

Sociale medier som branding verktøy

-En analyse av Telmores bruk av sociale medier som branding verktøy



Kandidatavhandling

Johan Marcus Bergsli

Cand.merc.(kom), 2010

Copenhagen Business School

Avlevert den 4. Mars 2010

Veileder: Jacob Gowland Jørgensen

Anslag: 181899

English title: Social media as a branding tool – An analysis of Telmore's use of social media as a branding tool.

Underskrift

Abstract

The purpose of this thesis is to explore if social media can be used as a branding tool. In particular, the thesis focuses on how social media differs from other branding tools available to companies, and to what extent social media is an appropriate tool for all companies. In an empirical case study, I also investigate the opportunities and challenges that Telmore, a Danish telecom provider, is experiencing using social media as a branding tool.

Through a thorough analysis of current branding perspectives and an in depth discussion of social media as a branding tool, I recognize the need for a branding perspective designed for social media as a branding tool. Based on the findings in the theoretical discussions I present "*social branding*", which is a new branding perspective that focuses on dialogue as the communicative approach to interact with consumers. I conclude the thesis' theoretical part by discussing whether social branding is the right branding approach for all companies.

Following the theoretical discussion, I present an analysis on how Telmore uses social media as a branding tool. The analysis is based on six interviews with employees at Telmore, and covers in total eleven different aspects regarding Telmore. The findings from the analysis is summarized in a SWOT analysis, and then compared and discussed using the social branding theory.

Following the analysis, I conclude that social media is a unique branding tool, because it makes dialogue possible between a company and consumers, and between consumers, regardless of time, place or number of people. The main advantage with social media as a branding tool is that it improves a company's ability to understand, explain, and learn from consumers' brand experiences. However, the paper also highlights that the use of social media creates major challenges for companies, with challenges regarding organizational structure and culture being the two most important. The reason for this is because most companies today are not designed for the open and symmetric brand interaction with consumers that social media stresses. Overall, I find that it is not possible to conclude whether branding in social media is a suited for all companies. Therefore, the conclusion of this thesis is that the use of social media as a branding tool must be analyzed in the specific context of each company.

The case study of Telmore's context shows that Telmore is well adjusted to use social media as a branding tool. Telmore's main advantage when it comes to social media is the ability to strengthen the relationship with each consumer, and between consumers. Telmore faces two main challenges; maintaining the conditions that make Telmore well suited to use social media, and that the organizational structure is preventing optimal results from the use of social media as a branding tool.

Innholdsfortegnelse

Kapittel 1: Introduksjon til oppgaven	5
1.1 Innledning	5
1.2 Problemformulering	6
1.3 Presentasjon av casevirksomheten Telmore	7
1.4 Oppgavens oppbygging	9
 Kapittel 2: Metode.....	10
2.1 Vitenskapsteoretisk ståsted.....	10
2.2 Valg av teori	11
2.3 Kvalitativt casestudie	12
2.3.1 Individuelle semi-strukturerte intervjuer	12
2.3.2 Undersøkellesdesignets kvalitet og analytisk generalisering.....	14
2.4 Avgrensninger	15
2.5 Definerer av begreper	17
 Kapittel 3: Branding	18
3.1 Brandings rolle i virksomhetskommunikasjon.....	18
3.2 Opprinnelsen til branding	18
3.3 Klassisk branding.....	19
3.3.1 Antagelsen om brandets identitet og personlighet i klassisk branding	20
3.3.2 Antagelsen om kommunikasjon i klassisk branding	22
3.3.3 Antagelsen om marked i klassisk branding.....	23
3.4 Relasjons branding.....	24
3.5 Delkonklusjon - branding	25
 Kapittel 4: Sociale medier som branding verktøy	27
4.1 Introduksjon til sociale medier	27
4.2 Hva sociale medier.....	27
4.2.1 Nye metoder for produksjon og distribusjon av innhold på the social web.....	29
4.3 Forbrukerens styrkede posisjon og nye rolle innen branding	29
4.3.1 Brand community.....	31
4.4 Sociale medier i markeds kommunikasjon	33
4.4.1 Massemedier vs. Sociale medier	33

4.4.2 Massemedier vs. Sociale medier som brandingverktøy.....	34
4.4.3 Problemet ved massemedier som branding verktøy	35
4.5 Virksomheters bruk av sociale medier som branding verktøy i dag.....	36
4.6 Delkonklusjon - sociale medier som branding verktøy.....	37
Kapittel 5: Social branding	38
5.1 Branding ved et veiskille - engage or die!?	38
5.2 Social branding – et nytt syn på branding	39
5.2.1 Hvorfor social branding som branding strategi?	41
5.2.2 Muligheter for virksomheter ved social branding.....	42
5.2.3 Utfordringer for virksomheter ved social branding	43
5.2.4 Er social branding passende og relevant for alle virksomheter?	43
5.2.5 Social branding i organisasjoner.....	45
5.3 Delkonklusjon – social branding	46
Kapittel 6: Analyse.....	48
6.1 Introduksjon til analysen	48
6.1.1 Telmores implementering av Facebook	48
6.2 Analyse av Telmore som organisasjon.....	49
6.2.1 Organisasjonskultur	49
6.2.2 Organisasjonsstruktur.....	51
6.2.3 Ledelse og ledelsesstil	54
6.2.4 Medarbeidere	56
6.2.5 Teknologi.....	58
6.2.6 Organisatorisk tilnærming til sociale medier som branding verktøy.....	61
6.3 Analyse av Telmore som virksomhet.....	64
6.3.1 Produkter	64
6.3.2 Kunder.....	65
6.3.3 Brand.....	67
6.3.4 Forretningsmodell.....	69
6.3.5 Konkurrenter	70
6.4 SWOT analyse av Telmore	71

Kapittel 7: Diskusjon og anbefaling.....	74
7.1 Introduksjon til diskusjon og anbefalings kapitlet.....	74
7.2 I hvilken grad passer social branding til Telmore?.....	74
7.3 Telmores bruk av sociale medier som branding verktøy i forhold til social branding.....	75
7.4 Anbefaling.....	77
7.4.1 Forslag til Telmore ved videre bruk av sociale medier som branding verktøy.....	77
Kapittel 8: Konklusjon.....	80
Kapittel 9: Perspektivering.....	82
Litteraturliste	84
Bilag	88
Bilag 1 – Times Magazine forside	88
Bilag 2 – Telmore oranisasjonskart.....	89
Bilag 3 – Liste over intervjupersoner	90
Bilag 4 – Telmores bruk av tilbakemelding på Facebook i en avisannonse.....	91
Bilag 5 – Intervjuer.....	91
 Figurer	
Figur 1 Identity and Image model (Kapferer, 1992)	21
Figur 2 Enveis kommunikasjonsmodell.....	22
Figur 3 Tradisjonell oppfattelse av et marked	23
Figur 4 Kategorier av sociale medier	28
Figur 5 Den nye forbruker.....	30
Figur 6 Markedskommunikasjonens tre dimensjoner	33
Figur 7 Nettverks organisasjon	82
 Tabeller	
Tabell 1 Sammenligning av branding perspektiver.....	26
Tabell 2 Massemedier vs. Sociale medier.....	34
Tabell 3 Massemedier vs. Sociale medier som branding verktøy	35
Tabell 4 Virksomheters kommunikative virkelighet i år 2010	38
Tabell 5 Social branding som branding perspektiv	40
Tabell 6 Oversikt over branding perspektiver	47
Tabell 7 SWOT analyse av Telmore.....	73

Kapittel 1: Introduksjon til oppgaven

1.1 Innledning

Times Magazine kårer hvert år årets person, og mot slutten av 2006 ble den individuelle bruker av digitale medier utnevnt til årets person (Time.com, 2006).¹ Årsaken var den enorme økningen i bruk av internett tjenester hvor innholdet er skapt, distribuert og kontrollert av brukerne selv. Sociale medier er siden vokst frem som et samlebegrep for de mange, men svært ulike, former av brukerkontrollerte internett tjenester. At sociale medier begynner å bli meget innflytelsesrike, kan eksemplifiseres ved at 7 ut av de 15 mest besøkte internettsidene² i verden er sociale medier (Alexa.com, 2009), eller at det sociale nettverket Facebook med sine over 300 millioner aktive brukere ville vært verdens 4. mest folkerike land (Facebook.com, 2009).

Samtidig med at de sociale medier opplever en utrolig vekstkurve, i både antall brukere og i den tid brukerne benytter på de sociale mediene, befinner de tradisjonelle massemediene seg generelt i en negativ spiral, med et synkende antall lesere, lyttere og seere. Denne negative spiralen gjør at annonse/reklame inntektene de senere år har vært fallende, og den fremtidige prognosen i henhold til annonse/reklame inntekter for massemediene er også negativ (NewMediaDays.dk, 2008).

Det foregår med andre ord en revolusjon i medie verden, hvor den gjennomsnittlige forbruker går fra å være en passiv mottaker av informasjon via massemedia, til selv å delta i "samtaler" med andre social media brukere.³ Disse samtalene, og hvordan de påvirker den tradisjonelle markedsoppfattelsen ble presentert allerede i 2000; *"A powerful global conversation has begun. Through the Internet, people are discovering and inventing new ways to share relevant knowledge with blinding speed. As a direct result, markets are getting smarter—and getting smarter faster than most companies."* (Levine et al, 2000:xi).

Kommunikasjonen mellom de mange brukerne av sociale medier innebærer en større kollektiv makt hos forbrukere enn hva som tidligere var tilfellet, noe som gir et mer balansert maktforhold mellom virksomhet og forbrukere. Dette mer jevnbyrdige forholdet betyr at de tidligere klart definerte og adskilte interaksjonsrollene i et marked mellom virksomhet og forbruker er i ferd med å smelte sammen, og at verdiskapelse i fremtiden vil foregå gjennom samarbeid mellom virksomhet og forbruker (Prahalad & Ramaswamy, 2004).

¹ Bilag 1 – Times Magazine forside

² Google.com, google.dk etc. regnes som en unik internettside.

³ *Samtaler* skal i denne oppgaven forstås som innhold/kommunikasjon på internett i form av tekst, bilde, lyd eller i kombinasjon nevnte former. Disse samtalene foregår som regel mellom to eller flere personer/forbrukere, men kan også være mellom en person/ forbruker og en virksomhet.

Det paradigmeskiftet virksomheter nå opplever i deres kommunikative kontekst på grunn av massemedienes tilbakegang, forbrukernes økte makt og introduksjonen av sociale medier som kommunikasjons plattform, leder til diskusjon omkring oppfattelsen om, og premissene for, hvordan virksomheter og forbrukere i framtiden vil kommunisere *til, med og om* hverandre. En diskusjon som samtidig reiser spørsmålet om virksomheters bruk av sociale medier som verktøy til å komme i kontakt med de mange forbrukere som allerede benytter sociale medier til å diskutere brands.

"Consumers are beginning in a very real sense to own our brands and participate in their creation. We need to learn to begin to let go."

(A.G. Lafley, CEO and Chairman P&G) (Nytimes.com, 2006)

Idet sociale medier har dialog som kommunikasjonsform, er et sentralt spørsmål, i henhold til diskusjonen over, hvorvidt virksomheter i dag er parate til å kommunisere omkring deres brand på en ny og annerledes måte enn hva som normalt har vært tilfelle. For selv om virksomhetsledere uttaler at man må *"need to learn to begin to let go"*, er det å miste kontroll over eget brand noe virksomheter frykter mest ved sociale medier (Socialmediatoday.com, 2009).

Sociale medier har hittil vært dominert av samtaler mellom forbrukere, og ikke mellom forbrukere og virksomheter. Så selv om virksomheter begynner å bruke sociale medier i deres brand kommunikasjon er det likevel nødvendig å stille spørsmålet om sociale medier som kommunikasjonsform egentlig er forenlig med virksomheters tradisjonelle formål om å løse en oppgave på en effektiv måte. For virksomheter, og for den saks skyld alle organisasjoner, har en eller flere strukturer, kulturer og arbeidsmåter som sociale medier som kommunikasjons verktøy må forholde seg til, og dette vil således medføre ulike muligheter og utfordringer for hver enkel virksomhet.

1.2 Problemformulering

På bakgrunn av innledning presentert over, ønsker jeg i denne oppgaven å diskutere forholdet mellom sociale medier og branding i en virksomhets kommunikative kontekst. Dette vil jeg gjøre med utgangspunkt i casevirksomheten Telmore. Oppgavens problemformulering er således;

I hvilket omfang kan sociale medier brukes til branding, og hvilke muligheter og utfordringer gir det Telmore å benytte sociale medier som branding verktøy?

1.3 Presentasjon av casevirksomheten Telmore⁴

Danske virksomheter har i liten grad tatt i bruk sociale medier som del av deres kommunikasjon (Støvring+Woodward, 2009), og det er derfor vanskelig å finne en god dansk casevirksomhet i forhold til oppgavens tema. Jeg har derfor valgt telekommunikasjonsselskap Telmore som casevirksomhet, idet Telmore en av få danske virksomheter som allerede bruker en rekke sociale medier i deres brand kommunikasjon med forbrukerne.

For det første har Telmore åpnet opp for brukeranmeldelser av mobiler på virksomhetens eget website, telmore.dk. Videre har man en blogg på telmore.dk, mikroblogger via Twitter, og har en aktiv tilstedeværelse i det sociale nettverket Facebook, hvor man ved starten av 2010 har en fanpage med ca 9400 medlemmer. I tillegg har Telmore tidligere benyttet video delingstjenesten Youtube i forbindelse med en konkurranse.

Telmore er samtidig en av de ikke media relaterte virksomheter i Danmark som har deltatt med flest deltagere på konferansen New Media Day de seneste årene. Telmore har også en klar målsetning i deres strategi for 2010 om å utvikle telmore.dk til noe mer enn en website hvor kundene kun kommer for å tanke ringetid eller kjøpe mobiltelefoner, og i den sammenheng er det lagt opp til at sociale medier skal spille en sentral rolle. Telmore utmerker seg derfor som en relevant og spennende casevirksomhet i henhold til å undersøke sociale medier som branding verktøy. Jeg vil under gi en beskrivelse av Telmores kontekst, da jeg mener denne er viktig å være klar over i forhold til oppgavens analyse.

Telmore er et dansk online telekommunikasjonsselskap, og da Telmore eies 100 % av TDC, inngår selskapet i TDC sitt konsernregnskap. Telmore ble opprettet som et rent mobilselskap i oktober 2000 av iverksetteren Frank Rasmussen. Ved starten av 2010 har selskapet ca 700 000 mobilkunder, hvilket tilsvarer en markedsandel på 15 prosent av det private mobilmarkedet i Danmark.

I 2008 lanserte Telmore produktene ADSL Bredbånd og Mobilt Bredbånd. Med denne produktutvidelsen tok Telmore sine første steg mot å bli totalleverandør av telekommunikasjonstjenester. Idet Telmore er en rendyrket online virksomhet, og kun benytter internett som salgskanal gjør virksomheten til Danmarks største netthandelssted, med ca. 20 % av samtlige online Dankort transaksjoner. Videre solgte Telmore omkring 163 000 mobiltelefoner i 2008, noe som gjør virksomheten til en av Danmarks største online butikker innenfor salg av mobiltelefoner.

⁴ Casepresentasjonen bygger på informasjon hentet fra intervju 7, www.telmore.dk, Telmore årsrapport 2008, samt diverse internet artikler som løpende blir referert i casebeskrivelsen.

Telmore har de siste årene mottatt en rekke priser for telmore.dk. Både i 2007 og 2008 ble telmore.dk kåret til Danmarks beste e-handels website (Computerworld.dk, 2007), med den begrunnelse om at: *"Telmore.dk leverer en e-handelsløsning som i udpræget grad, er skræddersyet efter brugernes behov" (...) "sitet forstår at fokusere præcis på den nødvendige kundedialog."* I 2007 ble også Telmores brand manager, Charlotte Munk Thalund, kåret til årets *Webchamp*. I den sammenheng ble det kommentert at; *"(..) ved blandt andet at sidde hos supporterne opsporer Charlotte Munk Thalund kundebehovene, som udfolder sig i dialogen mellem supportere og Telmores kunder"* (ibid).

Telmore sin overordnede strategi har helt siden oppstarten vært sterkt knyttet opp til oppfattelsen om *"Klar Tale"* i alt man foretar seg. *"Klar Tale"* har derfor vært ment som en organisatorisk leveregel, og ikke kun et marketingslogan. For Telmore betyr *"Klar Tale"* at man alltid skal tilby gjennomskuelige priser, gode services, samtidig med at man kommuniserer presist, forståelig og ærlig med alle interessenter, så vel internt som eksternt.

Med en kundetilfredshet på hele 92 % i 2008 scorer virksomheten høyest på TNS Gallups halvårslige kundetilfredshet analyse for telekommunikasjonsbransjen. Dette har Telmore gjort i hele seks år, noe som styrker klisjé uttalelsen om at *"Vi tænker kunderne først."* Med brand løfte om *"Klar Tale"* har Telmore på ti år etablert seg som et brand med meget høy kjennskap i den danske befolkningen, samtidig med at man topper listen som det sterkeste brand i kategorien telekommunikasjon/kabel-tv (Business.dk, 2009).

Ved starten av 2010 hadde Telmore ca 140 medarbeidere, og en gjennomsnittsalder blant medarbeiderne på ca. 30 år. Medarbeiderne er fordelt på fem avdelinger; *Økonomi, IT, Online Salg, Marked og Kundesupport*, som støttes av en felles *HR funksjon*.⁵ Lederne i hver av de fem avdelingene, samt administrerende direktør og HR sjefen utgjør til sammen Telmores ledergruppe. Jeg vil fremover fokusere på de tre avdelingene jeg mener er mest relevante i forhold til branding og sociale medier; *Marked, Online salg og Kundesupport*.

Online salg administrerer og er ansvarlig for telmore.dk. *Marked* fokuserer på produktutvikling, brand management og brand kommunikasjon, alle offline marketing aktiviteter, samt alle online marketing aktiviteter utenfor telmore.dk. *Kundeservice*, som er den største avdelingen målt etter antall medarbeidere, håndterer kunders spørsmål, problemer og klager.

⁵ Bilag 2 – Telmore organisasjonskart

1.4 Oppgavens oppbygging

Forruten innledningen (Kap.1) består denne oppgaven av 8 kapitler. Jeg vil her kort presentere de enkelte kapitlers innhold, for å skape overblikk over den samlede oppgave.

I kapittel 2 argumenterer jeg for oppgavens vitenskapelige ståsted. Deretter gjør jeg rede for kriteriene for utvelgelse av teori, før jeg til sist i kapitlet beskriver metoden for datainnsamling.

I kapittel 3 analyserer jeg tre ulike branding perspektiver. Fokus i kapitlet er på å undersøke hvordan antagelsene til de tre perspektiver adskiller seg fra hverandre.

I kapittel 4 presenterer jeg sociale medier som branding verktøy, og diskuterer deretter hvordan sociale medier adskiller seg fra andre branding verktøy. Til sist i kapitlet presenterer kort hvordan sociale medier i dag brukes til branding blant danske virksomheter.

I kapittel 5 presenterer jeg den kommunikative situasjon virksomheter står ovenfor i 2010, og med dette som utgangspunkt, argumenterer jeg for behovet av et nytt branding perspektiv som passer til sociale medier som branding verktøy. Deretter presenteres social branding, samt muligheter og utfordringer forbundet med social branding som branding perspektiv. Til sist i kapitlet diskuterer jeg overordnet hvorvidt social branding passer til og er relevant for alle virksomheter.

I kapittel 6 utføres selve analysen av hvordan Telmore bruker sociale medier som branding verktøy. Gjennom en SWOT analyse oppsummerer jeg til sist i kapitlet Telmores forutsetninger, samt muligheter og utfordringer forbundet ved å bruke sociale medier til branding.

I kapittel 7 diskuterer jeg, med utgangspunkt i analysen, Telmores forutsetninger for å benytte social branding. Deretter presenterer jeg en overordnet anbefaling for i hvilken grad jeg mener social branding passer til Telmore. Til sist presenterer jeg noen konkrete anbefalinger som Telmore kan benytte ved videre bruk av sociale medier som branding verktøy.

I kapittel 8 besvarer jeg i en konklusjon min problemformulering. Konklusjonen bygger på de analyser og diskusjoner jeg har foretatt i oppgaven.

I kapittel 9 avslutter jeg oppgaven med en perspektivering om hvordan sociale medier vil kunne påvirke framtidens organisasjons utvikling. Jeg argumenterer i kapitlet for at sociale medier vil være med til å nedbryte hierarkier i organisasjoner, og endre silobaserte avdelinger til nettverk av teams.

Kapittel 2: Metode

2.1 Vitenskapsteoretisk ståsted

Valg av vitenskapsteoretisk ståsted, teori og metode er tett forbundet med hverandre, da dette er redskapene man som forsker benytter seg av til å fremskaffe den ønskede viten (Bryman & Bell, 2007). For å sikre konsistens og harmoni mellom vitenskapsteoretiske ståsted, teori og data innsamlingsmetoder har jeg aktivt benyttet oppgavens problemformulering som rettesnor i forhold til de valg og fravalg jeg har foretatt.

Som det er gjort rede for i problemformuleringen er det oppgavens mål å undersøke *”i hvilket omfang sociale medier kan brukes til branding, og hvilke muligheter og utfordringer det gir Telmore å benytte sociale medier som branding verktøy”*. Oppgavens interessefelt adskiller seg dermed fra positivismens interesse for kausalforklaringer, og sosialkonstruktivismens interesse for de sociale konstruksjoners meningsdannelse (Fuglesang & Olsen, 2004). Hadde oppgavens tilnærming til social medier som branding verktøy vært positivisk, ville problemformuleringen ha fokusert på en direkte og objektiv årsakssammenhengende virkning ved bruk av social medier i branding. Dette kunne for eksempel vært gjennom en undersøkelse om hvorvidt sociale medier skaper sterkere brand enn andre branding verktøy. Hadde sosialkonstruktivismen vært oppgavens vitenskapelige ståsted ville problemformuleringen ha fokusert på selve skapelsen av en felles forståelse av sociale medier som branding verktøy.

Idet jeg derimot ønsker å forstå og forklare sociale medier som branding verktøy gjennom en reflekterende undersøkelse, vil jeg derfor argumentere for *hermeneutikkens interessefelt* som værende det mest relevante, da formålet ved en *hermeneutisk analyse* er å oppnå *”forståelse og meningsinnsikt i den sociale virkelighet”* (ibid: 340). Samsvaret mellom hermeneutikkens antagelser og oppgavens problemformulering, gjør hermeneutikken til det optimale vitenskapelige ståsted i forhold til å oppnå forståelse og meningsinnsikt om fenomenet sociale medier i den sociale virkelighet relatert til Telmore.

Fordi hermeneutikken bygger på en antagelse om subjektivitet hos forskeren (Voxted, 2006), er en viktig forutsetning ved en hermeneutisk analyse at forskerens viser villighet til å være bevisst om sin egen rolle og betydning i fortolkningsprosessen (Fuglesang & Olsen, 2004). Gjennom mitt valg av hermeneutikken som teoretisk ståsted har jeg derfor vært meget bevisst om, at jeg som forsker treffer en rekke bevisste og ubevisste valg, som får konsekvenser for mine resultater i så vel den teoretiske diskusjonen som i den empiriske undersøkelse. Årsaken til at mine resultater vil være subjektive, skyldes at utvelgelse, produksjon og tolkning av teori og empiri skjer ut ifra forskerens

egen forståelseshorisont, og fordi jeg som forskeren medbringer min egen forståelseshorisont inn i fortolkningsprosessen, vil min egen subjektivitet derfor bli integrert i det vitenskapelige arbeidet (Voxted, 2006).

I forbindelse med denne oppgaven mener jeg det er to elementer som vil kunne påvirke min forståelseshorisont. For det første vil all den viten jeg opparbeider meg gjennom den teoretiske diskusjonen til sammen danne et teoriapparat som jeg tar med inn i min datainnsamling. For det andre vil min forståelseshorisont kunne bli påvirket av det faktum at jeg for ca tre år siden, over en periode på seks måneder, arbeidet hos Telmore. Selv om det kun var en kort periode jeg arbeidet hos Telmore, medfører dette likevel at jeg har en annen forforståelse av Telmore som virksomhet og organisasjon, enn personer som kun kjenner Telmore utenfra. I forbindelse med oppgavens problemstilling anser jeg dog ikke nevnte elementer som problematiske, men verdt å reflektere over.

2.2 Valg av teori

Valg av oppgaves teori relaterer seg hovedsakelig til hvilke teorier jeg mener er de mest relevante i forhold til diskusjonen om sociale medier som branding verktøy. Det avgjørende, i henhold til utvelgelse av teori, er dermed utforming av kriterier for den teori som inngår i den teoretiske diskusjonen (Voxted, 2006). I tråd med mitt vitenskapelige ståsted vil min rolle som aktiv utvelger av teori derfor i høy grad påvirke resultatet av den teoretiske diskusjonen. For å styrke utvelgelsesprosessen har jeg derfor satt opp tre kriterier angående den teorien som skal inkluderes: den skal være *anerkjent*, *relevant* og *variert*.

Ved å inkludere teorier fra *anerkjente* akademikere og praktikere, slik som Aaker, Fournier og Muniz & O'Guinn etc. innenfor branding, og Weber, Solis og Prahalad & Ramaswamy etc. innenfor sociale medier, sikrer at de teorier jeg velger er allment kjente og har en høy faglig standard. Dette bidrar til å legitimere innholdet i den teoretiske diskusjon.

Videre har jeg fokusert på å utvelge *relevante* teorier til diskusjonen om sociale medier som branding verktøy. Spesielt i forhold til sociale medier har dette vært en utfordring, ettersom sociale medier som kommunikasjon verktøy inneholder mange interessante perspektiver og teoretiske betraktninger som i større eller i mindre grad kan relateres til oppgaven. For å minimere dette problemet har jeg kontinuerlig fokusert på at den teori som utvelges er relevant til oppgavens problemformulering.

For å skape en nyansert diskusjon har jeg valgt å inkludere teorier som bygger på motstridene antagelser, slik som branding perspektivene *klassisk branding* og *relasjons branding*. Gjennom å inkludere *varierte* teorier oppnås gode forutsetninger for å sammenligne og diskutere de bakenforliggende antagelser ved ulike teorier.

I tillegg til teorien som teori kapitlene bygger på, har jeg i kapittel 6 benyttet meg av en SWOT analyse (Johnson et al, 2006) til å oppsummere analysen av Telmores bruk av sociale medier som branding verktøy.

2.3 Kvalitativt casestudie

Som undersøkelsesdesign har jeg valgt et kvalitativt casestudie. Bakgrunnen for dette valget er at casestudier gir god mulighet for å foreta en detaljert og intensiv analyse av et fenomen (Bryman & Bell, 2007), samtidig med at man som forsker kan studere et fenomen i dets virkelige kontekst (Yin, 2003). Casestudiet som undersøkelsesdesign gir dermed gode betingelser til å studere hvordan fenomenet sociale medier som branding verktøy blir benyttet av Telmore. Da forskeren i et casestudie spiller en aktiv rolle i valg av respondenter, datakilder, fortolkning, etc., er casestudier er ikke objektive eller upåvirket av forskeren (Fuglesang & Olsen, 2004). Mitt hermeneutiske ståsted gjør dog at jeg ikke anser egen for forståelse og interaksjonen med intervjupersonene som et problem, men snarere en fordel i henhold til å oppnå en helhets forståelse omkring de muligheter og utfordringer Telmore opplever i forbindelse med deres bruk av sociale medier til branding.

Casestudier kan benyttes både kvalitativt og kvantitativt (Yin, 2003), men fordi kvalitative casestudier egner seg bedre til at skape forståelse og ny viden omkring et fenomen (Voxted, 2006), og fordi min problemformulering bedre kan undersøkes kvalitativt, har jeg valgt å benytte et kvalitativt casestudie. Kvalitative casestudier samsvarer også bedre med hermeneutikk, da det i kvalitative casestudier fokuseres på et fenomen ut ifra et helhets perspektiv, og ikke på en oppdeling av fenomenet i atomiske analyserbare delene, slik som ofte er tilfellet i kvantitative casestudier. På bakgrunn av kvalitative casestudiers egenskaper, og det gode samsvar mellom antagelsene i hermeneutikken og kvalitative casestudier, vil jeg argumentere for at et kvalitativt casestudie er det mest optimale undersøkelsesdesignet i forhold til oppgavens problemformulering.

Empirien i denne oppgaven bygger på et singel casestudie, og hvor man i et singel casestudie kun studerer et fenomen i en kontekst, studerer man i multiple casestudier et fenomen i to eller flere kontekster (Yin, 2003). I multiple casestudier har man derfor mulighet til å sammenligne hvordan et bestemt fenomen opptrer i ulike kontekster (ibid). Jeg er av den oppfatning at det ville vært meget interessant og relevant å sammenligne empirien fra Telmore som case med empiri fra en dansk televirksomhet som i liten eller ingen grad bruker sociale medier som branding verktøy. På grunn av oppgavens omfang, og tidsbegrensning har dette dessverre ikke vært mulig å gjennomføre.

2.3.1 Individuelle semi-strukturerte intervjuer

Som metode til innsamling av oppgavens empiri har jeg valgt individuelle semi-strukturerte intervjuer, siden denne intervjuformen muliggjør et spørredesign som kombinerer fokus og

fleksibilitet. Jeg har i intervjuene benyttet meg av en tematisk intervjuguide, utarbeidet med min problemformulering i sentrum. I tråd med hermeneutikken har jeg anlagt en fortolkningsvitenskapelig tilnærming til det kvalitative intervjuet, hvor jeg ser intervjuet som *”en åpen dialog med informanten med henblikk på at forstå ham eller hende og situationen i relationen til en konkret kontekst”* (Voxted, 2006: 184).

Valg av semi-strukturerte intervjuer sikrer at samme spørsmål og temaer blir spurt til samtlige respondenter (Bryman & Bell, 2007), og samtidig gjør fleksibiliteten i spørredesignet at intervjupersonene får mulighet til å snakke mer fritt enn ved et strukturert intervju. Muligheten til å snakke fritt og upåvirket i forhold til andre personer er også årsaken til mitt valg av individuelle intervjuer framfor gruppeintervjuer. Til sammen mener jeg kombinasjonen individuell og semi-strukturerte intervjuer er god i forhold til å få frem så mange forskjellige perspektiver på sociale medier som branding verktøy fra intervjupersonen som mulig, samtidig med at bevaring av et overordnet fokus sikrer, at de ulike perspektivene etterfølgende kan sammenlignes. Individuelle semi-strukturerte intervjuer som spørredesign passer derfor godt når man har et forskningsspørsmål og ytterligere leter etter en struktur i selve analyseprosessen, som fremmer muligheten for å sammenligne data (ibid).

