunskap i hur man bör bemöta detta för att begränsa spridningen. Reklambyråer å andra sidan ses som mer kreativa vilket är en fördel som bör beaktas. Samtidigt är disciplinen starkt kopplad till försäljning, vilket våra respondenter vill undvika i sociala medier. Med ökat fokus på dialog och relationer fungerar inte print-strategier i sociala medier, utan budskapet måste sätta kundens intresse i fokus. Å andra sidan förutsätter en kontinuerlig interaktion att kunden funnit ett intresse i vad företaget har att erbjuda, där de kreativa kampanjerna fortfarande spelar en viktig roll.

Slutsatserna vi drar av detta är att det löpande arbetet med sociala medier bör ligga internt, vilket även företagen verkar eftersträva då de anser att relationen med kund är otroligt viktig. Affärsstrukturen i många företag måste dock omorganiseras för att detta skall vara möjligt. Vid extern konsultation bör man som kund noga utvärdera sitt problem innan man anlitar en extern part för att samarbetet skall bli optimalt. PR som disciplin har längst erfarenhet av att arbeta med kommunikation och relationsskapande, vilket är centralt i sociala medier. Deras förutsättningar för att arbeta med kommunikation genom sociala medier är därför generellt sett bättre. Dock tror vi att reklam i traditionella kanaler som konverterats till den digitala plattformen i framtiden kommer inbjuda mer och mer till dialog, vilket ökar möjligheten till mer interaktiva kampanjer där reklamdisciplinens kreativa överlägsenhet ger dem ett försprång.

## **6.4 Implikationer**

### **6.4.1 För kommunikationsavdelningarna**

Som vi tidigare redogjort för i analysdelen, upplever företagsrepresentanterna att resurserna i nuläget inte räcker till för att bedriva kommunikationen i de sociala medierna som man vill, nämligen att underhålla dialoger och därigenom bygga långsiktiga relationer med konsumenter. För att åstadkomma detta gäller det att företaget reflekterar över hur man bör anpassa organisationsstrukturen inom kommunikationsavdelningarna för att maximera nyttan av de sociala medierna. Detta kräver förändringsarbete, där företagsledningen måste

involveras i ett nytt sätt att tänka kring företagets kommunikation. Som Kierdorf återger i empirin, är en avgörande faktor för Lisebergs breda engagemang i de sociala medierna att man har en VD som själv är aktiv med till exempel bloggande, vilket gör att sociala medierna blir en mer självklar del i den övergripande kommunikationen. Om ledningen, som generellt är av en äldre generation än de som jobbar med kommunikation inom företaget och kanske har en mer traditionell syn på kommunikation, övertygas om de sociala mediernas nytta kan mer resurser frigöras och man kan jobba mer proaktivt med underhållet av dialoger för att uppnå kundlojalitet.

En annan aspekt som är viktig att tänka på för kommunikatörer inom företaget är att hitta en balans mellan kommunikation i traditionella och i sociala medier och framförallt hur dessa integreras för att uppnå en optimal effekt av företagets marknadskommunikation. Vi håller med våra intervjupersoner om att man bör akta sig för att urholka nyttan av de sociala medierna som relationsskapande verktyg. Detta innebär att man bör tänka en gång extra innan man hänvisar mottagare av envägskommunikation via en TV-reklam till varumärkets sociala medieplattformar. Traditionell kommunikation har en tendens att träffa bredare än den specifika målgruppen, vilket gör att trafiken i de sociala medierna kan bero på andra aspekter än konsumenter som vill interagera på grund av ett genuint intresse för företagets produkter.

Slutligen ser vi en nytta för företaget att, när organisationsstrukturerna har satt sig och resurserna finns tillgängliga, utveckla en förmåga att tillgodogöra sig den information som blir ett resultat av konsumenternas ökade interaktion. Denna information kan sedan användas i utveckling av produkter som målgruppen efterfrågar, vilket på sikt ger en ökad affärsnytta och nöjdare kunder.

#### **6.4.2 För kommunikationskonsulterna**

När det kommer till kommunikationsdisciplinernas anpassning, anser vi att man bör reflektera kring hur de egna spetskompetenserna kan tillämpas i de sociala medierna. I PR-byråns fall anser vi att man, istället för att erbjuda underhåll av dialoger som företaget vill och bör sköta internt, skall positionera sig som ett

lärande organ och erbjuda mer strategisk rådgivning kring den övergripande kommunikationen. Företagen behöver rådgivning kring hur kommunikationen ska integreras mellan traditionella och sociala medier och här tror vi att PR-disciplinen besitter kompetens att arbeta med hur företagets tonalitet ska uppfattas på samma sätt genom alla kanaler. Beträffande disciplinens tonala kvaliteter, anser vi att PR-utövare bör hjälpa företagen med hur man proaktivt skapar "rätt" dialoger och inte bara bistå med ramverk kring hur man reaktivt bör svara på "vilken dialog som helst". Vidare är den ledande positionen som kriskommunikatör en viktig kvalitet hos PR-byråerna då den ökade aktiviteten i de sociala medierna även medför ökade spridningseffekter och därigenom ökade risker för negativ publicitet.

