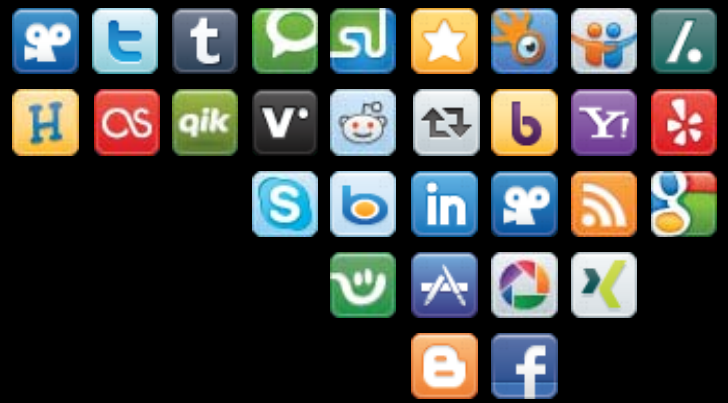
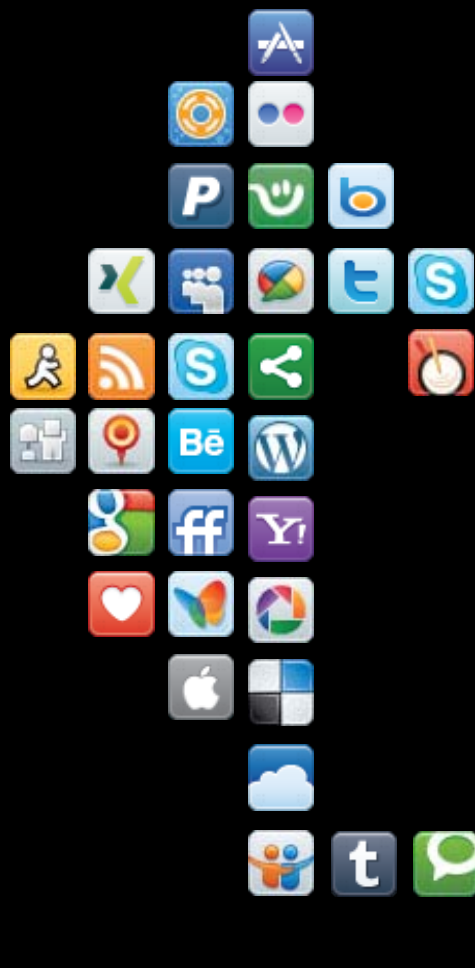




Når it-branchen bliver social – eller blot bliver ved tanken!

En analyse af it-branchen på de sociale medier



Kandidatafhandling af Gitte Wolff Sørensen,
cand.ling.merc. (kommunikation og spansk)

Vejleder: Lektor, Ph.d. Henrik Merkelsen,
Institut for Internationale Kultur- og
Kommunikationsstudier

Copenhagen Business School, februar 2012

181.870 tegn - 79,9 normalsider



Forord

Denne afhandling er et produkt af den afsluttende fase på cand.ling.merc.-linjen i kommunikation og spansk på Copenhagen Business School. Selve fokuset i afhandlingen er på kommunikationsdelen, og helt konkret på sociale medier i it-branchen. Bevæggrunden for dette valg er grundlæggende et udspring fra den generelle interesse i B2B virksomheder og de muligheder og udfordringer, der ligger i forlængelse af et nyt medielandskab. Samtidig stammer interessen i digital kommunikation og brand management fra fem års studier i virksomhedskommunikation. Jeg anså det ligeledes for at være noget, der kunne danne grundlag for en interessant proces, fordi det i den grad er et underbelyst område, hvilket også har kunnet mærkes via den store interesse, som de involverede parter i denne afhandling har udvist. Blandt andet skrev en deltager i spørgeskemaundersøgelsen:

”Dejligt at blive stillet nogle konkrete og skarpe spørgsmål ind i et tema, som vi måske bør forholde os til, men som hverdagens andre strategiske og operationelle gøremål ikke indtil videre har levnet plads til at give en tanke. Jeg er som forretningsudviklingschef interesseret i at vide, om der er noget, vi går glip af”.

Under udarbejdelsen af afhandlingen har der været flere parter involveret, som jeg gerne vil sige tusind tak til. Sammenlagt har 185 it-virksomheder deltaget i afhandlingens spørgeskemaundersøgelse, hvoraf tre virksomheder også har deltaget som testpiloter, herunder Jeanett Wolff fra ProData Consult A/S, Stine Lund Mikkelsen fra Soft Design A/S og Michael Banzon fra ABC Softwork. Jeg vil i den anledning gerne starte med at takke alle deltagende testpiloter og virksomheder for at stille deres tid til rådighed og for den overvældende positive respons. Herudover skal der også lyde en stor tak til Andreas Johannsen, Trine-Maria Kristensen og Hanne Klintøe, der alle har bidraget med deres ekspertviden om sociale medier. Der skal også sendes en stor tak til Peter Olesen, som har sørget for sponsorgaver fra Sigurd Müller vinhandel. Rambøll skal ligeledes have en tanke med på vejen, for at have givet adgang til surveyxact. Ligeledes skal der sendes en stor tak til professor Gorm Gabrielsen for hjælp med det statistiske arbejde. Endelig skal der lyde en stor tak til lektor Ph.d. Henrik Merkelsen, som igennem hele forløbet har givet god og konstruktiv vejledning samt fungeret som en værdifuld sparringspartner. Uden støtte fra jer, familie og venner ville denne afhandling ikke have været mulig, så tusind tak endnu en gang.

AFHANDLINGENS TABELLER OG FIGURER	3
ABSTRACT	4
1. INDLEDNING	7
1.1. PROBLEMIDENTIFIKATION	8
1.2. PROBLEMFORMULERING	9
1.3. AFGRÆNSNING & DEFINITION AF IT-BRANCHEN (B2B)	9
1.4. AFHANDLINGENS STRUKTUR & LÆSERVEJLEDNING	11
1.5. METODE	13
1.5.1. VIDENSKABSTEORETISK RAMME & METODOLOGISKE REFLEKSIONER	13
1.5.2. KRITISK REALISME – EN SAMFUNDSVIDENSKABELIG TEORI	13
1.5.3. VIDENSKABSTEORETISKE SLUTNINGER – RETRODUKTION	16
1.6. UNDERSØGELSESDSIGN	17
1.6.1. METODER I VIDENSPRODUKTIONEN	18
1.6.1.1. Kvalitativ forundersøgelse	19
1.6.1.2. Opbygning af kvantitativ undersøgelse	21
1.6.1.3. Analysemetode af kvantitativt data	23
1.6.1.4. Teoretiske overvejelser	25
2. AFHANDLINGENS TEORI	28
2.1. WEB 2.0 – ET SOCIALT WEB	28
2.1.1. NETVÆRKSSAMFUNDET MED INDIVIDET I CENTRUM – HVAD BETYDER DET?	31
2.1.2. DET BRUGERDOMINERENDE SAMFUND	32
2.1.3. HVAD BETYDER WEB 2.0 OG NETVÆRKSSAMFUNDET SÅ?	34
2.2. SOCIALE MEDIER ER KUN FOR B2C – EN MYTE?	36
2.2.1. B2B VERSUS B2C MARKETING	38
2.2.2. JA, DET ER KUN EN MYTE	40
2.3. BRAND MANAGEMENT PÅ DET INDUSTRIELLE MARKED	42
2.3.1. BRANDING MED EN HOLISTISK TILGANG	43
2.3.2. NETVÆRKSBRANDING I NETVÆRKSSAMFUNDET	47
2.3.3. NÅR B2B BRANDET GÅR ONLINE – OG BLIVER DET ÅBNE OG SOCIALE BRAND	49
2.4. DE SOCIALE MEDIERS IMPLIKATIONER FOR B2B BRANDS BETYDER DERFOR...	53
2.5. STRATEGISK IMPLEMENTERING AF SOCIALE MEDIER	55
2.5.1. IMPLEMENTERINGEN AF EN VIRKSOMHEDS BRAND PÅ SOCIALE MEDIER BETYDER DERFOR...	58
AFHANDLINGENS ANALYSE	62
3. ANALYSE AF IT-BRANCHEN PÅ SOCIALE MEDIER	63

3.1. IT-BRANCHEN PÅ SOCIALE MEDIER 2011 – FREKVENSPANALYSEN	63
3.1.1. IT-VIRKSOMHEDERNES ANVENDELSESOMRÅDER PÅ SOCIALE MEDIER	64
3.1.2. STRATEGISK ANVENDELSE	66
3.1.3. ORGANISATORISK SYN PÅ SOCIALE MEDIER	67
3.1.4. VIRKSOMHEDSKULTUREN I IT-VIRKSOMHEDERNE	68
3.2. FAKTOR- & REGRESSIONSANALYSE	69
3.3. DISKUSSION AF ANALYSENS RESULTATER	75
3.3.1. SOCIALE MEDIER I IT-VIRKSOMHEDERNE	76
3.3.2. STRATEGISK HÅNDTERING OG SYN PÅ SOCIALE MEDIER	77
3.3.3. DEN ORGANISATORISKE KULTUR I NETVÆRKSSAMFUNDET	79
3.3. HVAD BLEV RESULTATET AF IT-VIRKSOMHEDERNE PÅ SOCIALE MEDIER?	80
 4. KONKLUSION	 82
 AFHANDLINGENS LITTERATUR	 85
 AFHANDLINGENS BILAG	 93
 BILAG 1 – INTERVIEW MED ANDREAS JOHANNSEN – 11. AUGUST 2011	 94
BILAG 2 - INTERVIEW MED TRINE-MARIA KRISTENSEN – 8. SEPTEMBER 2011	114
BILAG 3 - INTERVIEW MED HANNE KLINTØE - 8. SEPTEMBER 2011	126
BILAG 4 - INTERVIEWGUIDE	143
BILAG 5 – SPØRGESKEMA	144
BILAG 6 - DELTAGERE I SPØRGESKEMAUNDERSØGELSEN (FORTROLIGT)	149
BILAG 7 – INTRODUKTIONSMAIL	150
BILAG 8 – RYKKERMAIL	151
BILAG 9 – SAMLEDE LISTE OVER MÅLGRUPPEN I SPØRGESKEMAUNDERSØGELSEN (FORTROLIGT)	152
BILAG 10 – FREKVENSPANALYSE	153