Totalt har jeg intervjuet seks ansatte hos Telmore.⁶ Tre av personene er ansatt i markedsavdelingen, og jobber henholdsvis som brand manager, marketing koordinator og produkt manager mobil. To personer er ansatt i online salg, og har titlene webtekstjonglør og kommunikasjonsninja. Alle disse fem personene arbeider med branding av Telmore. I tillegg har jeg intervjuet en avdelings leder i kundeservice avdelingen. Begrunnelsen for dette intervjuet er at jeg mener kundeservice funksjonen er et viktig touchpoint for kundene med brandet og virksomheten Telmore.

Sammensetningen av casestudiets intervjupersoner med seks forskjellige personer, fra tre ulike avdelinger, med ulike arbeidsoppgaver og ansvarsområder, bidrar til å oppnå ulike fortolkninger på hvordan Telmore bruker sociale medier. Intervjuet med Telmores brand manager, som arbeider tett med Telmores ledergruppe i forhold til den strategiske utvikling av virksomheten, gir dessuten mulighet for å studere bruken av sociale medier som branding verktøy ut ifra et strategisk perspektiv. Til sammen gir sammensetning av flere ulike intervjupersoner større mulighet til å utfordre min egen for forståelse, og de ulike medarbeidernes forståelse bidrar samtidig til en mer helhets forståelse av Telmores bruk sociale medier som branding verktøy. Det at jeg samtidig er bevisst om at jeg har valgt en deltagende intervjusituasjon er med til å sikre at fokus gjennomgående

⁶ Bilag 3 - Liste over intervjupersoner

rettes mot medarbeidernes egne opplevelser, perspektiver og meninger vedrørende bruk av sociale medier som branding verktøy.

I tillegg til intervjuene beskrevet over, har jeg gjennomført ytterligere tre intervjuer i forbindelse med oppgaven. Det første intervjuet (intervju 7) hadde til formål å oppnå en bedre forståelse for Telmore som casevirksomhet. Jeg har også intervjuet to anerkjente skandinaviske konsulenter innen sociale medier (intervju 8 og intervju 9), med det formål om å styrke den teoretiske diskusjon om sociale medier som branding verktøy.

2.3.2 Undersøkelsesdesignets kvalitet og analytisk generalisering

Kvalitative casestudier har, liksom alle andre kvalitative metoder, svært ved å imøtekomme generalisering, testbarhet og etterprøving, da de retter seg mot det unike og resultatene er knyttet opp til en bestemt kontekst (Bryman & Bell, 2007). Idet fullkommen generalisering i seg selv ikke er et mål innenfor hermeneutikken anser jeg ikke nevnte problematikk som relevant.

Det legges likevel i oppgaven opp til en "*analytisk generalisering*", hvor det er leseren selv som må avgjøre hvorvidt oppgavens resultat og konklusjon kan overføres til leserens egen kontekst og er relevant (Voxted, 2006). For å styrke forutsetningene for at en analytisk generalisering kan finne sted, har jeg hatt fokus på å styrke casestudiets *interne og eksterne validitet*. Årsaken til dette skyldes, at en styrking av de to former for validitet, også styrker casestudiet, og dermed gjør det lettere for en person å avgjøre om analytisk generalisering vil kunne finne sted (Yin, 2003).

Begrepet validitet er oppstått innenfor positivismen og naturvitenskapene, og mange mener således at nevnte begrep ikke kan benyttes i forbindelse med kvalitative metoder (Bryman & Bell, 2007). Det er derfor er nødvendig å påpeke, at jeg i denne oppgaven ikke benytter validitet begrepet på lik linje med, hvordan det benyttes i kvantitative metoder. Jeg benytter derimot validitet i tråd med hvordan Yin argumenterer for at det kan benyttes til å styrke casestudiet (Yin, 2003). Så selv om validitet ikke er et mål innenfor hermeneutikken, mener jeg, at det er relevant å fokusere på å styrke casestudiets *interne validitet* og *eksterne validitet* for å forenkle en persons forutsetninger til å avgjøre om analytisk generalisering kan finne sted.

For å styrke casestudiets *interne validitet*, som er i hvilken grad resultatene fra casestudiet er gyldige for utvalget og det fenomenet som er undersøkt (Yin, 2003), har jeg brukt datatriangulering (Dalen, 2004). Datatriangulering innebærer at jeg som forsker benytter seg av flere informanter og datakilder til å belyse et fenomen ettersom flere kilder øker helhetsforståelsen av et fenomen. Jeg har således i oppgaven benyttet meg av en rekke primær og sekundær data. Primær dataene består av empirien

fra mine kvalitative intervjuer, mens de sekundære dataene er hentet fra bøker, vitenskapeligartikler, avisartikler, rapporter, blogger, foredrag, presentasjoner.

For å styrke casestudiets *eksterne validitet*, som er i hvilken grad resultatene fra casestudiet kan overføres til andre situasjoner (Yin, 2003), har jeg i oppgaven forsøkt å utvise størst mulig åpenhet i forhold til hvordan jeg har kommet fram til mine resultater. Det betyr at jeg er åpen om meg selv og min forståelseshorisont som forsker, hvilken metode innsamling som er benyttet, samt hvilke personer som er inkludert i casestudiet. Ved å være åpen og tydeliggjøre hvordan jeg har kommet fram til mine resultater, mener jeg gjør det lettere for leseren å kunne bedømme om casestudiets resultater og konklusjon kan relateres til vedkommendes egen kontekst.

Jeg vil avslutningsvis reflektere over det positivistiske begrepet *reliabilitet*, i relasjon til hermeneutikken og casestudiet som undersøkelses design. Begrepet reliabilitet relaterer seg til i hvilken grad casestudiet kan etterprøves (Bryman & Bell, 2007). Idet hermeneutikken, i motsetning til positivismen, er et deltagende perspektiv, hvor jeg som forsker påvirker det jeg undersøker, holdes min forforståelse opp imot det som undersøkes. Det skjer således en sammensmelting av deltakernes og min forståelseshorisont, og gjennom forskningsprosessen flytter deltakerne min horisont og jeg flytter deres. Jeg mener derfor at det umulig å oppnå god reliabilitet i casestudier.

Idet casestudiet av Telmore foregår i en bestemt kontekst jeg har vært med til å skape, vil verken jeg, eller andre forskere, være i stand til gjenskape den unike kontekst. Grunnet min subjektive påvirkning, og kontekstuelle forandringer, vil man andre forskere ikke få de samme resultater på et senere tidspunkt, og jeg mener derfor at mitt casestudie av Telmore ikke kan etterprøves.

2.4 Avgrensninger

Den overordende rammen for denne oppgaven er, at det i økende grad foregår *online samtaler om brands mellom forbrukere i de sociale medier*. Denne rammen danner noen naturlige avgrensninger for oppgavens fokus.

For det første avgrenser jeg meg til å studere hvordan branding, som en del av virksomheters strategisk kommunikasjon, kan benyttes i forbindelse med sociale medier. Årsaken til at jeg velger å studere branding framfor andre kommunikasjonsformer, skyldes at fokus i denne oppgaven er på de mange samtaler som foregår online, hvor brands er i sentrum. Ettersom oppgavens ramme knyttes til forbrukeres bruk av sociale medier, avgrenser jeg meg til produkt branding litteraturen, ettersom fokus er på forbrukerens oppfattelse av brandet. Jeg fravelger dermed corporate branding litteraturen, som fokuserer på interaksjonen mellom en virksomhet og dens stakeholdere

(Christensen et al., 2008). Ved å fokusere på branding til forbrukere avgrensers jeg meg samtidig fra å studere B2B virksomheters bruk av sociale medier som branding verktøy.

Ved valget av Telmore som analyse objekt avgrensers jeg meg samtidig fra å studere hvordan organisasjoner som ikke har til formål å tjene penger bruker sociale medier som branding verktøy, slik som offentlige institusjoner, non-profit organisasjoner, etc..

Oppgaven behandler sociale medier som branding verktøy ut ifra et virksomhets perspektiv og Telmores egen optikk. I analysen av hvordan Telmore bruker sociale medier som branding verktøy inkluderes dermed ikke oppfattelsen til Telmores kunder, eller forbrukere generelt. Dette skyldes at jeg, med grunnlag i hermeneutikken har fokus på Telmores eget perspektiv.

Da dagens branding perspektiver etter min oppfattelse ikke passer til sociale medier som branding verktøy har jeg valgt å introdusere social branding som et nytt branding perspektiv. Ettersom analysen av Telmores bruk av sociale medier som branding verktøy diskuteres i forhold til social branding, mener jeg det er relevant å reflektere over, hvordan ulike aspekter ved social branding potensielt påvirker de resultater og anbefalinger jeg kommer med i oppgaven.

For det første er social branding overordnet basert på tre sentrale antagelser for hvordan sociale medier som branding verktøy fungerer i dag, og i forlengelse av dette, er det et sentralt spørsmål om de resultater og anbefalinger som presenteres i oppgaven er relevante hvis en eller flere av de tre antagelsene forbundet med sociale medier endres. Videre er social branding nært knyttet opp til den kommunikative virkelighet jeg har argumentert for at virksomheter som står ovenfor i dag. Man kan derfor stille spørsmål ved om social branding som branding perspektiv er for statisk.

Selv om social branding er sammensatt på bakgrunn av analyser basert på anerkjent teori, bygger perspektivet utelukkende på min subjektive teoriutvelgelse og min forforståelse for hvordan virksomheters tilgang til branding ved bruk av sociale medier bør være. Idet fokus i social branding er på hvordan virksomheters bruk av sociale medier som branding verktøy *bør være*, og ikke nødvendigvis hvordan noe *er*, kategoriseres social branding som en normativ teori. Min anbefaling til Telmore vedrørende bruk av sociale medier som branding verktøy vil derfor også være av normativ karakter. Et problem med normative anbefalinger er at de ofte beskriver en slags ultimativ situasjon som det er vanskelig å etterleve. Et annet problem ved normative teorier er, at det alltid vil være uenighet om, hvordan noe *egentlig* bør være. Det vil derfor alltid være mulig å diskutere om mine anbefalinger er de meste korrekte og mest hensiktsmessige for hva Telmore bør gjøre.

2.5 Definerings av begreper

Virksomheter som aktivt benytter sociale medier som branding verktøy kan sies å følge en dialogbasert involverings strategi, og i den sammenheng mener jeg det er viktig å påpeke at en involverings strategi ikke nødvendigvis behøver å foregå online. Sociale medier som branding verktøy behøver dermed ikke nødvendigvis å være online baserte, og kan for eksempel være en event, en case competition, etc.. Når jeg likevel avgrenser meg til online baserte sociale medier skyldes dette at fokus i denne oppgaven er på online samtaler. Den videre bruken av begrepet sociale medier vil derfor være relatert til online sociale medier.

I oppgaven brukes begrepene: *forbruker*, *kunde* og *bruker*. De tre begrepene har ulik mening. Begrepet *forbruker* i oppgaven er en person som benytter et bestemt produkt eller tjeneste. Eks: forbruker av mobiltelefoni. Begrepet *kunde* i oppgaven er en person som kjøper/leier/leaser etc. et produkt eller tjeneste fra en virksomhet. Eks: kunde hos Telmore. Begrepet *bruker* i oppgaven er en person som benytter seg av sociale medier. Eks: Bruker av Facebook. Eksemplifisering av de tre begreper i en setning; ikke alle *forbrukere* av mobiltelefoni er *kunder* hos Telmore, men mange av Telmores *kunder* er *brukere* av Facebook.

I avsnitt 4.3 introduserer jeg begrepet "*den nye forbruker*". Ved å benytte dette begrepet behandler jeg alle forbrukere som om de passer til beskrivelsen *den nye forbruker*. En slik generalisering er selvfølgelig ikke korrekt, og det er derfor viktig å presisere at begrepet er ment til å belyse den megatrend som finner sted hos forbrukere. En megatrend som finner sted verden over, blant alle generasjoner og som er sterkt økende.

Kapittel 3: Branding

3.1 Brandings rolle i virksomhetskommunikasjon

Virksomheters kommunikasjon oppdeles i intern og ekstern kommunikasjon, hvor den interne kommunikasjonen retter seg mot medarbeiderne i organisasjonen, mens den eksterne fokuserer på virksomhetens stakeholders (Helder & Pjetursson, 2002). Oppdelingen mellom intern og ekstern kommunikasjon er i praksis ofte avbildet i organisasjonsdiagrammet hvor det framgår hvilke avdelinger som skal ivareta de ulike funksjoner i virksomhetens samlede virksomhetskommunikasjon. Mens kommunikasjonsavdelingen ofte administrer den interne kommunikasjonen, ivaretas den eksterne kommunikasjonen som regel av både kommunikasjonsavdelingen og markedsavdeling, og her er markedsavdelingens oppgave å kommunisere til potensielle og nåværende kunder (ibid).

Kommunikasjon innen erhvervsøkonomien regnes som et middel, som setter avsender i stand til at nå et bestemt mål, og kommunikasjon spiller derfor en viktig rolle i virksomhetens arbeid med å nå langsiktige mål (ibid). De langsiktige mål er basert på virksomhetens strategi og begrepet strategisk kommunikasjon handler derfor om å integrere virksomhetens kommunikasjon og forretnings strategi (ibid). I forhold til markedsavdelingens oppgave om å kommunisere til potensielle og nåværende kunder er branding blitt et viktig strategisk verktøy med tanke på å oppnå det langsiktige målet om lønnsomme og lojale kunder.

Årsaken til at branding er blitt en så viktig del av virksomheters markedskommunikasjon, kan forklares med de mange fordeler det har visst seg å være forbundet med ha et sterkt brand. Det har nemlig visst seg at et sterkt brand, påvirker både salg og aksjekurs positivt (Interbrand.com, 2004; Davis, 2002; Riezebos et al., 2003), øker lojalitet hos kunder (Davis, 2002), gir høyere marginer (Davis, 2002; Riezebos et al., 2003), og lettere tiltrekker seg arbeidskraft (Davis, 2002; Riezebos et al., 2003). Virksomheter med sterke brands har derfor ofte oppnådd både høyere inntjening og markedsverdi enn sammenlignbare virksomheter uten sterke brands (Interbrand.com, 2004).

I dette kapittelet presenterer jeg derfor utviklingen til branding. Dette gjøres gjennom en analyse av tre ulike branding perspektiver, hvor branding hovedsakelig diskuteres ut ifra et kommunikativt perspektiv med fokus på de bakenfor liggende kommunikative antagelsene ved de tre perspektiver.

3.2 Opprinnelsen til branding

Branding som marketing fenomen daterer seg helt tilbake i den spede starten av industrisamfunnet rundt 1880, hvor fokus var på det konkrete produkt og forbrukeren ble ansett som en økonomisk rasjonell handlende aktør, som kun la vekt på produktets funksjonelle egenskaper (Buhl, 2005). Selv om branding ble viet stor oppmerksomhet gjennom mange tiår kom den første definisjonen av et

brand likevel først i 1960, da American Marketing Association formulerte at: *"A brand is a distinguished name/or symbol (such as a logo, trademark, or package design) intended to identify the goods or services of either one seller or a group of sellers and to differentiate those goods or services from those of competitors"* (Hanby, 1999:7).

Som man kan se, var den første brand definisjonen meget snever, produktfokusert og hadde et rent avsetningsperspektiv. Branding oppfattes først og fremst som et markedskommunikasjonsverktøy, hvor virksomheten ved hjelp av ytre kommuniserbare faktorer, slik som logo og forpakning, kunne skape oppmerksomhet og gjenkjennelse av produktet, og den måte differensiere det hos mottakeren. Målet til virksomheten, som avsender, var derfor å forme kognitive assosiasjoner som differensierte produktet i forhold til andre produkter. De kognitive assosiasjonene var med til å forenkle kjøpssituasjonen til kundene og fungerer som mekanisme for risikominimering.

Analyserer man branding prosessen over, ut ifra et kommunikativt perspektiv, er liten tvil om at virksomheten er den dominerende part, mens forbrukeren antas å opptre som en rent rasjonelt handlende aktør, og som dermed forholder seg passivt i brandets meningsdannelse. Forbrukeren, som mottar av brand kommunikasjon, reagerer åledes kun på bakgrunn av det budskapet som virksomheten har formulert og kommuniserer. Denne formen for branding, hvor formålet er å differensiere brands ut ifra ytre kommuniserbare faktorer kategoriseres i dag som tradisjonell marketing kommunikasjon, og er stadig en viktig del av virksomheter branding arbeid (Buhl, 2005).

3.3 Klassisk branding

"Branding is much more than attaching a name to an offering. Branding is about making a certain promise to customers, about delivering a fulfilling experience and level of performance" (Kotler, 2005:ix). Sammenligner man sitat ovenfor med avsnittet *opprinnelsen til branding*, ser man at *klassisk branding* tar et fokusskifte bort fra de ytre kommuniserbare faktorer til et brand, og over på interaksjonen mellom brand og kunde. Klassisk branding er overordnet en samlebetegnelse for et forbrukerperspektiv på branding, hvor produktet er branding objekt og hvor avsenderen er den dominerende part i kommunikasjonsprosessen (Aaker, 1991; Kapferer, 1992). Klassisk branding er forbundet med kommunikasjonsformene markedskommunikasjon og reklame, og budskapet i er ofte kommunisert gjennom massemedier (Aaker, 1996).

Ettersom klassisk branding fremdeles er det dominerende branding perspektivet, og på mange måter i dag synonymt med begrepet branding, vil jeg i de kommende tre avsnitt gå i dybden med tre sentrale antagelser ved klassisk branding: *brandets identitet og personlighet, kommunikasjonsprosessen, samt oppfattelsen av begrepet marked*. Årsaken til jeg går i dybden med

disse tre antagelsen skyldes at jeg i kapittel 4 sammenligner hvordan antagelsene ved klassisk branding forholder seg til sociale medier som branding verktøy.

3.3.1 Antagelsen om brandets identitet og personlighet i klassisk branding

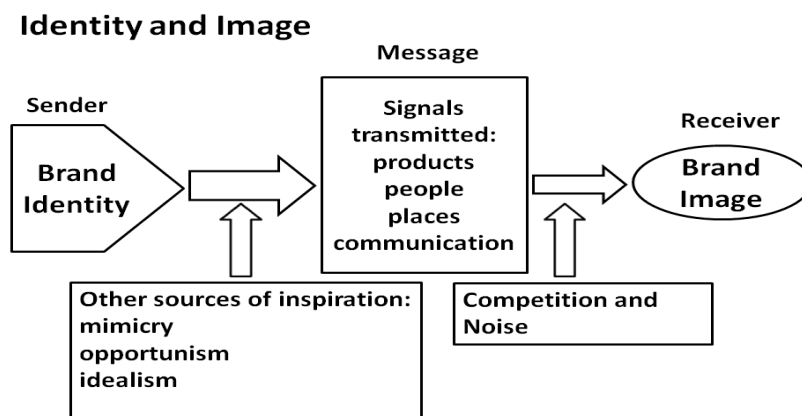
I Aakers velkjente *Brand equity model* presenteres fem ulike faktorer for hvordan brands skaper verdi; *market behavior, awareness, associations and differentiation, quality, loyalty* (Aaker, 1991). I modellen er de to første faktorer rasjonelle, mens de tre siste hovedsakelig er emosjonelle (Hatch & Schultz, 2008). I motsetning til de opprinnelige tanker om branding åpner klassisk branding dermed opp for at et brand kan være både rasjonelle og emosjonelt fundert. Ettersom emosjonelle assosiasjoner i større grad skaper en sterkere og mer langvarig relasjon mellom brandet og forbrukeren av brandet (Aaker, 1996), argumenterer klassisk branding for at virksomheter skal fokusere mer på de ulike emosjonelle assosiasjoner tilknyttet et brand, og mindre på de kognitive assosiasjoner til et produktet (ibid).

Et sentralt begrep i forhold til å skape emosjonelle assosiasjoner til et brand, er konstruksjonen av brand identitet (Aaker, 1992). Selve begrepet identitet innen klassisk branding bygger på fire karakteristika; *Definable by the brand strategist, enduring and stable, essential, distinction between internal-external* (Csaba & Bengtsson, 2006).

"Brand identity is a unique set of brand associations that the brand strategist aspires to create or maintain. These associations represent what the brand stands for and imply a promise to customers from the organization members" (Aaker, 1996:68). Brandets identitet representerer alle de unike assosiasjoner som forteller hva brandet står for og som det fremkommer av definisjonen over skapes, vedlikeholdes og kontrolleres brandets identitet av virksomheten. Forbrukeren som mottaker i branding prosessen tilskrives kun en passiv birolle, og antas å ta til seg den identiteten som prosjekteres. I henhold til den 1. antagelsen vedrørende et brands identitet tilegnes virksomheten i klassisk branding en makt som eneste aktør til å definere et brands identitet.

I relasjon til 2. og 3. antagelse om identitet legger klassisk branding vekt på at alle brands besitter en kjerneidentitet som er ekte, stabil og langvarig (Csaba & Bengtsson, 2006), og omtales gjerne som brandets DNA eller sjel (Kapferer, 1997). Brandets identitet kan videre oppdeles i to nivåer; *core identity* – som er de indre og helt faste assosiasjoner til brandet slik som for eksempel kvalitet, tillit, eller kunderespekt, og *extended identity* - som er de mer ytre forhold som kan endres under ulike markedsforhold slik som for eksempel slogan og produkt omfang (Aaker, 1996). Anerkjennelsen av at dagens markedsforhold er mindre stabile enn tidligere, har medført at klassisk branding teori anerkjent at brands i større grad enn tidligere multiple identiteter, men man fastholder stadig at alle brands har en fast kjerne identitet (Aaker & Joachimsthaler, 2000). Den 4. antagelsen vedrørende et

brands identitet som distinksjonen mellom intern og ekstern, vises tydelig gjennom *brand identity* og *brand image* i Figur 1.⁷



Figur 1 Identity and Image model (Kapferer, 1992)

Mens brand identitet er hvordan en virksomhet forsøker å få brandet til å framstå, er brand image hvordan brandet rent av oppfattes (Kapferer, 1992). Som det fremgår av modellen ovenfor defineres brandets identiteten kun av avsenderen, som deretter transmitterer identitetsbudskapet gjennom ulike signaler, som for eksempel brandets navn, visuelle symboler, innpakning, reklame, sponsor aktiviteter. Signalene blir deretter dekodet av mottakeren. Brand image er derfor både et resultat og en fortolkning av selve identiteten, og ifølge klassisk branding blir brand identiteten derfor alltid konstruert før brand image (ibid).

Slik branding prosessen er illustrert i modellen over, impliserer at brand identitet og brand image vil være identiske. Da dette sjelden er tilfelle, betyr at brand image, i motsetning til brand identitet anses som en volatil størrelse (ibid). Brand image som avviker fra et brands definerte identitet regnes kun en "feilaktig" fortolkning av brandets "egentlige" identitet, og skyldes feil i dekodingsfasen hos mottakeren. I tillegg til å definere og transmittere et brands identitet, handler klassisk branding i stor grad derfor om å kontrollere og forenkle motakkerens dekodingsfase (Aaker, 1996). Idet klassisk branding anerkjenner at en "feiltolking" av identitet finner sted, har fokus dreid ytterligere over på forbrukerens rolle i branding prosessen.

"A brand is a set of mental associations, held by the consumer, which add the perceived value of the product or service" (Keller, 1997:87), og i definisjonen over, som er en av de mest benyttede definisjoner av et brand, vektlegges det at brandets meningsdannelse foregår hos hver enkelt forbruker. I forlengelse av økt fokus på forbrukeren har metaforen brand personlighet blitt introdusert. Brand personlighet beskrives som "a set of human characteristics associated with a

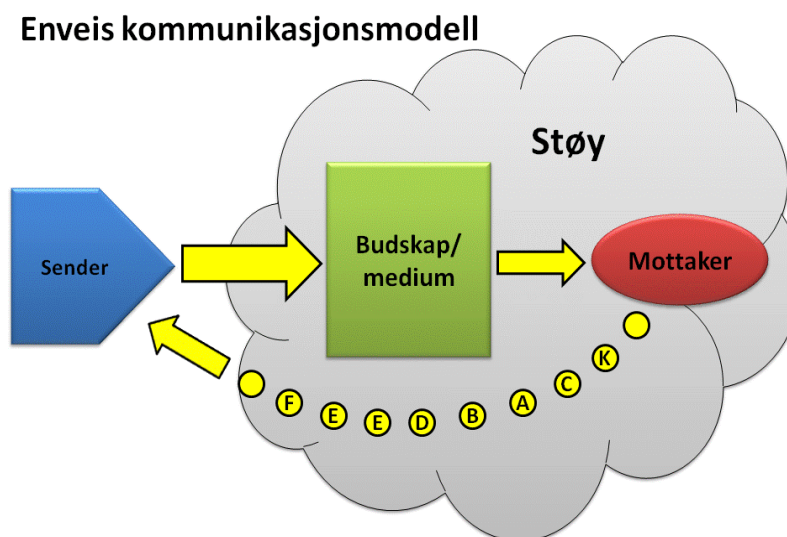
⁷ Brand identity er det engelske begrepet for brand identitet. Jeg benytter videre i oppgaven det danske ordet.

given brand” (Aaker, 1996:141), og disse menneskelige trekk anses, i likhet med identitet, å være langvarige, tydelige og stabile (Heding et al., 2009). De menneskelige karakteristika forbundet med hvert enkelt brand kan for eksempel være ulike demografiske variabler, livsstil, menneskelig personlighetstrekk (Aaker, 1996). Idet brandet omtales som en person med menneskelige trekk gjør det enklere for forbrukere å inngå en relasjon til brandet (Aaker J., 1997), da forbrukeren ser seg selv i personligheten til brandet og bruker brandets personlighet til å skape seg selv og egen identitet (Heding et al., 2009). Dette skjer ved at mottakeren tar til seg og identifiserer seg med brandets personlighet, og jo mer forbrukeren oppfatter et samsvar av egen/ønsket identitet og brand personligheten jo sterkere blir igjen brandet og brandets personlighet.

Ved å studere de fire antagelsene vedrørende identitet kan man argumentere for at klassisk branding overvurderer avsenderens innflytelse på mottakeren i branding prosessen. Jeg vil derfor i det neste avsnitt studere den kommunikasjonsform som klassisk branding bygger på.

3.3.2 Antagelsen om kommunikasjon i klassisk branding

Figur 2 nedenfor er en forenklet utgave av en enveis kommunikasjonsmodell. Sammenligner man denne modellen med Kapferers identitet og image modell (Figur 1), ser man at de to modeller har en identisk oppbygging. Sammenligningen mellom de to modeller tydeliggjør antagelsen vedrørende kommunikasjon som klassisk branding bygger på.



Figur 2 Enveis kommunikasjonsmodell

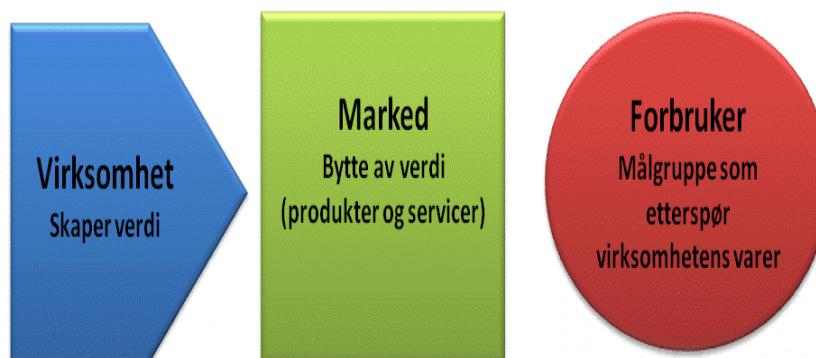
Som det fremgår av Figur 2, er det innen klassisk branding avsenderen som er den dominerende part, og det predefinerte brand budskapet formidles av avsenderen til mottakeren lineært og asymmetrisk. Det at kommunikasjonen i modellen er asymmetrisk indikerer at mottakeren er passiv, og utlukkende reagerer på stimuli i budskapet fra avsender. Videre legger en enveis

kommunikasjonsmodell ikke opp til direkte feedback til avsender, og eventuell feedback vil, som de stiplede gule prikkene indikerer, kun forekomme indirekte. Kommunikasjonsmodellen som klassisk branding bygger på, ses med andre ord ut ifra et avsenders perspektiv med utgangspunkt i dens målsetning. Det overordnede spørsmål er således hvordan avsenderen skal kommunisere for å oppnå størst mulig ønsket effekt (Helder & Pjetursson, 2002). Dette målrasjonelle perspektivet på kommunikasjon indikerer at mottakeren ikke har frihet til å velge mellom flere budskaper og at avsenderen opptre alene på markedet (ibid). På bakgrunn av sistnevnte argument vil jeg i neste avsnitt se nærmere på antagelsen innen klassisk branding vedrørende begrepet marked.

3.3.3 Antagelsen om marked i klassisk branding

Begrepet marked kan benyttes på to ulike måter: *Sted for utveksling av varer og tjenester mellom virksomhet og forbruker*, og *Samling av forbrukerne* (Prahalad & Ramaswamy, 2004). Studerer man begrepet marked som et *sted for utveksling av varer og tjenester mellom virksomhet og forbruker*, identifiserer man at den tradisjonelle oppfattelsen av et marked, illustrert i Figur 3, er; virksomhetssentret, holder virksomhet og forbruker adskilt, ser virksomheten som eneste skaper av verdi, og antar at interaksjon mellom virksomhet og forbruker kun foregår gjennom bytte av verdi. Figur 3 viser den tradisjonelle oppfattelsen av et marked danner grunnlaget for den klare adskillelsen mellom internt og eksternt som klassisk branding operer med (Aaker 1996; Kapferer, 1992).

Tradisjonell oppfattelse av et marked



Figur 3 Tradisjonell oppfattelse av et marked

Som presentert tidligere i oppgaven, er det sentral antagelse ved klassisk branding at mottakerne reagerer likt på brand kommunikasjon. I forhold til oppfattelsen av begrepet marked som *samling av forbrukere* betrakter man således innen klassisk branding alle mottakere av brand kommunikasjon for å være en stor homogen gruppe av forbrukere.

Gjennomgangen av antagelsene ved klassisk branding om identitet, kommunikasjon og marked, viser at klassisk branding bygger på positivistiske antagelser. Dette gjør perspektivet operasjonelt for

virksomheter, men som jeg har diskutert kan man knytte en rekke spørsmål til perspektivet. Jeg vil derfor i neste avsnitt presentere et konstruktivistisk branding perspektiv.