När det kommer till reklamdisciplinen anser vi att man bör förstärka sin position som "the lead" i den kreativa processen och förlänga denna process genom att behålla aktiviteter även efter kampanjernas slut. Här kan de sociala medierna komma att spela en stor roll då fler och fler kampanjer integreras och läggs upp på digitala plattformar, där sociala forum och kommentarsfält ger kampanjen nytt liv efter att konsumenten har exponerats för budskapet. Lyckas reklambyrån utveckla en förmåga att svara på denna interaktion, ökar affärsnyttan genom att man i slutändan kan erbjuda konsultation genom hela den kreativa processen och även behålla intresset efter att kampanjen är slut.

### **6.5 Förslag till vidare forskning**

Resultaten från vår studie visar på en utbredd osäkerhet hos kommunikatörer kring hur kommunikationen via sociala medier ska mobiliseras. Vi har fastslagit att det är begränsande att arbeta med marknadskommunikation i dessa nya kanaler på samma sätt som den traditionellt har bedrivits i massmedier och att detta ställer krav på nya affärsstrukturer. Vi finner det därför relevant att vidare undersöka hur organisationen runt det resurskrävande kommunikationsarbetet i sociala medier bör ske ur ett strategiskt perspektiv. Trots inslag från detta i vår egen studie, finner vi det relevant att framtida forskare specifikt analyserar hur kommunikationen via dessa medier ska organiseras inom företag för att

resultatet ska bli optimalt, förslagsvis utifrån parametrar som kostnad och genomslag.

Utöver detta upplever vi att det även vore intressant att studera den övergripande konkurrenssituationen bland kommunikationskonsulter inom området för sociala medier. I denna uppsats har vi kort redogjort för existensen av nischaktörer utöver PR- och reklamdisciplinerna, där många fortfarande är i en tillväxtfas som ökar i takt med antalet användare av de sociala medieplattformarna. En teori som hypotetiskt sett skulle kunna tillämpas här är Andersons Long Tail Theory som beskriver hur företag med internetbas har utnyttjat den långa svansen av nischer i efterfrågekurvan.

Slutligen anser vi att den snabba teknologiska utvecklingen som skett inom området för digital kommunikation det senaste decenniet, givetvis gör det nödvändigt att analysera kommande fenomen. Diskussionen om de sociala mediernas möjlighet till kollektiv användarintelligens gör det relevant att finna uppgraderingar till begrepp som tvåvägskommunikation och dialog mellan företag och konsument. Vi föreslår därför en mer specifik studie som vågar blicka framåt och utreder vad framtidens kommunikation kommer bestå av rent teknologiskt och även hur den kommer att bedrivas.

## 7. Källförteckning

### 7.1 Tryckta källor

- Alvesson, M., & Sköldbberg, K.** (2008), *Tolkning och reflektion: vetenskapsfilosofi och kvalitativ metod*, Lund: Studentlitteratur
- Ansoff, I.** (1965), *Corporate strategy*, New York: McGraw-Hill
- Axelsson, B.** (1996), *Professionell marknadsföring*, Lund: Studentlitteratur
- Backman, J.** (2008), *Rapporter och uppsatser*, Lund: Studentlitteratur
- Belch, G. & Belch M.** (2009), *Advertising and Promotion: An Integrated Marketing Communications Perspective*, 8th ed, New York: McGraw Hill
- Blomqvist, R.** (2004), *Relationsmarknadsföring*, Göteborg: IHM
- Blythe, J.** (2006), *Marketing Amerika*, London: Sage Publications Inc
- Brown, R.** (2009), *Public Relations and the Social Web*, London: Kogan Page Limited
- Breakenrige, D.** (2009), *Social Media and Public Relations: Eight New Practices for the PR Professional*, New Jersey: Pearson Education
- Bryman, A., & Bell, E.** (2005) *Företagsekonomiska forskningsmetoder*, Malmö: Liber AB
- Carlsson, L.** (2009), *Marknadsföring och kommunikation via sociala medier: givande dialoger, starkare varumärke, ökad försäljning*, Göteborg: Kreaton
- Chaffey, D.** (2009), *Internet marketing: Strategy, Implementation and Practice*, Essex: Prentice Hall
- Cutlip, S., Center, A., & Broom, G.** (1994), *Effective public relations*, 7th ed, New Jersey: Prentice Hall
- Duffy, B.** (2005) *Analys av document*. I Bell, J. (2006), *Introduktion till forskningsmetodik*. 4 ed. Lund: Studentlitteratur
- Edquist, C., & Mc Kelvey M.** (1998), *Systems of innovation: growth, competitiveness and employment*, 2th ed, Northampton: Edgar Elgar Publishing Limited
- El-Ansary, A., Frost, J. & Frost, R.** (2006), *E-Marketing*, 4th ed, New Jersey: Pearson Education Inc
- Erikson, P.** (2002), *Planerad kommunikation – strategiskt ledningsstöd i företag och organisation*, 3:e upplagan, Malmö: Liber ekonomi