Afhandlingens tabeller og figurer

Del 1: Indledning

Figur 1: Afhandlingens struktur.....	11
--------------------------------------	----

Tabel 1: Oversigt over interviewpersoner.....	20
---	----

Del 2: Afhandlingens teori

Figur 2: Kommunikationsmønstrenes udvikling.....	34
--	----

Figur 3: B2B brugerpræferencer.....	37
-------------------------------------	----

Figur 4: Sociale medier i B2B virksomheder.....	41
---	----

Figur 5: The corporate brand toolkit.....	46
---	----

Figur 6: De tre bølger i corporate branding.....	48
--	----

Figur 7: Klassisk webkommunikation versus webkommunikation.....	51
---	----

Figur 8: The role of the brand.....	54
-------------------------------------	----

Figur 9: Social Trinity Model.....	57
------------------------------------	----

Tabel 2: B2B versus B2C marketing.....	39
--	----

Tabel 3: Buy Grid Modellen.....	39
---------------------------------	----

Tabel 4: Product and corporate branding.....	45
--	----

Tabel 5: Åbne og lukkede brands.....	52
--------------------------------------	----

Tabel 6: Definition of six types of groundswell technologies.....	56
---	----

Tabel 7: Stages in the buying process using social media.....	58
---	----

Tabel 8: Using Social Application in different departments.....	59
---	----

Tabel 9: Vilkår for brand management i netværkssamfundet.....	60
---	----

Del 3: Afhandlingens analyse

Figur 10: Graden af anvendelse – sociale medier.....	63
--	----

Figur 11: Hvor længe organisationerne har anvendt sociale medier.....	64
---	----

Figur 12: Antal ansatte i it-virksomhederne.....	64
--	----

Figur 13: Scree plot af strategi.....	70
---------------------------------------	----

Figur 14: Scree plot af organisatorisk holdninger.....	71
--	----

Tabel 10: Komponent matrix af strategi.....	70
---	----

Tabel 11: Rotated component matrix af organisatoriske holdninger.....	71
---	----

Tabel 12: Test of between-subjects effects – kultur.....	72
--	----

Tabel 13: Alternativ 1 – kultur.....	72
--------------------------------------	----

Tabel 14: Alternativ 2 – kultur.....	73
--------------------------------------	----

Tabel 15: Reduktion af organisationsfaktorerne.....	73
---	----

Tabel 16: Reduktion af strategifaktoren.....	73
--	----

Tabel 17: 1. slutmodel – regressionsanalyse.....	74
--	----

Tabel 18: 2. slutmodel – regressionsanalyse/ Tests of between-subject effects.....	74
--	----

Tabel 19: 2. slutmodel – regressionsanalyse/ Parameter estimates.....	75
---	----

Tabel 20: Spørgsmål udtrukket fra regressionsanalysen.....	75
--	----

Abstract

Title: When the IT industry goes social – or just keeps to the idea

The aim of this master's thesis is to examine how the rise of a new media landscape, namely social media, affects, challenges and contributes to corporate branding in business-to-business companies, including identifying barriers in relation to the application of social media. It is undoubtedly an unexplored field of research, which deserves a greater amount of attention than it has received up to the present moment. Accordingly, the theory in this master's thesis explains and discusses the role of social media in the context of the network society and in brand management disciplines by researching the literature thoroughly with a broad collection of both practitioners and theorists. The purpose of this examination is to contribute to the understanding and identification of the challenges social media put upon today's companies.

During the process of the explanation of the new media paradigm, some key themes were discovered and demanded further investigation. Seemingly, most organizations struggle to build a brand with a distinctive social identity in spite of the fact that, in reality, social media has a lot of associations with traditional ways of doing business in business to business companies. Some of the most significant terms and the very foundation of social media are networking and relations, which have always been the core in business to business companies. Being social online means being connected and engaged to target audiences on different types of social platforms, which of course necessitates keeping an ear closer to the ground.

The key to social media is providing value through dialogue and monitoring what people are saying about the company's brand, which really doesn't seem that complicated, because social media provides the tools for exactly that purpose. However, it still seems that many companies lack the ability of achieving effectiveness. The foundation of the analysis is therefore based on discovering which aspects of social media can be identified as main barriers of business to business companies' current management. The reason why this calls for further examination is for the sheer purpose that it is no longer an open question whether brand sociability matters – the question is how well companies manage the new media landscape. Obviously, there will always be a difference in needs depending on the type of business, but social media is, without a doubt, going to be part of both the present and future whether we like it or not.

Based on the theoretical part and three interviews with social media experts, the analysis consists of a questionnaire survey completed by 185 business to business companies limited to the Danish IT industry due to the limitation of this thesis. The questionnaire contains aspects of the application of social media, organizational management and viewpoints which assumedly can influence how well companies manage social media and the ability to succeed.

To analyze the IT industry, the thesis consists of three different types of analysis. First of all, a frequency analysis that creates an overall image of how the companies manage and apply social media as well as how the companies view social media and how the cultures are composed. Furthermore, there is both a factor and regression analysis which combined have the purpose to generate variables that influence the application of social media.

Main results in the analysis

The frequency analysis demonstrated that the companies lack a clear understanding of how to use social media for other purposes than one way communication, including dialogue and listening, through different types of social media tools. In relation to the ability of strategic planning, the companies don't seem to put a lot of emphasis on aspects such as analysis or objectives, which clearly will influence the capacity to measure the business value of social media. Regarding the viewpoints of social media, a lot of the companies embrace the idea of intensifying the usage of social media. They view social media as a tool that potentially can increase business value and competitiveness. However, more than half of the respondents don't find education necessary, which is problematic. Based on the results, there is a clear indication of the absence of same. On the subject of the composition of cultures, the analysis indicates adaptability to implement social media founded on democratic cultures, where employees are willing to share knowledge and are trusted to take responsibility. Here the factor and regression analysis demonstrated the importance of the understanding of setting objectives as well as showing managerial endorsement and support. Equally important aspects of the application of social media were found to be corporate visions of social media. These aspects can potentially constitute barriers of the application of social media if not fulfilled.

Afhandlingens indledning

Del 1

1. Indledning

“We don’t have a choice whether to do social media, the question is how well we do it” (Eric Qualman, 2010:1). Sådan lyder det klokkeklart fra en anerkendt social media-ekspert. Opråb i den stil er han dog ikke ene om. Flere teoretikere forudsiger en grufuld skæbne for de virksomheder, der ikke har intentioner om at indrette sig efter det netværkssamfund og nye medielandskab, som vi nu befinder os i. Det handler om, at vi med åbne arme skal byde velkommen til en verden, hvor nøgleordene er interaktion, relationer og brugergenereret indhold. Det betyder derfor, at traditionel brand management og push-tankegangen har fået en helt anden plads i hierarkiet, hvor det ikke længere kun handler om at skubbe budskaber ud til målgrupper gennem kampagner og andre marketingmæssige tiltag. Nu skal virksomheder åbne sig op, indbyde til dialog og deltage aktivt på forskellige sociale platforme med godt og relevant indhold samt lytte til, hvad interessenterne siger. Kort sagt handler det om, at der sket en digitalisering af den sociale interaktion fra den fysiske verden til sociale platforme, hvor relationer i endnu højere grad kan vedligeholdes. Den traditionelle kommunikationsmodel har derfor også sværere og sværere ved at finde sin gyldighed blandt de forventningsfulde interessenter, der ikke længere anskuer sig selv som passive modtagere, men som medskabere.

Det at have dialog med sine kunder kan ikke betragtes som noget nyt, og sociale medier faciliterer blot dette samtidig med, at der kan tilegnes en unik viden og indsigt i målgrupper gennem proaktiv dialog og lytning, hvilket i sig selv burde skabe en stærk interesse fra især kommunikations- og marketingansatte. Til trods for dette er det svært at finde B2B-virksomheder, der har forståelsen for at tænke pull frem for push, og i den forbindelse skabe en stærk brandidentitet på de sociale medier. Selvom mange betragter det som nyt, er der rent litterært en del videnskabelige artikler og bøger omkring emnet. Der også en del konsulenthuse, som tilbyder deres ekspertviden. Så hvad er problemet? I forhold til B2B virksomheder er det selvfølgelig lidt et overset område, for af al den litterære viden der forefindes, er der meget lidt, der er målrettet den industrielle branche. Om dette blot handler om den generelle tendens, hvor litteraturen viser sit sparsommelige ansigt i forhold til B2B markedet, vides ikke. Men fokus på B2B industrien er klart et overset område, selvom meget af teorien er almen gyldig. Denne afhandling vil derfor have sit afsæt i sociale medier set fra et virksomhedsperspektiv i B2B-verdenen, eftersom min personlige vurdering er, at sociale medier kan være et mere værdifuldt værktøj for B2B-virksomheder end for B2C-virksomheder.