3.4 Relasjons branding

Relasjons branding fokuserer på at forbrukere aktivt definerer seg selv og egen identitet gjennom bruken av brands (Fournier, 1998), og det argumenteres for at brands har (...) *a personality with which we can form a relationship and that can change and evolve over time* (Hanby, 1999:5). Brands skal således oppfattes og behandles som “(...) *an active contributing partner in a dyadic relationship that exists between the person and the brand*” (Fournier, 1995:661). Relasjons branding representerer dermed et paradigmeskifte i måten å betrakte interaksjonen mellom brand og forbruker på, og står i sterk kontrast til klassisk branding hvor forbrukeren betraktes som en passiv motakker av brandets forutbestemte betydning.

Relasjons branding bygger likevel videre på ideer fra klassisk branding om emosjonelle assosiasjoner og kan knyttes til begrepet brand personlighet. Det viktigste grunnlaget for legitimering av relasjons branding, er at hvis brands har en personlighet, burde det også være mulig å ha et menneskelig og personlig *forhold* til dem.⁸ I den sammenheng er det oppstilt fire karakteristika for hva som kjennetegner mellommenneskelige forhold (Fournier, 1998);

- 1) Forhold involverer utvekslinger mellom aktive og gjensidig avhengige partnere.
- 2) Forhold er meningsfulle og bidrar med mening til de parter som befinner seg i dem.
- 3) Forhold er sammensatte fenomener som strekker seg over en rekke dimensjoner og kan ta mange ulike utforminger, noe som gir en rekke mulige fordeler for de involverte parter.
- 4) Forhold er prosessfenomener som utvikler og forandrer seg over tid på grunnlag av en serie av interaksjoner og i respons til variasjoner i kontekstuelle omgivelser.

Studerer man de fire punktene over i forhold til antagelser fra klassiske branding registrerer man en rekke direkte motsetninger mellom de to perspektiver. For det første oppfattes mottakere av brand kommunikasjon innen relasjons branding som aktive og viktige i brandets meningsdannelse (Fournier, 1998). Aksept av denne antagelsen medfører at det statiske identitetsbegrepet i klassisk branding må revurderes, ettersom man da verken kan omtale virksomheten som den dominerende part, eller påstå at brand image er en feiltolkning av et brands mening.

⁸ Selv om perspektivet har navnet *relasjons branding* har jeg i dette avnittet valgt å benytte ordet *forhold* istedenfor relasjon. Dette skyldes at man på engelsk bruker relation for relasjon, mens relationship oversettes med forhold. Jeg anser begrepet *forhold* for å være mer dekkende i denne sammenheng, ettersom det er dypere og mer emosjonelt fundert enn begrepet relasjon.

Ser man på punkt nummer to og tre over, vektlegger disse at forbrukernes forhold til brands oppstår på bakgrunn av individuelle behov, som igjen avhenger av forbrukernes personlige kontekst. Et brands betydning vil dermed variere fra en forbruker til en annen, noe som problematiserer antagelsen om at brands har en tidløs, stabil og fastforankret identitet. Videre argumenteres det i punkt fire for at forhold ikke kan betraktes som statiske, men at de forandrer seg over tid, avhengig av omstendigheter og forandringer i forbrukerens og brandets kontekst. Forhold vil dermed påvirke, og bli påvirket, av konteksten de er i. Hvor dypt og sterkt forholdet mellom et brand og en forbruker er, kommer således an på graden av involvering fra de involverte parter, hendelser i interaksjonen, samt de kontekstuelle omgivelsene.

De fire antagelsene over, introduserer et mer dynamisk syn på branding, hvor brand og forbruker interaksjonen betraktes som en binær og syklisk prosess, tilnærmet likt et menneskelig forhold. Dette står i sterk kontrast til den statiske branding prosessen i klassisk branding, og medfører samtidig at sentrale antagelser fra klassisk branding om eierskap til brandets mening og hvordan meningsdannelse skapes må endres. De nye antagelsene som relasjons branding bygger på, ser branding ut ifra et perspektiv hvor enkelt individet selv fortolker brandet.

Relasjons branding viser en helt annen kommunikasjons tilnærming og markedsoppfattelse enn klassisk branding. Man kan argumentere for at brandet ikke lengre dannes hos avsenderen, men hos mottakeren, og først når vedkommende har fortolket det som er kommunisert. Forbrukeren har med andre ord har med andre ord gått fra å være en passiv mottaker av et predefinert brand budskap til å bli en aktiv medprodusent (Helder & Pjetursson, 2002).

Antagelsene til relasjons branding gjør perspektivet mer komplekst og mindre operasjonelt enn klassisk branding. Men selv om perspektivet *"(..) is powerful in theory but troubled in practice"* (Fournier et al., 1998:44), og ikke har samme steg for steg modeller som klassisk branding, mener jeg perspektivet åpner opp for noen interessante og viktige tanker omkring interaksjonen mellom brand og forbruker. En interaksjon hvor virksomhetens viktigste branding er å opparbeide et unikt og individuelt forhold til hver enkelt forbruker, og samtidig akseptere at hver enkelt forbruker er en aktiv medprodusent av brandets mening.

3.5 Delkonklusjon - branding

Branding er en del av virksomhetens markedskommunikasjon, og startet opprinnelig opp som enveis kommunikasjon, fra virksomheten til forbrukerne, med fokus på ytre kommuniserbare faktorer. Formålet var å kunne skape oppmerksomhet og gjenkjenning av produktet, og den måte differensiere det. Dette perspektivet på branding har jeg valgt å kalle *opprinnelsen til branding*.

På slutten av 80-tallet, og på begynnelsen av 90-tallet, beveget fokuset innen branding seg bort fra produktet bak brandet, og over på interaksjonen mellom brand og forbruker. Dermed oppstod branding perspektivet *klassisk branding*, som overordnet er som en samlebetegnelse for de branding teorier som har et forbrukerperspektiv på branding, og hvor produktet er branding objekt og virksomheten som avsender er den dominerende part i kommunikasjonsprosessen. Klassisk branding bygger overordnet på tre antagelser; at virksomheten kan skape en brand identitet/personlighet, at brand kommunikasjon er enveis og asymmetrisk, og at forbrukere utgjør en homogen størrelse som tar til seg virksomhetens brand kommunikasjon likt. Idet antagelsene ved klassisk branding passer godt til massekommunikasjon gjør perspektivet lett for virksomheter å operasjonalisere.

Relasjons branding representerer et paradigmeskift i måten å betrakte interaksjonen mellom brand og forbruker på, da det antas at forbrukeren er aktiv, selektiv og fortolkende i meningsdannelsen av brandet. Forbrukeren regnes således som eier av brandet, og at vedkommende definerer seg selv ut ifra bruken av brandet. Idet antagelsene ved relasjons branding bryter med klassisk branding, gjør perspektivet mer dynamisk, men samtidig også mindre operasjonelt for virksomheter.

I tabell 1 oppsummeres sammenligningen av de tre branding perspektivene presentert i kapittel 3.

	Opprinnelsen til branding	Klassisk branding	Relasjons branding
Perspektiv	Avsetningsperspektiv	Forbrukerperspektiv	
Kommunikativt fokus	Virksomhet/avsender	Forbruker/mottaker	
Fokus på	Transaksjon	Relasjon (enveis)	Forhold (toveis)
Brandet som	Referansepunkt	Person/Personlighet	Partner
Branding fokus	Produkt egenskaper	Brand identitet Brand image Brand personlighet	Forbrukens identitet
	Kognitive assosiasjoner	Både rasjonelle og emosjonelle assosiasjoner	Emosjonelle assosiasjoner
Formålet med branding perspektivet	Oppmerksomhet, gjenkjennelse og differensiering av produktet.	Langvarig relasjon mellom brand og forbruker.	Et unikt forhold mellom forbruker og brand.
Perspektiv på forbrukeren	Passiv i meningsdannelsen av brandet.	Både aktiv og passiv i meningsdannelsen av brandet.	Aktiv, selektiv og fortolkende i meningsdannelsen av brandet.

Tabell 1 Sammenligning av branding perspektiver

Kapittel 4: Sociale medier som branding verktøy

4.1 Introduksjon til sociale medier

Det internett som virksomheter ble kjent med på 90-tallet opplever i dag en enorm forandring. Årsaken er at internett som plattform, på grunn av de mange samtaler i ulike sociale medier, er i ferd med å utvide seg fra en ren informasjon og distribusjonskanal, til å bli et sosialt rom med menneskelig interaksjon og samarbeid i sentrum. Mens det "gamle internett", kalt web 1.0, ga virksomheter branding muligheter i form av egen hjemmeside, banner annonser, nyhetsbrev etc., åpner det "nye internett", kalt web 2.0, opp for unike branding muligheter for virksomheter i form av toveis interaksjon med forbrukerne. Sociale medier, som drivkraften bak internetts transformasjon, er samtidig med til å gi forbrukerne økt innflytelse, og web 2.0 omtales derfor gjerne som "*the social web*" (Dinesen, 2008; Weber, 2007).

I dette kapitlet analyserer jeg sociale medier som branding verktøy, og diskuterer hvordan sociale medier adskiller seg fra andre branding verktøy. Jeg vil også diskutere hvordan forbrukernes økte kollektive makt på the social web påvirker branding som en del av en virksomhets markedskommunikasjon, samt hvordan danske virksomheter i dag benytter sociale medier som branding verktøy.

4.2 Hva sociale medier

Sociale medier har vokst frem som et samlebegrep for de mange, men svært ulike former av brukerkontrollerte internett tjenester hvor innhold skapes av brukerne selv. I likhet med begrepet branding mangler begrepet sociale medier en universal og klart avgrenset definisjon. De fleste definisjoner fokuserer likevel på at sociale medier er en teknologisk og sosiologisk sammensmelting på internett (Universal McCann, 2008; Icrossing, 2008). I denne oppgaven støtter jeg meg til en av Norges fremste eksperter innen sociale medier, Ole Emil Johnsen, som forklarer begrepet på følgende måte: "*Sociale medier er samlebetegnelsen på den nye generasjonen av teknologi og brukermønstre på internett, som kjennetegnes ved at brukerne deler innhold, informasjon, meninger, erfaringer, kunnskap og media mellom hverandre*" (Intervju 9, side:1).

Det finnes mange typer av sociale medier, og selv om form og funksjonalitet er meget forskjellig, har de til felles at de muliggjør samtaler online. Jeg har valgt å oppdele de mange typer av sociale medier inn i syv kategorier; *Sociale nettverk, Blogg, Mikroblogging, Wiki, Podcast, Forum og Content community*. Ettersom utviklingen innen sociale medier foregår meget hurtig er det ikke sikkert at jeg ville foretatt samme kategorisering et eller to år fram i tid.

Content community: er nettbaserte fellesskap hvor brukerne organiserer og deler ulike former for innhold (engelsk: content). Hvert content community fokuserer ofte på ulike former for innhold. Noen av de mest populære content communities i dag er *Flickr* (bilder), *del.icio.us* (linker), *Youtube* (videoer), *slideshare* (powerpoint presentasjoner).

Sociale nettverk: er nettbaserte samfunn, hvor brukerne lager personlige profiler og interagerer med hverandre rundt ett eller flere sociale objekt. Sociale nettverk egner seg ofte for å bygge sterkere relasjoner med eksisterende nettverk, bygge egen identitet eller bygge nettverk med andre mennesker med liknende motiver, interesser etc.. Kjente sociale nettverk er *MySpace*, *Facebook* og *Linkedin*.

Forum: er online diskusjonssider omkring spesifikke emner eller interesser. Forum og chat funksjoner har lenge vært en sentral del av internett, og oppstod lenge før begrepet sociale medier. I dag er online forums blitt en meget viktig og populær del av sociale nettverk.



Blogg: er en internettside hvor en eller flere personer ytrer sine meninger, og hvor det som regel er mulighet til å kommentere. Innlegg i en blogg oppdateres i omvendt kronologisk rekkefølge, slik at det siste innlegget ligger øverst på bloggens forside. En populær blogg om sociale medier er: www.mashable.com

Figur 4 Kategorier av sociale medier

Wiki: er en webside som tillater bidragsytere til å legge til eller redigere i den informasjon som allerede er på websiden. Wikis er med andre ord felles dokumenter eller databaser. Den mest kjente offentlig tilgjengelige wiki er *Wikipedia*. Mange virksomheter har egne wikis på deres intranett.

Podcast: er lyd eller video filer publisert på internett for nedlastning til egen personlig media spiller, og som man kan abonnere på gjennom RSS, (se 4.2.1). En av de mest brukte podcast sidene i Danmark er www.dr.dk/podcast

Mikroblogging: en kombinasjon av en blogg og et sosialt nettverk, hvor brukeren har et begrenset antall tegn disponibelt for å lage en "status oppdatering", som distribueres til de personer som inngår i ens nettverk. Den suverent største mikroblogg tjenesten i dag er *Twitter*.

4.2.1 Nye metoder for produksjon og distribusjon av innhold på the social web

Fordi prisen på computere, digital kameraer og høyhastighets internett forbindelse har gått kraftig ned de siste år, har utbredelse av teknologisk hardware økt kraftig. Kombinert med enklere tilgang til gratis/billig, og mer brukervennlig, software til å redigere av bilder, tekst og lyd. Samt en generell økt teknisk forståelse og kunnskap i befolkningen har revet ned mange av de tidligere barrierer for hvem som kunne produsere og publisere innhold på internett. Resultatet er at produksjon av innhold på internett i dag ikke lenger er forbeholdt ansatte i virksomheter eller journalister, og innenfor de sociale medier er en klar overvekt av produsert innhold ikke laget av profesjonelle brukere. Denne utviklingen utfordrer ikke kun virksomheter, men i stor grad også rollen til de tradisjonelle massemediene. Nødlanding på Hudson river i 2009, som først rapportert på Twitter, er et eksempel på at nyheter i økende grad først presenteres av brukere av sociale medier og ikke lenger av profesjonelle institusjoner (Telegraph.co.uk, 2009).

Distribusjonen av innhold på internett har også sett fundamentale forandringer de siste årene, grunnet ulike web 2.0 teknologier.⁹ RSS (Really Simple Syndication) er en web 2.0 teknologi som tillater folk å abonnere på nyheter og oppdateringer fra blogger, websider og podcasts. Hver gang det forekommer en oppdatering på de blogger, websider, podcasts man følger, mottar man automatisk en beskjed i egen RSS innboks. En RSS innboks kan være et selvstendig program slik som *Google Reader* eller del av webleser slik som *Microsoft Explorer*. En RSS innboks kan sammenlignes med en tradisjonell e-mail innboks, og fordelene er at man via RSS kan lese og systematisere oppdatering, nyheter og innhold fra mange ulike kilder uten selv å behøve å besøke de nevnte kilder. RSS er kun en av mange teknologier innenfor sociale medier som har gjort det lettere å dele og systematisere innhold på internett. Andre viktige teknologier og tjenester er *social bookmarking* (deling av internettdresser), *Digg* (anmeldelser av nyheter) og *Technorati* (database av blogger).¹⁰

4.3 Forbrukerens styrkede posisjon og nye rolle innen branding

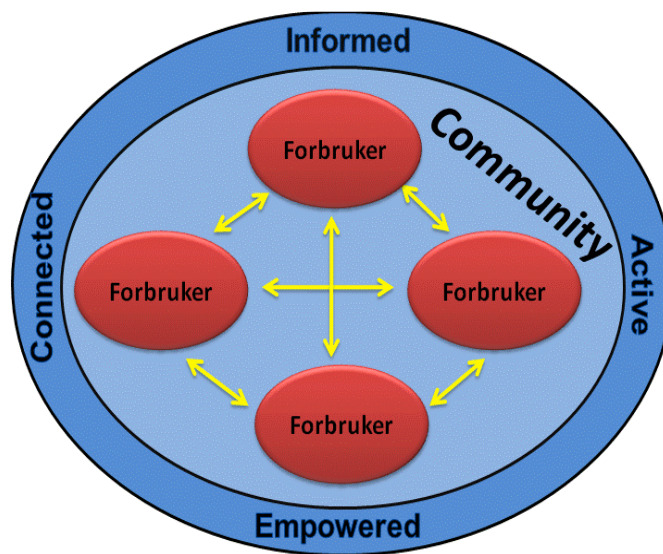
I likhet med plattformen internett, gjennomgår den tradisjonelle forståelsen av begrepet marked, med virksomheten som den dominerende part, også en fundamental forandring. *"This firm-centric view of the world, defied over the last 75 years, is being challenged not by new competitors, but by communities of connected, informed, empowered, and active consumers"* (Prahalad & Ramaswamy, 2004:8). Forandringen skyldes en endring i maktforholdet mellom virksomhet og forbrukere, og ifølge Prahalad & Ramaswamy er det *communities* bestående av *connected, informed, empowered* og

⁹ Web 2.0 teknologier er software som gir brukere mulighet for å interagere med andre brukere og/eller foreta endringer i innholdet på et website.

¹⁰ Den oransje sirkel som går igjennom de syv bokser i Figur 4 symboliserer at de mange typer av sociale medier er knyttet sammen via RSS, Social Bookmarking, Technorati, etc.. Denne interaksjonen er en av årsakene til den hurtige utbredelsen av sociale medier, ettersom det er enkelt for brukere å kommunisere og dele innhold.

active forbrukere som utfordrer den virksomhetssentrerte markedsoppfattelsen. Årsaken til forandringen i styrkeforholdet mellom virksomhet og forbrukerne kan begrunnes ut ifra fire trender:

Informed: Internett har gjort informasjon lettere tilgjengelig, noe som gjør forbrukere i dag mer opplyste enn tidligere. **Connected:** Forbrukere er videre i dag koblet opp til nettverk av andre forbrukere via mobiltelefon eller trådløse nettverk, og de har dermed mulighet til å kommunisere med andre forbrukere uavhengig av tid og sted. **Empowered:** Kombinasjonen av lettere tilgjengelig informasjon, samt bedre muligheter for å kommunisere setter dagens forbrukere i en sterkere posisjon til å påvirke oppfattelsen av brands og virksomheter enn de var tidligere. **Active:** I tillegg blir forbrukere er mer og mer aktive i deres relasjon til brands og virksomheter (Prahalad & Ramaswamy, 2004). Til sammen danner de fire trender en megatrend, hvor forbrukeren, som del av et stadig større og sterkere nettverk med andre forbrukere, styrker sin posisjon i forhold til virksomheten. På bakgrunn av forbrukerens styrkede posisjon, og derav økte makt, mener jeg det er relevant å snakke om "den nye forbrukeren", og vedkommendes nye roll innen branding. Denne megatrenden er illustrert i Figur 5 nedenfor.



Figur 5 Den nye forbruker

"A revolution doesn't happen when a society adopts new tools.

It happens when society adopts new behaviors."

(Clay Shirky, Forfatter, som skriver om internetts sociale og økonomiske konsekvenser) (Shirky, 2009)

Makt skal ses gjennom en kommunikasjonslinse (Mumby, 2001), og forbrukerens økte makt kan kun delvis forklares med at flere forbrukere har fått tilgang til ny teknologisk hardware og mer brukervennlig software. Hovedforklaringen skyldes derimot den fundamentale sociale endringen i måten mennesker interagerer og kommuniserer med hverandre på, hvor forbrukere i dag åpent

kommuniserer og deler informasjon, meninger, erfaringer, kunnskap og media med hverandre online på the social web (Li & Bernoff, 2008). Studerer man denne fundamentale sociale endringen i samfunnet i relasjon til branding, mener jeg det er viktig å fokusere på *resultatet* av den teknologiske utviklingen, og ikke på den teknologiske utvikling i samfunnet i seg selv (ibid). For virksomheters vedkommende handler forbrukernes økte makt om å forstå hvilke implikasjoner det får for branding prosessen, at forbrukerens rolle ikke lenger er en passiv deltaker, men at forbrukere nå aktivt produserer brand kommunikasjon i nettverk med andre forbrukere online i de sociale medier.

4.3.1 Brand community

Forbrukerens nye rolle i brand kommunikasjonsprosessen er i dag mest tydelig i de samtaler som foregår i online brand communities, slik som for eksempel på Facebook eller i ulike forum.¹¹ *“A brand community is a specialized, non-geographically bounded community, based on a structured set of social relations among admirers of a brand”* (Muniz & O’Guinn, 2001:412). I et brand community er det brandet som er omdreiningspunkt for den sociale interaksjon mellom lidenskapelige forbrukere av brandet, og her deler de sine mening om brandet (ibid). Fordi et brand community er bygd opp omkring et bestemt brand antas det ofte å være en homogenitet blant medlemmene (ibid), og av den grunn tilegnes brand communities ofte en ”oss mot dem” tankegang hvor brandet fungerer som viktigste faktor for en felles kulturell forståelse (Hatch & Schultz, 2008).

Det finnes tre variasjoner av brand communities: *Brandfest*, *Brand communities* og *Community brands* (Heding et al., 2009). Hovedforskjellen mellom de tre typer communities er virksomheters grad av involvering. *Brandfest* blir drevet av eller er offisielt godkjent av en virksomhet, og det legges til rette for at medlemmene skal kunne uttrykke deres mening om brandet. *Brand communities* er uavhengige brand fellesskaper slik som LUGNET.¹² LUGNET er det største LEGO orienterte brand community på internett og blir drevet av LEGO fans uten at disse har direkte tilknytning til virksomheten LEGO. *Community brands* er et community som ikke er startet opp på grunn av et brand, men som har utviklet seg til selv å bli velkjent brand. Disse fellesskapene har derfor ingen relasjon til en bestemt virksomhet eller brand. Eksempler på community brands er Napster, Linux og Wikipedia.

Det er identifisert flere kommersielle fordeler ved et brand community: 1) *et brand community tiltrekker seg og holder på en virksomhets mest verdifulle forbrukere, (de mest lojale og involverte forbrukerne)*, 2) *de sociale prosesser som finner sted innenfor et brand community styrker og utvikler forbrukerens forhold til brandet*, 3) *medlemmer av et brand community agerer ofte som brand*

¹¹ Det finnes både online og offline brand communities, men fordi fokus i oppgaven er på online sociale medier, så jeg mener online brand community når jeg benytter begrepet brand community.

¹² Lego Users Group Network, (LUGNET).

ambassadør, 4) deltakelse i et brand community skjermer et brand fra konkurranse (Antorini & Andersen). I tillegg er det blitt framsatt en hypotese om at brand communities lettere tiltrekker seg innovative og kreative forbrukere, som er viktig i forhold til å utvikle nye og attraktive produktideer på bakgrunn av deres omfattende kunnskap om produktet og dets serviser (Muniz & O'Guinn, 2001).

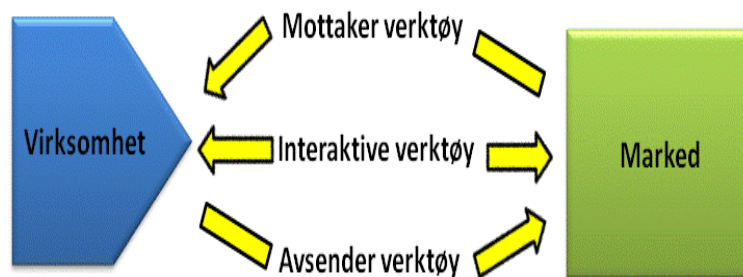
Sett ut ifra et kommunikativt perspektiv problematiserer kommunikasjonen mellom forbrukerne i et brand community antagelsen i klassisk branding om virksomhetens enerådende posisjon som skaper av brand mening. Brands anses nemlig ikke for å være konstruert av virksomheten, men som "(...) *social entities experienced, shaped, and changed in communities*" (Brown et al., 2003:31). Brand community har derfor et konstruktivistisk syn på brandet, og antagelsene ved et brand community ligger derfor nærmere antagelsene til relasjons branding. Men hvor relasjons branding fokuserer på forbrukernes individuelle forhold til brandet, er det i brand communities fokus på at brandets mening og identitet skapes i en sosiokulturell kontekst mellom aktive forbrukere i det bestemte brand community (Muniz & O'Guinn, 2001).

Idet virksomheter i liten grad kan kontrollere brand kommunikasjonen på the social web medfører det at det også finnes anti brand communities. Et anti brand community består av personer som misliker eller rent av hater et bestemt brand, og dette bryter derfor med antagelsen over om at alle brand communities kun består av medlemmer som beundrer brandet. Et eksempel på et anti brand community er helldell.net, hvor samtaler om brandet Dell er svært annerledes enn hvordan den computer produsenten Dell selv presenterer eget brand (Dinesen, 2008). På grunn av de negative samtaler om deres brand forsøker virksomheter i økende grad å opprette et eget brand community eller påvirke medlemmer i uavhengige i brand communities (Cova & Cova, 2002). Forbrukernes økte forhandlingsmakt gjør derimot at brand communities blir vanskeligere og vanskeligere å håndtere for virksomheter, da det er langt fra alltid er at medlemmene i et brand community ønsker å inngå i en dialog med virksomheten (Heding et al., 2009).

For virksomheter handler derfor branding i relasjon til brand communities overordnet om å komme i dialog med forbrukerne av bestemte brand communities, enten det er for å kunne utnytte de fordeler identifisert vedrørende brand communities, eller for å kunne endre eller fjerne de samtaler om brandet som virksomheten oppfatter som negative. Brand communities representerer med andre ord et nytt og annerledes syn på branding enn de tidligere perspektivene presentert i denne oppgaven. Den styrkede posisjon og nye rollen til forbrukeren i branding prosessen, samt innføring av et sosialt aspekt i branding prosessen utfordrer til sammen de metoder og branding verktøyer som virksomheter til en stor grad benytter i dag.

4.4 Sociale medier i markedskommunikasjon

Innen markedskommunikasjon oppdeler man, som vist i Figur 6, kommunikasjons verktøy i tre grupper; *avsender verktøy*, *interaktive verktøy* og *mottaker verktøy* (Helder & Pjetursson, 2002). Gruppen med avsender verktøy består av samtlige former for massekommunikasjon; reklamer, sales promotion, etc.. Kommunikasjonsformene er skrift, bilde og/eller lyd formidlet via tv, radio, annonser og pressemeddelelser. Gruppen med interaktive verktøy består av elektroniske media som forum, chat, etc.. Gruppen med mottaker verktøy gjør det mulig for virksomheten å hente inn informasjon om markedet og omverden i øvrig. Dette kan være personlige intervjuer, fokusgruppe intervjuer, forskningsrapporter, avisartikler etc. (ibid).



Figur 6 Markedskommunikasjonens tre dimensjoner

4.4.1 Massemedier vs. Sociale medier

Massemedier har spilt, og spiller fortsatt, en viktig rolle i virksomheters branding, men som det er gjort rede for i oppgavens innledning foregår det revolusjon i medie verden hvor massemediene taper terreng mot de sociale medier. Denne revolusjonen er meget interessant i forhold til en diskusjon om hvordan sociale medier adskiller seg fra massemedier som branding verktøy.

Massemedier omtales gjerne som de tradisjonelle medier da de, sett i forhold til internett og sociale medier, har eksistert i mange år. Massemedier kjennetegnes ved at et budskap spres fra en avsender til mange ulike mottakere. Budskapets format kan være print (aviser, magasiner, etc.), lyd (radio) eller levende bilder (tv, kino, etc.). Denne transmisjonsformen (en til mange) kalles broadcast og har form som en monolog, hvor innholdet skapes av avsenderen, og mottakeren regnes som passiv. Budskaper i massemedier skapes og spres dermed etter en push tankegang, hvor avsenderen har full kontroll over budskapet. Ettersom kommunikasjonsformen er enveis er eventuell feedback ofte vanskelig å registrere, og viser seg ofte kun indirekte.

Sociale medier kalles gjerne brukerstyrte, brukergenererte eller demokratiske medier, siden innholdet skapes av brukerne selv. Det finnes mange typer av sociale medier, men felles er at de er dialogbaserte pullmodeller hvor brukerne selv er aktive deltakere i kommunikasjonsprosessen. Da sociale medier er dialogbasert gjør feedback til en naturlig del av kommunikasjonsprosessen. Videre

er innhold i sociale medier produsert av mange ulike brukere og distribuert til mange ulike brukere, noe som er i sterk kontrast til massemedias oppbygging med kommunikasjonsformen en til mange. De lave barrierene for produksjon og distribusjon av innhold gjør at kommunikasjon i sociale medier aldri fullt ut kan kontrolleres, men kun påvirkes.

	Massemedier	Sociale medier
Vanlige betegnelser	Tradisjonelle medier, Broadcast medier, Industrielle medier	Brukerstyrte medier, Brukergenererte medier, Demokratiske medier
Typer	Aviser, Magasiner, Blader, Radio, TV, Kino	Sociale nettverk, Blogg, Mikroblogging, Wikis, Podcast, Forum, Content communities
Omfang	En til mange	Mange til mange
Form	Monolog	Dialog
Interaksjon	Push - Passiv – Mottaker	Pull - Aktiv – Deltaker
Innhold	Innhold skapt av avsender	Innhold skapt av brukere
Kontroll	Lett å kontrollere innhold	Vanskelig å kontrollere innhold
Feedback	På oppfordring, periodisk, tar gjerne lang tid og vises ofte kun indirekte. (for eks. endring i salg)	Direkte - Kort responstid, 24/7

Tabell 2 Massemedier vs. Sociale medier

4.4.2 Massemedier vs. Sociale medier som brandingverktøy

Massemedier som kommunikasjonsverktøy er et avsenderverktøy, hvor virksomheten har full kontroll over eget brand i kommunikasjonsprosessen, idet kommunikasjonsformen er enveis kommunikasjon, har vir. Det er derfor virksomheten som eier av brandet som fastsetter og forklarer brandets mening. Massemediens store styrke som branding verktøy er at de når ut til mange forbrukere samtidig, men introduksjonen av produkter slik som digital opptagere styrker argumentet for at enveis brand kommunikasjon av mange mottakere anses som en avbrytelse.

Sociale medier inneholder alle tre dimensjonene i markedskommunikasjon, og kan derfor plasseres i alle tre grupper av kommunikasjonsverktøy. Ettersom sociale medier har dialog som kommunikasjonsform, og benyttes til samtaler mellom mange ulike brukere, gjør at ingen parter har full kontroll over kommunikasjonsprosess. Dette innebærer at et brands mening i sociale medier regnes for å være sosialt konstruert av hver enkelt bruker på bakgrunn av vedkommendes personlige opplevelse av brandet. Ettersom både virksomheten og forbrukeren kan være brukere av sociale medier gjør dem begge til eiere av brandets mening. Sociale medier forkaster dermed den positivistiske antagelsen innen klassisk branding om et brand har en fast identitet eller personlighet som kun kan defineres av virksomheten.

Idet samtaler i de sociale medier foregår mellom aktive parter styrker argumentet om at kommunikasjonsformen er engasjerende. Fordi kommunikasjonsformen er mange til mange gjør det meget vanskelig for virksomheter å oppnå full kontroll, da full kontroll over brandet innebærer

kontroll over alt innhold som finner sted i alle samtalene som foregår ved bruk av sociale medier på internett. Fordi virksomheter har et begrenset antall resurser tilgjengelig, kan derfor argumentere for at sociale medier som branding verktøy ut ifra en virksomhets optikk handler å skape og delta i de samtaler som har størst betydning for brandet.