- Falkheimer, J.** (2002), *PR på svenska – teori, strategi och kritisk analys*, Lund: Studentlitteratur
- Falkheimer, J. & Heide, M.** (2003), *Reflexiv kommunikation: Nya tankar för strategiska kommunikatörer*, Malmö: Liber
- Falkheimer, J. & Heide, M.** (2007), *Strategisk kommunikation*. Lund: Studentlitteratur
- Fiske, J.** (2004), *Kommunikationsteorier - en introduktion*. Uppsala: Wahlström & Widstrand
- Grunig, J. & Hunt, T.** (1984), *Managing Public Relations*, New York: Holt, Rinehart & Winston
- Grunig, J., Grunig, L. & Dozier, D.** (2002). *Excellent public relations and effective organizations: a study of communication management in three countries*, New Jersey: Routledge
- Gummesson, E.** (2002), *Relationsmarknadsföring – från 4P till 30R*, Malmö: Liber Ekonomi
- Haeckel, S.** (1999), *Adaptive Enterprise – Creating and leading sense-respond organizations*, Boston: Presidents and fellows of Harvard college
- Hazleton, V.** (2006), *Public Relations Theory II*, New Jersey: Lawrence Erlbaum Associates Inc
- Heath, C. & Luff, P.** (2000), *Technology in action*, Cambridge University Press, Cambridge
- Heath, R.J.** (2001), *Handbook of Public Relations*, London: Sage Publications Inc
- Hellevik, O.** (1984), *Forskningsmetoder i sociologi och statsvetenskap*, Borås: Natur och Kultur
- Holmström, E., & Wikberg, E.** (2010) *Sociala medier – En marknadsföringshandbok*, Stockholm: Bomastryck
- Karaszi, P.** (2009) *Stora PR-boken*, Falun: Scanbook
- Karaszi, P.** (2009) *Sveriges bästa PR*, Solna: Alfaprint
- Kotler, P. & Armstrong, G.** (2009), *Principles of marketing*, New Jersey: Pearson Education Inc
- Lamb, C., Hair, J. & McDaniel, C.** (2009), *The essentials of marketing*, 6th ed, Manson: South-Western Sengange Learning
- Larsson, L.** (2005), *Opinionsmakarna, en studie om PR-konsulter, journalistik och*

*demokrati*, Lund: Studentlitteratur

**Larsson, L.** (2002), *En publik relation – vad innebär det?*, i Larsson, L., (2002) *PR på svenska – teori, strategi och kritisk analys*, Lund: Studentlitteratur

**L'Etang, J. & Pieczka, M.** (2006), *Public Relations, Critical debates and contemporary practice*, New Jersey: Lawrence Erlbaum Associates Inc

**McQuail, D.** (2005), *McQuail's Mass Communication Theory*, London: Sage Publications Inc

**Mårtenson, R.** (2009), *Marknadskommunikation: kunden, varumärket, lönsamheten*, Lund: Studentlitteratur

**Patel, R. & Davidson, B.** (2003), *Forskningsmetodikens grunder: att planera, genomföra och rapportera en undersökning*, 6 upplagan, Lund: Studentlitteratur

**Shannon, C. & Weaver, W.** (1949), *The mathematical theory of communication*, Illinois: University of Illinois Press

**Shoemaker, P.** (1997), *A New Gatekeeping Model*, i Berkowitz, D. (1997), *Social meanings of news*. London: Sage Publications, Inc

**Slywotzky, A.J.** (1996), *Value migration: how to think several moves ahead of the competition*, Boston: Corporate Decisions Inc

**Solis, B. & Breakenridge, D.** (2009), *Putting the Public Back in Public Relations: How Social Media is Reinventing the Aging Business of PR*, New Jersey: Pearson Education Inc