En vurdering, måske endda påstand, der med sikkerhed vil kræve en forklaring. Ikke fordi, jeg nu vil komme med en lang redegørelse, for det må hellere forblive i de teoretiske afsnit. Men hvis tankerne bliver ført over til hovedessensen i sociale medier, handler det i bund og grund om relationer. Relationer har altid været B2B virksomhedernes force gennem messer, loyalitetsprogrammer, seminarer etc., så mon ikke, det er her, hvor B2B virksomhederne for alvor kan få førertrøjen på og opnå øget endorsement? For der er uden tvivl ivrighed efter at skabe gode relationer, både inden- og udenfor virksomheder – og som Waldstrøm udtrykker det: *"(...) skulle egypterne bygge om i dag, ville de bygge netværk, ikke pyramider"* (2006:1). Sociale medier handler nemlig i høj grad om dialog – og ikke så meget om smarte marketingskampagner. Netop dialogen kan i endnu højere grad vedligeholde - og om end endnu vigtigere; fastholde de langvarige relationer, som i høj grad altid har kendetegnet den industrielle branche. Ligeledes lægger sociale medier op til at skabe leads, dele viden, udvikle produkter, rekruttere medarbejdere, supporte kunder/partnere/distributører og meget andet. Til trods for dette er det stadig svært at finde gode eksempler på danske B2B-virksomheder, der for alvor har formået at slå igennem på de sociale medier. Der findes selvfølgelig de sædvanlige pragteksempler såsom Sitecore og Shipserv, som eksempler på danske B2B-virksomheder - samt Cisco og Microsoft, som eksempler på udenlandske virksomheder. Så hvad holder virksomhederne tilbage, når der er meget, der peger på, at det kan skabe forretningsmæssig værdi?

1.1. Problemidentifikation

Undersøgelser fra Social Semantic (2011), Social Media Marketing Industry Report (2011) samt Btoonline (2011) viser alle samme mønstre, hvor respondenterne (virksomhederne) giver udtryk for, at de enten gerne vil være mere aktive på de sociale medier, eller i det hele taget starte. Velvidende om, at Social Semantic's analyse dækker over forskellige brancher og de to andre er baseret på undersøgelser i USA, må man antage, at det samme gør sig gældende i danske B2B-virksomheder. Så hvor er det, det går galt? De ofte hørte undskyldninger er ofte baseret på manglende tid og ressourcer, men det er vel nærmere et spørgsmål om prioritering. Der må derfor ligge andre, mere væsentlige årsager til grund for, at B2B-virksomhederne endnu ikke for alvor har foldet sig ud på de sociale medier? Dette er netop, hvad denne afhandling vil forsøge at belyse ud fra en både teoretisk fordybelse og ud fra studier af både kvalitativ og kvantitativ karakter.

1.2. Problemformulering

Med ovenstående in mente vil afhandlingen således tillægges et såvel teoretisk som eksplorativt, deskriptivt og eksplikativt studie af B2B-virksomheder i konteksten af sociale medier ud fra et virksomhedsperspektiv. Den teoretiske del af afhandlingen vil blive relateret til de empiriske resultater. Inddragelsen af både teoretiske perspektiver og indsigt i den praktiske del, set fra såvel et social media ekspertniveau som fra et B2B-virksomhedsperspektiv, skaber tilsammen formålet om at bidrage med ny indsigt og viden på området. Afhandlingen bunder derved ud i følgende problemformulering:

Hvilke barrierer kan identificeres i relation til anvendelsen af sociale medier i B2B virksomheder – herunder specifikt med it-branchen som undersøgelsesfelt?

Gennem nedenstående underspørgsmål vil afhandlingen operationalisere problemformuleringen:

- Hvad er sociale medier – og hvilken betydning har det fået for virksomhedskommunikation?
- Hvilken betydning har sociale medier i forhold til anvendelsen i B2B virksomheder?
- Hvilke implikationer har sociale medier for B2B virksomheders corporate brand?
- Hvilke vigtige parametre kan opsættes for den strategiske anvendelse af sociale medier?
- Hvad kendetegner it-branchen på de sociale medier?

Det vil dog, på baggrund af afhandlingens fastsatte begrænsninger, være nødvendigt at foretage nogle afgrænsninger, som der vil blive redegjort for i det følgende afsnit.

1.3. Afgrænsning & definition af it-branchen (B2B)

Udgangspunktet for afhandlingen er sociale medier i B2B virksomheder, men da det ikke er muligt at undersøge alle brancher inden for B2B-virksomheder, er it-branchen udvalgt som undersøgelsesområde. Hvorfor it-branchen er relevant og interessant som undersøgelsesfelt, skal ses i lyset af, at it-virksomheder agerer i en branche, der er i konstant og rivende udvikling, og som kræver et vågent øje med markedet. Derudover har globaliseringen været årsag til, at cyklusser inden for produkter, services og processer er endnu kortere samtidig med, at den teknologiske revolution inden for kommunikationsmidler har mindsket betydningen af afstande (Leksikon, 2003). Det er derfor en branche, der i den grad fordrer omstillingsparathed, proaktivitet og nytænkning, hvilket hænger godt sammen med meget nogle af aspekterne i web 2.0, herunder sociale medier og netværkssamfundet.

Definitionen af it-branchen kan være svær at komme med et helt præcist bud på, da litteraturen er sparsommelig omkring emnet. Det lykkedes dog at finde frem til en nyere definition gennem e-statistik (2011) samt at hente inspiration fra Informationssamfundet (2006), der er udarbejdet af Danmarks statistik. I e-statistik (2011) inddeles branchen efter OECD's (Economic Co-operation and Development) definition fra 2007. Først og fremmest dækker betegnelsen over virksomheder, hvis produkter eller serviceydelser i mindre eller højere grad direkte er relateret til informationsteknologiens udbredelse eller anvendelse (Informationssamfundet, 2006:141). Derudover opdeles erhvervene yderligere i henholdsvis i tre grupperinger, som er it-industri, handel med it-produkter og it-service.

Under it-service findes der underkategorier, hvor it-service, ifølge OECD, indeholder telekommunikation og it-konsulentytelser, der kan betegnes som udvikling af software, hosting af it-løsninger, reparation af computere og kommunikationsudstyr samt programmering (e-statistik, 2011:2). Produkterne/serviceydelserne skal være beregnet til informationsbehandling og kommunikation via elektroniske medier (Informationssamfundet, 2006:141.) Hvad angår it-industrien og handel med it-produkter, skal produkterne være beregnet til behandling og kommunikation af information, herunder transmission og fremvisning, brug af elektronisk behandling til at opfange, måle og/eller oplagre information om fysiske fænomener eller kontrollere fysiske processer (Ibid.)

Som ovenstående antyder, dækker definitionen meget bredt. Computerworld brancheguide (2011), som skulle være den mest komplette af slagsen, er som følge deraf udvalgt til manuelt at indsamle og indsnævre afhandlingens undersøgelsesområde. Dette har været nødvendigt, da afhandlingen udelukkende beskæftiger sig med B2B virksomheder, og ovenstående definition ikke fordrer en sådan adskillelse. I forhold til B2B virksomheder, er der dog yderligere sat en afgrænsning, da der forefindes virksomheder, der både er B2B- og B2C-virksomheder. De er fravalgt, da de kan have forskellige strategiske anvendelsesområder på sociale medier, hvilket kan forvrænge billedet af undersøgelsesområdet.

Ligeledes er der sat et kriterium op i udvælgelsesprocessen om, at it-virksomhederne minimum skal have ti ansatte, for at blive inkluderet i undersøgelsen. Afgrænsningen er gjort på baggrund af de undersøgelsesområder, afhandlingen lægger op til, inden for de organisatoriske og ledelsesmæssige aspekter, hvilket ikke giver nær så meget mening at spørge om i de helt små virksomheder.

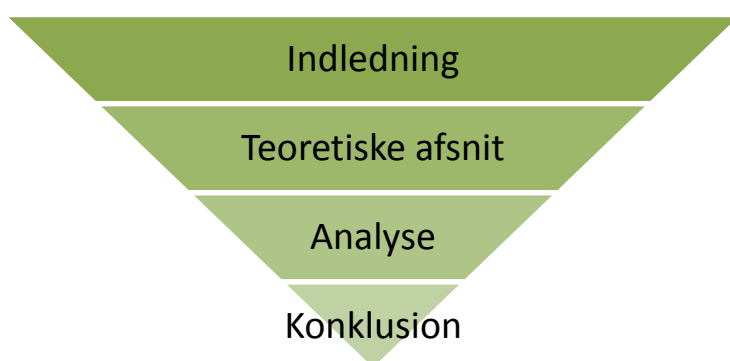
Afhandlingens definition af it-branchen er på den baggrund:

Virksomheder, der minimum har 10 ansatte – og som udelukkende har sin forretning i B2B-verdenen, hvor kernekompetencen kan gøres op i bits eller bytes, hvilket vil sige, at virksomhedens forretning afhænger af informationsteknologi til at skabe det produkt, og/eller den service, der sælges.

Til trods for at afgrænsningen stadig kan forekomme bred og måske kræve en yderligere afgrænsning og inddeling, ligesom computerworld brancheguide med 25 underopdelinger, er dette fravalgt. Det skyldes, at denne inddeling i virkeligheden forekommer problematisk, fordi mange it-virksomheder er svære at sætte i bås, da deres forretningsområder ofte strækker sig bredt. Dette kom også til udtryk ved mange gengangere i brancheguidens underopdelinger. Derfor er der samtidig en afgrænsning fra at analysere it-virksomhederne ud fra en bestemt underbranche eller kategori. Ligeledes udtrykte Michael Banzon, CEO i ABC Softwork og testpilot, at det er svært at svare på, hvilken specifik kategori/branche, en it-virksomhed i virkeligheden hører under. Analysens undersøgelsesfelt er derved et resultat af afhandlingens definition på it-virksomheder. Yderligere afgrænsninger vil foretages løbende i afhandlingen.