Analysen over viser at antagelsene ved massemedier som branding verktøy er identiske med antagelsene til klassisk branding, mens sociale medier som branding verktøy bryter fullstendig med nevnte antagelser. Ved en anerkjennelse at forbrukerne spiller en aktiv rolle som produsent eller medprodusent av brandet mening, trekker sociale medier mer på sentrale antagelser fra perspektivet relasjons branding og karakteristika fra et brand community.

I tabell 3 under oppsummeres sammenligningen mellom massemedier og sociale medier som branding verktøy.

	Massemedier	Sociale medier
Verktøy	Avsender verktøy	Avsender verktøy, interaktiv verktøy og mottaker verktøy
Eier av brandet	Virksomheten	Både forbrukerne og virksomhet
Brand oppfattelse	Fast - virksomheten fastsetter, forklarer og vedlikeholder brandets mening.	Fleksibelt - brandets mening er sosialt konstruert av brukeren, på bakgrunn av personlig opplevelse av brandet.
Mål med branding	Skape oppmerksomhet, og øke brandlojaliteten	Skape og delta i samtaler om brandet
Kommunikasjonsform	Monolog	Dialog
Interaksjon	Passiv – Push – Mottaker	Aktiv – Pull – Deltaker
Oppfattelse	Avbrytelse	Engasjement
Omfang	En til mange	Mange til mange
Kontroll	Lett å kontrollere innhold	Meget vanskelig å kontrollere innhold.
Kan relateres til branding perspektiv:	Positivistisk paradigme: - Brandingens opprinnelse - Klassisk branding Massemedier som branding verktøy bygger på antagelsene ved brandingens opprinnelsen og klassisk branding.	Konstruktivistisk paradigme: - Relasjons branding - Brand community Sociale medier som branding verktøy bygger på en miks av antagelsene ved relasjons branding og brand community.

Tabell 3 Massemedier vs. Sociale medier som branding verktøy

4.4.3 Problemet ved massemedier som branding verktøy

I arbeidet med å skape sterke brands har massemedier historisk spilt en viktig rolle som branding verktøy. Massemediens store styrke er at de har kunnet spre samme brand kommunikasjon til et stort antall personer samtidig, og på den måten forbedre oppmerksomheten til brandet og øke lojaliteten til deres brand. Vi forbrukere blir dog stadig mer vant til kommersielle budskaper (Weber, 2009; Roberts, 2004), og mer skeptiske ovenfor marketing budskaper (Ahonen & Moore, 2005).

Samtidig blir vi mindre brand lojale, og den generelle brand lojaliteten har vært fallende de siste siste 6 årene (Forrester Research, 2009). Problemet ved massemedier, og alle andre former for avsender branding verktøy, er de ikke muliggjør dialog med forbrukeren, og dermed kan virksomheten heller ikke ta del i de samtaler som foregår online i sociale medier.

Dialog som kommunikasjonsform har historisk sett ikke vært nødvendig for virksomheter, men med forbrukernes økt deres makt, utbredelsen av sociale medier og økning i utbredelse av anti brand communities kan man argumentere for at markedskommunikasjon står overfor et mulig endring; *“Evidence is building up that the paradigm of marketing is changing from the push strategies so well suited to the past 50 years of mass media to trust-based strategies that are essential in a time of information and empowerment”* (Ahonen & Moore, 2005:166). Det store spørsmålet er derfor om virksomheter er nødt til å endre fokus, fra å snakke *til* forbrukerne, over til å snakke *med* forbrukere.

Hvis virksomheter ønsker å komme i dialog med forbrukere er de dog nødt til å ta i bruk interaktive branding verktøy, som personlig samtaler, events etc.. Felles for alle branding verktøyer som virksomheter benytter er at det de er begrenset av tid, sted, og antall personer som kan delta samtidig. Sociale medier adskiller derimot fra resten av dagens branding verktøy, fordi det muliggjør dialog mellom virksomhet og forbrukere og mellom forbrukere, uavhengig av tid, sted eller antall personer.

4.5 Virksomheters bruk av sociale medier som branding verktøy i dag

Sociale medier som kommunikasjonsverktøy innen markedskommunikasjon har et stort potensial da det passer inn i alle tre grupperinger av markedsverktøy. Likevel er det i dag ikke mange danske virksomheter som utnytter de muligheter som finnes ved sociale medier som branding verktøy (Støvring+Woodward, 2009). Mangel på best practice, akademisk teori, kontroll, påviselig Return On Investment (ROI), sikkerhet, interne ressurser, målestander, kundekrav, ledelsesfilosofi er alle deler av forklaringen til den manglende bruken av sociale medier blant danske virksomheter (ibid), mens en amerikansk undersøkelse viser at de største hinder for virksomheter for å ta i bruk sociale medier som branding verktøy skyldes mangel på kunnskap, utfordringer med å måle og mangel på finansiering/tids ressurser i organisasjonen (Equation research, 2009).

Videre viser det seg at stort sett alle danske virksomheter bruker de samme typer av sociale medier, uavhengig av størrelse på virksomheten, bransje, etc. (Støvring+Woodward, 2009), og at mange prosjekter innen sociale medier hos virksomheter er startet opp av vanlige ansatte nede i virksomhetens hierarki, og ikke av ledelsen (Intervju 8). Virksomheters bruk og valg av sociale medier synes derfor i liten grad å være forankret i virksomheters strategiske kommunikasjon, forretningsstrategi eller i selve organisasjonen.

Sammenligner man de ulike utfordringene og barrierer ovenfor, mener jeg at de kan deles opp i to kategorier; *"manglende forståelse/feilaktig bruk"* og *"manglende støtte/ressurs allokering i organisasjonen"*. Ettersom sociale medier er et nytt og annerledes branding verktøy for de fleste virksomheter er det naturlig at det forekommer en rekke utfordringer og barrierer. Skal virksomheter utnytte sociale mediers egenskaper som branding verktøy fullt ut, kreves det dog at de inntenkes og integreres i en større og mer riktig kommunikativ, organisatorisk, og forretningsstrategisk sammenheng enn hva kan synes å være tilfelle i dag.

4.6 Delkonklusjon - sociale medier som branding verktøy

Sociale medier har vokst frem som et samlebegrep for de mange, men svært ulike former av brukerkontrollerte internett tjenester hvor innhold skapes av brukerne selv, og deles med andre forbrukere. Sociale medier innehar alle tre dimensjonene ved markedskommunikasjon, og muliggjør således dialog mellom virksomhet og forbrukere og mellom forbrukere, uavhengig av tid, sted eller antall personer. Dette gjør at sociale medier som branding verktøy adskiller seg fundamentalt fra de branding verktøy som virksomheter har benyttet til branding.

Selv om sociale medier åpner mange muligheter som branding verktøy, er det likevel ikke mange virksomheter som i dag benytter sociale medier til branding. Blant de virksomheter som har tatt i bruk sociale medier som branding verktøy, kan de barrierer og utfordringer virksomhetene opplever deles opp i to kategorier; *"manglende forståelse/feilaktig bruk"* og *"manglende støtte/ressurs allokering i organisasjonen"*.

At mange virksomheter opplever barrierer og utfordringer med sociale medier som branding verktøy er likevel ikke overraskende, da fenomenet er nytt fenomen innen virksomhetskommunikasjon. Skal virksomheter klare å utnytte de unike egenskapene ved sociale medier som branding verktøy fullt ut, kreves det dog at sociale medier inntenkes og integreres i en større og mer riktig organisatorisk, kommunikativ og foretning strategisk sammenheng enn hva tilfelle kan synes å være tilfelle i dag.

Kapittel 5: Social branding

5.1 Branding ved et veiskille - engage or die!?

På bakgrunn av de analyser og diskusjoner presentert hittil i oppgaven vil jeg argumentere for at det foregår et paradigmeskifte i virksomheters kommunikative kontekst. Min påstand er således at virksomheters kommunikative virkelighet, over de senere år er blitt annerledes og mer kompleks, grunnet den økte makt hos den individuelle bruker av digitale medier.

Virksomheters kommunikative virkelighet i år 2010:

- **Brands** formes i økende grad i samtaler mellom forbrukere på the social web.
- **Forbrukeren** har i dag større makt enn tidligere, og går fra å være mottaker til medprodusent og produsent av brand kommunikasjon.
- **Markedet** er under endring, ved at det interne og eksterne smelter sammen.
- **Sociale medier** adskiller seg fra andre branding verktøyer fordi det muliggjør dialog uavhengig av tid, sted og antall personer.
- **Virksomheten** er i sociale medier både bruker, samt tilrettelegger.
- **Ansatte** ligger i dag ofte foran egen virksomhet i bruk av sociale medier.
- **Framtidens** ansatte og forbrukere blir ikke født inn i et mediebilde som er passivt, men et mediebilde som er aktivt.

Tabell 4 Virksomheters kommunikative virkelighet i år 2010

Den nye kommunikative virkelighet som omgir virksomheter i dag, stiller dem ovenfor tre reaksjonsmuligheter i forhold til de mange samtaler i sociale medier. De kan velge å *lytte til*, *ignorere* eller *delta* i samtaler om eget brand som finner sted online i sociale medier.

Ved å lytte til de mange samtaler som foregår online kan virksomheter tilegne seg viktig informasjon vedrørende forbrukernes tanker om deres brand, og på bakgrunn av disse opplysningene foreta endringer i forhold til brand kommunikasjonen, selve produktet, åpningstider, etc.. Ved å benytte sociale medier kun som motakker verktøy kommer virksomheten dog ikke i dialog med forbrukeren. Så selv om virksomheten har tilegnet seg relevant informasjon, har man ikke mulighet til å stille oppfølgende spørsmål om hvordan produktet kan forbedres, hvilke åpningstider som passer kundene best etc..

Virksomheter kan også velge å ignorere samtalene i sociale medier helt, men dermed overser man noen store muligheter, samt potensielle trusler. Overordnet kan mulighetene virksomheter overser deles opp i to kategorier. For det første går virksomheten glipp av fordelene presentert ovenfor relatert til det å lytte til hva forbrukere snakker om. For det andre vil virksomheter som velger å ignorere samtalene i de sociale medier samtidig overse et stort og sterkt økende marked i form av de mange forbrukere som bruker sin tid aktivt i de sociale medier.

Den største trusselen ved å ignorere samtalene i sociale medier er kanskje likevel at virksomheten ikke lytter til eller tar del i negative samtaler om eget brand. Det er umulig å si hvilke konsekvenser dette innebærer for den enkelte virksomhet, men jeg mener det er viktig for virksomheter å reflektere over denne problemstillingen i relasjon til dagens nye kommunikative virkelighet presentert i Tabell 4 på forrige side.

Mens en forbruker tidligere kun hadde mulighet til å fortelle om en dårlig opplevelse med et brand til et lavt antall personer, har samme person med et blogg innlegg, statusoppdatering på Facebook eller kommentar i et forum i dag mulighet til å påvirke mange flere personer både positivt og negativt enn hva som var tilfellet tidligere. Spørsmålet virksomheter må stille seg selv, er hvor skadelig eller hvilke muligheter man mister i fremtiden ved ikke å være i dialog med forbrukerne.

“Engage or die!!”

(Brian Solis, Amerikansk trendsetter innen sociale medier) (Briansolis.com, 2007)

Sitat over tilhører Brian Solis, og er hans klare påstand for hva han mener vil skje med de virksomheter som i framtiden ikke engasjerer seg i forbrukernes samtaler. Resultatet fra en undersøkelse blant danske virksomheter viser derimot at flertallet av danske virksomheter ikke ser nødvendigheten av å involvere kundene mer enn de allerede gjør i dag (Borsen.dk, 2009). Solis påstand står dermed i sterk kontrast til hvordan mange virksomhetsledere selv opplever behovet for dialog med sine kunder. For virksomhetsledere som derimot ønsker mer forbruker involvering, kreves det at man tar i bruk dialog istedenfor monolog som kommunikasjonsform. Dialog som kommunikasjonsform adskiller seg dog sterkt fra hvordan de fleste virksomheter kommuniserer i dag, og spesielt gjelder dette i forhold til branding. En endring fra monolog til dialog innebærer samtidig at virksomheten må ta i bruk branding verktøy som muliggjør dialog.

5.2 Social branding – et nytt syn på branding

Problemet med nåværende branding perspektiver er at de ikke passer til et branding verktøy som har dialogbasert samtale som kommunikasjonsform. Derfor mener jeg det er relevant å introdusere et branding perspektiv som er tilpasset de antagelser som sociale medier som branding verktøy bygger

på. I den anledning presenterer jeg et nytt syn på branding, hvor det fra virksomhetens side handler om å delta og legge til rette for åpne og sociale dialogbaserte samtaler om eget brand, med det formål om å skape et dypt og tillitsfullt forhold mellom virksomhet og forbruker, samt mellom forbrukere av brandet. Dette nye synet på branding velger jeg å kalle *social branding*.¹³

Social branding som branding perspektiv:

- Fokus på **åpne og sociale dialogbaserte samtaler** med forbrukerne.
- **Virksomheten** er tilrettelegger for, og deltager i samtaler om eget brand.
- **Forbrukeren** er en aktiv medprodusent til virksomhetens brand kommunikasjon, samt produsent av egen brand kommunikasjon.
- **Brandet** er omdreiningspunkt i interaksjonen mellom virksomhet og forbruker, samt mellom forbrukere.
- **Formålet med social branding** er å skape et dypt og tillitsfullt forhold mellom virksomhet og forbruker, samt mellom forbrukere av brandet.

Tabell 5 Social branding som branding perspektiv

Social branding som branding perspektiv bygger på tre sentrale antagelser ved sociale medier; *åpenhet*, *socialitet*¹⁴ og *dialog*. Ved å kombinere de tre antagelsene ved sociale medier, og la dem danne grunnlaget for social branding mener jeg styrker perspektivet i forhold til en dialogbasert branding prosess med sociale medier som branding verktøy.

For at virksomheter skal kunne skape et dypt og tillitsfullt forhold til forbrukerne ved bruk av social branding, er det en avgjørende forutsetning at de gir avkall på total kontroll over eget brand, og istedenfor deltar aktivt i samtaler med forbrukeren. Idet samtaler i sociale medier ikke handler om å selge, men om å skape og vedlikeholde troverdige relasjoner, er det viktig at virksomhetens samtaler med forbrukerne er åpne, da åpenhet øker virksomhetens troverdighet (Mooney, 2008).

Social branding kan derfor sies å være en omvendt form branding, og at en bakenforliggende antagelse er at åpenhet øker virksomhetens troverdighet. Troverdighet igjen øker forutsetningene for å skape et dypt og tillitsfullt forhold, med ønsket resultat at kunden blir mer lojal, og brandet

¹³ Begrepet social branding benyttes i dag ikke i branding litteraturen, og de få stedene hvor begrepet blir benyttet online kan ikke karakteriseres som anerkjente kilder for verken branding eller sociale medier. Jeg betrakter derfor begrepet social branding i denne oppgaven som mitt eget, og tillegger den betydning jeg finner relevant.

¹⁴ Socialitet: Det at søge og være interessert i samvær med andre. (Den Danske Ordbok, 2009).

derav sterkere. Prosessen i social branding er derfor omvendt av hva som er tilfelle i klassisk branding hvor antagelsen er at et sterkt brand skaper en mer lojal kunde.

I likhet med klassisk branding spiller virksomheten i sociale medier en aktiv rolle i branding prosessen, idet virksomheten har en aktiv rolle som deltager og tilrettelegger for samtaler om eget brand med det formål om å skape et forhold (toveis symmetrisk relasjon) med hver enkelt forbruker og mellom forbrukere. Social branding tar dermed formålet ved relasjons branding steget videre, idet social branding inkluderer et viktig element ved dagens kommunikative virkelighet om at forbrukere i økende grad skaper brands i nettverk med andre forbrukere, og ikke kun alene, slik det antas i relasjons branding.

Ettersom både virksomheten og forbrukerne i social branding agerer som produsent og medprodusent av hverandres brand kommunikasjon plasseres social branding i det konstruktivistiske branding paradigme. Fordi virksomheten og forbrukeren anses som likeverdige parter i samtaler om brandet øker samtidig kompleksiteten i social branding i forhold til klassisk branding. Årsaken til dette skyldes at antagelsen om virksomhetens enerådende posisjon må forkastes, noe som betyr at brand kommunikasjonen innen social branding ikke er noe virksomheten kan kommunisere ut og deretter anta at forbrukeren tar budskapet til seg.

"Content is no longer something you push out.

Content is an invitation to engage with your brand."

(Cammie Dunaway, Chief Marketing officer at Yahoo) (Nytimes.com, 2006)

Det er derfor en avgjørende faktor at virksomhetens brand kommunikasjon er engasjerende, og skaper verdi hos forbrukeren. Hva som gir den enkelte forbruker verdi vil selvfølgelig variere, men eksempler kan være brand kommunikasjon som er underholdene, informativt, lærerik etc.. Hvis virksomhetens kommunikasjon ikke skaper noe verdi hos forbrukeren kan man heller ikke regne med en god interaksjon med forbrukeren.

5.2.1 Hvorfor social branding som branding strategi?

"Folk taler! Og intet tyder på at, det bliver mindre i fremtiden" (Støvring+Woodward, 2009), lyder overskriften i en rapport om danske virksomheters bruk av sociale medier, og et økende antall av de samtaler folk har i sociale medier handler om produkter, virksomheter og brands. Denne trenden mener jeg virksomheter ikke kan ignorere, ettersom "(...) *det koster på imagekontoen at lade være, særligt i disse tider, hvor åbenhed og dialog bliver stadig mere afgørende image-drivers*" (Borsen.dk, 2009). Jeg er ikke av den oppfatning om at social branding som branding strategi passer, og er like relevant for alle virksomheter. Derimot mener jeg det er avgjørende at virksomheter reflekterer over

deres posisjon i forhold til hvilke muligheter og utfordringer det gir den enkelte virksomhet å ta i bruk en dialogbasert branding prosess med sociale medier som branding verktøy.

Ettersom det er få danske virksomheter som i dag benytter sociale medier som branding verktøy, er det store muligheter for den virksomhet som er "first mover" innenfor den bestemte bransje man operer i. Samtidig skal man som virksomhet være oppmerksom på at det alltid er forbundet en hvis risiko ved å være "first mover", som for eksempel at ressurs bruk ikke står i stil med oppnådd resultat.

På bakgrunn av presentasjon av social branding ovenfor vil jeg i de kommende avsnitt diskutere potensielle muligheter og utfordringer for virksomheter i forhold til å ta i bruk social branding som en dialogbasert branding prosess med sociale medier som branding verktøy.

5.2.2 Muligheter for virksomheter ved social branding

Den overordnede fordelene ved social branding for virksomheter ligger i de muligheter det gir å være i dialog med brandets omverden, fra pasjonerte brands fans til anti brand community medlemmer. Ved å være i dialog med forbrukere gjør det for eksempel mulig med kundefokusert produkt utvikling, ettersom ideer og tanker fra forbrukere kan bidra til nye produkter eller produkt utvikling. Denne formen for produktutvikling kan gjøres slik som den amerikanske kaffe kjeden Starbucks har gjort gjennom å opprette et eget forum som man selv kontrollerer, www.mystarbucksidea.com. Virksomheter kan også være i dialog med forbrukere i selvstendige brand communities, slik som Lego er med LUGNET. Ved å knytte forbrukerne tettere til produkt utvikling kan virksomheter spare ressurser i utviklingsarbeidet gjennom forbrukernes ønsker og kunnskaper, og ettersom kundene selv er involvert i produkt utviklingen øker sjansen for bedre salg og positiv word of mouth.

Dialog med forbrukere gir også mulighet for å forstå, oppklare, hjelpe og lære av forbrukernes problemer med brandet. Jeg er derfor av den oppfatning at Dell ikke ville hatt mulighet til å påvirke samtalene på anti brand community dellhell.net hvis virksomheten ikke hadde gått i dialog med bruker på dellhell.net.

Ved å ta del i negative samtaler om brandet, fungerer sociale medier i en social branding strategi som kundeservice verktøy. Dette snur opp ned på den tradisjonelle oppfattelsen av kundeservice, da kundeserviceavdelingen i de fleste virksomheter i dag hovedsakelig er reaktiv, hvor virksomheten avventer kundens problemer og klager. Gjennom proaktiv kundeservice vil virksomheter ikke kun få kontakt med de personer som kontakter virksomheten, men også med de personer som ikke klager direkte til virksomheten. Proaktiv kundeservice kan således forhindre eller minske negativ word of mouth om brandet.

Social branding handler også om å styrke forholdet mellom forbrukere ved å tilrettelegge dialogen mellom dem. Dette kan virksomheter for eksempel gjøre ved å opprette et sosialt nettverk i form av et brand community, slik Niks har gjort med www.nikeplus.com, hvor kunder samles omkring deres interesse for løp. Årsaken til at social branding fokuserer på å knytte forbrukerne tettere sammen, skyldes at dette fremmer brand lojalitet gjennom økte psykologiske og økonomisk byttekostnader.

5.2.3 Utfordringer for virksomheter ved social branding

Social branding som en åpen og social dialogbasert branding tilnærming strider grunnleggende med hvordan branding tradisjonelt har foregått hos virksomheter. En fundamental endring i tilnærmingen til branding som kommunikasjonsform utløser derfor en rekke organisatoriske utfordringer ettersom *"(...) organisasjon, kultur og kommunikasjon kan ikke skilles fra hverandre og eksisterer i et symbiotisk forhold"* (Helder & Pjetursson, 2002:53). Den største utfordringen forbundet med social branding er at det utfordrer de fleste virksomheters nåværende organisasjonsstruktur og organisasjonskultur til mange virksomheter. Årsaken er at de færreste virksomheter i dag har en struktur eller kultur for å håndtere en åpen og symmetrisk brand kommunikasjon med forbrukerne.

Et av de viktigste elementene med henblikk på å løse en bestemt oppgave i enhver organisasjon er å arbeide med å utvikle strukturer (Helder & Pjetursson, 2002). I den sammenheng har det historisk vært fokus på oppdeling av organisasjonen i hierarkiske strukturer (ibid), siden dette har vært regnet for å skape den mest effektive organisasjonen i henhold til å løse en bestemt oppgave. Hierarkiske strukturer har fokusert på at oppgaver skal holdes adskilt fra hverandre i ulike avdelinger, slik som distinksjonen mellom avdelingene markert og kommunikasjon. Problemet med hierarkiske systemer er at de ikke legger opp til dialog (Petersen & Lund, 2000), og i forhold til social branding passer derfor hierarki dårlig som organisasjonsstruktur.

I de to neste avsnitt vil jeg, på bakgrunn av resultatene fra en rekke rapporter om virksomheters bruk av sociale medier, diskutere om social branding ser ut til passe og være relevant for alle virksomheter, samt hvilke utfordringer implementering av social branding vil kunne medføre.

5.2.4 Er social branding passende og relevant for alle virksomheter?

I en rapport om virksomheters bruk av sociale medier er konklusjonen at større virksomheter er bedre til å bruke sociale medier enn mellomstore, og små virksomheter (Støvring+Woodward, 2009). En annen rapport konkluderer derimot med at mindre virksomheter utnytter mulighetene ved sociale medier bedre enn store virksomheter (Inc.com, 2009). Konklusjonene til de to rapporter illustrerer hvor vanskelige det er å generalisere hvor godt en virksomhet passer til å bruke sociale medier som branding verktøy ut ifra kun en faktor.

I forlengelse av poenget over, er det min påstand at generelle faktorer som størrelse eller geografisk plassering, ikke alene avgjør hvorvidt en virksomhet passer til social branding. Jeg mener derimot at man må analysere kombinasjonen av rekke faktorer, slik som virksomhetens historie, brand, bransje, organisasjonsstruktur, organisasjonskultur, medarbeidere, etc., for å avgjøre i hvilken grad en social, åpen og dialogbasert branding strategi med sociale medier som branding verktøy passer til virksomheten, og er relevant for den bestemte virksomhet.

I en rapport om hvilke av verdens største brands som er de mest engasjerende brands i sociale medier ble rekkefølgen Starbucks, Dell, eBay, Google, Microsoft (Engagementdb.com, 2009). Felles for mange av de mest engasjerende brands i sociale medier er at virksomheten bak utgjør de virksomheter som best har utnyttet mulighetene ved internett som kommunikasjons- og distribusjonskanal.

En klar trend viser således at de virksomheter som i størst grad har klart å utnytte mulighetene ved web 1.0, slik som Dell, eBay, Google, også ser ut til å være noen av de virksomheter som ser ut til å være best posisjonert for å utnytte de muligheter forbundet med sociale medier. Et interessant undersøkelses spørsmål mener jeg derfor er hvorvidt det finnes noen fellestrekk angående organisasjonskultur, organisasjonsstruktur, ledelse, medarbeidere etc. hos de virksomheter som har utnyttet mulighetene web 1.0 best, og som nå også ser ut til å utnytte mulighetene ved web 2.0 best.

Ser man på hvilke virksomheter som bruker sociale medier mest, er det en klar tendens til at virksomheter i bransjene IT, media, og teknologi ligger lengst fremme (Equation research, 2009). En forklaring til dette, skyldes at mange virksomheter i de tre bransjer har internett som en integrert del av deres forretningsmodell. Det finnes dog ingen entydig trend for hvilke type produkter som synes å være mest egnet for sociale medier, men jeg vil likevel argumentere for at sociale medier synes mer relevant for virksomheter med produkter som preges av høy involvering i produktet. Grad av involvering er selvfølgelig subjektivt betinget, men likevel finnes det noen produkter som generelt har en høyere grad av involvering enn andre. Virksomheter med slike produkter mener jeg har, og vil oppleve, et større behov og "press" fra kunder om en dialogbasert branding strategi enn andre virksomheter.

På bakgrunn av resultatene fra rapportene ovenfor vil jeg argumentere for at virksomheter har ulike forutsetninger, behov og "press" fra forbrukerne i forhold til sociale medier som branding verktøy, og implementering av en dialogbasert branding strategi. Jeg mener at det er viktig å påpeke at social branding ikke alene er løsningen på en virksomhets branding utfordringer, men at sociale medier i en social branding strategi kan gi virksomheter bedre forutsetninger for å løse de nevnte utfordringer.

Samtidig er det viktig å påpeke at social branding settes i relasjon til en hver enkelt virksomhets organisatoriske, kommunikative og foretningsstrategisk virkelighet.

5.2.5 Social branding i organisasjoner

En undersøkelse blant virksomheter som allerede bruker sociale medier, viser at de største barrierene for videre bruk av sociale medier som branding verktøy oppleves å være en for hierarkisk organisasjonsstruktur, organisasjonskulturen, lite oppbakning fra ledelsen, samt manglende forståelse for sociale medier hos de ansatte (Mckinseyquarterly.com, 2009). Virksomheter som opplever de beste resultatene med bruk av sociale medier opplever samtidig at har medført organisatoriske og/eller ledelses endringer i organisasjonen (ibid). Gode resultater med bruk av sociale medier som branding verktøy vil for de fleste virksomheter trolig medføre større organisatoriske endringer, slik det ble gjort rede for i avsnitt 5.2.3. Jeg argumenter derfor for at en vellykket organisatorisk implementering av social branding synes å avhenge av kombinasjonen av fire faktorer; organisasjonsstruktur, organisasjonskultur, ledelse og medarbeidere.

Når en oppgaves karakter endres skal virksomheter overveie om den eksisterende organisasjonsstrukturen er den mest hensiktsmessige (Petersen & Lund, 2000). Siden social branding legger opp til en ny form for branding, hvor oppgaven ikke lengre er å skape et sterkt brand, men å skape et dypt og tillitsfullt forhold til forbrukeren, mener jeg at oppgavens karakter i så stor grad endres at det vil påvirke organisasjonsstrukturen. Jeg vil derfor argumentere for at nedbryting av hierarkiske strukturer i organisasjonen vil være en sentral faktor ved implementering av social branding i organisasjonen.

Ved bruk av sociale medier i branding skal brandet trekkes av hele organisasjonen (Weber, 2009), og idet i social branding ikke fokuserer på hvilke personer eller hvilke avdelinger som kommuniserer med forbrukeren, medfører et behov for at organisasjonskulturen er åpen i forhold til dialog med forbrukerne, samt at den fordrer samarbeid mellom ansatte, da de utfører en felles oppgave. Implementering av social branding i organisasjonen vil derfor avhenge av at organisasjonskulturen preges av vilje til dialog med forbrukerne, samt vilje til å samarbeide mellom avdelinger og ansatte.

"In social web, we are all brand managers" (Briansolis.com, 2008), og da branding som oppgave i social branding ikke kun ivaretas av markedsavdelingen, men av alle avdelinger som er i kontakt med forbrukerne, gjør at alle ansatte i organisasjonen i et hvis omfang blir "brand managers". Denne kommunikasjonsendringen medfører behov for nye kompetanser blant medarbeiderne i organisasjonen. Jeg vil derfor argumentere for at en vellykket implementering av social branding er avhengig av at ledelsen i organisasjonen støtter en dialogbasert branding tilnærming, samtidig med

at medarbeidere i organisasjonen må ha de riktig kompenser til å eksekvere en dialogbasert branding tilnærmingen.

Idet implementering av social branding som branding strategi for de fleste virksomheter vil medføre fundamentale endringer i deres organisasjonsstruktur og organisasjonskultur kan man tale om en social business design transformasjon. *"Social business design is the intentional creation of dynamic and socially calibrated systems, process, and culture"* (Armano, 2009). Ser man social business design i relasjon med social branding handler det om å skape systemer, prosesser og en kultur i organisasjonen er tilpasset en dialogbasert branding prosess med sociale medier som branding verktøy.

En undersøkelse viser at de 500 hurtigst voksende virksomheter i USA har en langt høyere adopsjonsrate av sociale medier enn andre virksomheter (Inc.com, 2009). Et fellestrekk for mange av disse virksomheter er at mange er etablert i løpet av de siste 15 årene. Et interessant spørsmål er derfor om virksomheter som etableres i dag har bedre forutsetninger for en dialogbasert branding prosess med sociale medier som branding verktøy enn eldre virksomheter, ettersom deres systemer, prosesser og kulturen i organisasjonen grad skal omgjøres.