**Tuten, L.** (2008), *Advertising 2.0: social media marketing in a Web 2.0 world*, Westport: Praeger Publishers

**Wahlström, B.** (2004), *Ordning & Oreda, Omvärldsanalys för beslutsfattare*, Malmö: Liber

## **7.2 Vetenskapliga artiklar**

**Andrews, K.** (1971), *Personal values and corporate strategy*. Harvard Business Review, Vol. 49, s. 103

**Andrews, K.** (1980), *Vast wasteland*. Harvard Business Review, Vol. 58, s. 28–42

**Eyrich, N., Padman, M.L. & Sweetser, K. D.** (2008), *PR practitioners use of social media tools and communication technology*, Public Relations Review, vol.34 s. 412

**Falkheimer, J. & Dalfelt, S.** (2001), *PR-industrin, lobbyisterna och demokratin*, URL: <[http://www.nordicom.gu.se/common/publ\\_pdf/18\\_093-104.pdf](http://www.nordicom.gu.se/common/publ_pdf/18_093-104.pdf)>

- Grönroos, C.** (2006). *Adopting a service logic for marketing*. Marketing theory, Vol 6, s. 317-333
- Hamel, G. & Heene, A.** (1994), *Competence based competition*, John Wiley & Sons Ltd, s. 11-33.
- Hitt, M. A. & Ireland, D. R.** (1985). *Corporate distinctive competence, strategy, industry, and performance*. Strategic Management Journal, Vol. 6, s. 273–293
- Hård af Segerstad, P.** (1997) *Från språkrör till strateg*, IPF-rapport Vol. 37 - Institutet för personal- & företagsutveckling, Uppsala
- Lei, D., Hitt A. & Bettis, M.** (1996). *Dynamic core competences through meta-learning and strategic context*, Journal of Management. s. 1-3, s.11-14
- Mascarenhas, B., Baveja, A. & Jamil, M.** (1998) *Dynamics of core competencies*, California Management Review, Vol 40, s. 117-132
- McIvor, R.** (2008), *What is the right outsourcing strategy for your process?* European Management Journal Vol. 26 s. 24-34
- Miller, D. & Dinan, W.** (2000), *The rise of the PR industry in Britain 1979-1998* European Journal of Communication, Vol. 15, s. 5-35
- O'Reilly, T.** (2007), *What Is Web 2.0: Design Patterns and Business Models for the Next Generation of Software*, Munich Personal RePEc Archive, Vol. 4580, s.24
- Penrose, E.** (1959), *The theory of the Growth of the Firm*, Oxford University Press, Vol. 3. s. 17
- Prahalad, C.K.** (1993). *The role of Core Competencies in the Corporation*, Research Technology Management. Vol 36, s.6
- Prahalad, C.K. & Hamel, G.** (1990), *The Core Competence of the Corporation*, Harvard Business review. Vol. 6, s 79-91
- Sandberg, K.** (2000), *Den kreativa revolutionen- den svenska reklambranschen 1960-1980*, D-uppsats i Media och kommunikationsvetenskap, Uppsala Universitet
- Vargo, S. & Lusch, R.** (2004), *Evolving to a New Dominant Logic for Marketing*, Journal of Marketing, Vol. 68, s. 1-17

### 7.3 Elektroniska källor

**Branscholl,** (2011), "Marknadskommunikationen ökade med 4 miljarder

2010”

URL: < <http://bransch koll.se/marknadskommunikationen-okade-med-4-miljarder-2010-2/>>

Tillgänglig: 2012-04-12

**Carlsberg Sverige**, (2010), ”Om oss”,

URL: <<http://www.carlsberg sverige.se/Foretaget/Omoss/Sidor/Omoss.aspx>>

Tillgänglig: 2012-04-12

**Dagens nyheter**, (2011), ”Det hände på 70-talet”,

URL: <<http://www.dn.se/livsstil/det-hande-pa-70-talet>>

Tillgänglig: 2012-04-07

**Falls, J.** (2008) ”Social media is the responsibility of public relations”

URL: <<http://www.socialmediaexplorer.com/online-public-relations/social-media-is-the-responsibility-of-public-relations/>>

Tillgänglig: 2012-04-07

**Findahl, O.** (2011), ”Vi Svenskar och internet”

URL: <<http://www.iis.se/docs/SOI2011.pdf>>

Tillgänglig: 2012-04-07

**Hammer & Hanborg**, (2012), ”Kommunikatören 2012”

URL:<[http://www.hammerhanborg.com/upload/PDF/Kommunikatoren\\_2012.pdf](http://www.hammerhanborg.com/upload/PDF/Kommunikatoren_2012.pdf)>

Tillgänglig: 2012-04-07

**Helander, J.** (2010), ”Sex orsaker till varför reklambyråer kommer dominera spin om fem år”

URL: <http://jhelander.se/post/1551575547/sex-orsaker-till-varfor-reklambyraer-kommer-dominera>