1.4. Afhandlingens struktur & læservejledning

Afhandlingens struktur kan karakteriseres som en tragt, hvor der løbende arbejdes på en indsnævring og udvikling af den viden, der søges på baggrund af problemformuleringen.



Figur 1: Afhandlingens struktur

Del 1 består indledningsvist af en kort introduktion af sociale mediers aktualitet i B2B virksomheder samt bevæggrunden for afhandlingens problemidentifikation, problemformulering og afgrænsning. Efterfølgende er der en redegørelse for, hvordan afhandlingen ud fra kritisk realisme

som erkendelsesmæssigt standpunkt tilvejebringer og afspejler indsamlingen samt behandlingen af afhandlingens kvalitative og kvantitative data.

Del 2 udgør afhandlingens teoretiske fundament, hvor begrebsdefinitioner vil blive præsenteret løbende. Den teoretiske gennemgang sætter indledningsvist fokus på web 2.0 og netværkssamfundets udvikling. Ligeledes er der fokus på, hvilken betydning sociale medier kan have på B2B-virksomheders anvendelse. Efterfølgende belyses sociale mediers implikationer i forhold til brandmanagement i B2B-virksomheder. Det teoretiske kapitel afsluttes med håndteringen af sociale medier i et strategisk perspektiv, herunder med fokus på, hvilke organisatoriske betydninger og krav dette stiller. Kapitlet giver sammenlagt et billede og en diskussion af, hvordan sociale medier har været med til at ændre mediebildet og den traditionelle push tankegang i brand management disciplinen.

Del 3 er afhandlingens undersøgelsesfelt, som tager udgangspunkt i en spørgeskemaundersøgelse, der er foretaget af 185 danske it-virksomheder og tre kvalitative interviews med social media eksperter. Analysen består af en deskriptiv analyse i form af en frekvensanalyse, der giver et grundlæggende billede af, hvordan it-virksomhederne agerer og forholder sig til sociale medier, samt hvordan virksomhederne er sammensat rent kulturelt. Derudover er der lavet en eksplorativ analyse i form af en faktor- og regressionsanalyse, der belyser sammenhængen mellem anvendelsen af de sociale medier sat op imod, hvordan disse anvendes strategisk, den organisatoriske kultur og de organisatoriske synspunkter på sociale medier. Analysen afsluttes med en diskussion af teorien og empirien, hvor årsagssammenhæng undersøges og forklares.

Del 4 fungerer som afrunding på afhandlingen, hvor der gives svar på problemformuleringen. Det vil sige, at de centrale pointer fra de forskellige kapitler bliver opsummeret.

Igennem afhandlingen vil den direkte brug af citater og modeller blive holdt på sit oprindelige sprog, for at sikre korrekt citering og brug. Brugen af referering og opsætning af litteraturliste følger APA's system (American Psychological Association), da det er en udbredt metode, der sætter publikationsår efter forfatternavn, og derved gør det nemt at finde i litteraturlisten.

Nogle af bilagene i nærværende afhandling vil ikke være offentlige tilgængelige af hensyn til deltagernes anonymitet i spørgeskemaundersøgelsen, hvilket betyder, at deltagerlisten kun vil være tilgængelig for censor, vejleder og undertegnede. Når der refereres til bilagene indeholdende interviews med Andreas Johannsen (bilag 1), Tina-Maria Kristensen (bilag 2) og Hanne Klintøe

(bilag 3), vil der for eftertiden blive skrevet efternavn efterfulgt af årstal, som naturligvis er 2011, hvor interviewene blev foretaget.

1.5. Metode

Metoden vil give et indblik i den fremgangsmåde, der skal producere en viden eller begrunde en viden. Det vil derfor sige, at der her er en redegørelse for, hvordan faglig viden, metoder og teorier anvendes.

1.5.1. Videnskabsteoretisk ramme & metodologiske refleksioner

Hvorfor videnskabsteori er en væsentlig del af afhandlingen, skal ses i lyset af, at den beskæftiger sig med opfattelse af de data og det videnskabssyn, der bevidst eller ubevidst bestemmer alle de underliggende antagelser, som måske vil være taget for givet, eller som måske også kan betegnes som fordomme eller forforståelser (Andersen, 2009). Videnskabsteori danner derfor en forståelsesramme for den måde, der er søgt at indhente viden på. Formålet er at belyse problemformuleringen og de slutninger, der drages heraf. Jeg vil i den anledning redegøre for min metode til at forstå og fortolke virkeligheden. Der vil derfor løbende være en reflektering over, hvad den sociale virkelighed består af, hvad jeg kan erkende af den, og hvordan den videnskabsteoretiske position anvendes i afhandlingen.

I videnskabsteorien findes der som udgangspunkt tre overordnede videnskabsområder, nemlig humanvidenskab, samfundsvidenskab og naturvidenskab, og en afgrænsning mellem disse kan være en svær disciplin at kaste sig ud i. I forholdet mellem humanvidenskaber og samfundsvidenskaber kommer en skelnen på en hård prøve, da et samfund består af individer, og det er umuligt at undersøge et samfund uden at beskæftige sig med individer. Ligeledes lever mennesker i samfund, hvilket gør det uundgåeligt ikke at beskæftige sig med de samfundsmæssige tilhørsforhold. Da begge discipliner udgør to hovedområder, der grænser sig tæt op ad hinanden, er der lavet klassificeringer, som muliggør en sontring. Denne sontring kan ske på baggrund af, hvilken synsvinkel en viden tillægges (Collin et al, 2003).

1.5.2. Kritisk realisme – en samfundsvidenskabelig teori

Nærværende afhandling vil lægge den overordnede synsvinkel omkring kritisk realisme, som er en relativt ny videnskabsretning fra 1970'erne, der skal tolkes som et ”metateoretisk” perspektiv (teori om teori) (Buch-Hansen et al, 2005). Kritisk realisme skal ikke tolkes som en metode, men nærmere

som en teori, hvor det afgørende spørgsmål bliver, på hvilken måde forskellige metodologier kan give viden om generative mekanismer (Danermark et al, 1997). Det, der kendetegner kritisk realisme, er, at den forholder sig kritisk til både positivismen og hermeneutikken samtidig med, at der søges efter en integrering af stærke sider fra begge, hvilket udgøres i en ny enhedsvidenskabelig filosofi (Wad, 2000). Diskussionen mellem disse retninger går på subjektivisme og objektivisme, hvor fortalere for subjektivismen kritiserer objektivismen for manglen på indsigt i, at den sociale verden er udgjort af handlende individer, hvorfor fokus må rettes mod handlingernes mening og aktørernes hensigter. Imidlertid hævder objektivismen, at subjektivismen ikke anerkender de objektive samfundsmæssige strukturers indflydelser (Ibid.). Da denne afhandling ikke kan udelukke det ene fremfor det andet, er kritisk realisme valgt. Dette fordi kritisk realisme danner en ”tredje vej” mellem positivismen, som er kendetegnet ved kvantitative undersøgelser (objektivisme) og hermeneutikken, som er kendetegnet ved kvalitative undersøgelser (subjektivisme).

Det, der helt konkret gør sig gældende, er, at kritisk realismes filosofiske udgangspunkt dannes ved, at der eksisterer en objektiv social verden - eller med andre ord; der eksisterer en virkelighed, der fungerer uafhængigt af vores viden og begreber om den. Ligeledes anerkender kritiske realister, at erkendelsen af den objektivt eksisterende virkelighed altid er begrebslig formidlet. Der tages således på den ene side afstand fra en naiv objektivisme/ realisme (positivisme), der fastholder, at alt hvad der er virkeligt, er empirisk iagttageligt. På den anden side tages der afstand fra radikale postmoderne og diskursteoretiske strømninger, der betvivler, om der overhovedet findes en virkelighed uden for sproget og begreberne om den (Juul, 2002:111).

Med andre ord hævder ontologien i kritisk realisme to grundlæggende ting: For det første, at virkeligheden eksisterer både udenfor, før og uafhængigt af de erkendelser og iagttagelser, vi gør. For det andet, at der eksisterer et dybt og stratificeret verdensbillede, der består af tre domæner. I de tre domæner, hvoraf de to første - ”det empiriske” (erfaringer og observationer) og ”det faktiske” (begivenheder og fænomener) allerede eksisterer i de empiriske realisters platte, er der i kritisk realisme også tale om ”det virkelige”. Her tænkes der på de ikke direkte observerbare strukturer og mekanismer, der ikke umiddelbart altid støtter og er årsag til begivenheder og fænomener inden for det faktiske domæne (Ibid.). Tankerne skal derfor ledes hen på, at der altid vil være et dybt og uobserverbart domæne samtidig med, at observerbarhed ikke er kriteriet for tilstedeværelse.

I kritisk realisme findes der derved en virkelighed, der kan gøres til genstand for analyse. Dette er videnskabens intransitive objekt (ontologi). Formålet med denne videnskab er at komme så tæt på

virkeligheden som overhovedet muligt. Viden findes i de teorier, paradigmer, modeller, begreber, beskrivelser, data, analyseteknikker mm., der er tilgængelige, og disse danner det transitive objekt (epistemologi) (Buch-Hansen et al, 2005). Videnskab skal derved forstås som en kontinuerlig social aktivitet, og viden skal forstås som et socialt produkt, som individer kan genskabe og omdanne samt ligeledes trække på og bruge i kritiske udforskninger (Ibid.). Det vil sige, at det specielle ved samfundsvidenskaben er, at der søges efter kundskab om en socialt produceret virkelighed, ikke blot en socialt defineret sådan (Danermark et al, 1997)."