5.3 Delkonklusjon – social branding

Virksomheter står i dag ovenfor en annerledes og mer kompleks kommunikativ virkelighet i dag enn hva som tilfelle for blot få år siden, grunnet den økte makt hos den individuelle bruker av digitale medier. Men selv om forbrukere i økende grad har samtaler om brands i sociale medier, finnes det likevel ikke noe branding perspektiv som fokuserer på dialogbasert branding, og hvordan sociale medier kan benyttes som branding verktøy. Derfor mener jeg det er relevant å introdusere et nytt syn på branding som er tilpasset sociale medier som branding verktøy. Dette nye branding perspektivet som jeg velger å kalle *social branding*, fokuser på den dialogbaserte samtale som kommunikasjonsform, og hvordan virksomheter skal delta og legge til rette for samtaler omkring eget branding ved bruk av sociale medier som branding verktøy.

Idet social branding har dialog som kommunikasjonsform mellom virksomhet og forbrukere adskiller perspektivet seg meget fra nåværende branding perspektiver og virksomheters praktiske bruk av branding. Social branding åpner derfor opp for at virksomheter bedrer forutsetningene til å forstå, oppklare, og lære av forbrukernes oppfattelse av brandet. Samtidig byr social branding på en rekke utfordringer. Spesielt gjelder dette i forhold til dagens organisasjonsstruktur og organisasjonskultur i mange virksomheter, ettersom virksomheter generelt ikke er beregnet for en åpen og symmetrisk brand kommunikasjon med forbrukerne. Konklusjonene til en rekke rapporter om virksomheters bruk av sociale medier viser videre at det ikke finnes et entydig svar på spørsmålet om sociale medier

passer best og mest relevant for noen virksomheter enn andre. Dog synes visse karakteristika å være til stede ved de virksomheter som har suksess med sociale medier.

I tabell 5 under sammenlignes social branding med de øvrige branding perspektivene i oppgaven.

	Opprinnelsen til Branding	Klassisk Branding	Relasjons branding	Social Branding
Perspektiv	Avsetningsperspektiv	Forbrukerperspektiv		Dialogperspektiv
Kommunikativt fokus	Virksomheten/ Avsender	Forbruker/mottaker		Deltakere i samtaler om brandet
Fokus på	Transaksjon	Relasjon (enveis)	Forhold (toveis)	Dypt og tillitsfullt forhold (toveis)
Brandet som	Referansepunkt	Person/Personlighet	Partner	Omdreiningspunkt
Branding fokus	Produkt egenskaper	Brand identitet Brand image Brand personlighet	Forbrukens identitet	Samtaler om brandet
	Kognitive assosiasjoner	Både rasjonelle og emosjonelle assosiasjoner	Emosjonelle assosiasjoner	Både rasjonelle og emosjonelle assosiasjoner
Formålet med branding perspektivet	Oppmerksomhet, gjenkjennelse og differensiering av produktet.	Langvarig relasjon mellom brand og forbruker.	Et unikt forhold mellom forbruker og brand.	Dypt og tillitsfullt forhold mellom virksomhet og forbruker, samt mellom forbrukere av brandet.
Perspektiv på forbrukeren	Passiv i meningsdannelsen av brandet.	Både aktiv og passiv i meningsdannelsen av brandet.	Aktiv, selektiv og fortolkende i meningsdannelsen av brandet.	Aktiv medprodusent til virksomhetens brand kommunikasjon, samt produsent av egen brand kommunikasjon.

Tabell 6 Oversikt over branding perspektiver

Kapittel 6: Analyse

6.1 Introduksjon til analysen

I kapittel 6 analyserer jeg Telmores bruk av sociale medier som branding verktøy. Ved å benytte sitater fra intervjuene, sikrer jeg at analysen tar utgangspunkt i medarbeidernes egne opplevelser, perspektiver og meninger vedrørende bruk av sociale medier som branding verktøy. De utvalgte sitater fortolkes og kommenteres løpende med mine egne iakttagelser, og den forforståelsen jeg har tilegnet meg i form av gjennomgått teori. Bruk av de intervjuedes sitater som fortolkings grunnlag, og min analytiske tilnærming sikrer at analysen samsvarer med mitt hermeneutiske ståsted.

I selve analysen anlegges det to ulike perspektiver på empirien. Først anlegges det et organisatorisk perspektiv, hvor jeg analyserer hvordan faktorer vedrørende *Telmore som organisasjon* forholder seg til medier som branding verktøy. Deretter anlegges et virksomhets perspektiv, hvor jeg analyserer hvordan faktorer ved *Telmore som virksomhet* forholder seg til sociale medier som branding verktøy. Til sist i kapitlet oppsummerer jeg de to perspektiver i en SWOT analyse. Gjennom SWOT analysen presenteres et samlet overblikk over Telmores styrker og svakheter, samt de muligheter og trusler som er identifisert i analysen i forbindelse med bruk av sociale medier som branding verktøy.

6.1.1 Telmores implementering av Facebook

Som presentert i casebeskrivelsen benytter Telmore i dag flere forskjellige sociale medier. Det er likevel Facebook som får mest oppmerksomhet internt og eksternt. Jeg vil derfor kort presentere historikken bak Telmores implementering av Facebook, da mange av eksemplene til intervjupersonene relaterer seg til denne prosessen.

Telmore lanserte en fanpage på Facebook februar 2009.¹⁵ Årsaken til at Telmore opprettet en fanpage skyldes at marketing koordinator (Intervju 1) og produkt manager mobil (Intervju 6) mente det var relevant for Telmore å være tilstede i et sosialt medie hvor mange av Telmores nåværende og potensielle kunder allerede var tilstede;

"Telmore har riktig mange lojale kunder, så hvorfor er det vi ikke lager en fanpage? Bare et sted hvor kundene kan være. Det er noe som heter mobildebatten, og det er noe som heter alt mulig andre fora, hvor folk diskuterer mobiltelefoni og selskaper. Hvorfor prøver vi ikke å lage noe innenfor et sosialt medie som allerede eksisterer? For det er jo ikke noen grunn til å lage noe nytt, når det er noe som virker." Produkt manager mobil (Intervju 6, side:1).

¹⁵ En Facebook fanpage gjør det mulig for brukere av Facebook å delta i samtaler med Telmore eller med andre Facebook brukere som er tilmeldt Telmores fanpage. En person som tilmelder seg en fanpage kalles en fan.

Selve ideen om en Facebook fanpage hadde de to ansatte i midlertidig fått allerede noen måneder før lansering fant sted, men på det tidspunkt var ledelsen tilbakeholden siden man var usikker på hva man ville få ut av det. Hver januar måned avholder Telmore et åpent strategimøte hvor alle ansatte kan komme med innspill, og ved dette møtet i 2009 var det flere ansatte som stilte spørsmål ved hvorfor ikke Telmore var representert på Facebook. Kort tid etter dette strategimøtet fikk marketing koordinatoren og produkt manageren for mobil frie hender fra ledelsen til å sette i gang et Facebook prosjekt. De to initiativtakerne opprettet en prosjektgruppe med de personer som hadde visst størst interesse for Facebook ved strategimøtet. Prosjektgruppen, som inneholdt medarbeidere fra avdelingene marked, online salg og kundeservice, konsulterte løpende med alle produkt managerne og jura avdelingen før lansering av fanpagen fant sted.

I forbindelse med lansering av Telmores fanpage ble det utviklet en Facebook applikasjon hvor Facebook brukere kunne sjekke hvem av deres venner som har et Telmore abonnement. Meningen med applikasjonen var å kickstarte fanpagen, og etter to måneder etter hadde Telmore fått 4000 personer som fans. Fram til midten av uke 44 vokste dette tallet til ca 6500 personer. I løpet av uke nummer 44 og 45 i 2009 gjennomførte Telmore en fødselsdagskampanje, hvor Facebook for første gang spilte en aktiv og sentral rolle i en kampanje. I løpet av fødselsdagskampanjen, som varte i 10 dager, økte antall fans med ytterligere 2500 personer til totalt 9000 personer. Samtidig var aktiviteten på fanpagen betydelig større enn normalt.

Facebook prosjektet beskrives innen Telmore som *et branding/marketing tiltak med fokus på kundesupport*, og selv om fanpagen ikke er en del av telmore.dk, og de fleste samtalene på fanpagen er produkt spesifikke, blir den operasjonelle driften av fanpagen ikke ivarettatt av medarbeidere i kundeservice avdelingen eller markedsavdelingen, men av en ansatt i online salg.

6.2 Analyse av Telmore som organisasjon

Jeg vil i de kommende avsnitt gjennomføre en analyse av Telmore som organisasjon i relasjonen til sociale medier som branding verktøy. Fokus i analysen vil være på å fortolke intervjupersonenes fortellinger vedrørende organisasjonskultur, organisasjonsstruktur, ledelse og ledelsesstil, medarbeidere, og teknologi. I tillegg vil jeg foreta en sammenligning av Telmores organisatoriske tilnærming til de tre sociale medier (Facebook, Twitter, bloggen) som benyttes til kommunikasjon med forbrukere.

6.2.1 Organisasjonskultur

Gjennomgående i mine seks intervjuer blir Telmores organisasjonskultur beskrevet som åpen, uformell, ærlig og hvor frihet under ansvar spiller en viktig rolle. Det at alle intervjupersonene

vektlegger de samme fire verdier, støtter målet til Telmores om at hele organisasjonen skal fungere som "et team";

"Det viktigste for oss er den der flate og åpne organisasjon, med frihet under ansvar som er en av våre viktige parametere i arbeidet her ute. At man har meget uformelle bånd til nærmeste leder, og sånn sett til ledelsen generelt. (...) det er meget åpenhet omkring at folk kan komme å utfordre ting." Avdelingsleder kundeservice (Intervju 4, side:4 og side:6).

"Det er et ungt team, meget åpent team, et innovativt team, og så er det et team hvor det er kort fra topp til bunn, og det krever at man selv tar ansvar for å få suksess. (...) det som er fedt med Telmore, de er jo ikke bange for å gi ansvaret ut." Marketing koordinator (Intervju 1, side:7).

At Telmore har en åpen og uformell organisasjonskultur kan eksemplifiseres med det åpne strategimøtet som avholdes hver januar måned, og gjennom de uformelle jobbtitlene webtekstjonglør og kommunikasjonsninja. Telmores organisasjonskultur styrker mulighetene for å benytte sociale medier som branding verktøy i forhold til organisasjoner som har en mer lukket og formell kultur. Årsaken til dette er at sociale medier er åpne og uformelle, og for en lukket og formell kultur vil det derfor være vanskeligere å tillate en interaksjonsform med kundene hvor man ikke selv har full kontroll over kommunikasjonsprosessen. Telmores organisasjonskultur fremkommer også i organisasjonens bruk av de sociale medier, da man tillater forbrukere å lage anmeldelser av de mobiler som selges på telmore.dk, og samtidig gir dem anledning til å dele både gode og dårlige anmeldelser på Facebook med andre forbrukere.

Det at organisasjonskulturen videre preges av ærlighet og frihet under ansvar bidrar til å gi organisasjonen bedre forutsetninger til å benytte sociale medier som branding verktøy enn mange andre organisasjoner. Årsaken til dette er at, kombinasjonen av ærlighet og frihet under ansvar samlet gir en organisasjonskultur med stor tillit til hver enkelt ansatt, noe som dermed ikke er med på å begrense de ansattes kommunikasjon med forbrukere i de sociale medier;

"Vi har jo en kultur for å være ærlige, klar tale, si tingene som det er. Når man har den kultur så er det også nemmere å være på sånt et medie (red. sociale medier), fordi Karen ikke behøver å gå ned til Allan (Telmore administrerende direktør red.) eller en eller annen sjef for å spørre om lov til å skrive et eller annet." Produkt manager mobil (Intervju 6, side:7).

Da Telmore startet opp for ni år siden var det med "klar tale" og "vi tenker kundene først" som klare leveregler, og de to levereglene som har vært sterkt delaktige i Telmores suksess står fortsatt sterkt i organisasjonen; "(...) vi kjører faktisk med de samme leveregler som vi startet opp med, vi tenker

kundene først, og klar tale.” Avdelingsleder kundeservice (Intervju 4, side:2). Ut ifra mine intervjuer mener jeg det er to hovedårsaker til hvorfor Telmore klarer å beholde sine opprinnelige leveregler, selv om organisasjonen i de senere år har vokst mye. For det første har Telmore en rekke personer som har vært ansatt i mange år og som nå fungerer som kontinuitetsbærere av de levereglene man internt omtaler som *”Telmore ånden.”* Videre brukes det mye resurser på å videreføre denne *”Telmore ånden”* til nye ansatte. Dette ble utdypet av en person som har jobbet hos Telmore i kun et år; *”(...) jeg kan huske at jeg tenkte de der leveregler (Telmores leveregler, red.)... hmm.. men det er faktisk no shit, det kommer med i alt ting, og det er virkelig fedt.”* Webtekstjonglør (Intervju 5, side:1).

Til sammen danner de to levereglene grunnlaget for Telmores organisasjonskultur, og dermed hvordan sociale medier benyttes som branding verktøy. En stor forandring i organisasjonskulturen ser jeg derfor som en stor trussel i forhold til Telmores videre muligheter til å benytte sociale medier som branding verktøy.

6.2.2 Organisasjonsstruktur

Telmore har en organisasjonsstruktur hvor organisasjonen er delt opp i ulike avdelinger, og hvor hver avdeling har spesifikke kompetanser, oppgaver og ansvarsområder innenfor et bestemt fagområde. Det foregår likevel mye samarbeid på tvers av avdelingene, og gjennom mine intervjuer ble det gitt uttrykk for at samarbeidet mellom de ulike avdelinger overordnet fungerer godt og at Telmore er lite hierarkisk. De andre teleselskapene i Danmark (spesielt de tre store; TDC, Telia og Telenor) oppleves derimot av samtlige intervjupersoner som er mye mer hierarkiske enn Telmore. Flere uttrykker derfor at de mener Telmore har bedre forutsetninger enn mange andre organisasjoner til å bruke sociale medier siden organisasjonen ikke er så hardt styrt;

”(...) andre teleselskaper, de opplever jeg som mye mer hierarkiske, og da tror jeg det ville være vanskelig å få gjennomført en Facebook profil hvor du er aktivt ute, fordi den krever at du er totalt åpen og lar brukerne styre. Mange virksomheter er ekstremt hardt styrt, og så går det bare ikke så godt i tråd sammen.” Marketing koordinator (Intervju 1, side:7).

Ingen av intervjupersonene ser noen direkte hindringer for at Telmore ikke skal benytte sociale medier som branding verktøy sett ut ifra Telmores organisasjonsstruktur. Flertall av intervjupersonene er likevel i tvil om Telmore benytter sociale medier optimalt i dag, og enkelte stiller også spørsmål vedrørende Telmores utbytte av å bruke sociale medier;

”Kan vi bruke de til noe overhodet? Er det spill av energi at vi bruker penger på å ha folk sittende til å kommentere på Facebook? Er det noen verdi i det overhodet?” Avdelingsleder kundeservice (Intervju 4, side:9).

Av de tre sociale medier som Telmore benytter i interaksjonen med forbrukere, står online salg for driften av Facebook og Twitter, mens bloggen drives av alle avdelingene i organisasjonen. Det at Facebook og Twitter drives av online salg er dog noe paradoksalt, da Telmore selv omtaler bruken av sociale medier som et branding/marketing prosjekt med fokus på kundesupport. Måten sociale medier er integrert i organisasjonen på bryter dermed med den normale rollefordelingen mellom de ulike avdelinger som Telmores organisasjonsstruktur legger opp til, hvor det ville vært mer naturlig at Facebook og Twitter ble ivaretatt av enten markeds eller kundeserviceavdelingen. Beslutningen om at oppgaven med Facebook og Twitter er plassert i online salg skyldes at to av de ansatte som viste største interesse for Facebook/sociale medier jobber i denne avdelingen. Samtidig har begge de to personer en kommunikasjons utdannelse, og står til daglig for all ekstern kommunikasjon som ikke er markedskommunikasjon.

De to personene i online salg har klart å skape en god dialog på Facebook med Telmores fans. Årsaken til dette skyldes i stor grad at man har klart å etterleve grunnpremisset ved sociale medier som branding verktøy om at det i første omgang ikke handler å oppnå høyere salg eller skape et sterkere brand, men om å skape en dialog med forbrukeren.

Idet at det har vært to faste ansatte til å kommunisere med brukerne på Facebook og Twitter, resulterer samtidig i at det kun er to ansatte som har vært med på den sosialiseringsprosess som har foregått mellom Telmore som organisasjon og brukerne av de to sociale medier. Erfaringen fra denne prosessen ligger implisitt lagret hos de to ansatte og vil være vanskelig å overføre til andre personer eller til andre avdelinger i organisasjonen. Hvis ansvaret og/eller den daglige driften for Facebook skal overføres til en annen avdeling/person vil det innebære en stor utfordring i å overføre den kunnskap og gode dialog som de to ansatte i online salg allerede har med brukerne; ” (...) både Karen og Anne-mette har jo historikken også, hva har skjedd her på siden, de har jo stamkunder, de poster og de synes det er fedt. Og så er det jo godt at det sitter noen i den her ende som kjenner dem, og som også synes at det er fedt.” Produkt manager mobil (Intervju 6, side:7).

Det forekommer samtidig noen klare svakheter vedrørende Telmores bruk av sociale medier i dag, som direkte konsekvenser av Telmores organisasjonsstruktur, og det at Facebook og Twitter ivaretas av online salg. Spørsmål fra brukerne på fanpagen i dag er ofte av en så stor variasjon eller så spesifikke at de gjerne må sendes videre til andre ansatte i organisasjonen før de kan besvares. Denne arbeidsprosessen fører til en form for dobbeltarbeid, og er en problematikk som påpekes av så vel ansatte i online salg og som i kundeservice avdelingen;

"(...) det ville jo faktisk ha vært optimalt at det hadde vært folk fra kundeservice som hadde sittet og supportert på Facebook. Det er det i bunn og grunn også, for jeg copy paster spørsmålene.(...) Er det utenlandstelefoner er det inn til klage, er det et eller annet med oppsetninger så er det Jakob, og hvis det er noe med noen telefoner som ikke har kommet fram så er det Martin, og hvis det er adsl bredbånd så er det Brian." Webtekstjonglør (Intervju 5, side:5).

"(...) det er ikke optimalt å gjøre det på den måten som vi gjør det på nå. Det ville være opplagt at hvis vi velger å bruke Facebook som et medie vi kommuniserer på, så skal det være produktspecialister i mobil som sitter og svarer på innleggene så de har first hand knowledge." Avdelingsleder kundeservice (Intervju 4, side:9).

Begge personer anerkjenner at dagens organisering av sociale medier i organisasjonen ikke er optimal, men de har derimot ulikt syn på hvilken avdeling som skal være ansvarlig sociale medier generelt, og Facebook spesifikt. Mens personen som til daglig jobber med Facebook mener det er naturlig at kundeservice har ansvaret for Facebook, mener avdelingslederen i kundeservice derimot at det skal være spesialister rundt omkring i organisasjonen, slik som produktspecialister, som skal svare på henvendelsene. Uenighet vedrørende plasseringen av oppgaven med sociale medier kommer til uttrykk i flere intervjuer; *"(...) vi må finne ut hvor mye energi vi egentlig skal bruke på det, og om det skal være noen folk som har viten som sitter og svarer eller skal det være noen markedsfolk som sitter og tar stilling hva vi skal svare på."* Avdelingsleder kundeservice (Intervju 4, side:9).

I de fleste intervjuer utdypes det samtidig at henvendelser burde besvares av personer i organisasjonen med ekspert viden. Da ekspert viden er spredt rundt i hele organisasjonen vil det by på store utfordringer å plassere ansvaret for den daglige driften av sociale medier inn i den organisasjonsstruktur som Telmore har i dag.

Selv om de ansatte som i dag står for kommunikasjonen på Facebook har vært gode til å skape dialog med forbrukerne, har vedkommende personer ikke kompetanse til å besvare de mange ulike spørsmål. Fordi mange spørsmål skal vendes med en annen ansatt i organisasjonen fører til en lengre svartid for forbrukeren enn det man er vant til ved en direkte henvendelse til kundeservicen. Så selv om Telmore gir forbrukere mulighet til å komme i kontakt med Telmore med kunderelaterte spørsmål gjennom sociale medier, kan plasseringen av oppgaven med å besvare kunderelaterte henvendelser i en avdeling som ikke innehar den riktige kompetanse til å håndtere kundeservice henvendelser gjøre sociale medier til et dårligere form for kundeserviceverktøy enn de Telmore allerede bruker (chat, e-mail, telefon). Noe som på lengre sikt vil være negativt for brandet Telmore.

Det faktum at sociale medier som branding verktøy grenser til flere av de oppgaver som utføres i ulike avdelinger samtidig, gjør det vanskelig for Telmore, og de fleste organisasjoner, å integrere sociale medier som branding verktøy optimalt inn i nåværende organisasjonsstruktur. Optimal bruk av sociale medier som branding verktøy avhenger av godt samspill mellom flere avdelinger og i forlengelse av dette er det interessant å se hvordan den organisatoriske veksten som Telmore har hatt de siste årene påvirker organisasjonen;

"Det endrer jo organisasjonen jo større den blir. Det blir jo mer skodder mellom avdelingene jo større vi blir. Man kan si at når Telmore startet for de her 9 år siden, da var det jo en familie, vi satt jo i samme lokale, og alle visste hva alle lagde." Avdelingsleder kundeservice (Intervju 4, side:6).

Selv alle intervjupersonene sier at tanken om "et team" fortsatt lever videre i organisasjonen, og at samarbeidet mellom ulike avdelinger overordnet fungerer godt, deler likevel flere av intervjupersonene den oppfattelse at det i løpet av de siste årene er blitt større skodder mellom avdelingene. I relasjon til sociale medier som branding er dette spesielt relevant i forhold til avdelingene online salg og marked da disse avdelingene er mest involvert i oppgaven med sociale medier. Mens de to avdelinger tidligere samlet utgjorde en avdeling, er de nå blitt to separate avdelinger; *"(...) vi (marked, red.) har noen oppgaver og de (online salg, red.) har noen oppgaver og på en eller annen måte så henger de jo sammen."* Produkt manager mobil (Intervju 6, side:10). Fordi optimalisering av sociale medier som branding verktøy avhenger av et godt samarbeid i hele organisasjonen, er det et svakhetstegn at det under intervjuene etterlyses mer og bedre samarbeid mellom de to avdelinger. Denne fortolkning skal dog ses sammen med at de ansatte mener at samarbeidet kunne vært mye dårligere enn det man opplever i dag.

6.2.3 Ledelse og ledelsesstil

Under intervjuene ble det gjentatte ganger fra intervjupersonene lagt stor vekt på organisasjonskulturen i Telmore former organisasjonen, og som sitatet under viser, er det stort samsvar mellom den åpne, uformelle, ærlige organisasjonskulturen i Telmore med fokus på frihet under ansvar, og den måten som Telmore ledes på;

"Han (Allan Christiansen - Telmores administrerende direktør, red.) er jo altså helt med på hele ånden omkring Telmore. Han er jo med til å prege den åpne ledelsen i organisasjon, som er nede på jorden, og i samme øyenhøyde som den sitter og snakker med kunden, og dem som sitter og utvikler produktene." Avdelingsleder kundeservice (Intervju 4, side:6).

Organisasjonskulturen danner grunnlaget for ledelsesstilen og den flate ledelsesstrukturen som finnes i organisasjonen, og som kan eksemplifiseres ved blant annet Allan Christiansens ukentlig *"Telmore"* e-mail hvor han oppfordrer de ansatte til å komme med tilbakemeldinger på de temaer som blir tatt opp, og likeledes gjennom at han ofte kommer "ned i øynehøyde" til de øvrige ansatte ved å gå rundt å snakke med folk i organisasjonen.

I forbindelse med denne oppgaven har jeg intervjuet to personer med ledelsesansvar, og begge disse personer la vekt på at de forsøker å være så lite kontrollerende og detaljstyrende ledere som mulige; *"(...) jeg er likeglad om han arbeider 35-45 timer, og jeg bryr meg ikke. (...) når jeg er sammen med gruppen (branding teamet, red.) har jeg ikke bruk for å ha en sånn stor leder kaskett."* Brand manager (Intervju 3, side:8). Det interessante er at det også er på denne måten de vanlige ansatte opplever ledelsesstilen i organisasjonen. Samtidig kan man dog spørre seg hvorvidt denne formen for ledelse hadde vært mulig hvis Telmore hadde et langt høyere antall ansatte enn de 140 man har i dag.

Selv om Telmore har en åpen og uformell organisasjonskultur og ledelses tilnærming, samt at fundamentet for virksomheten bygger på en IT plattform, gikk det likevel forholdsvis tid fra ideen om å opprette en fanpage på Facebook ble presentert for direksjonen og til de aksepterte den;

"Det hadde vært en periode hvor vi hadde spurt vår markedsdirektør og andministerende direktør om vi måtte bruke penger på det her. Og de var litt tilbakeholdene, og kan det svare seg og sånn her." Marketing koordinator (Intervju 1, side:2).

"(...) det var jo nytt for ledelsesgruppen, og man kunne ikke forholde seg til det, vi fikk lov til å prøve med x antall kroner, og så fikk vi se. Men det er ikke noen som har kommet tilbake og sagt det der går ikke." Produkt manager mobil (Intervju 6, side:11).

Så selv om Telmore har en åpen og uformell ledergruppe, som er mer "online" i deres tankegang enn hva tilfellet i de fleste andre organisasjoner, var det likevel vanskelig for ledelsesgruppen å forstå og relatere til hvordan Facebook som branding verktøy kunne brukes for Telmore. Og selv om det ikke direkte kom fram under mine intervjuer, mener jeg det likevel er trolig at Telmores mindre suksessfulle introduksjon av en egen blogg på telmore.dk, et og et halvt år før lanseringen av fanpagen, gjorde ledelsen mer skeptisk til å ta i bruk et nytt sociale medie. Et socialt medie som man i tillegg hadde ennå mindre kontroll over, da det ikke var plassert på telmore.dk. Fordi ledelsesstilen i Telmore fordrer til frihet under ansvar og det utvises stor tillit til hver enkelt ansatt, fikk de to initiativtakerne likevel etter hvert frie tøyler til å starte Facebook prosjektet;

"Det er ikke sikkert det er alle som kan forholde seg til det her inne, men det er stadig vekk den der ledelsesstil her inne, med respekt og anerkjennelse; ok, de har sgu fått i noe der, fint så kjører de med det. Så har man tillit til at folk har en evne til å eksekvere på det, og så behøves man ikke å sitte å kontrollere det hele tiden." Produkt manager mobil (Intervju 6, side:11).

"(...) vi startet opp i januar, så lanserte vi i februar. Så da det først ble sagt ok gikk 1,5 måned, så hadde vi programmert det hele, midlene på plass, og prosjektgruppen ferdig. Det er jo det som er fedt med Telmore, de er jo ikke bange for å gi ansvaret ut." Marketing koordinator (Intervju 1, side:7).

I forbindelse med innføring av sociale medier og ledelsen i Telmore, sammenlignet flere av intervjupersonene ledelsesstilen i Telmore med, hvordan man opplever at andre organisasjoner ledes. En person, som hadde snakket med ansatte i mange andre virksomheter, fortalte at disse personene har en helt annen ledelse de skal overbevise i forhold til å ta i bruk sociale medier;

"(...) de har et helt annet bakland å sloss med, fordi det sitter noen direktører som vært der i 20 år, og de har problemer med bare å få sluppet en setning på hjemmesiden, fordi de mener at de vet hvordan det skal gjøre. De har full kontroll, og de skal ikke inn på Facebook og Twitter. Det er overhode ikke noen kultur for inne hos dem." Kommunikasjonsninja (Intervju 2, side:8).

Selv om ledelsen ikke direkte var dem som iverksatte Facebook prosjektet, er det min oppfatning at den ledelsesstil som finnes i Telmore har spilt en avgjørende rolle for at Facebook prosjektet ble iverksatt. Telmores ledelse synes derfor å danne en kontekst som i stor grad muliggjør situasjoner som får nytenkende medarbeider prosjekter iverksatt. Hadde Telmore derimot vært toppstyrt og/eller at ledelsen ikke selv på et senere tidspunkt ønsket å avprøve sociale medier som branding verktøy, er det min oppfatning at det er lite trolig at Telmores fanpage noensinne hadde blitt en virkelighet.

6.2.4 Medarbeidere

Med en gjennomsnittsalder på ca 30 år er Telmore en meget ung organisasjon. Kombinert med at virksomheten er online basert, gjør at forståelsen og interessen for internets utvikling blant de ansatte er stor. Internt i Telmore har man derfor en stor interesse og god forståelse for sociale medier. Flere intervjupersoner fortalte også at det internt er meget utbredt å bruke sociale medier til å kommunisere med hverandre, og at det ikke er lagt noen restriksjoner på kommunikasjonsformen.

Det at Telmore som organisasjon har mange medarbeidere med interesse og god forståelse for sociale medier har spilt en viktig rolle for at Telmore startet opp, og har oppnådd et godt resultat med Facebook som branding verktøy. For det første var det vanlige medarbeidere i organisasjonen, og ikke ledelsen selv, som var den store pådriveren for å opprette fanpagen på Facebook. For det andre har det vært en avgjørende faktor for suksessen med Facebook at de to ansatte som har Facebook og Twitter som del av sine daglige arbeidsoppgaver synes dette er en interessant oppgave å jobbe med. Ettersom ledelsesstilen i organisasjonen legger opp til høy grad av autonomi hos de ansatte, har de to personer hatt mulighet til å forme arbeidsgangen for de sociale medier, noe som har medført et sterkt eierskap.

Danske teleselskaper bruker i veldig liten grad generelt sociale medier som branding verktøy, og Telmore kan regnes som å være first mover innen bruk av sociale medier som branding verktøy innen den danske tele bransjen. En viktig årsak til dette skyldes at det i mange organisasjoner etter min oppfatning mangler ansatte som forstår og interesserer seg for å føre samtaler med kundene i de sociale medier. Denne type ansatte ser nemlig i dag ut til å spille en avgjørende rolle for hvorvidt virksomheter starter opp med sociale medier eller ikke. Det faktum at mange organisasjoner fortsatt mangler ansatte med de riktige egenskaper og engasjement omkring sociale medier, mener jeg gjør vanskeligere å starte opp, og ikke minst oppnå gode resultater ved bruk av sociale medier.

Mangel på kunnskap omkring sociale medier blir også framhevet som en svakhet vedrørende de reklamebyråer og mediebyråer som Telmore normalt benytter som rådgivere. Dette kommer tydelig fram i sitatet under, hvor en av initiativtakerne til Facebook beskriver at han ble kontaktet av en annen virksomhet som ønsket å forhøre seg om hvilket reklamebyrå man hadde benyttet;

(...) de ville gjerne vite hvilket reklamebyrå som hadde laget det (Facebook fanpagen, red.) for oss. For det var best case på hvordan man skulle være på Facebook, og det synes jeg egentlig er et godt eksempel på hvor få som egentlig vet hvordan man gjør, og hvor viktig det er at man bare kaster seg ut i det.” Marketing koordinator (Intervju 1, side:9).