Tillgänglig: 2012-02-20

**Hökegård, J.**, (2011), ”Reklambyråns roll”

URL:< <http://kommunikation-och-paverkan.se/2011/08/20/reklambyrans-roll/>>

Tillgänglig: 2012-02-20

**IBM Global Business Services**, (2011), ”Insights from a global Chief Marketing Officer Study; From Stretched to Strengthened”

URL:<<http://public.dhe.ibm.com/common/ssi/ecm/en/gbe03433usen/GBE03433USEN.PDF>>

Tillgänglig: 2012-04-07

**Johnson, A.** (2010) "Köpmän och entreprenörer: Sofia Gumalius"

URL: <<http://www.handelnshistoria.se/profiler/kopman-och-entreprenorer/sofia-gumalius/>>

Tillgänglig: 2012-04-07

**Lagerstedt, E.** (2011), "PR konsultföretagen på frammarsch"

URL:<<http://kommunikation-och-paverkan.se/2011/09/26/pr-konsultforetagen-pa-frammarsch/>>

Tillgänglig: 2012-04-07

**Lantmännen**, (2011) "Om Lantmännen"

URL: < <http://lantmannen.com/sv/om-lantmannen/>

Tillgänglig: 2012-04-12

**Liseberg**, (2010), "Lisebergs historia"

URL: < <http://liseberg.se/sv/hem/Sidfot/Om-Liseberg/Lisebergs-historia/>>

Tillgänglig: 2012-04-13

**Mathson, J.** (2011), "Appropå branschglidningar"

URL: <<http://www.johanmathson.com/wordpress/appropa-branschglidningar/>>

Tillgänglig: 2012-04-07

**Mellstrand, B.** (2008), "Framtidens kommunikationsbyråer, hur ser de ut?"

URL: < <http://www.jmw.se/category/medieval/page/3/>>

Tillgänglig: 2012-05-11

**Mynewsdesk**, (2011), "Sverige på en sjundeplats gällande mängden köpt medieutrymme"

URL: <[http://www.mynewsdesk.com/se/pressroom/maze-media-group/blog\\_post/view/sverige-paa-en-sjundeplats-gaellande-maengden-koept-medieutrymme-9647](http://www.mynewsdesk.com/se/pressroom/maze-media-group/blog_post/view/sverige-paa-en-sjundeplats-gaellande-maengden-koept-medieutrymme-9647)>

Tillgänglig: 2012-04-07

**Nationalencyklopedin** (2012), (Sökord: *Social media, socialt nätverk (community), blogg, mikroblogg, digitalt nätverk, wikis,*)

URL <<http://www.ne.se>> ,

Tillgänglig: 2012-04-10

**Netigate**, (2012), "Marknadsbarometern"

URL: <[http://se.netigate.se/files/2012/03/Marknadsbarometern\\_2012.pdf](http://se.netigate.se/files/2012/03/Marknadsbarometern_2012.pdf)>

Tillgänglig: 2012-04-07

**Pågen**, (2011), "Om Pågen"

URL: <http://www.pagen.se/Om-Pagen/Historik/>

Tillgänglig: 2012-04-13

**Sledzig, B.** (2008), "A sort of unified definition of public relations without a single mention of marketing"

URL: <<http://toughsledding.wordpress.com/2008/07/20/a-sort-of-unified-definition-of-public-relations-without-a-single-mention-of-marketing/>>

Tillgänglig: 2012-04-07

**Solis, B.** (2008), "PR 2.0: Putting thr public back in public relations"

URL: <<http://www.briansolis.com/2008/04/pr-20-putting-public-back-in-public/>>

Tillgänglig: 2012-04-07

**Superbrands**, (2011), "Sveriges hundra starkaste varumärken"

URL:<<http://www.superbrands.nu/press/material/pressmeddelanden/2010/topp100.pdf>>

Tillgänglig: 2012-04-07

**Svenska Dagbladet**, (2012), "Alla vill bli gillade"

URL: <[http://www.svd.se/naringsliv/alla-vill-bli-gillade\\_6895447.svd](http://www.svd.se/naringsliv/alla-vill-bli-gillade_6895447.svd)>

Tillgänglig: 2012-04-07

**Sveriges Marknadsförbund**, (2011), "Trendrapport 2011"

URL: <<http://svemarknad.se/wp-content/uploads/2011/06/Tendensrapport-2011.pdf>>

Tillgänglig: 2012-04-07

**Sveriges Informationsförening. & Precis**, (2012), "Informationsindex, 2011",

URL: <<http://www.informationsindex.se/pdf/rapport11.pdf>>

Tillgänglig: 2012-04-27

**Sveriges Kommunikationsbyråer**, (2010), "Om oss"

URL: <<http://www.komm.se/om-oss/historik>>

Tillgänglig: 2012-04-07

**Wendel, J.** (2011), "Kompetensfusion och nischbyråer under 2011",  
URL: [http://graylingbloggen.se/2010/12/kompetensfusion-och-nischbyraer-  
under-2011/](http://graylingbloggen.se/2010/12/kompetensfusion-och-nischbyraer-under-2011/)  
Tillgänglig: 2012-05-12