Grundstenene i kritisk realismes epistemologi og ontologi kan derfor ses som paradokset mellem virkelighedens blivende karakter i ontologisk forstand - og erkendelsens foranderlige karakter i epistemologisk forstand (Wad 2000:55). Kritisk realisme er derved med til at skabe forudsætningen for et videnskabeligt arbejde i en nutidssituation, der kan give et billede af, hvordan verden ser ud nu og her i en kompleks helhedsforståelse. Det er en proces, hvor der er plads til ontologiske-, epistemologiske- og metodologiske problemstillinger, hvor der er mulighed for at forholde sig kritisk til undersøgelsesfeltet samt de underliggende faktorer, der kan ligge i virkeligheden. Kritiske realister er dog bevidste om, at der ikke eksisterer nogen, der umiddelbart og ufejlbarligt kan aflæse virkeligheden, som den er, fordi argumenter og forestillinger kan vise sig at være forkerte eller gjort overflødige af samfundets udvikling. Men ikke desto mindre er det muligt at udvikle viden og opnå fremskridt i viden (Danermark et al, 1997). Afhandlingen vil derfor ikke komme med den endegyldige sandhed, men bestræbe sig på at skabe indsigt og viden om et udforsket område.

Selvom kritisk realisme generelt hælder mod kvalitative metoder, betyder det ikke, at kritisk realisme fornægter kvantitative metoder, men at den har sine begrænsninger i forhold til samfundsvidenskaben, hvis studieobjekter er baseret på mening og begreber, hvilket der er fuld bevidsthed om. Med dette in mente sigter denne afhandling derfor efter at gå metodisk grundigt til værks ved at anvende forskellige metoder. Ifølge Danermark et al. (2002) er det væsentligt at anvende det, der betegnes som kritisk metodepluralisme, hvor kvalitative og kvantitative metoder kombinerer og kompletterer hinanden ud fra et princip om metodetriangulering inden for samme undersøgelsesfelt. Undersøgelsesdesignet er derfor udformet i en proces, hvor de forskellige metodiske elementer er konstruerende i forlængelse af hinanden. Når der bruges flere metoder, vil dette styrke fortolkningen af den empiri, undersøgelsesfeltet består af. I kritisk realisme betegnes dette som intensivt og ekstensivt undersøgelsesdesign, hvor intensivt design erstatter kvalitativ

metode og ekstensivt design erstatter kvantitativ metode, hvilket blot indikerer, at disse bruges i en anden slutningsform og kontekst.

1.5.3. Videnskabsteoretiske slutninger – retroduktion

Der drages en række slutninger på baggrund af fremstillingen af påstande gennem udforskning, analyse og forståelse af problemet. De to mest almindelige slutningsformer er induktion og deduktion. I kritisk realisme er måden at generere viden på samspillet mellem retroduktion og abstraktion¹ (Buch-Hansen et al 2005). Hvis der ses på den induktive metode, skabes viden gennem opsamling af data og erfaringer, som bliver systematiseret og opbygget til nye teorier og modeller. Hvis der derimod ses på den deduktive metode, kendetegnes denne ved at anvende systematiseret viden på nye områder (Beckmann et al, 2006). I den praktiske produktion af viden, er det derfor svært at skille de to ad, fordi de to er vævet ind i hinanden og foregår samtidig i arbejdsprocesser, hvilket også understreges af Ragin:

”While the deduction versus induction distinction is a simple and appealing way to differentiate kinds of social research, most research includes elements of both. For this reason some philosophers of science (...) argue that all research involves retroduction – the interplay of induction and deduction.” (1994:47).

Kritisk realisme får her sin berettigelse, fordi den kredser om retroduktion, der har sit udspring i abduktion. Det er ligeledes en arbejdsmetode til at ræsonnere struktureret på, men omvendt adskiller den sig ved, at relationen mellem præmisser og konklusion bliver vendt på hovedet, og den formelle logiks rolle er mindre væsentlig (Buch-Hansen et al, 2005). Dette skal dog ikke forstås som om, at retroduktion anser deduktion og induktion som modstridende, men derimod komplementære. Retroduktion tillader at bevæge sig fra det empiriske niveau til det virkelige niveau. Det handler derfor ikke så meget om at nå frem til en konklusion, men nærmere om, hvordan den partikulære præmis findes, når konklusionen er givet på forhånd. Selve bevægelsen fra konklusion til præmis indebærer en bevægelse i dybden, hvor man søger de betingelser og dybe årsagssammenhænge, der må eksistere, for at et fænomen/handling finder sted. Dette fordrer samtidig en søgen efter ny viden, hvilket netop er kendetegnet ved kritisk realisme.

¹ Abstraktion handler om, at: ”begreberne giver os et abstrakt sprog, som gør det muligt at tale om kvalitative betydninger og mere grundlæggende strukturer og mekanismer” (Danermark et al, 1997:180). Relationerne mellem en række centrale begreber bliver begrebsliggjort via en teori. Slutningsformerne abduktion og retroduktion handler netop om at begrebsliggøre. Ved abduktion kan det eksempelvis være at nybeskrive og tale om hændelser ud fra et sammenhængende system af ideer eller begreber. Gennem retroduktion udvikles begreber og teorier, som kan give svar på spørgsmål som: *Hvilke egenskaber er det, som gør x til det x er?* (Ibid.)

Dette kan slutteligt begrundes med, at man ved brugen af induktion og deduktion støder ind i forskellige problemstillinger i sin forskning. Ved induktion er det ikke muligt at opnå en viden, der er kvalitativt ny, da der skal være kendskab til de begreber, der anvendes som mål ved induktionsprocessen. Deduktion kan give sikker viden, men det forudsættes også her, at begreberne er kendt, hvilket heller ikke giver ny viden (Ole Fogh Kirkeby i Andersen, 2002). Afhandlingen skal derfor bidrage med ny indsigt på baggrund af afhandlingens teoretiske og analytiske grundlag, hvilket kommer via en søgen efter årsagssammenhæng for et givent fænomen.

1.6. Undersøgelsesdesign

For at kunne besvare problemformuleringen så adækvat som overhovedet muligt bærer undersøgelsesdesignet præg af tværmotodisk tilgang, hvor afhandlingen vil være bygget op omkring intensive og ekstensive undersøgelsesdesign, herunder ustrukturerede interviews og en spørgeskemaundersøgelse. Selve afhandlingen er af eksplorativ karakter i den indledende fase til analysearbejdet gennem ustrukturerede interviews med social media konsulenter, der har ”hands-on” erfaringer i at rådgive virksomheder, samt af deskriptiv-, eksplikativ- og eksplorativ karakter gennem dataanalysen af spørgeskemaundersøgelsen. Det intensive design er sat i anvendelse, fordi det rent praktisk er med til at belyse problemformuleringens og teoriens genstandsfelt, hvilket er en slags sikring til, at alle relevante problemstillinger bliver belyst. Typisk bruges eksplorative undersøgelser til at identificere relevante undersøgelsesområder, hvilket ligeledes kan begrundes med, at *”jo mere underbelyst et fænomen er, jo større er behovet for indledende empiriske kortlægninger af fænomenet, inden man kan koncentrere sig om undersøgelsens forklarende (...) fase”* (Hansen et al, 2000:32).

Det vil derfor sige, at afhandlingens overordnede undersøgelsestype er af eksplikativ karakter, da der søges at identificere forskellige fænomeners udbredelse og sammenhæng via en spørgeskemaundersøgelse, hvilket bliver gjort gennem en kombination af deskriptive metoder i frekvensanalysen samt eksplorative- og eksplikative fremgangsmåder i faktor- og regressionsanalysen. Kernespørgsmålet i eksplikative undersøgelser er kendetegnet ved spørgeordet ”hvilke”. Dette lægger op til, at der er en søgen efter at sandsynliggøre årsagssammenhæng, dog ikke en afprøvning af dette. Samfundsvidenskabens opgave er derved ikke at studere isolerede årsags-virkningsforhold, og da heller ikke at lave slutninger i form af universelle lovmæssigheder (Danermark et al, 1997). Til gengæld er det samfundsvidenskabens opgave at afdække dybere

strukturelle mekanismer, deres årsagssammenhæng og den måde, hvorpå de påvirker den verden, vi lever i (Buch-Hansen et al, 2005).

1.6.1. Metoder i vidensproduktionen

I al videnskabelig produktion er det vigtigt at vurdere, om undersøgelsen er henholdsvis gyldig og pålidelig. Det vil sige; i hvilken grad man har analyseret sin analyseenhed sikkert og præcist, samt hvorvidt undersøgelsen viser en klar sammenhængskraft, eller rød tråd, fra problemformulering til konklusion (Andersen, 2009). Selve metoden til vidensproduktion i nærværende afhandling bærer derfor præg af problemformuleringen og den virkelighed, der ønskes belyst. På den baggrund gør afhandlingen krav på såvel kvalitative som kvantitative data, som er de to overordnede metoder inden for vidensproduktion.

Kvalitative data er kendetegnet ved at udgøre de bløde data. Indsamlingsformen for denne type data, er ofte interviews, fordi der søges i dybden med mange oplysninger om få undersøgelsesenheder (Salmonsens, 1993), hvilket samtidig kan henledes til at tilhøre det hermeneutiske paradigme (subjektivisme) jf. afsnit 1.5.2. Kritisk realisme anerkender i den forbindelse, at mening skal forstås, den kan ikke måles eller tælles, og derfor vil der altid være et fortolkende eller hermeneutisk element i vidensproduktionen (Sayer, 2000:17).

Men selvom kritisk realisme deler det fortolkende samfundsvidenskabs syn, at sociale fænomener er begrebsafhængige og skal forstås, hævder den ligeledes, at dette ikke udelukker årsagsforklaring, fordi materiel forandring i samfundet også skal forklares, og fordi grunde også kan være årsag (Ibid.). Den kvantitative metode er derfor inddraget for at lave en eksakt kortlægning af den kvantitative variation, hvor den går i bredden og søger få oplysninger om mange undersøgelsesenheder. Metoden er kendetegnet ved at udgøre de hårde data og er med til at danne et bredt billede over generelle forhold gennem bl.a. fastlagte undersøgelser, der kan udgøres i tal, hvilket kræver en kategorisering af data, som efterfølgende kan tælles (Reinecker et al. 2008).