Bortsett fra Facebook applikasjonen ”Telmore-Telmore” har Telmore laget det på fanpagen selv. Årsaken til dette er, at man anser at kunnskapen internt i organisasjonen om sociale medier er større enn hva som er tilfellet hos virksomhetens tradisjonelle samarbeidspartnere. Dette illustrerer klart et problem for de mange organisasjoner som i dag ikke har ansatte med forståelse eller interesse for de sociale medier, da disse organisasjoner ikke kan regne med at mange av de vanlige samarbeidspartnere vil kunne tilby den hjelp man er i behov av. Selv om man søker assistanse fra spesialiserte konsulentbyråer innen sociale medier, er det likevel en avgjørende faktor at de ansatte i organisasjoner ønsker å arbeide med sociale medier som branding verktøy til daglig. For har man ikke

de rette medarbeidere, reduseres sjansen betydelig også for at man ikke når de mål man setter seg ved å bruke sociale medier til branding.

Ettersom Telmore ikke har hatt noe stort i behov for ekstern hjelp, har det vært lite finansielle ressurser forbundet med oppstarten av de sociale medier. Det å delta i en dialog med forbrukerne i sociale medier krever dog at man avsetter tilstrekkelig med menneskelige ressurser. Spørsmålet vedrørende menneskelige ressurser var sentralt for Telmore ved oppstarten av fanpagen. I frykt for at det kom til å ta for mye ressurser, valgte man en løsning hvor man samlet opp på de innlegg som kom og besvarte dem en gang i uken;

"(...) vi valgte å gjøre det sånn fordi vi var for bange for at det ville ta for mange ressurser å svare på alle spørsmål. Men vi kunne hurtig se at Facebook er en 1-1 relasjon, og derfor forventer kunder også at du svarer som det var en 1-1 relasjon. Så derfor skal du inn å svare på alle innlegg, det nytter ikke noe med å samle opp eller svare en gang om uken." Marketing koordinator (Intervju 1, side:3).

Idet sociale medier har en kommunikasjonsform hvor forbrukeren forventer dialog med en kort feedback tid erkjente Telmore hurtig at hvis man ville oppnå en 1-1 relasjon med hver enkelt forbruker var man nødt til må akseptere det sociale medie på dets premisser. Denne erkjennelsen har medført at noen av de arbeidsoppgavene som webtekstjongløren og kommunikasjonsninjaen hadde før Telmore opprettelsen av en fanpage nå blitt erstattet med oppgaven om å drifte Facebook og Twitter som offisielle interaksjonsformer med forbrukerne.

Fordi kostnadene forbundet med sociale medier utgjør en nærmest ubetydelig del av det totale marketingbudsjettet, måler Telmore i dag ikke resultatet av innsatsen i de sociale medier. Selv om Telmore bruker lite finansielle ressurser på de sociale medier, mener jeg det likevel at Telmore burde ta i betraktning at sociale medier i løpet av det siste året har krevd stadig flere menneskelige ressurser. Jeg ser det således som en svakhet at Telmore ikke måler eksakt hvilken verdi sociale medier gir virksomheten.

6.2.5 Teknologi

Under intervjuene kom det fram at det er teknologiske faktorer ved sociale medier som har skapt de største utfordringene så langt, og at ulike teknologiske faktorer anses som de største truslene forbundet med sociale medier som branding verktøy i tiden som kommer.

Allerede høsten 2007 introduserte Telmore sin egen blogg på telmore.dk, men fordi bloggen skulle komme hurtig opp å kjøre, samtidig med at man ville lage en IT sikkerhetsmessig forsvarlig løsning, ble bloggen laget i et annet system, og lagt på en annen server enn telmore.dk;

"(...) grunnen til at det ble laget i det system var at vi skulle ha en løsning opp hurtig og så var det også noe med at det kunne ligge separat.. og den kjører også på en separat server."
Kommunikasjonsninja (Intervju 7, side:2).

I ettertid har dette medført en rekke teknologiske utfordringer; *"(...)det (bloggen, red.) er jo bare vår smertens barn, det skjer simpelthen bare så mye ballede, nu har vi sånn at folk ikke har kunnet kommentere på den i en måned fordi funksjonaliteten er gått i stykker."* Kommunikasjonsninja (Intervju 2, side:4). Foruten ulike problemer med funksjonaliteten til bloggen, har det også vært et tilbakevendende problem at serveren bloggen ligger på ikke tåler stor trafikk. Til sammen har denne kombinasjonen gjort at bloggen har krevd mye IT ressurser i organisasjonen, og idet IT ressurser er en meget knapp faktor hos Telmores, gjør at bloggen i lange perioder har ligget død.

Alle de teknologiske problemene til tross, synes den største utfordringen med bloggen likevel å få en økning i antall brukere. For i motsetning til på Facebook hvor det allerede var et stort antall brukere da Telmore opprettet sin fanpage, hadde bloggen ved oppstart ingen brukermasse. Dette har vist seg å være en stor utfordring;

"(..) man kan jo ikke bare fasilitere et community å regne med at folk bruker det, man må jo selvfølgelig hen å møte folk, der hvor de er, og vår kunder er tilfeldigvis bare på Facebook."
Webtekstjonglør (Intervju 5, side:9).

Kombinasjonen av knappe ressurser i organisasjonen og utfordringen med å få brukere til å ta i bruk et sosialt medie på virksomhetens website gjør at mange virksomheter i dag velger å benytte seg av eksterne sociale medier¹⁶ slik som Twitter, Facebook, Youtube, etc. istedenfor sociale medier på eget website. Bruk av eksterne sociale medier medfører derimot noen andre teknologiske utfordringer sett fra virksomhetens perspektiv. Hovedårsaken er at eksterne sociale medier i liten eller ingen grad kan integreres i virksomhetens egne systemer;

"På nåværende tidspunkt håndterer vi kundeservice i kundeservice, altså internt i systemet, men det kan jo ikke utelukkes at man på et eller annet tidspunkt vil gå bredere ut og yte service. (...) det (benytte eksterne sociale medier, red.) har jo begrensninger i og med at vi ikke har innflytelse på back enden av systemet. Det vil si at vi kan jo ikke søke på kundekorespondansen, vi kan jo ikke selv redigere i de innlegg der har vært, hvis man har behov for det." Avdelingsleder kundeservice (Intervju 4, side:3).

¹⁶ For å gjøre forskjell på virksomhets kontrollerte og ikke virksomhets kontrollerte sociale medier, velger jeg i avsnitt 6.2.5 å betegne sociale medier som ikke er på virksomhetens eget website som eksterne sociale medier.

Mangelen på kontroll og mulighet for å integrere ved de sociale medier, gjør det vanskelig for Telmore og andre virksomheter å bruke sociale medier til de daglige oppgaver man skal løse. Ettersom organisasjoner ikke har kontroll over de eksterne sociale medier, betyr at de heller ikke har kontroll over utviklingen til de eksterne sociale medier. Dette oppfattes av de ansatte hos Telmore som den største faren ved eksterne sociale medier. Den passive posisjonen organisasjoner tildeles i forhold til eventuelle endringer vektlegges av samtlige intervjupersoner som den kanskje største trusselen ved å bruke mange ressurser på eksterne sociale medier som branding verktøy;

"(...)vi har i hvert fall ikke innflytelse på det her eksterne systemet og det er en av ulempene. Hvis Facebook plutselig beslutter seg for å bli betalingsmedie, eller lukker, hvis Facebook forbyder at man kommersielt benytter det til kundeservice eller hva det nå måtte være så har vi noen utfordringer der som vi ikke selv er herre over (...)." Avdelingsleder kundeservice (Intervju 4, side:3).

For Telmore, og alle andre virksomheter, er det med andre ord en meget stor usikkerhet relatert til eksterne sociale medier, og om de i framtiden forsvinner eller endrer seg radikalt. Flere av intervjupersonene trekker blant annet fram muligheten for at sociale medier blir betalingsmedier for virksomheter, og sitatet under illustrer godt Telmores posisjonen i forhold til eventuelle endringer;

"Ja. Hva skal vi gjøre? Det er simpelthen vilkårene. Vi har snakket med Facebook om det, og de har jo alle rettigheter, og i prinsippet fra den ene dag til den andre kan de starte å ta betalt for det." Marketing koordinator (Intervju 1, side:6).

Den store bekymringen for at de eksterne sociale medier forsvinner eller endrer seg radikalt er absolutt til stede. I midten av 2009 gjennomførte Facebook noen mindre endringer, med begrunnelse om at dette øker brukervennligheten for brukerne. For virksomheter gjør endringene det derimot mer problematisk å benytte Facebook som branding verktøy. Uforutsigbarheten over utviklingen til sociale medier som virksomheten ikke selv kontrollerer, gjør det meget vanskelig å legge langsiktige strategier for bruk av sociale medier. Dette fremkommer også i Telmores tilnærming til Facebook, nå etter at etablering har funnet sted; *"Der tar vi den nok sånn ad hoc, vi blir nødt til å se hva som skjer, så må vi ta stilling til det, så vi har ikke noen planer."* Kommunikasjonsninja (Intervju 2, side:6).

Usikkerheten belyst over, er en viktig årsak til hvorfor eksterne sociale medier kan være vanskelig å integrere i en organisasjons oppgaver. For hvilken virksomhet ønsker å befinne seg i en situasjon hvor kunderservice for et halvt år en dag ikke lenger er tilgjengelig, eller at det sociale medie som brukes i stor markeds kampanje få dager etter lansering ikke lenger er tilgjengelig? Så selv om

Telmore er en online virksomhet, med stor kunnskap om både internett og sociale medier, mener de ansatte at det er mange teknologiske utfordringer forbundet med sociale medier. Både i forhold til bruk på eget website og ved å bruke eksterne sociale medier.

6.2.6 Organisatorisk tilnærming til sociale medier som branding verktøy

Det er vanskelig å utpeke en enkeltstående årsak til at Telmore oppnår vesentlig bedre interaksjon med forbrukerne på Facebook, enn hva som er tilfelle for Twitter og spesielt på bloggen. Et interessant poeng i relasjon til problemstillingen er likevel, at Telmores tilnærming til de tre sociale medier er/har vært meget forskjellig. Mens bloggen og Twitter ble hurtig iverksatt og synes å mangle et helt klart formål, har det vært en helt annen organisatorisk tilnærming til Facebook; *"Facebook, der ble tenkt noen tanker før vi gikk i gang, fordi vi skulle ha funnet ut hva vi skulle bruke det til, og hvordan er det like vi gjør."* Kommunikasjonsninja (Intervju 2, side:10).

I tillegg til de teknologiske problemene presentert i forrige avsnitt, og det faktum at Telmore selv har måtte bygge opp en brukerbase til bloggen, synes en viktig årsak til bloggens mangel på interaksjon å være at Telmore i liten grad tok utgangspunkt i premissene ved bloggen som branding verktøy. Telmore ønsket en sterk kontroll over bloggen, hvor man kunne godkjenne brukernes innlegg, og dette bryter med den makt som forbrukeren forventer, at man har som bruker av et sosialt medie;

"(...) bloggen som vi prøvde å sparke i gang, brukte vi som et litt annerledes medie. Det var langt høyere kontroll. Folk ble pisse irritert over at når de hadde postet et innlegg at det så ikke kom på med det samme, pluss at det ikke i forveien var et sted hvor det var 2 millioner mennesker, så det var ekstremt svært å få trafikk der inn, og gang i det, spesielt når man samtidig satte barrierer for det. Derfor ble det aldri riktig den store suksess." Marketing koordinator (Intervju 1, side:6).

På bakgrunn av noen av de ting som gikk galt med bloggen, hadde man ved implementering av Facebook gjort seg noen verdifulle erfaringer angående sociale medier, og som marketing koordinatoren oppsummerer det; *"(...) du må akseptere mediet som det er, ellers så kan du likegodt la være med å bruke det."* Marketing koordinator (Intervju 1, side:3). Telmore tok således utgangspunkt i at sociale medier handler om relasjoner, og formålet med fanpagen var derfor; *"(...) å få noe bruker involvering og styrke branding så dem som i forveien hadde en sterk relasjon til Telmore kunne få en ennå sterkere relasjon."* Marketing koordinator (Intervju 1, side:3).

Ved oppstarten av fanpagen hadde Telmore mulighet for å ta del i samtaler om Telmore som allerede fant sted i ulike grupper på Facebook, eller opprette en egen fanpage. Da man ønsket å ha så stor kontroll som mulig, opprettet man i form av fanpagen, et eget brand community, hvor Telmores

kunder står fritt til å diskutere brand, produkter og virksomhet. Samtidig fungerer fanpagen som Telmores offisielle talerør på Facebook;

”Det lå noen andre Telmore grupper der ute, som var laget av kunder, og dem kunne vi godt involvert oss i, og si at det er her vi vil snakke med kundene. Men vi ville allikevel gjerne ha så mye styring med det, så vi kunne bruke det aktivt, så det valgte vi fra.” Marketing koordinator (Intervju 1, side:3).

I motsetning til bloggen har Facebook blitt integrert i flere av virksomhetens øvrige markedsføringsaktiviteter;

”(...) det (Facebook, red.) her skal så støtte opp omkring de andre markedsføringsaktiviteter vi har, så det vil si når vi kjører kampanjer i andre medier så er det de samme ting vi også vil fortelle om på Facebook. Det er ikke sånn at det får lov til å kjøre sitt helt eget løp. Det blir integrert i kampanjeplanen.” Marketing koordinator (Intervju 1, side:3).

En annen stor forskjell vedrørende tilnærmingen til Facebook og bloggen, er hvordan de to prosjekter ble satt i gang og i dag drives. Mens ideen til Facebook kom fra to ansatte og nå drives av to personer med interesse for Facebook, ble bloggen iverksatt av ledelsesgruppen i Telmore, og oppgaven med å oppdatere bloggen fordelt mellom ledelsesgruppen; *”(...) de ble simpelthen satt på noen uker, du skal skrive den, og du skal skrive den uke.”* Kommunikasjonsninja (Intervju 7, side:1). Resultatet av denne tilnærmingen gjør at verken enkelt personer eller avdelinger i organisasjonen føler noe eierskap for bloggen, og ikke uventet resulterer dette i at det ikke avsettes tilstrekkelig ressurser til prosjektet.

Twitter er det siste sociale medie Telmore har tatt i bruk, og i likhet med tilnærmingen til bloggen synes det som om Twitter, ut ifra intervjuene, ble startet opp uten en konkret plan eller mål. Mens jeg gjennomførte mine intervjuer brukte Telmore Twitter som et broadcast medie, og jeg opplevde en slags ”spørrende frustrasjon” over at man ikke helt var kommet fram til hvordan Twitter skulle brukes. Kort tid etter mine intervjuer snakket jeg med den personen som er ansvarlig for Twitter hos Telmore, og vedkommende fortalte at man nå hadde begynt å gå i dialog med forbrukerne på Twitter. Årsaken var at man hadde funnet ut at dialog skapte mye større verdi både for kundene og ikke minst for Telmore selv. I tillegg til å gå i dialog med forbrukerne, hadde man også begynt å overvåke og involvere seg i samtaler som omhandlet Telmore på Twitter. Dermed har Telmore for første gang tatt steget til å gå aktivt inn i dialog med forbrukerne i de sociale medier, utenfor fanpagen på Facebook.

Det foregår allerede mange samtaler om Telmore i ulike sociale medier, og fremfor alt på mobilrelaterte debattforum, slik som for eksempel www.mobildebat.dk. Telmore har dog, inntil man startet å involvere seg på Twitter, kun avsatt ressurser til å overvåke disse samtalene; *"(...) både kundeservice og Nikolai som sitter som produkt manager på mobil er meget oppmerksom på konkurrent overvåkning og hva som skjer på diverse fora, for å se hva som blir sagt."* Kommunikasjonsninja (Intervju 7, side:5). Årsaken til at Telmores holdning har vært at man ikke blander seg i samtaler med forbruker på de forums man allerede overvåker, skyldes at man var; *"(...) litt bange for at hvis vi først begynner å svare, så skaper vi en forventning om at vi så skal vi liksom være på og svare hele tiden."* Kommunikasjonsninja (intervju 2, side:1).

Idet det forekommer samtaler om Telmore i en rekke sociale medier gjør det til en stor utfordring å utvelge de steder hvor man mener at det er mest relevant å være i dialog med forbrukerne. Samtidig skal man, slik ansatte gir uttrykk for, være oppmerksom på faren ved å vende forbrukeren til at man kan oppnå dialog med Telmore andre steder enn hvor man har dialog i dag;

"(..) på nåværende tidspunkt er vi jo i et begynnerstadium på å bruke de her eksterne sociale medier, og det (å benytte sociale medier, red.) er jo helt sikker som vinner fram. Vi skal derfor selvfølgelig lage et valg, hvor vi vil være og hvor ikke vil være, for det er jo riktig mange forum man kunne delta i." Avdelingsleder kundeservice (Intervju 4, side:2).

Sammenligner man analysen vedrørende Telmores organisatoriske tilnærming til de tre ulike sociale medier man benytter til branding, med de største barrierer og utfordringer virksomheter generelt opplever vedrørende bruk av sociale medier som branding (avsnitt 4.5), vil jeg argumentere for bloggens manglende suksess kan forklares med både *"manglende forståelse/feilaktig bruk"* og *"manglende støtte/ressurs allokering i organisasjonen."* Twitter derimot har under oppstaren lidd under *"manglende forståelse/feilaktig bruk"*, men at man etter omlegging til dialog har begynt å ta i bruk mediet på dets premisser. Facebook kan sies å ha vært igjennom noe av den samme utviklingen som Twitter. Bruken av sociale medier som branding verktøy er fortsatt i en tidlig fase for Telmore, og det ligger en stor læring i å finne ut hva som virker og hva som ikke virker i interaksjonen med forbrukerne;

"(...) lige nu er Facebook er stor læringsprosess for oss for å finne ut hvordan agerer kundene på det her sociale mediet. Hvordan oppfattes det at et selskap som Telmore går ut og er meget aktivt til å bruke det sociale medie? Så det er viktig for oss å skape noen erfaringer på bakgrunn av for eksempel vår fødselsdag kampanje, og se hvordan kundene reagerer på det, og hvilken omtale vi får ved å bruke et sånn medie som Facebook." Avdelingsleder kundeservice (Intervju 4, side:8).

6.3 Analyse av Telmore som virksomhet

I de kommende avsnitt vil jeg fortolke de intervjuedes syn på Telmore som virksomhet i relasjon til sociale medier som branding verktøy, med fokus på; produkter, kunder, brand, forretningsmodell og konkurrenter.

6.3.1 Produkter

Ved starten av 2010 hadde Telmore produkter innenfor to produktkategorier; mobil abonnementer og bredbånd abonnementer. I tråd med levereglen om "klar tale" kjennetegnes begge produktene ved, at de er lett forståelige produktløsninger uten "liten skrift", og at de ikke inngår i sammensatte produktløsninger hvor man kan oppnå rabatt ved flere abonnementer. Telmore adskiller seg dermed fra de fleste konkurrerende mobil- og bredbånd tilbydere i Danmark, siden man har mindre komplekse produkt- og forretningsganger. Fordi Telmore selv mener at man tilbyr noen gode produkter til konkurransedyktige priser, er det en felles oppfattelse blant intervjupersonene at Telmore ikke behøver å skjule noe for forbrukerne, og dette framheves som en viktig faktor for at ledelsen i Telmore åpnet opp for bruk av sociale medier som branding verktøy;

"Hvis du har et dårlig produkt så kan du ikke redde det. Så vil du bli sablet ned. Det er ingen måte du kan gjøre det godt på, med mindre du ikke går inn og endrer produktet, og har en dialog om det i de her sociale medier. Så hvis du vet du sitter med noe halvrått, så forstår jeg godt at de der direktører sier... hei vi skal ikke der ut, det kan godt gå galt." Kommunikasjonsninja (Intervju 2, side:8).

"Hvis man har en god businesscase så er det lettere å hoppe på. Vi har en kundetilfreds på 92 prosent, som helt unik i telebransjen. Det er klart at når man har det så er overveielene nok mindre enn når man har en meget lav en, det øker i hvert fall risikoen for at du vil få utilfredse kunder." Marketing koordinator (Intervju 1, side:4).

Beskrivelsene ovenfor adresserer en av de viktigste problematikkene vedrørende diskusjonen hvorvidt man som virksomhet skal være i dialog med forbrukere i de sociale medier eller ikke. For hva med virksomheter som *har* et "halvråttent" produkt? Er det da den beste løsning å gå i dialog med forbrukerne på sociale medier i forsøk på å forbedre sine produkter, eller er truslene i forholdet til eget brand så store at det trolig kun vil resultere i en selvforsterkende negativ effekt med et økende antall missfornøyde kunder.

Idet Telmore har en meget høy kundetilfredshet står man ikke direkte ovenfor problematikken skissert ovenfor. Kombinert med erfaringen fra introduksjonen av bloggen vedrørende kontroll av de sociale medier, gjør at Telmore har valgt en linje for Facebook og Twitter hvor man er åpen for forbrukernes meninger og kritikk omkring de produkter man tilbyr;

"(...) man skal være åpen for kritikk, og man skal være åpen for og man skal være klar på å diskutere det kundene vil diskutere. Man kan ikke selv sette dagsorden eller selv bestemme, hvis vi nu hadde noen helt utilfredse kunder så ville det bli et unnskyldnings sted." Webtekstjonglør (Intervju 5, side:8).

I forbindelse med lanseringen av tjenesten "fri tale"¹⁷ opplevde Telmore mange flere negative kundesvar på Facebook enn det som er normalt ved lanseringer av nye tjenester. Årsaken til dette skyldes at mange kunder mente "fri tale" var et dårlig tilbud. Istedenfor å ignorere eller kun lytte til kritikken, gikk Telmore i dialog med de mange kundene som kritiserte tilbudet, og forklarte at akkurat denne tjenesten kun var beregnet for de ca 10 prosent av Telmores kunder som ringer mye. Samtidig opplevde man at det kom støtte fra noen av de kunder som likte denne nye tjenesten. I løpet av kort tid hadde Telmore vendt kritikk til forståelse blant de kunder som i utgangspunktet hadde vært negativ til lanseringen.

6.3.2 Kunder

Mobil- og bredbåndsbransjen i Danmark kjennetegnes ved lav kundetilfredshet og lav lojalitet. Telmore adskiller seg dog fra den generelle situasjonen i bransjen, ettersom virksomheten har en meget høy kundetilfredshet og mange lojale kunder. Telmore har de siste årene opplevd en stor økning i antall kunder, men som gjort rede for tidligere i oppgaven har man likevel klart å videreføre de to levereglene om "klar tale" og "vi tenker kundene først", som danner grunnlaget for et naturlig og sterkt kundefokus. Ved å bevare sitt sterke kundefokus har Telmore klart å bevare den service standard som kundene verdsetter, og som er en viktig årsak til den høye kundelojaliteten;

"(...) vi holder jo stadig vekk vår kundetilfredshet, på tross av at vi blir større og større. Det er jo mange som har sagt at vi kunne ha det (god service, red.) når vi hadde 300 000 kunder, men nå har vi bare bevisst at selv om vi ryker opp på 700 000 kunder så har vi samme gode service." Brand manager (Intervju 3, side:1).

Idet Telmore har mange lojale kunder, stiller virksomheten i en posisjon, hvor kundene ønsker å engasjere seg i virksomheten;

"(...) vi har ekstremt lojale kunder som syntes det er fedt å engasjere seg i deres teleselskap, av en eller annen merkelig grunn. Fordi normalt er kundene i telefoni bransjen like glade." Produkt manager mobil (Intervju 6, side:1).

I forhold til sociale medier fremkommer dette spesielt i forbindelse med fanpagen på Facebook; " (...) da vi så lanserte fanpagen kom det supermange fans, og folk begynte å skrive med hverandre, og folk

¹⁷ Fri tale er en tjeneste hvor kunder kan tale ubegrenset i telefon for et bestemt beløp i måneden.

begynte å stille spørsmål.” Produkt manager mobil (Intervju 6, side:2). Gjennom opprettelsen av fanpagen, ser medarbeiderne store muligheter til at man kan gå i en dypere med dialog med kundene, og på den måte oppnå; *”(...) en 1-1 relasjon som skaper riktig sterke bånd til personen, og høy grad av lojalitet.*” Marketing koordinator (Intervju 1, side:1). Ved at Telmore har dannet et brand community omkring sitt eget brand gjør at Telmores kunder også kommer i kontakt med hverandre, og på den måte har de mulighet til å knytte ennå sterkere bånd seg i mellom.

Skal man kategorisere Telmores 9400 fans på Facebook, er dette hva man kan kalle virksomhetens spydspisser. Som sitat under påpeker danner spydspissene et meget viktig kundesegment idet disse kundene agerer som uavhengige fortalere for Telmore. I relasjon til de samtaler som foregår mellom forbrukere i sociale medier er det en styrke at Telmore har disse spydspissene. Årsaken er at kommunikasjon fra dette kundesegmentet har større troverdighet enn kommunikasjon fra Telmore;

”Det er våre spydspisser som ligger på Facebook. Det er dem som virkelig er glade for Telmore som har meldt seg inn i vår Facebook gruppe, så det jo et riktig viktig kundesegment vi har der, for det er jo noen virkelig er gode representanter for Telmore.” Avdelingsleder kundeservice (Intervju 4, side:4).

Ser man på intervjupersonens beskrivelse av formålet med sociale medier som branding verktøy er den gjennomgående beskrivelsen at man mener sociale medier egner seg best til å skape en 1-1 relasjon, og ikke oppmerksomhet. Sociale medier oppfattes av de ansatte med andre ord som et annerledes markedskommunikasjons verktøy enn de tre andre markedsverktøy som Telmore hovedsakelig benytter i dag; banner annonser, TV reklamer og søke optimering. Felles for de tre nevnte markedsverktøy er at de fullt ut kontrolleres av Telmore, og brukt til å skape oppmerksomhet om brandet Telmore og de produkter man tilbyr.

Gjennom sociale medier, og spesielt med opprettelsen av Facebook fanpagen, har Telmore adgang til interaktive branding verktøy som gir god mulighet for å skape dialog, og ikke kun oppmerksomhet. I den sammenheng har man i Telmore en klar oppfattelse om, hvordan kommunikasjonen med forbrukerne i de sociale medier skal være;

”Vi bruker det jo ikke for å markedsføre oss. Det er jo ikke slik at vi skal proppe produkter ned i halsen på kundene. Vi informerer dem når det er prissenkning, eller hvis vi lanserer et nytt produkt, og det er ikke sånn at man hele tiden blir møtt av fri tale, eller Telmore til Telmore, det skal bare være et sted hvor kundene skal synes det kan være fint å gå inn å finne informasjon og snakke med hverandre.” Produkt manager mobil (Intervju 6, side:1).

Selv om Telmore allerede har en meget høy kundetilfredshet og et sterkt brand opplever intervjupersonene likevel at det er utfordrende å få kunder, utover spydspissene, til å bli fan av Telmore på Facebook. Den vanlige kunde reagerer således først når Telmore har sendt ut nyhetsbrev eller kommunisert om fanpagen via telmore.dk. Dette viser klart at det må avsettes ressurser ifra Telmores side i forhold til å legge til rette for at kunder tar i bruk de sociale medier hvor Telmore legger opp til interaksjon.

Sociale medier har samtidig åpnet opp for en kommunikasjonsform med kundene hvor terskelen for interaksjon synes å være klart lavere enn hva som har vært tilfelle ved andre kommunikasjonsformer; *"(...) jeg tror liksom de har oppfattet de kan bruke det, stille de der spørsmål, for det er likevel en barriere hvis de skal til å ringe inn."* Kommunikasjonsninja (Intervju 2; side:1).

En av intervjupersonene utdypet dette poenget ved at spørsmål og kommentarer på Facebook er mye mindre formelle enn henvendelser som kommer til kundeservicen, og mente at denne mer uformelle interaksjon mellom virksomhet og forbrukere; *"(...) bare er en ny måte å kommunisere med kundene på som de liker."* Produkt manager mobil (Intervju 6, side:2).

Vedkommende sammenlignet interaksjonen mellom Telmore og brukere på Facebook med interaksjonen som foregår mellom venner på Facebook, og påpekte at "filteret" som kunder normalt har sett til i interaksjon med virksomheten ikke synes å være satt til på Facebook. Dette fikk Telmore erfare under fødselsdagskampanjen hvor brukere av fanpagen kunne nominere en venn eller et familiemedlem til å motta en gave fra Telmore, og hvor mange av nomineringene var svært personlige og meget ærlige i deres fremtoning.

For Telmore, og alle andre virksomheter, illustrerer poenget over at sociale medier på mange måter innebærer en annen form for forbrukerne å kommunisere med virksomheten på. Dette gjør at Telmore må være oppmerksom på at denne kommunikasjonsformen, som er mindre formell, adskiller seg fra tradisjonell virksomhetskommunikasjon, og at det innebærer noen klare muligheter og trusler ved at kundene opptre mer ærlig og direkte. I forbindelse med å utnytte de mulighetene står Telmore sterkere enn mange andre virksomheter, da man har en forholdsvis liten og fleksibel organisasjon, som hurtig kan reagere på henvendelser, tilbakemeldinger og ideer fra kunder.

6.3.3 Brand

Under alle intervjuer ble det fra intervjupersonene side lagt stor vekt på at det i organisasjonen er et sterkt fokus på at de to levereglene til organisasjonen skal inntenes i alle virksomhetens oppgaver og produkter slik at Telmore som brand ikke skades. Flere intervjupersoner omtalte samtidig administrerende direktør Allan Christiansen som en av største vokterne av brandet Telmore;

"(...) jeg skulle ønske jeg kunne ta de der kunder med inn og vise dem hva som skjer; forstår I (Telmores kunder, red.) virkelig at vi har en direktør som skipper ting som kunne gi han skulderklapp hos TDC. (...) Og så sier han, jeg er ked av å si det; det prosjekt stopper lige nu, for det her prosjektet er ikke klar tale. Og jeg taler om at vi lukker prosjekter hvis de ikke kan stå inne for det brand vi har, og det synes jeg er sejt." Brand manager (Intervju 3, side:8).

Med ledelsen i spissen, tar Telmore oppgaven med å sikre at brandet alltid er forankret i organisasjonen og at Telmores virkelige identitet vises meget seriøst. I relasjon til sociale medier er det interessant å registrere at mange forbrukere ønsker å identifisere seg med Telmores verdier og identitet; *"(...) det er det mange som bruker Facebook til å oppbygge deres egen personlighet, så hvis de finner et brand som står for noen verdier som de vil ha avspeilet i dem selv så knytter de seg til det."* Marketing koordinator (Intervju 1, side:1).