---

## 8. Appendix

---

### 8.1 Missivbrev och enkät till förstudie

**Änne: Enkät om arbetet med sociala medier**

**Hej!**

Vi är två civilekonomstudenter vid Lunds Universitet som skriver vår D-uppsats inom sociala medier och kärnkompetenser hos PR- respektive reklambyråer. Studiens syfte är att bredda förståelsen för olika företags behov av extern konsultation i sociala medier ser ut och vilka förutsättningar kommunikationskonsulter från olika kommunikationsdiscipliner har att möta dessa.

Vi har kontaktat dig då du sitter i en position som möjlig köpare av deras tjänster och vi är därför mycket intresserade av att höra dina åsikter. Denna enkät har skickats till marknadsavdelningar på ett flertal av Sveriges mest välkända företag.

Enkäten tar endast **några få minuter att besvara** och **dina svar är väldigt värdefulla för oss** och för att få ett rättvisande underlag för vår studie. Alla svar behandlas anonymt och resultatet kommer endast redovisas i uppsatsen.

**Vi tackar så mycket på förhand för din medverkan** och om du har några frågor får du gärna kontakta oss på [skoog.bergstrom@gmail.com](mailto:skoog.bergstrom@gmail.com).

Enkäten kommer du till genom att klicka på länken:

<https://docs.google.com/spreadsheet/viewform?formkey=dDFCcm1PY3IBYUZUTVdkOTZkQzNydnc6M>

[Q](#)

Ha en trevlig helg!

**Med vänliga hälsningar**

Josefin Skoog & Victor Bergström

---

**Arbetar ni med sociala medier i dagsläget?** (Facebook, Twitter, Google+, LinkedIn etc.)

- Ja
- Nej

**Om svaret är NEJ på föregående fråga; vad är den primära anledningen till att ni har valt bort denna kanal?**

- Bristfälliga kunskaper
- För svårt att mäta ROI
- För tidskrävande
- För dyrt
- När fel målgrupp
- Ser inte syftet
- Övrigt:

**Om svaret var JA på den första frågan; vilket är det primära syftet i ert arbete med sociala medier?**

- Exponering av företag och varumärke
- Kundservice
- Reklam och annonsering
- Tävlingar och andra kampanjer
- Föra en dialog med kunderna
- Undvika och avhjälpa ryktesspridning
- Övrigt:

**Hur arbetar ni med era sociala medier?**

- Allt arbete sker in-house
- Tillsammans med en reklambyrå
- Tillsammans med en PR byrå
- Tillsammans med annan typ av byrå (ange gärna vilken typ av byrå i fältet övrigt)
- Övrigt:

**Vilken av dessa två kommunikationsdiscipliner anser du generellt sett är bäst på aktiviteter som involverar följande kunskaper?**

	PR-byråer	Reklam-byråer
TEKNIK (kunskaper om tekniska områden ex. visuell framställning)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
PROCESS (innebär att ett förväntat resultat skapas, konsekvent och effektivt)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

	PR-byråer	Reklam-byråer
<b>RELATIONSBYGGANDE</b> (dialogskapande och involvering av flera aktörer och tillgång till ett värdefullt kontaktnät)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

**Anser du att ni har tillräcklig kunskap om aktiviteter i sociala medier?**

**Inom vilka områden inom social media anser ni er behöva extern hjälp från kommunikationskonsulter (kampanjer, dialog med kunder, information etc.) och vilken typ av byrå skulle ni i så fall välja och varför?**

**Vilken typ av byrå/kommunikationsdisciplin anser du har bäst förutsättningar för att arbeta med sociala medier och motsvara era förväntningar? Motivera gärna!**

**Vad anser du är avgörande vid val av byrå?**

**Om ni hade möjligheten att anlita konsultation i arbetet med sociala medier av endast en typ av byrå, skulle ni då välja en PR-byrå eller reklambyrå?**

- Reklam
- PR

**Tack för dina svar! Kan du tänka dig att bli kontaktad igen i samband med studien, vänligen ange email nedan.**

## 8.2 Utkast på intervjuguide

### **tema: Bakgrund**

syfte: Ta reda på personens bakgrund inom kommunikation och marknadsföring samt inom arbetet med sociala medier

huvudfråga: Vad är din bakgrund inom marknadsföringsyrket och vad har du för erfarenhet i arbetet med sociala medier?

följdfrågor: Hur länge har du jobbat med marknadsföring? Hur länge har du jobbat med marknadskommunikation på ditt nuvarande företag? Ungefär när blev du introducerad för begreppet sociala medier och hur har användandet av dessa medier förändrats sen du började arbeta med dem?