For at sikre en gyldig, pålidelig og nuanceret viden vil denne afhandling bestå af både primær- og sekundærdata teknikker, der både er af kvalitativ og kvantitativ karakter. De primære data udgør den viden, jeg finder frem til gennem den indsamlede og analyserede empiri, hvor de sekundære data er indsamlet og bearbejdet af andre personer, institutioner mv. (Andersen, 2009). De primære data i afhandlingen udgør både en spørgeskemaundersøgelse og tre ustrukturerede interviews. I primærdatateknikker taler man om såvel stimulusteknikker som ikke-stimulusteknikker, hvoraf et

ustruktureret interview betegnes som en stimulusteknik. I den forbindelse er der tale om forskellige spørgeteknikker, der bliver dannet på baggrund af struktureringsgraden. I dette tilfælde er struktureringsgraden lav, fordi den tilhører starten af vidensindsamlingsfasen og problemfeltet endnu ikke er fastlagt (Ibid.). Det sekundære data består både af undersøgelser og forskelligt litteratur inden for sociale medier og brand management. En nærmere uddybning af dette vil dog ske løbende i metodeafsnittet.

Generelt kan man sige, at denne form for metodetriangulering er med til at forhøje pålideligheden og gyldigheden i afhandlingens undersøgelser, fordi:

”Enhver forskningsmetode er behæftet med svagheder, der kan påvirke resultaterne uhensigtsmæssigt. Det er derfor almindeligt, at man prøver at råde bod på dette forhold ved at anvende flere metoder til at belyse et problem, idet der er sandsynlighed for, at mange og uafhængige metoder ikke har indbygget de samme svagheder, der giver fejl. Metodetrianguleringen kan derfor neutralisere fejl og dermed styrke tilliden til resultaterne” (Kruuse, 2001:50)

Metodetriangulering gør sig især aktuell i forbindelse med min dataindsamling til analysen. Det vil sige, at de svage sider opvejer hinanden, da disse metoder komplementerer hinanden. Altså hvor kvantitative metoder lever op til objektivismen ved at forklare årsagssammenhæng, giver kvalitative metoder plads til subjektivismen, hvor der ønskes en dybere forståelse af fænomener.

1.6.1.1. Kvalitativ forundersøgelse

De tre ustrukturerede interviews består af social media konsulenter med hands-on erfaring i rådgivning af virksomheder. Det, der kendetegner denne type interviews, er, at der inden interviewene foretages allerede er opnået en vis viden inden for området. Det betyder, at den teoretiske del af afhandlingen danner udgangspunktet for interviewguiden (bilag 4) ergo de fænomener, der ønskes belyst. Samtidig lægger denne type interview op til, at der åbenhed overfor nye synsvinkler og informationer, som den interviewede kan komme med (Ibid.).

Interviewguiden er udarbejdet for at sikre, at alle områder af undersøgelsen bliver belyst under interviewet. Det giver desuden mulighed for delvist at styre interviewet, hvilket betyder, at rammen overholdes, men stadig er på informantens præmisser. Fordelen ved denne form for interview er, at der er mulighed for at diskutere og udforske forskellige emner intensivt, mens ulempen er, at der fare for, at interviewet ikke resulterer i de data, der er behov for, ligesom data kan være vanskeligere at kodificere, fortolke, analysere og sammenligne med andre data (Ibid.). Det anses

dog ikke som et problem, da afhandlingens væsentligste formål med interviewene er at afdække teorien yderligere samt at skabe basis for at afdække relevante undersøgelsesområder i analysen.

Når arbejdet med interviewene udføres, er der altid en vis fare for, at interviewerens udtrykkelser meninger eller fordomme, som kan påvirke resultaternes udfald. I forskningsinterview er det derfor nødvendigt, at interviewerens forholder sig objektivt, således informanterne ikke bliver påvirket af eksterne kilder i deres svar. Af den grund, er jeg bevidst om, at jeg så vidt muligt skal undgå kommentere eller komme med meninger, men i stedet holde fokus på spørgsmålene i interviewguiden (Ibid.). Min væsentligste opgave igennem interviewene er at sikre, at informanten forstår spørgsmålene. Pålideligheden af de data, der fremkommer i interviewene, afhænger ligeledes af de personer, der er en del af interviewene. Interviewpersonerne er følgende:

Andreas Johannsen Partner og konsulent i Klean Dato for interview: 11. august 2011 Varighed: 00:57:37 min. (bilag 1)	Profil: Andreas har en uddannelsesmæssig baggrund inden for medievidenskab og statskundskab. Han er tidligere medejer og stifter af Synkron, der udvikler CMS systemer. Herudover har Andreas været selvstændig, samarbejdet med Wemind og været direktørkonsulent i Social Square. I dag er han partner og konsulent i Klean, som rådgiver i strategisk webkommunikation. Desuden fungerer Andreas bl.a. også som censor på Mediehøjskolen, hvor han ligeledes er medlem af advisory board for LeaderLab og Redpitt.
Trine-Maria Kristensen Selvstændig foredragsholder og kursusudbyder Dato for interview: 8. september 2011 Varighed: 00:35:39 min. (bilag 2)	Profil: Trine-Maria er uddannet cand.scient.soc. i PR på RUC. Hun er tidligere partner, rådgiver og medejer af Social Square, der er et social media agency. Derudover har hun arbejdet som marketingchef i et pensionsselskab. I dag står Trine-Maria bag bloggen – ”Med hovedet på bloggen” samt er freelance foredragsholder og kursusudbyder. Desuden fungerer hun som censor på medievidenskab på Århus Universitet
Hanne Klintøe Ejer og grundlægger af 44ortyfour Dato for interview: 8. september 2011 Varighed: 00:58:05 min. (bilag 3)	Profil: Hanne har en uddannelsesmæssig baggrund i retorik fra Københavns Universitet. Hendes erhvervs erfaring strækker sig fra rejseskribent til stillinger inden for kommunikation, marketing og PR i bl.a. finans- og modeverdenen, hvilket betyder, at hun har opnået en solid baggrund i strategisk kommunikation og forretningsudvikling. I dag er Hanne ejer og grundlægger af 44ortyfour, som er et strategisk bureau, som initierer dynamisk udvikling gennem innovativ kommunikation.

Tabel 1: Oversigt over interviewpersoner

Interviewpersonerne eller informanterne er udvalgt på baggrund af, at de er anerkendte aktører inden for rådgivning af virksomheder, der ønsker at integrere sociale medier, som en del af forretningen. De har derfor alle en alsidig, solid og praktisk baggrund i faget, hvilket giver gode muligheder for at opnå et godt indblik i, hvilke aspekter af sociale medier, der er interessante at undersøge nærmere. Selve spørgeguiden (bilag 4) tager overordnet udgangspunkt i de udfordringer og muligheder, sociale medier giver, samt hvordan det rent strategisk skal gribes an og det fremtidige perspektiv. Spørgguiden bærer dog ikke præg af en slavisk gennemgang, hvorved de opstillede spørgsmål kun skal betragtes som en slags bruttoliste. Spørgsmålene anvendes under

interviewene kun, når det passer ind i samtalens sammenhæng og vil derfor også til tider være omformuleret under hensyntagen til situationen. Desuden bærer spørgsmålene i interviewene præg af, at det er en kvalitativ eksplorativ forundersøgelse, der skal danne basis for selve hovedundersøgelsen, der udgøres af spørgeskemaundersøgelsen.

1.6.1.2. Opbygning af kvantitativ undersøgelse

Designet af spørgeskemaundersøgelsen (bilag 5) er bestemt ud fra den kvalitative forundersøgelse og afhandlingens teoretiske afsnit. Spørgeskemaundersøgelsen skal ses som en produktion eller konstruktion af data. En sådan undersøgelse lægger derfor op til, at der skal være et relevant analytisk problem, der skal belyses. Det at formulere problemfeltet er med til at afgrænse og tydeliggøre det tema, som en undersøgelse sigter mod at skabe indsigt i (Olsen, 2006). Fordi spørgeskemaundersøgelser er forudbestemte, er det nødvendigt at gøre sig en række overvejelser omkring formalia, indsamlingsmetoden og respondenterne, hvilket vil blive gennemgået i det følgende.

For at spørgeskemaet danner den rette basis for at opnå den ønskede viden, er et af de væsentligste elementer at kunne forklare, hvorfor undersøgelsen netop indeholder de spørgsmål, der er medbragt – altså der skal være en begrundelse med udgangspunkt i den forskning, der er opnået op til udarbejdelsen af spørgeskemaet. Spørgsmålene, der er udarbejdet i nærværende afhandlings spørgeskema, bærer præg af det problemfelt, der er opstillet i den indledende del af afhandlingen. Dette har ligeledes en indflydelse på, hvilke spørgsmålstyper, der er blevet valgt. Der skelnes overordnet set mellem faktuelle spørgsmål og holdningsspørgsmål. Denne skelnen sker på baggrund af objektivitet og subjektivitet i spørgsmålene (Ibid.). Spørgsmålstyperne er i denne forbindelse en kombination af begge.