Telmores gode resultater med Facebook gjorde at TDC kontaktet Telmore for å ta del i de erfaringer Telmore har gjort seg med bruk av sociale medier som branding verktøy; *"(...) TDC har hatt fatt i meg for å høre hvordan vi har lansert det her, og hva man kan gjøre for å lansere det hos dem."* Marketing koordinator (Intervju 1, side:4). I ettertid har TDC lansert en reklamekampanje under navnet *"naturistene"*, men i motsetning til Telmore er det ikke selve TDCs brand som danner rammene for virksomhetens bruk av sociale medier, men reklamekampanjen *"naturistene"*. Årsaken til at TDC, og mange andre virksomheter, velger å bruke en reklamekampanje og ikke virksomhetens eget brand i de sociale medier, mener jeg skyldes kombinasjonen av et svakt brand, og mangel på lojale kunder; *"(...) vi (Telmore, red.) har et brand som gjør at folk er engasjert, det er ikke våre reklamer som trekker folk inn"* Webtekstjonglør (Intervju 5, side:6).

Det at Telmore har et sterkt brand som mange kunder vil assosiere seg med og engasjere seg i, gir Telmore langt bedre forutsetninger for å bruke eget brand i interaksjonen med forbrukere i de sociale medier enn de fleste andre danske virksomheter;

"CBB (CBB er et konkurrerende dansk mobilselskap, red.) ville kanskje kunne gjøre, men brand som Telenor eller Telia skal eders passe på med å gjøre det, for de har et så svakt brand, så de kunne ende med istedenfor å få en hel masse som brokker seg." Marketing koordinator (Intervju 1, side:4).

Det at virksomheter velger, eller ser seg "tvunget" til å benytte et reklameunivers, istedenfor eget brand, i interaksjonen med forbrukerne mener jeg har to klare svakheter. For det første har virksomheten ikke mulighet til å etablere et brand community omkring eget brand, ettersom man starter på nytt hver gang man får en ny brand identitet i form av et nytt reklame univers;

"(...) det jeg tror det er farlig, det er at TDC oppretter en fanpage i forbindelse med deres forskjellige reklame univers, og det er jo bare et spørsmål om kan jeg like reklamen eller kan jeg ikke like reklamen. (...) Det er som er farlig hvis du kjører det med reklamene, det er at så taper du jo, når naturistene stopper så starter du jo forfra.(...) Vi har våre 8000, og den eneste måten vi kan komme av med dem på, det er hvis vi pisser dem av." Produkt manager mobil (Intervju 6, side:6).

For det andre ser jeg det som en klar svakhet at selv om Facebook er integrert i reklamekampanjen *"naturistene"* blir ikke organisasjonen bak integrert i interaksjonen med kundene. Jeg vil derfor argumentere for at TDC ved å bruke et reklameunivers som utgangspunkt bruker Facebook som et avsender verktøy, og at man følger en klassisk branding tilnærming hvor det handler om å bygge opp en brand identitet med fokus på oppmerksomhet. Det å benytte virksomhetens brand i interaksjonen med forbrukerne mener jeg gir mye større muligheter, ettersom det da kan legges opp til en langvarig og ekte dialog mellom forbrukerne og organisasjonen bak brandet. Styrken til Telmore brand bidrar med andre ord til at det er stor forskjell i både forutsetninger og for hvordan, Telmore benytter sociale medier i interaksjon med forbrukerne i forhold til sine konkurrenter.

6.3.4 Forretningsmodell

I motsetning til mange andre tele- og bredbånds virksomheter i Danmark, er Telmore en ren online basert virksomhet. Fordi Telmore forretningsmodell bygger på en IT plattform adskiller den seg fra mange andre tele- og bredbånd virksomheters forretningsmodeller som ofte består av en online og offline del. I form av å være en ren online virksomhet kan Telmore kategoriseres som et IT selskap; *"vi ligger jo i sektoren it/teleselskap, men vi er jo i prinsippet et IT selskap, idet vår plattform er bygget som en IT plattform."* Avdelingsleder kundeservice (Intervju 4, side:8).

Det at Telmore forretningsmodell er online basert har medført at en stadig større del av marketing budsjettet årlig brukes på online markedskommunikasjon, og i 2009 brukte Telmore litt over 2/3 av marketing budsjettet på online banner annonser og søke optimering. Årsaken til denne utviklingen er at Telmore ved bruk av nevnte markedsverktøy oppnår de billigste kundene. Samsvaret mellom Telmore online forretningsmodell, og fokus på online markedskommunikasjon gjør at man bruker et lavere beløp på å få en ny kunde, enn de fleste konkurrerende tele- og bredbåndsvirksomheter.

Fordi Telmore har en online basert forretningsmodell har man formulert en visjon om at telmore.dk skal bli *"Danmarks førende online univers."* Marketing koordinator (Intervju 1, side: 8). For å oppnå denne visjonen anser flere av intervjupersonene det som sentralt, å øke bruken av sociale medier ytterligere i forhold til, hva man gjør i dag. Forklaring på hvorfor flere ansatte vektlegger sociale medier i henhold til å nå virksomhetens ambisiøse visjon skyldes, at sociale medier vil kunne være

med til å generere mer trafikk til og på telmore.dk. I forlengelse av dette blir det samtidig fremhevet at det er viktig å gi brukere av telmore.dk mer makt over websitet, samt skape flere anledninger til å benytte websitet, enn hva som er tilfelle i dag. Dette arbeidet har Telmore allerede påbegynt gjennom introduksjonen av brukeranmeldelser av mobil telefoner, bloggen, konkurranser etc.. Med flere forbrukere som aktive brukere av telmore.dk øker samtidig sannsynligheten for at disse på et eller annet tidspunkt konverterer til kunder;

"(...)jo flere brukere du har jo større sannsynlighet er det at du kan konverterer de her brukere til kunder. Så det gjelder å få fylt trekten opp med en masse brukere og så skal de nok dryppe ned som kunder, og de skal ikke bli bruker og deretter føle at de blir trukket ned i et eller annet kundeforhold." Produkt manager mobil (Intervju 6, side:9).

Likevel opplever Telmore at konverteringsraten fra Facebook er lavere enn fra websites, også selv om banner annonsene på Facebook fungerer markant bedre etter at fanpagen ble opprettet. Dette gjør at man kan stille seg spørsmål om trafikk ifra sociale medier generelt, og Facebook spesifikt, fungerer godt i forhold til anskaffelse av nye kunder, eller om trafikken fra Facebook og andre sociale medier i større grad er med på å knytte kundene sterkere til Telmore som brand;

"Jeg tror stadig vekk ikke Facebook er der vi får alle kundene. Facebook skal være et sted kundene går hen når de er kunder og så er det en del av det å være hos Telmore, og så er det med til å skape en relasjon, de blir lojale, og at de får lyst til å bli." Produkt manager mobil (Intervju 6, side:9).

Sitat over viser i hvert fall at det ikke er alle hos Telmore som oppfatter Facebook som et sted hvor virksomheten vil få mange nye kunder, men at det derimot er et verktøy som kan brukes til å styrke kundenes relasjon til Telmore. Så selv om sociale medier vil kunne være med til å nå visjonen om at telmore.dk blir *"Danmarks førende online univers"*, viser dagens konverteringsrate fra Facebook at det ikke er noen automatikk i at dette samtidig vil gi mange flere nye kunder.

6.3.5 Konkurrenter

Telmore er en first mover innen bruk av sociale medier som branding verktøy i den danske telebransjen. Samtidig opplever man at konkurrentene i liten eller ingen grad tar i bruk sociale medier;

"(...) selvfølgelig kan man si at vi har et godt grunnlag fordi vi har så høy kundetilfredshet og vi har så mange engasjerte kunder, men i bunn og grunn tror jeg de andre kunne ha liksom mye utbytte. Jeg tror de godt kunne få gang i aller deres kunder hvis det var at de gjorde en innsats, men de er der (i de sociale medier, red.) jo liksom ikke." Kommunikasjonsninja (Intervju 2, side:2).

Ser man på hvorfor Telmores konkurrenter i liten eller ingen grad bruker sociale medier som branding verktøy, vil dette selvfølgelig variere fra virksomhet til virksomhet. Jeg mener likevel at det overordnet er to forklaringer på hvorfor mange virksomheter generelt, og danske virksomheter spesielt, fortsatt er avventende i forhold til å ta i bruk sociale medier til branding.

For det første er sociale medier fortsatt et nytt territorium for mange virksomheter, og selv om mennesker verden over har tatt i bruk sociale medier i sin dagligdag er det langt fra "bevist" at sociale medier er forenlig med virksomheters formål om å løse bestemte oppgaver og oppnå økonomisk avkastning. At det finnes eksempler på virksomheter som har suksess med bruk av sociale medier mener jeg ikke legitimerer en påstand om at sociale medier passer til virksomheter generelt, men at det styrker min argument om at det er virksomhets spesifikke forhold som er avgjørende.

Den andre overordnede årsaken jeg mener skyldes at, sociale medier i dag ikke anses som en nødvendighet, men kun som en mulighet. Idet det ikke eksisterer et "krav" om bruk av sociale medier fra forbrukernes side vil den generelle oppbakningen hos ledelsen og i organisasjonen generelt være lav, med det til følge, at fordelingen av ressurser også er lav;

(...) det ikke en nødvendighet, du kan slettes overleve selv om du ikke er der, men jeg ser det bare som en kjempe mulighet til for å etablere og fastholde kunder og det gode kundeforhold." Kommunikasjonsninja (Intervju 2, side:9).

Det store spørsmål er således hvorvidt sociale medier i fremtiden "kun" vil forbli en mulighet for enkelte virksomheter, eller om forbrukerne forventer at alle virksomheter tar dem i bruk. Blant de personer jeg intervjuet hos Telmore tror et dominerende flertall at sociale medier vil bli mer og mer sentralt for virksomheter, og at de vil bli et stadig viktigere element i Telmores branding;

"Man skal være der nå, mens det hele starter opp, ellers så kan man liksom miste det litt"
Marketing koordinator (Intervju 1, side:5).

6.4 SWOT analyse av Telmore

På bakgrunn av analysen om Telmores bruk av sociale medier som branding verktøy, oppsummer jeg i tabell 7 på neste side de styrker/svakheter og muligheter/trusler jeg har identifisert i mine intervjuer, og som etter min oppfatning er de mest sentrale for Telmore i relasjon til sociale medier som branding verktøy.

SWOT analyse av Telmore

Styrker	Svakheter
➤ Organisasjonskulturen, basert på levereglene <i>"klar tale"</i> og <i>"vi tenker kundene først"</i>, danner et naturlig og sterkt kundefokus som fasiliterer sociale medier som branding verktøy. ➤ Liten toppstyring og en åpen ledelsesstil bidrar til en stor grad av autonomi hos de ansatte i deres arbeid med sociale medier – avgjørende for at Facebook prosjektet ble igangsatt. ➤ Meget god forståelse i organisasjonen for sociale medier – reduserer behovet for ekstern hjelp. ➤ Bruker meget lite finansielle ressurser på sociale medier som branding verktøy. ➤ Høy kundetilfredshet og mange lojale kunder. ➤ Læringsprosessen vedrørende sociale medier som branding verktøy har gitt verdifull erfaring. ➤ Medarbeidere som ønsker å jobbe med sociale medier som branding verktøy fører til et sterkt eierskap - viktig for å skape gode resultater. (Dette gjelder dog ikke bloggen). ➤ Kundene oppfatter Telmores to produkter som lett forståelige, ærlige og gode. ➤ Kunder vil assosieres med og engasjere seg i brandet Telmore, (f. eks. aktiviteten på fanpagen) ➤ Sociale medier inntenkes i andre marketing tiltak. ➤ Sterkt brand forenkler bruken av virksomhetens brand i kommunikasjon med forbrukerne. ➤ Forholdsvis liten og fleksibel organisasjon. ➤ Er first mover innen bruk av sociale medier i den danske telebransjen.	➤ Dagens organisasjonsstruktur medfører en fordeling av oppgaven med sociale medier som branding verktøy hvor arbeidsprosessen ikke er optimal, (f. eks. har kundesvarer på Facebook lengre behandlingstid enn vanlige kundesvarer). ➤ Måler ikke direkte hva man får tilbake for de ressurser man bruker på sociale medier. ➤ Vanskelig å bygge opp en dialog og brukermasse for et sosialt medie på telmore.dk ➤ IT ressurser er en knapphet i organisasjon, noe som skaper utfordringer i forhold til oppdatering/ utvikling av sociale medier på telmore.dk. ➤ Litt uklare mål for innsatsen i de sociale medier - gjelder spesielt for bloggen, og delvis Twitter. ➤ Ingen medarbeidere/avdelinger har eierskap for bloggen – fører til lav prioritet i organisasjonen. ➤ Kun aktiv tilstedeværelse i få sociale medier, (f. eks. på mobildebat.dk deltar man ikke i samtaler, kun overvåker). ➤ Vanskelig å legge en strategi for eksterne sociale medier grunnet stor usikkerhet og liten kontroll. ➤ Selv om Telmore har et sterkt brand, kommer ikke kundene av seg selv til de sociale medier. ➤ Konverteringsraten fra Facebook er lavere enn fra andre websites.
Muligheter	Trusler
➤ Skape en 1-1 relasjon til hver kunde - gir høy grad av lojalitet. ➤ Delta i samtaler i de sociale medier som man allerede overvåker, (f. eks. mobildebat.dk).	➤ Utnytte spydspissene på fanpagen i for stor grad. ➤ Teknologiske og sikkerhetsmessige utfordringer med sociale medier på telmore.dk

➤ Forbedre samarbeidet og koordinasjonen mellom avdelinger – viktig da sociale medier som branding verktøy inkluderer ulike avdelinger samtidig. ➤ Forbedre samarbeidet med spydspissene på Facebook - dermed kunne utnytte enda bedre de fordeler forbundet med et brand community. ➤ Markedsføre mer mot de 9400 fans på fanpagen. ➤ Bruke sociale medier til å generere trafikk til og på telmore.dk – bidra til å nå visjonen om å bli "Danmark ledende online univers". ➤ Befeste sin posisjon som Danmarks førende innen sociale medier i telebransjen.	➤ Endring i hvilke personer/avdelinger som kommuniserer med brukerne på Facebook kan påvirke den gode dialog som eksisterer i dag. ➤ Vekst i organisasjonen kan føre til større skodder og dårligere samarbeid mellom avdelinger. ➤ Store endringer i organisasjonskulturen. ➤ Liten/ingen kontroll over utviklingen til eksterne sociale medier, (f. eks. kan forsvinne eller bli betalingsmedier). ➤ Vanskelig å integrere eksterne sociale medier i interne systemer og prosesser (f. eks. kundeservice funksjonen). ➤ Manglende målinger av ROI på aktivitetene i de sociale medier kan medføre en fare for at brukte ressurser større enn fordelene/resultatene.
---	--

Tabell 7 SWOT analyse av Telmore

Kapittel 7: Diskusjon og anbefaling

7.1 Introduksjon til diskusjon og anbefalings kapitlet

Jeg setter i dette kapitlet analysen av Telmore i sammenheng med teorien om social branding. Formålet er å diskutere i hvilken grad social branding passer til Telmore, samt hvordan Telmores nåværende bruk av sociale medier som branding verktøy forholder seg til social branding. På bakgrunn av de to diskusjoner vil jeg deretter komme med en anbefaling om, hvorvidt jeg mener social branding som branding strategi er relevant for Telmore. Basert på de spesifikke styrker/svakheter og muligheter/trusler oppstilt i SWOT analysen, vil jeg også komme med konkrete forslag på hvordan Telmore fremover kan bruke sociale medier som branding verktøy innenfor rammene av social branding.

7.2 I hvilken grad passer social branding til Telmore?

Hvorvidt, og i hvilken grad social branding passer til en virksomhet er vanskelig å avgjøre. For å kunne si, i hvilken grad social branding passer til Telmore, vil jeg argumentere for at man må se på hvordan sociale medier som branding verktøy passer til Telmores nåværende kommunikative, organisatoriske og forretningsstrategiske virkelighet. Samt, hvordan denne forventes å endre seg i årene fremover.

Som det er gjort rede for tidligere, mener jeg, at virksomheter som har produkter med høy grad av kundeinvolvering har et større behov, og vil oppleve et større "krav", om dialog med forbrukerne enn virksomheter som ikke har dette. Telekommunikasjonsprodukter er allerede et vanlig samtale emne mellom forbrukere i sociale medier, og idet telekommunikasjonsprodukter antas å bli mer og mer viktig for den gjennomsnittlige forbruker, vil jeg argumentere for at forbrukernes involvering vedrørende disse produkter vil øke i årene fremover.

Det kan således argumenteres for at Telmore har et større behov, og vil oppleve et større "krav", om å delta i dialogbaserte samtaler med forbrukere enn virksomheter i de fleste andre bransjer. Idet Telmore har en høy kundetilfredshet, og mange lojale kunder, gjør at Telmore ut ifra et kommunikativ perspektiv har gode forutsetninger for å benytte social branding. Telmores høye troverdighet, og nærmest unike posisjon blant danske teleselskaper, gjør det samtidig lettere og mer naturlig for Telmore å benytte en dialogbasert branding strategi, enn for hva tilfellet er for fleste konkurrerende telekommunikasjons selskaper.

I kapittel 5 argumenterte jeg for at generelle faktorer ikke *alene* kan avgjøre hvorvidt en social branding passer til en virksomhet eller ikke. Sett ut ifra et organisatorisk perspektiv, er jeg likevel av den oppfatning, at virksomheter med en liten organisasjon har bedre forutsetninger for å bruke social branding enn virksomheter med en stor organisasjon. Grunnlaget for min påstand skyldes, at

små organisasjoner har færre systemer, prosesser og medarbeidere som skal endres enn store organisasjoner. At Telmore har en forholdsvis liten og fleksibel organisasjon, mener jeg styrker forutsetningene for å reagere på henvendelser, tilbakemeldinger og ideer fra kunder. Telmores organisasjonsstruktur er likevel med til å forhindre en optimal arbeidsprosess vedrørende bruken av sociale medier som branding verktøy. Man kan således diskutere om Telmore, uten forandringer i organisasjonsstrukturen, fullt ut har mulighet til en dialog basert branding tilnærming. At det kun er to ut av ca 130 medarbeidere som står for den daglige interaksjonen med forbrukerne i de sociale medier, bidrar samtidig til at man kan diskutere i hvor stor grad sociale medier rent faktisk er integrert i organisasjonen.

Håndteringen av den kritikk som oppstod i forbindelse med lansering av "fri tale", og at man har benyttet tilbakemeldinger på Facebook til lansering av et nytt produkt,¹⁸ viser dog at Telmore har en organisasjon som evner å reagere på feedback fra forbrukerne. Ut ifra et forretningsstrategisk perspektiv vil jeg således argumentere for at dialog som kommunikasjonsform passer godt til Telmore, men jeg vil likevel argumentere for at forandringer i organisasjonsstrukturen må til hvis Telmores skal oppnå optimale resultater ved social branding. Man stille spørsmål om ikke Telmores større konkurrenter har bedre forutsetninger for å bruke social branding, da disse har flere resurser tilgjengelig. På en annen side vil jeg dog ut fra et forretningsstrategisk perspektiv argumentere imot dette, ettersom Telmores online forretningsmodell er mer tilegnet sociale medier, enn forretningsmodellene til de store danske teleselskapene.

Ut ifra diskusjonene ovenfor, mener jeg samlet sett at social branding passer godt til Telmore. Jeg har også den oppfattelse, at Telmore har bedre forutsetninger til å bruke social branding som branding strategi enn de fleste konkurrerende danske telekommunikasjonsvirksomheter. Telmores organisasjonsstruktur utgjør dog et kritisk hinder, som må endres hvis man skal oppnå optimale resultater ved bruk av sociale medier som branding verktøy i en social branding strategi.

7.3 Telmores bruk av sociale medier som branding verktøy i forhold til social branding

Analysen viser at det er stor forskjell på hvordan Telmore bruker de ulike sociale medier, og hvilke resultater man oppnår. Mens Telmore legger opp til, og deltar i, åpne dialogbaserte samtaler med brandet som omdreiningspunkt på Facebook og Twitter, gjør blogggen mangel på åpenhet, at man her bryter med den avgjørende forutsetningen i social branding om at virksomheten skal avgi total kontroll over eget brand. Telmores ønske om sterk kontroll over eget brand på bloggen, bryter således med forutsetningen i social branding om at virksomheter og forbrukere er likeverdige

¹⁸Bilag 4 – Telmores bruk av tilbakemelding fra kunde på Facebook i avisannonse

partnere. Det at Telmore avgrenser forbrukerens rolle til medprodusent på bloggen kan redusere virksomhetens troverdighet. Da bloggen utgjør en betydelig mindre del av Telmores bruk av sociale medier som branding verktøy enn Facebook, og Twitter, vil jeg dog argumentere for at Telmores åpenhet, og anerkjennelsen av forbrukeren som både produsent og medprodusent i de to sistnevnte sociale medier, overskygger bloggens mangel på sådan. I relasjon til social branding er det likevel ikke optimalt, at Telmore opererer med forskjellige standarder for åpenhet og kontroll i ulike sociale medier, da dette over tid vil kunne redusere Telmores samlede troverdighet. Sett ut ifra et kommunikativt perspektiv vil en reduksjon i Telmores troverdighet vanskeliggjøre formålet ved social branding, om å oppnå dype og tillitsfulle forhold til forbrukerne, samt mellom forbrukere av brandet.

Selv om Telmore, i tråd med social branding, benytter eget brand som omdreiningspunkt i alle sociale medier, er det i analysen gjort rede for en rekke forhold som spiller, og har spilt, inn i forhold til hvorfor Facebook, og til dels Twitter, fungerer bedre som branding verktøy for Telmore enn bloggen. Mens Telmore på Facebook og Twitter skaper verdi for kundene ved å initiere og delta i samtaler om brandet, vil jeg argumentere for at den lave interaksjonen på bloggen skyldes at brand kommunikasjonen her ikke skaper nok verdi for forbrukerne. Legger man et organisatorisk perspektiv på de ulike resultatene, vil jeg således argumentere for at Telmores tilnærming og organisering vedrørende Facebook og Twitter er i tråd med social branding, mens bloggen på sin side bryter med en rekke sentrale antagelser ved social branding.

Som det fremkommer i analysen benytter Telmore hovedsakelig sociale medier som branding verktøy til å skape en 1-1 relasjon til, og mellom forbrukerne. I tråd med formålet til social branding, om å skape et sterkere forhold mellom Telmores kunder, forsøker Telmore dermed å legge til rette for samtaler mellom forbrukerne med brandet Telmore som omdreiningspunkt. Sett ut ifra et forretnings strategisk perspektiv vil jeg argumentere for at Telmores formål med branding i sociale medier ligger tettere opptil social branding enn klassisk branding.

Ut ifra diskusjonene ovenfor, mener jeg samlet sett at det generelt er godt samsvar mellom Telmores branding strategi i de sociale medier, og antagelsen ved social branding som branding strategi. Det er dog viktig å påpeke at dette ikke gjelder bloggen, hvor Telmores tilnærming hovedsakelig bygger på antagelser fra klassisk branding. Jeg oppfatter like fullt at, Telmore ved bruk av sociale medier som branding verktøy, vil oppnå enda bedre resultater hvis følger social branding som strategi fullt ut.

7.4 Anbefaling

Ut ifra den samlede vurdering av Telmores kommunikative, organisatoriske og forretningsstrategiske virkelighet er det min oppfattelse at social branding vil være en relevant og naturlig branding strategi for Telmore ved videre bruk av sociale medier som branding verktøy.

Jeg anbefaler derfor at Telmore ennå mer fokusert benytter en dialogbasert branding strategi ved bruk av sociale medier som branding verktøy enn hva tilfellet er i dag. Begrunnelsen er at Telmores muligheter forbundet med social branding som branding strategi etter min oppfatning klart oppveier de utfordringer man som virksomheter står ovenfor ved å følge en fullt ut dialogbasert branding strategi.

På bakgrunn av de spesifikke styrker/svakheter og muligheter/trusler oppstilt i SWOT analysen har jeg under oppstilt noen konkrete forslag for hvordan Telmore fremover kan bruke sociale medier som branding verktøy innenfor rammene av social branding.

7.4.1 Forslag til Telmore ved videre bruk av sociale medier som branding verktøy

En del av de styrker/svakheter og muligheter/trusler identifisert i SWOT analysen er av en slik karakter at jeg ikke mener det er riktig eller hensiktsmessig å knytte dem direkte til sociale medier som branding verktøy og social branding. For eksempel har Telmores organisasjonskultur, ledelsesstil og brand vært tre ut av flere viktige faktorer i forhold til Telmores bruk og resultat ved sociale medier som branding verktøy. En stor endring i en eller flere av disse faktorene vil derfor påvirke Telmores fremtidige forutsetninger for bruk av sociale medier som branding verktøy.

Jeg mener derfor at, for eksempel, en endring i Telmores organisasjonskultur ikke kan settes i direkte relasjon med social branding, da kompleksiteten ved en endring av en så viktig forutsetning er meget stor. Jeg vil derfor påpeke, at det er flere aspekter ved sociale medier som branding verktøy og social branding som jeg mener det er viktig/avgjørende for Telmore å være klar over, men at disse aspekter må adresseres i en ennå større strategisk sammenheng enn social branding. Forslagene jeg kommer med under er derfor forslag som kan ses i direkte relasjon til Telmores fremtidige bruk av sociale medier som branding verktøy innenfor rammene av social branding.

Opprette et team som arbeider med sociale medier; Idet jeg mener sociale medier kommer til å bli en ennå viktigere del av Telmores interaksjon med forbrukere, og at dagens organisasjonsstruktur forhindrer en optimal bruk av sociale medier som branding verktøy, mener jeg at Telmore burde opprette et tverrfaglig team som arbeider med sociale medier. Teamet bør bestå av medarbeidere med ulike kompetanser, og dermed ha gode forutsetninger for å delta i samtaler av ulik karakter. Teamet skal arbeide på tvers av dagens avdelinger, og stå for den operasjonelle driften av sociale medier, fungere som sparringspartner og initiativtaker i forhold til videreutvikling av Telmores bruk

av sociale medier, samt være bindeledd mellom de sociale medier og organisasjonen. Et team for sociale medier vil samtidig redusere avhengigheten av enkelt personer i organisasjonen, samt at man unngår problematikken ved at ansvar og drift plasseres i en bestemt avdeling.

Delta i samtaler på mobildebat.dk; På grunn av Telmores høye kundetilfredshet, sterke brand og gode forståelse for sociale medier i organisasjonen, er det min oppfatning at Telmore vil ha et langt større utbytte av å delta i samtaler med forbrukerne i de sociale medier man i dag kun overvåker. Dette gjelder spesielt forumet mobildebat.dk, hvor man ved å delta i samtaler om brandet vil ha bedre mulighetene for å forstå, oppklare, hjelpe og lære av forbrukernes opplevelser. Dette vil gjøre at Telmore opptrer proaktivt i forhold til kundeservice, samt at tilbakemeldinger fra forbrukerne vil kunne sikre at virksomhetens produkter, service, etc. er i tråd er virksomhetens leveregler. Til sammen vil dette styrke mulighetene for å utvikle en 1-1 relasjon til hver kunde.

Videreutvikle Facebook som brand community; I dag er det kun Telmores spydspisser som er fans på Facebook, og i forhold til en videreutvikling av Facebook som brand community mener jeg at det viktig å få "vanlige" kunder til også å delta i samtaler på Facebook. For å lykkes med dette må Telmore fortsette å integrere Facebook i øvrige marketing tiltak, slik som nyhetsbrev, bannerannonser, etc.. Jeg mener at Telmore valgte riktig da man opprettet en egen fanpage som man selv kan styre aktivt, men at man nå må jobbe mer fokusert mot å skape en følelse blant kundene om at Facebook er kundenes brand community. Flere kunder og et sterkere eierskap til fanpagen blant kundene vil øke aktiviteten mellom forbrukerne, og for Telmore vil dette kunne resultere i at flere kunder hjelper hverandre enn hva som er tilfelle i dag. I tillegg til å spare Telmore for ressurser, vil det at kundene selv tar seg av "kundeservicen" i de eksterne sociale medier fjerne behovet for at eksterne sociale medier skal integreres i Telmores interne systemer.

Omgjøre bloggen til en ekspertblogg; For å skape eierskap til bloggen mener jeg at de som drifter en blogg skal være medarbeidere med ekspertviten og interesse omkring mobiltelefoni, og som ønsker å delta i samtaler med forbrukere. Ekspertbloggens målgruppe vil hovedsakelige være fokusert på forbrukere som også har stor kunnskap og interesse for mobiltelefoni, og bloggen vil dermed ha en smalere, men mer presis målgruppe enn hva tilfelle er i dag. Ved å være i dialog med nevnte forbrukersegment økes Telmores troverdighet som mobilselskap, og samtidig åpnes opp for dialog med et kunnskapsrikt forbrukersegment som Telmore kan lære av. Det har så langt vært en rekke utfordringer med bloggen, og jeg mener Telmore bør vurdere å opprette en ekspertblogg i et eksternt system, slik som for eksempel wordpress.org. Dette vil kreve få interne IT ressurser, og samtidig unngår Telmore de teknologiske og sikkerhetsmessige problemene forbundet med å ha bloggen liggende på telmore.dk.

Inntenke relasjoner i sociale medier i forretningsmodellen; Telmore bør i større grad enn i dag inntenke de relasjoner som forbrukere allerede har i sociale medier inn i forretningsmodellen. Dette kan for eksempel være ved at man som kunde kan ringe gratis til fem personer som er fans av Telmore på Facebook, eller at man som kunde kan sende 50 gratis smser via telmore.dk for hver mobilanmeldelse man lager på telmore.dk eller poster på sin Facebook profil. De to eksempler er ikke ment som endelige forslag, men kun for å illustrere de muligheter som finnes ved å inntenke relasjoner som forbrukere allerede har i sociale medier inn i forretningsmodellen. I forlengelse av dette ser jeg det som meget viktig å påpeke at Telmore ikke skal fokusere på å selge, men på hvordan man skal legge til rette for styrke relasjonen mellom kunder.

Sette klare mål og måle resultater; Etter at Telmore har vært i gjennom en verdifull læringsperiode vedrørende bruk av sociale medier som branding verktøy, er jeg av den oppfatning at man nå må sette seg klarere mål for bruken av sociale medier som branding verktøy. Eksempler på mål kan for eksempel være at hvert nyhetsbrev skal gi 100 nye fans på Facebook, at interaksjon med kunder på Twitter skal generere ti forslag til produktutvikling årlig, eller at fem personer linker til ekspertbloggen etter hvert nytt blogginnlegg. Klare mål gjør det samtidig lettere å måle om resultatene ved å være i dialog med forbrukere gjennom de sociale medier kan forsvares ut ifra et ressursperspektiv. Klare mål og måling av resultater er derfor etter min mening helt avgjørende for å vurdere hvilken verdi ressursene man avsetter til sociale medier som branding verktøy skaper.