### **tema: Företagets behov av sociala medier**

syfte: Undersöka vilka kommunikativa syften och behov sociala medier uppfyller

huvudfråga: I vilket marknadskommunikativt syfte använder ditt företag sociala medier?

följdfrågor: Varför? Är det i linje med en övergripande marknadsföringsstrategi eller ser ni det mer som ett bonusmedium? Är syftet att skapa publicitet och påverka folks attityder till produkter/tjänster eller att annonsera och skapa kännedom? Är syftet på att knyta nya kunder eller att stärka relationerna med befintliga? Är syftet av teknisk karaktär och att stimulera folks sinnen, eller är det av mer taktisk/strategisk karaktär och att få folk att tänka till? Vad har framväxten av sociala medier medfört för företagets marknadskommunikation i sin helhet?

### **tema: Bedrivande av marknadskommunikationsaktiviteter**

syfte: Ta reda på vilken typ av aktiviteter som bedrivs i de sociala medierna för att kunna hänföra dessa till de specifika kommunikationsdisciplinernas kärnkompetenser

huvudfråga: Vilka konkreta aktiviteter bedriver ni i era sociala medier?

följdfrågor: Tycker ni att dessa aktiviteter uppfyller syftet? På vilket sätt? Upplever du att ni har tid och resurser att bevaka, mäta och följa upp alla aktiviteter?

### **tema: Kunskapen om sociala medier**

syfte: Utredda ifall företag upplever att man har tillräcklig kompetens att utifrån deras syfte bedriva marknadskommunikation via sociala medier

huvudfråga: Anser du att ni har tillräcklig kompetens inom företaget att bedriva en effektiv marknadskommunikation via sociala medier?

följdfrågor: Varför/Varför inte? Vad är det som ni specifikt behöver hjälp med?  
Varför har ni svårt att göra detta själva?

### **tema: Behovet av extern konsultation från kommunikationsbyrå**

syfte: Utifrån de problem som existerar med företags eget arbete med sociala medier utreda ifall det finns ett behov och vilja till hjälp utifrån och i så fall från vilken disciplin (reklam/PR)

huvudfråga: Utifrån de problem ni redogjort för, vilken kommunikationsdisciplin skulle ni/har ni anlita för att hjälpa till med er marknadskommunikation via sociala medier.

följdfrågor: Varför använder ni denna typ av byrå? Stämmer det överens med det syfte ni har med kommunikationen eller är det för mer specifika aktiviteter?  
Använder ni denna typ av byrå för resten av er marknadskommunikation?

### **tema: Den generella synen på reklam- vs PR-branschen**

syfte: Utreda om valet av kommunikationsdisciplin känns tydligt utifrån de syften företaget har med sina sociala medier och undersöka hur de ser generellt på reklambranschens respektive PR-branschens erbjudande.

huvudfråga: Utifrån ni valt att arbeta med denna kommunikationsdisciplin, känns detta val självklart och hur ser du generellt på kärnkompetenserna hos respektive disciplin?

följdfrågor: Har reglerna för vem som gör vad förändrats inom sociala medier?  
Vilken typ av kommunikationsdisciplin har ni använt er av tidigare? Har ni använt olika för olika syften? Varför? Upplever du att byråernas jobb går in i varandra inom sociala medier? Ser ni någon relevans i att ha en byrå som ansvarar för all typ av marknadskommunikation och integrerar informationsspridningen eller jobbar ni hellre med byråer som är "best practice" inom just deras fält?

### **tema: Det framtida arbetet med sociala medier**

syfte: Utreda hur företags framtida arbete med sociala medier ser ut och ifall samarbeten och extern konsultation kommer vara en del av strategin

huvudfråga: Hur ser du på det framtida arbetet med sociala medier och behovet av

extern konsultation?

följdfrågor: Tror du sociala medier kommer få en ökad resursandel av er totala marknadsföringsbudget de kommande åren? Vilka aktiviteter (tävlingar, kampanjer, information, annonsering, dialoger etc) kommer få störst utrymme inom dessa medier och varför?