Det faktuelle skal fastlægge et kendskab til adfærden, altså hvad der kendetegner anvendelsen af sociale medier, hvilket bliver sat i relation til anvendelsesgraden, den strategiske anvendelse og virksomhedskulturen (Spørgsmålsbatteri 1-3 & 6). Holdningsspørgsmålene centrerer sig derimod omkring, hvilke synspunkter der er omkring virksomhedens evne til at anvende sociale medier på nuværende tidspunkt og organisationens synspunkter i forhold til sociale medier (Spørgsmålsbatteri 4-5). Kombinationen af disse spørgsmålstyper fortæller både noget om, hvordan virkeligheden ser ud nu og ligeledes noget om det fremtidige perspektiv. Derudover er der medtaget baggrundsspørgsmål omkring stillingsbetegnelse og antal ansatte i virksomheden samt et åbent kommentarfelt til sidst. Baggrundsspørgsmålene er medtaget for at danne nogle variabler, der kan

skabe et billede af respondenterne og størrelsen på de virksomheder, der har deltaget i undersøgelsen. Der er ligeledes tilføjet et åbent kommentarfelt, hvor der er mulighed for yderligere at tilføje noget til undersøgelsen, hvis der er et ønske herom, da spørgeskemaet bærer præg af lukkede spørgsmål.

Hvorfor jeg har valgt lukkede spørgsmål og spørgsmålsbatterier med single-choice muligheder skal ses i lyset af, at lukkede spørgsmål både er lettere og ikke så tidskrævende at besvare og analysere samt ofte lægger op til en højere svarprocent. Svagheden ved denne type af svarmulighed er, at respondenterne ikke har mulighed for at svare uddybende (Hansen et al, 2008). Spørgsmålsrækkefølgen er forsøgt sat på en måde, så de nemme spørgsmål er i starten og fungerer som en slags ”opvarmning” til de efterfølgende spørgsmål, som kræver lidt mere af respondenterne. Som afslutning er det baggrundsspørgsmål, fordi de har en afkølede effekt, hvilket ifølge Andersen (2009) er en tilrådelig struktur. Spørgeskemaet består af spørgsmålsbatterier, der er sat op i en logisk rækkefølge, dog med randomisering af rækkefølgen på udsagnene. Valget af randomisering skyldes, at respondenter ofte har tendens til at vælge det samme svar i forhold til tidligere besvarelser samt ofte har for vane at tænke mere over de første spørgsmål (Hansen et al, 2008). I den forbindelse sigtes der derfor efter at mindske afsmitningseffekten, som dog aldrig helt kan undgås.

I forhold til pålidelighed og gyldighed (validitet), er der flere aspekter, der spiller ind. For at et spørgeskema kan betragtes som pålideligt, skal spørgsmålsformulering overvejes grundigt. Spørgeskemaet er derfor udarbejdet med henblik på at undgå flertydighed, for lange og uforståelige ord og sætninger, og der er ligeledes sigtet efter at undgå brugen af negationer og ledende sætninger (Ibid.). Dog er det ved anvendelsen af påstande svært at opfylde kriterierne om en neutral og åben tilgang, da respondenterne skal erklære sig enige/uenige i forskellige udsagn. Gyldigheden handler om, om det man har undersøgt kan måles og stemmer overens med det, som spørgeskemaet skal være med til at belyse, hvilket selvfølgelig derfor har været i fokus. Der findes dog ingen metoder, der kan garantere, at spørgeskemaet kan erklæres for 100 procent gyldigt og pålideligt, men en kombination af sund fornuft og tests kan gøre underværker, hvorfor der ligeledes har været skarp fokus på ”nice to know” og ”need to know” (Ibid.).

Under udarbejdelsen blev der udvalgt tre testpiloter tilhørende afhandlingens målgruppe fra henholdsvis ABC Softwork, Softdesign og Prodata Consult, hvor vi i samarbejde gennemgik spørgeskemaet grundigt. Gennemgangen var specielt koncentreret omkring aspekter, der kunne

danne grundlag for misfortolkninger og mangler. Selve udvælgelsen af respondenter (målgruppen) tog først og fremmest udgangspunkt i afgrænsningen, hvor it-virksomheder med 10+ ansatte blev udvalgt. Indsamlingen af respondenter blev gjort manuelt via Computerworlds brancheguide, fordi det er den mest omfattende og præcise af sin slags, hvilket også blev anbefalet af foreningen for it-branchen, som jeg i den forbindelse tog kontakt til. Jeg forsøgte så vidt muligt at finde e-mail adresser på kommunikations- og marketing ansatte, men da ikke alle har en marketing/eller en kommunikationsafdeling afdeling eller har lagt oplysningerne på ansatte tilgængelige på internettet, er det ikke alle respondenter, der omfattet dette funktionsområde.

Spørgeskemaundersøgelsen omfatter 185 deltagende it-virksomheder (bilag 6), hvoraf der blev sendt til i alt 484 virksomheder (bilag 9), der tilsammen udgør 43 procent af hele totalpopulationen, dog kan der være en afvigelse i tallet, da det er umuligt at finde et konkret antal i Danmark. Distributionen skete via mail den 14. november, hvor virksomhederne modtog en kort introduktion til undersøgelsen og linket til spørgeskemaet (bilag 7). Spørgeskemaet var sat op således, der kun kunne være en respondent pr. virksomhed gennem et unikt link. Respondenterne fik indtil den 22. november til at besvare spørgeskemaet og en rykkermail den 18. november (bilag 8), hvilket løftede tallet fra 120 besvarelser til i alt 185 it-virksomheder, som hver især udgør en respondent. Hvordan dette tal skal ses i forhold til repræsentativiteten, er der forskellige tanker bag.

Hvis der ses på stikprøver, udgøres den af den gruppe, man ønsker at dække, hvor det i dette tilfælde er it-virksomheder. Det, der er afgørende, er, at spørge de rigtige personer, som her er ansatte i it-virksomheder, hvilket er sikret gennem målretningen pr. mail og manuel indsamling. Det giver muligheden for at generalisere i analysen i forhold til totalpopulationen i modsætning til kvalitative data, der er sværere at generalisere. Usikkerheden i dette tilfælde kan komme af svarpersonerne, da en direktør kan have tendens til at være mere positivt stillet i spørgsmål relateret til de ledelsesmæssige karakteristikker (spørgsmålsbatteri 6). Det ses ud fra, at usikkerhed bærer præg af, om svaret kunne have været anderledes, hvis respondenterne bestod af en anden gruppe. Jeg anser dog ikke usikkerheden for stor, da spørgsmålene generelt skal belyse, hvordan virksomhederne ser sociale medier og anvender dem, men er bevidst om, at det kan have betydning for resultatet, der bliver præsenteret i analysen.

1.6.1.3. *Analysemetode af kvantitativt data*

Inden afhandlingens analyser blev påbegyndt i SPSS, blev datasættet rensset ud ved at fjerne besvarelser, som ikke var helt gennemført, da størstedelen af de ”ikke-gennemførte” var sprunget

fra tidligt i besvarelsenerne, og der dermed ikke var grundlag for viderebearbejdning af disse. I alt deltog 201 respondenter, hvoraf 185 var gennemført. Der er dog yderligere foretaget en rensning af respondenter, som konsekvent har svaret ”ved ikke” til alle spørgsmålene, hvilket har reduceret datasættet til 183 respondenter.

Udgangspunktet for dataanalysen er en deskriptiv analyse i form af en frekvensanalyse (bilag 10), der er med til at danne nogle overordnede indblik i, hvordan it-virksomhederne anvender sociale medier, både generelt og strategisk, samt hvordan organisationens holdninger er til sociale medier og sidst, hvordan virksomhederne rent kulturelt er sammensat. Ved frekvensanalyse analyseres et variabel ad gangen, og der ses derfor på de enkelte variable uafhængigt af hinanden. Frekvensanalysens resultater består af svarenes procentfordelinger, hvor ”ved ikke” er sat til *missing values*, altså disse er ikke medregnet i frekvensanalysen.

Ligeledes er der lavet en faktoranalyse, som er af eksplorativ/induktiv karakter. Formålet er at danne nogle indeks, der kan finde frem til nogle få dimensioner/faktorer, der kan forklare så stor en variation som muligt i de enkelte variable. Selve analysen er baseret på en principal komponent analyse med variamax rotation, fordi analysen er udarbejdet med henblik på at reducere datasættet til et mindre antal faktorer. Samtidig bruges denne type analyse, når faktorerne antages for at være ukorrelerede. Når der ses på variamax rotation, er der tale om en ortogonal rotationsmetode, som har til formål at få variablene til at loade højere på én faktor og lavere på en anden. Fordelen ved dette, er, at det er muligt at opnå et minimalt antal af variable, der loader højt på hver faktor, således tolkningsprocessen af data forenkles så meget som muligt (Blunch, 2006). De faktorer, der ved hjælp af korrelationen mellem variablene identificeres i faktoranalyse, bruges i en regressionsanalyse.

Regressionsanalysen anses som den del af statistikken, der er med til at undersøge sammenhængen mellem en responsvariabel og andre specificerede uafhængige variabler (eller eskogene variable). Ud fra en fastlagt model, kan der forudsiges en værdi af den afhængige variabel ud fra de andre uafhængige variable, hvor der samtidig kan skabes en dybere indsigt i de faktorer, der ligger bag variablenes sammenhæng. Det, der betegnes som regressionsligningen, er den matematiske model for variablernes sammenhæng. Grunden til, at regressionsanalysen anses som en vigtig del af analysen, er fordi den går et skridt videre og fortæller noget om værdier, som datasættet ikke indeholder (Databank, 2009). Selve undersøgelsens resultater er baseret på statistiske tests, som muliggør en vurdering af, om de fremkomne sammenhænge eller forskelle er rigtige, eller om det

handler om statistiske tilfældigheder. Det er dog ikke muligt at se, om det, der var tiltænkt at måle, er det, som der er målt, hvilket også kendetegnes ved gyldighedsproblemet, fordi spørgsmålene kan være forstået anderledes end tilsigtet. Selve tolkningen af outputtet fra regressionsanalysen sker på baggrund af en generel varians analyse, da den giver mulighed for at medtage flere faktorer i analysen.