Kapittel 8: Konklusjon

Jeg har i denne oppgaven undersøkt problemformuleringen; *"I hvilket omfang kan sociale medier brukes til branding, og hvilke muligheter og utfordringer gir det Telmore å benytte sociale medier som branding verktøy?"* Foregående analyser og diskusjoner i oppgaven leder meg fram til følgende konklusjon:

Sociale medier kan fungere som avsender, mottaker eller interaktivt verktøy innen branding. Det er dog det interaktive aspektet ved sociale medier, som gjør det til et unikt branding verktøy. Årsaken er at sociale medier muliggjør dialog mellom virksomhet og forbrukere, samt mellom forbrukere, uavhengig av tid, sted eller antall personer. Sociale medier er dermed fundamentalt annerledes enn andre branding verktøy, og kombinert med forbrukernes økte makt i branding prosessen, gjør at branding ved bruk av sociale medier innebærer en nytt og annerledes perspektiv på branding. Jeg har derfor argumentert for, og sammensatt et nytt branding perspektiv, som er tilpasset social medier som branding verktøy. Denne dialogbaserte branding tilnærmingen har jeg valgt å kalle social branding.

Den overordnede fordelene ved bruk av sociale medier som et dialogbasert branding verktøy er at, det gir virksomheter bedre forutsetninger til å forstå, oppklare, og lære av forbrukernes opplevelser med brandet. Bruk av sociale medier til branding byr dog også på en rekke utfordringer, og spesielt gjelder dette i forhold til mange virksomheters organisasjonsstruktur og organisasjonskultur. Dette skyldes at, de fleste virksomheter i dag ikke har en organisasjon som designet for en åpen og symmetrisk brand kommunikasjon med forbrukerne. På bakgrunn av oppgavens teoretiske diskusjon, er min konklusjon at, omfanget sociale medier kan benyttes til branding vil variere fra virksomhet til virksomhet, og at det ikke er mulig å avgjøre dette på et generelt plan. For at virksomheter skal kunne avgjøre om sociale medier kan, og bør, brukes til branding, mener jeg det er avgjørende å se sociale medier som branding verktøy i sammenheng med hver enkelt virksomhets organisatoriske, kommunikative og foretningsstrategiske virkelighet.

Telmore bruker allerede flere sociale medier i interaksjonen med forbrukere, og er first mover innen bruk av sociale medier til branding blant danske telekommunikasjonsvirksomheter. Analysen av Telmores bruk av sociale medier som branding verktøy, viser at virksomheten overordnet har gode forutsetninger til å benytte sociale medier som branding verktøy, og trolig bedre forutsetninger enn de fleste danske konkurrenter. Samtidig er det i analysen identifisert en rekke svakheter vedrørende Telmore, som skaper utfordringer i forhold til Telmores bruk av sociale medier til branding. Som det

fremkommer i Tabell 7 danner de gode forutsetninger, og identifiserte svakheter til sammen en rekke muligheter og utfordringer for Telmore.

Telmores største mulighet ved bruk av sociale medier som branding verktøy, er den unike muligheten til å ta del i, og reagere på, forbrukernes samtaler i de sociale medier om Telmores brand. Ved å bruke sociale medier til å delta i dialog med forbrukerne kan man oppnå verdifull informasjon om forbrukernes opplevelser med Telmores produkter, services, etc.. Dialog med forbrukere gir Telmore bedre mulighet til å motvirke negativ word of mouth, og samtidig sikre at levereglene i organisasjonen om *"klar tale"* og *"vi tenker kundene først"* alltid overholdes. Gjennom de sociale medier, og fremfor alt gjennom fanpagen på Facebook som et brand community, har Telmore en god mulighet for å skape en 1-1 relasjonen mellom hver enkelt forbruker og brandet, samt øke den kollektive brand lojaliteten til Telmore.

Telmores to største og mest komplekse utfordringer er å bevare de gode forutsetningene man har i forhold til å benytte sociale medier som branding verktøy, samt at dagens organisasjonsstruktur forhindrer et optimalt resultat ved bruk av sociale medier til branding. Disse to sentrale organisatoriske utfordringene er etter min oppfatning avgjørende for Telmores fremtidige resultat vedrørende bruk av sociale medier som branding verktøy. Telmore opplever også en rekke utfordringer i forhold til bruk av sociale medier man ikke selv kontrollerer, og i forhold til utfordringer forbundet med sociale medier på telmore.dk.

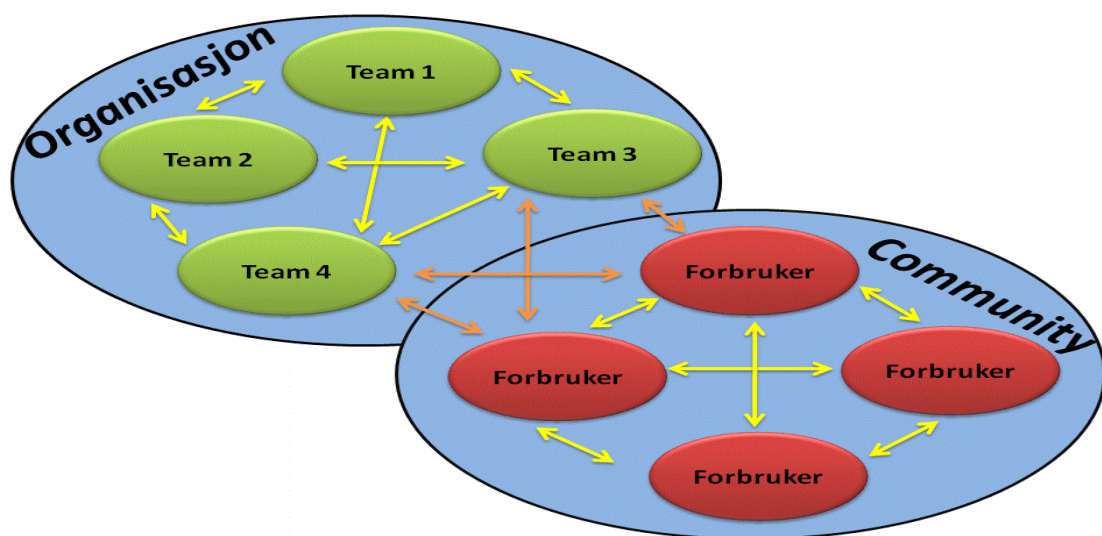
På bakgrunn av casestudiet av Telmore, vil jeg konkludere at Telmore overordnet har gode forutsetninger for å bruke sociale medier som branding verktøy, men at organisatoriske utfordringer vil kunne påvirke fremtidige resultater ved sociale medier som branding verktøy. Ut ifra Telmores organisatoriske, kommunikative og foretningsstrategiske virkelighet er det likevel min oppfatning at, Telmores muligheter overgår de utfordringer man står ovenfor i forhold til videre bruk av sociale medier som branding verktøy.

Kapittel 9: Perspektivering

Mens fokus under industrialismen har vært på å designe organisasjoner i forhold til å løse utfordringer vedrørende effektivitet og standardisering, vil jeg argumentere for at organisasjonsutvikling i den kreative økonomi i stor grad vil være knyttet opp til optimering av de menneskelige ressursene som inngår i en virksomhets nettverk. De menneskelige ressursene i en virksomhets nettverk kan overordnet deles opp i to kategorier; forbrukere og virksomhetens medarbeidere, og etter min oppfatning vil det være de virksomheter som best formår å optimere de kritiske menneskelige ressursene i deres nettverk, som fremover vil oppnå de beste resultater.

Jeg har i denne oppgaven undersøkt hvordan sociale medier som branding verktøy kan benyttes til dialog med forbrukere, og dermed sett på hvordan virksomheter gjennom involvering av forbrukerne kan benytte forbrukerne som ekstern ressurskilde. Flertallet av virksomheter i dag er dog organisert på en slik måte at de ikke vil kunne utnytte de unike mulighetene ved sociale medier som dialogbasert branding verktøy fullt ut. Årsaken til dette skyldes at de har en hierarkisk og silobasert organisasjonsstruktur, designet for effektivitet og standardisering, som reduserer forutsetningene for dialog med forbrukerne.

Man kan derfor forestille seg at optimal bruk av sociale medier som branding verktøy vil tvinge frem en desentralisering av hierarkiske organisasjonsstruktur, og en overgang fra silobaserte avdelinger til nettverk baserte enheter. Fremtidens organisasjoner vil etter min oppfatning derfor bestå av teams (enheter på to-fem medarbeidere), som inngår i et internt nettverk med andre teams i organisasjonen, samt i et eksternt nettverk med forbrukere, slik det fremkommer i Figur 7 under.



Figur 7 Nettverks organisasjon

Mens de gule pilene i figuren illustrerer dialog og samarbeid mellom forbrukere i et community, og mellom teams internt i en organisasjon, illustrerer de oransje pilene dialog og samarbeid mellom en virksomhet og forbrukere. Figur 7 viser således at det ikke kun er i interaksjonen mellom forbrukere i et brand community, og mellom en virksomhet og forbruker, at bruk av sociale medier som kommunikasjons verktøy vil forekomme og er relevant, men at dette også vil gjelde i forbindelse med bruk av egne medarbeiderne som intern ressurs.

I forlengelse av dette, mener jeg at fremtidig organisasjons utvikling, sett fra et internt perspektiv, handler om å skape sociale systemer i organisasjonen som fremmer innovasjon og samarbeid ved å legge til rette for autonomi og kreative utfoldelsesmuligheter blant medarbeiderne. I den forbindelse vil sociale medier etter min oppfatning komme til å spille en sentral rolle på grunn av de unike egenskapene i forhold til mulighet for dialog og samarbeid. Intern bruk av sociale medier til å optimere involveringen av egne medarbeidere vil dermed, i likhet med ekstern bruk av sociale medier som branding verktøy for å involvere forbrukere, legge et ytterligere press på nedbryting av tradisjonelle organisasjons strukturer og oppdeling i avdelinger.

Sociale medier som kommunikasjons verktøy kan derfor etter min oppfatning, både fra et eksternt og internt kommunikativt perspektiv, tvinge frem fundamentale organisatoriske forandringer i forhold til hvordan virksomheter hittil har vært organisert.

Litteraturliste

- Aaker, D. & Joachimsthaler, E. (2000) **Brand Leadership**, London Free Press.
- Aaker, D. (1991) **Managing brand equity: capitalizing on the value of a brand name**, New York: Free Press.
- Aaker, D. (1992) **Strategic market management**, New York, Wiley, 3. ed.
- Aaker, D. (1996) **Building Strong Brands**, New York: Free Press.
- Aaker, J. (1997) **Dimensions of brand personality**, Journal of Marketing Research, 1997 Vol. 34, s.347-356.
- Ahonen, T. & Moore, A. (2005) **Communities Dominated Brands: Business and Marketing Challenges for the 21st Century**, London, Futuretext.
- Antorini, Y. & Andersen, K. (2005) **A Communal Approach to Corporate Branding**, i Schultz, M., Antorini, Y & Csaba, F. (2005) **Corporate Branding: Purpose/People/Process: Towards the Second Wave of Corporate Branding**, Copenhagen Business School Press.
- Brown, S., Kozinets, R.V. & Sherry Jr. J.F.(2003) **Teaching old brands new tricks: retro branding and the revival of brand meaning**, Journal of Marketing, 2003 Vol. 67 No.3, s.19-33.
- Bryman, A. & Bell, E. (2007) **Business Research Methods**, Oxford; Oxford University Press.
- Buhl, C. (2005) **Det Lærende Brand**, Børsens Forlag.
- Csaba, F. & Bengtsson, A. (2006) **Rethinking identity in brand management**, i Schroeder, J. & Salzer-Mörling, M. (2006) **Brand Culture**, London, Routledge.
- Christensen, L. T., Morsing, M. & Cheney, G. (2008) **Corporate communications : Convention, complexity, and critique**, London, Sage Publications.
- Cova, B. & Cova,V. (1997) **Tribal Marketing: The tribalisation of society and its impact on the conduct of marketing**, European Journal of Marketing, 2002 Vol.36 s.595-620.
- Dalen, M. (2004) **Intervju som forskningsmetode – En kvalitativ tilnærming**, Universitetsforlaget.
- Davis, S. (2002) **Brand asset management: driving profitable growth through your brands**, Chichester, John Wiley and Sons Ltd 2002, 2. ed.
- Dinesen, K. (2008) **Forbrugerens i førersædet : Kommunikation og ledelse efter web 2.0 i the pull society**, Kbh., Gyldendahl Business.
- Fournier, S. (1995) **Towards the development of relationship theory at the level of the product and brand**. Advances in Consumer Research, 1995 Vol. 22 iss.1 s.661-662.
- Fournier, S. Dobscha, S. & Mick D.G. (1998) **Preventing the premature death of relationship marketing**, Harvard Business Review, 1998 January-February, s.42-51.
- Fournier, S. (1998) **Consumers and Their Brands: Developing Relationship Theory in Consumer Research**, Journal of Consumer Research, Mar 1998 Vol. 24 iss.4, s.343-373.

- Fuglesang, L. & Olsen, P. (2004) **Videnskabsteori i samfundsvidenskaberne : på tværs af fagkulturer og paradigmer**, København: Roskilde Universitetsforlag.
- Hanby, T. (1999) **Brands – Dead or Alive?**, Journal of the Market Research Society, 1999, Vol. 41,1: s.7-18.
- Hatch, M. J., & Schultz M. (2008) **Taking brand initiative : How companies can align strategy, culture, and identity through corporate branding**, San Francisco, Jossey-Bass.
- Heding, T., Knudtzen, C., Bjerre, M. (2009) **Brand Management : Research, theory and practice**, London, Routledge.
- Helder, J. & Pjetursson, L. (2002) **Motageren som medproducent**, København, Samfundslitteratur
- Johnson, G., Scholes, K. & Whittington, R. (2006) **Exploring Corporate Strategy 7th edition**, Pearson Education, Financial Time, Prentice Hall.
- Kapferer, J.N. (1997) **Strategic brand management : Creating and sustaining brand equity long term 2. edition**, London, Kogan Page.
- Kapferer, J.N. (1992) **Strategic brand management : new approaches to creating and evaluating brand equity**, London, Kogan Page.
- Keller, K. (1997) **Strategic brand management : Building, measuring, and managing brand equity**, Upper Saddle River, N.J., Prentice Hall US.
- Kotler, P. (2005) **Kellogg on branding : The marketing faculty of the Kellogg School of Management**, Hoboken, N.J., Wiley.
- Levine, R. Locke, C., Searls, D & Weinberger, D. (2000) **Cluetrain manifection: the end of business as usual**, Cambridge, Mass. : Perseus Books.
- Li, C. & Bernoff, J. (2008) **Groundswell: Winning in a world of transformed by social technologies**, Boston, MA, Harward Business Press.
- Mooney, K. & Rollins, N. (2008) **The Open Brand: When push becomes pull in a web-made world**, Berkeley, CA: New Riders.
- Mumby, D. (2001) **Power and Politics** i Jablin, FM & Putnam, LL (Eds.) The New Handbook of Organizational Communication : Advances in Theory, Research, and Methods, Sage Publications, Inc.,Thousand Oaks, CA.
- Muninz, A. & O'Guinn, T. (2001) **Brand community**, Journal of Consumer Research, 2001, s. 412–432.
- Petersen, H. & Lund, A. K. (2000) **Den kommunikerende organisation**, København, Samfundslitteratur.
- Prahalad, C.K. & Ramaswamy, V. (2004) **Co-creation Experiences: The next practice in value creation**, i Journal of Interactive Marketing, 2004, Vol.18.
- Roberts, K. (2004) **Lovemarks : The Future Beyond brands**, New York, Powerhouse Cultural Entertainment Books.
- Riezebos, R., Kist, B. & Kootstra, G. (2003) **Brand management - a theoretical and practical approach**, Harlow, Financial Times Prentice Hall.

Shirky, C. (2009) *Here comes everybody : The power of organizing without organizations*, New York, NY, Penguin.

Voxted, S. (2006) *Valg der skaber viden: Om samfundsvidenskabelige metoder*, København, Academica.

Weber, H. (2009) *Return on Involvement*, Toothless Tiger Press.

Weber, L. (2007) *Marketing to the social web: How digital customer communities build your business*, Hoboken, N.J.: John Wiley and Sons.

Yin, R. (2003) *Case study research : design and methods 3. ed.*, Thousand Oaks, Calif., Sage Publications.

Avisartikler:

Borsen.dk (2009) - *Danske virksomheder tager meget – handler lidt*

<http://borsen.dk/medier/nyhed/166424/>

[Hentet den: 22.10.09]

Business.dk (2009) - *Danmarks stærkeste brands*

<http://www.business.dk/bny/danmarks-staerkeste-brands>

[Hentet den: 10.10.09]

Computerworld.dk (2007) - *Webchamp 2007: Her er Danmarks bedste websites*

<http://www.computerworld.dk/art/38029/webchamp-2007-her-er-danmarks-bedste-website>

[Hentet den: 10.10.09]

Nytimes.com (2006) - *Letting Consumers Control Marketing: Priceless*

http://www.nytimes.com/2006/10/09/business/media/09adcol.htm?_r=1

[Hentet den: 06.04.09]

Telegraph.co.uk (2009) - *New York plane crash: Twitter breaks the news, again*

<http://www.telegraph.co.uk/scienceandtechnology/technology/twitter/4269765/New-York-plane-crash-Twitter-breaks-the-news-again.html>

[Hentet den: 13.03.09]

Time.com (2006) - *Time's Person of the Year: You*

<http://www.time.com/time/covers/0,16641,20061225,00.html>

[Hentet den: 06.04.09]

Blogger, Foredrag, Presentasjoner, Rapporter & Videoer

Armano (2009) - *Social Business by Design*

<http://www.slideshare.net/darmano/social-business-by-design>

[Hentet den: 15.09.09]

Alexa.com (2009) - *Internett statistikk*

<http://www.alexa.com/topsites/global>

[Hentet den: 10.10.09]

Briansolis.com (2007) - *The Social Media Manifesto - Intregrating Social Media into Marketing Communications*

<http://www.briansolis.com/2007/06/future-of-communications-manifesto-for/>

[Hentet den: 12.09.09]

Briansolis.com (2008) - ***In the Social web, we are all brand managers***
<http://www.briansolis.com/2008/10/in-social-web-we-are-all-brand-managers>
 [Hentet den: 13.03.09]

Engagementdb.com (2009) - ***Engagementdb Report***
http://www.engagementdb.com/downloads/ENGAGEMENTdb_Report_2009.pdf
 [Hentet den: 10.10.09]

Equat!on research (2009) - ***Marketing Industry Trends Report***
http://assets.eqrtools.com/papers/EQR_Market_Trends_Study_07_30_09_PS.pdf
 [Hentet den: 10.10.09]

Facebook.com (2009) - ***Statistikk***
<http://www.facebook.com/press/info.php?statistics>
 [Hentet den: 16.08.09]

Forrester Research (2009) - ***IAB Europe Congress***
<http://www.youtube.com/watch?v=FPBTe1kqah0>
 [Hentet den: 21.10.09]

Icrossing (2008) - ***What is Social Media***
http://www.icrossing.co.uk/fileadmin/uploads/eBooks/What_is_Social_Media_iCrossing_ebook.pdf
 [Hentet den: 06.04.09]

Inc.com (2009) - ***Study: Inc. 500 CEOs Aggressively Use Social Media for Business***
<http://www.inc.com/news/articles/2009/11/inc500-social-media-usage.html>
 [Hentet den: 10.10.09]

Interbrand.com (2004) – ***Cult Brands***
http://www.interbrand.com/images/studies/BGBleaguetable_final_.pdf
 [Hentet den: 16.08.09]

Mckinseyquarterly.com (2009) - ***Building the Web 2.0 Enterprise: McKinsey Global Survey Results***
https://www.mckinseyquarterly.com/Business_Technology/BT_Strategy/Building_the_Web_20_Enterprise_McKinsey_Global_Survey_2174?pagenum=4
 [Hentet den: 01.01.09]

NewMediaDays.dk (2008) - ***Reklamekroner i bevægelse***
<http://newmediadays.dk/johan-boserup>
 [Hentet den: 10.10.09]

Socialmediatoday.com (2009) - ***The Top Six Reasons Companies are Still Scared of Social Media***
<http://www.socialmediatoday.com/SMC/126750>
 [Hentet den: 10.10.09]

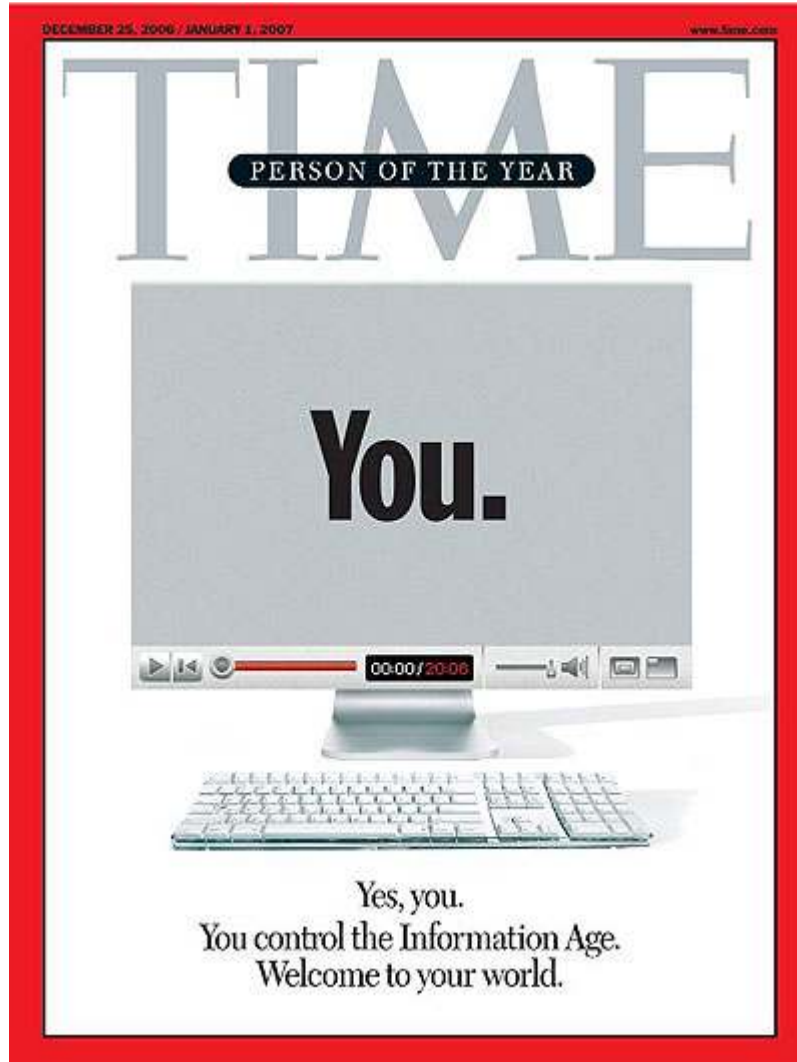
Støvring+Woodward (2009) - ***Mest til det sociale - Danske virksomheder og deres brug af Web 2.0 i virksomhedskommunikation 2009***
<http://www.kommunikationsforum.dk/log/multimedia/billeder%20til%20artikler/MckinseyWeb20/danskunder.pdf>
 [Hentet den: 13.09.09]

Telmore.dk (2009) - ***Årsrapport 2008***
<http://image.telmore.dk/pdf/Aarsrapport2008.pdf>
 [Hentet den 15.05.09]

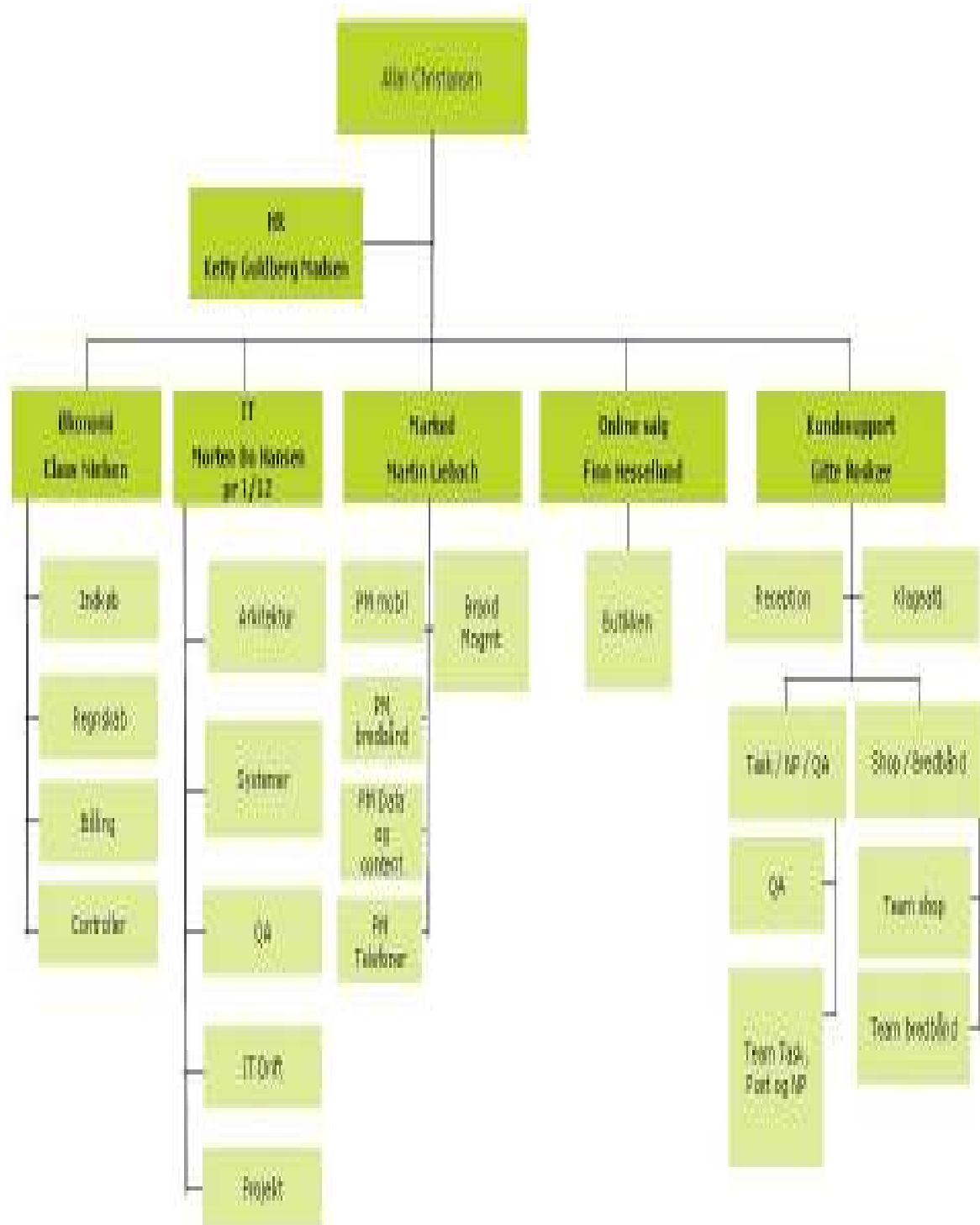
Universal McCann (2008) - ***Wave3***
http://www.universalmccann.com/Assets/UM%20Wave%203%20final_20080808141650.pdf
 [Hentet den: 06.04.09]

Bilag

Bilag 1 – Times Magazine forside



Bilag 2 – Telmore organisasjonskart



Bilag 3 – Liste over intervjupersoner

Nummer på intervjuet	Navn	Virksomhet	Stilling	Intervju form	Dato
Intervju 1	Tue Ansvig Sø	Telmore	Marketing koordinator	Semi-strukturert intervju	30/10 2009
Intervju 2	Anne-Mette Madsen	Telmore	Kommunikasjonsninja	Semi-strukturert intervju	30/10 2009
Intervju 3	Charlotte Munk Thalund	Telmore	Brand manager	Semi-strukturert intervju	04/11 2009
Intervju 4	Henrik Mølgaard	Telmore	Avdelingsleder kundeservice	Semi-strukturert intervju	04/11 2009
Intervju 5	Karen Møller Christensen	Telmore	Webtekstjonglør	Semi-strukturert intervju	06/11 2009
Intervju 6	Nicolai Fæste	Telmore	Produkt manager mobil	Semi-strukturert intervju	06/11 2009
Intervju 7	Anne-Mette Madsen	Telmore	Kommunikasjonsninja	Semi-strukturert intervju	30/03 2009
Intervju 8	Trine-Maria Kristensen	Socialsquare	Co-funder og Partner	Semi-strukturert intervju	08/09 2009
Intervju 9	Ole Emil Johnsen	Colt Kommunikasjon	Buzzgeneral	Strukturert intervju, (email)	31/08 2009

Bilag 4 – Telmores bruk av tilbakemelding på Facebook i en avisannonse

Startside Profil Venner Infoaktive telmore.dk

TELX MORE
KLAR TALE

Voeg Information Giv en gave Video Tal frit Bøsse >>

Skriv noget...

Lars Bloch Jensen Jeg har været telmore kunde i lang tid og har efterhånden omvendt mange venner så vi kan udnytte Telmore til Telmore, herunder min kæreste :) Jeg har dog haft internet hos en konkurrent hvor jeg overvejede at skifte til Jer. Dette har jeg dog ikke gjort af den grund at de har et lidt andet mobilt bredbånd tilbud end jer. Da både mig og min kæreste er på SU er pris meget vigtigt. Derfor efterlyser jeg et billig alternativ til folk som os. Ellers siger jeg tak for god service og den gode kontakt i har med os kunder på facebook. thumbs up, smiley face :)

Så, Lars: nu kan du godt skifte til billigt Mobilt Bredbånd hos TELMORE!

Kampagnepris!
49,-
pr. md.

op til **1 Mbit/384 kbit**

Ved tilmelding inden 31. januar kan du få kampagnepris i 6 m. 31. juli 2010. Herefter 99 kr. pr. md. Hastigheden kan variere efter afstand til og belastning på mast. Forbrugsgrænse 1 GB/md.

TELX MORE
KLAR TALE

Bilag 5 – Intervjuer

De 9 intervjuer som er foretatt i forbindelse med denne oppgaven er vedlagt på en CD. Årsaken til dette skyldes at de 9 transkriberte intervjuene fyller 82 sider, og jeg har derfor vurdert dem for lange til at vedlegge som tekst i selve oppgaven. Dette er godkjent av min veileder, samt kandidatavhandlingskonsulent ved CBS, Vibeke Ankersborg.