## ”Sociala medier kräver förändrade affärsstrukturer”

Publicerad 20 maj 2012

**Fler och fler företag ökar sina satsningar i sociala medier. Samtidigt visar undersökningar att det råder det en osäkerhet bland svenska marknadschefer om hur det skapar affärsnytta och hur kommunikationen via dessa medier bör bedrivas. En färsk studie från två Civilekonomstudenter i Lund visar att företagen vill få bukt med osäkerheten internt och utveckla sociala medier till en hygienfaktor, snarare än att i framtiden gå omvägen via byråer. För att detta skall bli möjligt krävs dock i många fall en omorganisering av resurser och att nya affärsstrukturer etableras internt.**

När det handlar om kommunikativa frågor, är sociala medier numer en vedertagen kanal för de flesta företag. Det är en ypperlig chans att komma nära sin målgrupp och att sända ut sina budskap. En klar majoritet av de medverkande företagen i studien uppgav att det primära syftet med sociala medier är att etablera relationer för att i slutändan skapa lojala kunder. För att göra detta ansåg de att det är nödvändigt att föra en kontinuerlig dialog och att erbjuda värde för kunder som visar intresse. Samtidigt poängterar vissa respondenter som deltagit i studien att de tror att företag som inriktar sig för mycket på försäljningsfrämjande aktiviteter i sociala medier, riskerar att urholka nyttan av mediet. Många av de svarande gav också uttryck för att arbetet med sociala medier bör bedrivas internt, där kunskapen om varumärket är starkast och relationer med kunder är en affärskritisk konkurrensfördel.

Trots detta vittnar studien om att det bland respondenterna råder ett visst försäljningsfokus i sociala medier. Även det faktum att svenska företag 2011 ökade sina inköp av tjänster inom sociala medier från externa aktörer med 6,3 procent, tyder på att företagen inte alltid följer vad de uppfattar som optimalt. I studien framgår att ett flertal av respondenterna menar att detta beror på bristande resurser. En anledning till detta, är enligt författarna att kommunikationen i sociala medier sker kontinuerligt, till skillnad från många tidigare kommunikationsprojekt. Detta ställer högre krav på löpande resurser i form av faktiska personer som kan underhålla dialogen. Konsumenter söker sig till de sociala medierna för att interagera med företag och andra konsumenter, och förväntar sig ofta att företaget står för underhållet av relationen. Förutsättningarna för marknadskommunikation har förändrats drastiskt och det ställer därför höga krav på att de som utformar denna har en plan för hur interaktionen ska bemötas.

Författarna menar att företags resursmässiga brister beror på att affärsstrukturer ännu inte anpassats till de teknologiska förändringar som skett på den digitala plattformen. Även avsaknad av en kundserviceavdelning gör övergången till bedrivandet av kontinuerliga dialoger till en strategisk svårighet, snarare än en smidig anpassning till ny

kommunikationsteknologi. Ansvaret för sociala medier ligger ofta på kommunikationsavdelningens bord, trots att det är kundservice som traditionellt sett stått för den löpande dialogen med kunderna. Författarna hävdar att det är nödvändigt att ledningen engageras och förstår nyttan av de sociala medierna som ett verktyg för relations- och lojalitetsbyggande, då det ofta är där den strategiska arkitekturen bestäms.

Kommunikationsarbetet bör omstruktureras för att fungera optimalt, då affärsstrukturen nu varken gör det tidseffektivt eller kundvänligt. Trenden att byta namn från informations- till kommunikationsavdelning löser inte problemet. Det krävs istället att företagets kommunikativa avdelning inte längre bara agerar producent, utan blir ett lärande organ som sprider kommunikationskunskande och konsumentinsikter vidare i organisationen.

Enligt författarna bör byråernas roll således inte vara att sköta företagets löpande kommunikation i sociala kanaler, utan som rådgivare i den strategiska kommunikationen. Då företagets uttalade syfte är att kanalerna skall användas som relationsfrämjande dialogverktyg i kombination med att företagen upplever att de teknologiska svårigheterna blir allt färre, besitter PR byråer den kanske viktigaste kompetensen – kunskapen om hur man underhåller relationer och skapar intressant dialog utifrån målgruppens perspektiv. Å andra sidan har möjligheten att konvertera marknadskommunikation via traditionella medier till den digitala plattformen ökat genom det senaste decenniets teknologiska landvinningar. Youtube och Facebook gör det möjligt att integrera illustrativ exponering med möjligheten till interaktion genom kommentarsfält och olika debattforum. Då publicerandet av reklamfilmer i de sociala medierna blir allt vanligare, har reklambyråer en ypperlig chans att förlänga den kreativa processen till och med efter kampanjens slut.

Den pågående kampen mellan reklam och PR om vem som är bäst lämpad att bistå med konsultation inom sociala medier, innehåller argument för vardera disciplin. Faktumet att marknadschefer ser en stor nytta i att utveckla kompetensen internt kvarstår dock, vilket gör att byråerna bör fundera igenom sitt erbjudande och vilken position de vill ta i framtiden.