1.6.1.4. *Teoretiske overvejelser*

Sekundærdata spiller ligeledes en stor rolle i afhandlingen, hvor de, sammen med primærdata, skal danne forståelsesgrundlaget for det undersøgte og argumentere for de konklusioner, der drages i løbet af afhandlingen, fordi *”samhällsvetenskapelig analys handlar til väsentlig del om att utnyttja teorier och tolkningsramar för att nå djupara kunskaper om sociala innebörder, strukturer och mekanismer”* (Danermark et al, 1997:148). I forhold til kritisk realisme handler det derfor om at beskrive og forklare den virkelighed, der omgiver os, så adækvat som muligt. For netop at opnå en så bred og nuanceret viden, som overhovedet muligt, er der anvendt såvel praktikere som teoretikere til at belyse afhandlingens problemformulering, da sigtet er at kunne afdække kløfterne mellem de tre ontologiske domæner. Det vil sige, at de teoretiske afsnit er karakteriseret ved anerkendelsen af, at den hermeneutiske fortolkning er en nødvendighed, for at frembringe viden. Dette faktum bekender kritisk realisme sig ligeledes til, hvor viden betragtes som fejlbarlig, men noget der reelt set er mulig at opnå.

Begrebsdannelse har den væsentligste plads i kritisk realisme, fordi det kun er muligt at analysere, kategorisere eller forstå virkeligheden gennem et teoretisk sprog af begreber (Ibid.:175). Afhandlingens teoretiske fundament handler derfor om, at der skal dannes basis for en udvikling af det sprog, der anvendes til at forstå og forklare den sociale virkelighed, hvilket gøres via deskriptive teorier. Deskriptive teorier handler grundlæggende om at beskrive og karakterisere egenskaber, strukturer, interne relationer og mekanismer, hvor tanken er, hvordan man kan tolke og forklare forskellige sociale fænomener. I kritisk realisme er det typisk nødvendigt med abstraktion på sin vej mod begrebsliggørelse, fordi begreberne giver et abstrakt sprog, der muliggør det at tale om kvalitative betydninger og mere grundlæggende strukturer og mekanismer (Ibid.:180). De teoretiske afsnit i nærværende afhandling bærer således præg af, at teorien fungerer som tolkningsrammer, fordi det teoretiske sprog altid inkluderer en tolkning af den sociale virkelighed (Ibid.:181). Jeg ser og forstår således verden ved hjælp af teorier. Det er dog ikke tilstrækkeligt at sige, hvad teorien siger om empirien, men det er også nødvendigt at spørge, hvad empirien siger om

teorien. Afhandlingen består derved af en vekselvirkning mellem teori og empiri, for at opnå et sammenspil med gensidig information.

Ud over overvejelserne omkring hvordan teorien skal bidrage til at skabe viden i nærværende afhandling, ligger der selvfølgelig også nogle overvejelser bag hvilke teoretikere, der er anvendelige, da dette har indflydelse på gyldigheden og pålideligheden. I forhold til at belyse den teknologiske udvikling og det paradigmeskifte, vi befinder os i, inddrages specielt teoretikere såsom Manuel Castels (2003), der er anerkendt for sin netværksteori og Tim O'Reilly & John Musser (2006), Kirsten Dinesen (2008), Morten Bay (2009), Don Tapscott & Anthony D. Williams (2006) samt Rick Levin, Christopher Locke, Doc Searls & David Weinberger (2000), der alle har været medvirkende til at begrebsliggøre sociale medier og web 2.0 samt bidraget med viden omkring netværkssamfundet – mere konkret, hvilken indvirkning og betydning sociale medier har fået for nutidens virksomhedskommunikation. Teoretikere som Paul Gillin (2010), Josh Bernoff & Charlene Li (2008), Eric Qualman (2009, 2010) og Susan Fournier & Jill Avery (2010) anvendes overvejende til at belyse den praktiske anvendelse af sociale medier. Til at sætte fokus på sociale mediers indflydelse på klassisk brand management anvendes fortrinsvis teoretikere som Majken Schultz & Mary Jo Hatch (2003, 2009), Kelly Mooney (2008), Philip Kotler & Waldemar Pfoertsch (2006), Leslie de Chernatony & Joanne Lynch (2007), David Aaker (1991/ 2000), Kevin Lane Keller (2000) og Jean-Noël Kapferer (1997, 2001). Fælles for disse teoretikere er, at de alle bidrager med forskellige perspektiver omkring brandforståelse og tilgange.

Inddragelsen af andre teoretikere er sket på baggrund af søgen i anerkendte teoretikeres kilder. Desuden er videnskabelige artikler hovedsagligt fundet i artikeldatabaser fra *Journal of Business Research*, *Industrial Marketing Management*, *European Journal of Marketing*, *Journal of Computer-Mediated Communication* og *Journal of Business Market Management*. Afslutningsvis anvendes *social media factbook* (Social Semantic, 2011) til at give praktisk indsigt i, hvordan danske virksomheder til dags dato anvender sociale medier. Ligeledes gøres der brug af amerikanske undersøgelser, der konkret har fokus på det industrielle marked. Her kan nævnes *emerging trends in the B2B social media marketing* (Btobonline, 2011), *social media for B2B marketing* (B2bento, 2011) og *social media marketing industry report* (Stelzner, 2011).

Afhandlingens teori

Del 2

2. Afhandlingens teori

I virkeligheden er internettet langt fra noget nyt – og det er nu over 40 år siden, at den første e-mail blev sendt ud via det amerikanske ARPANET, der var et computernetværk udviklet af det amerikanske militær, og som senere dannede grundlag for det, vi kender i dag – nemlig internettet (Christensen, 2008). Først i starten af 90'erne fik den almindelige bruger og erhvervslivet mulighed for at komme på internettet, hvilket hurtigt skulle vise sig at blive en succes. World Wide Web blev udviklet i 1990 af Tim Berners Lee, da han fik ideen om at knytte hypertext, transmissionsprotokollen og domænenavnesystemet sammen (Ibid.).

I dag har internettet fået en stor samfundsmæssig betydning, hvilket blandt andet er på områder inden for international vidensdeling, kommunikation, handel, mediebranchen og sociale netværk. Brancher har ændret sig radikalt, fordi meget support, kommunikation og handel med kunder, foregår over nettet. Tidligere var internettet mest brugt til virksomhedspræsentationer og udgivelser af forskellige dokumenter, hvorfra der kunne indhentes viden – og det handlede hovedsageligt om envejskommunikation (Cormode et al. 2008).

Nutidens udvikling af de sociale netværker betyder, at millioner af mennesker benytter sig af at holde forbindelsen og dele viden med venner, familie, kollegaer, kunder og sågar folk med fælles interesser. Internettet bruges derfor såvel til privat kommunikation som medie for offentligheden, erhvervslivet og det civile samfund. Denne gennemgribende forandring som internettet har gennemgået, har medført en større forandring i den kommunikative infrastruktur – og det opnår stadig større indflydelse som kommunikativt, socialt rum og grænseoverskridende, globalt mødested for mennesker (Slevin, 2006). Men hvad betyder alt dette helt konkret? Det skal de teoretiske afsnit nu være med ved at begrebsliggøre og konkretisere, således der kan blive kastet lys over dette paradigmeskift og nye medielandskab.

2.1. Web 2.0 – et socialt web

Det giver i første omgang bedst mening at klarlægge det første underspørgsmål: ”Hvad er sociale medier – og hvilken betydning har det fået for virksomhedskommunikation?”. Der vil således være en begrebsliggørelse af web 2.0, herunder sociale medier samt hvilken indflydelse det har haft på virksomhedskommunikation. Således kan afhandlingens omdrejningspunkt først blive fastlagt.

I forbindelse med udviklingen mod et hyperkomplekst interaktionsmiljø, hvor alle potentielt kan komme til orde, er begrebet web 2.0 kommet til verden. Begrebet karakteriserer i al sin enkelthed forbrugernes anvendelse af og sociale adfærd på nettet (Dinesen, 2008). Selve begrebets definition er blevet vidt omdiskuteret blandt forskellige teoretikere – og der virker også til at være uenighed om, hvornår der var et skifte mellem web 1.0 og web 2.0., hvilket vanskeliggør en afgrænsning og fast definition på begrebet. De fleste er dog imidlertid enige om, at web 2.0 lægger op til kollektiv intelligens, interaktive netværkstjenester og brugerkontrol (Song, 2010). Begrebet er tæt forbundet med internetguruen, Tim O'Reilly, som på baggrund af O'Reilly Media Web 2.0 konferencen tilbage i slutningen af 2004, sammensatte begrebet web 2.0. Han har, ligesom John Musser og Theodor F. di Stefano, alligevel forsøgt sig at fastlægge begrebets betydning:

“Web 2.0 is much more than just pasting a new user interface onto an old application. It's a way of thinking, a new perspective on the entire business of software – from concept through delivery, from marketing through support. Web 2.0 thrives on network effects: databases that get richer the more people interact with them, applications that are smarter the more people use them, marketing that is driven by user stories and experiences, and applications that interact with each other to form a broader computing platform”.

- Tim O'Reilly (Musser et al, 2006:3)

“Web 2.0 is a set of economic, social, and technology trends that collectively form the basis for the next generation of the Internet—a more mature, distinctive medium characterized by user participation, openness, and network effects”.

- John Musser (Musser et. al, 2006:2)

“The Web 2.0 is merely a new evolution of the World Wide Web. Bringing user-generated content to the Web site, it provides a higher level of participation, collaboration, input and power to the Web surfer”.

- Theodor F. di Stefano (di Stefano, 2007:1)

Som ovenstående antyder, er der ingen tvivl om, at kernen i web 2.0 er brugerinddragelse og kollektiv intelligens, som både skabes gennem direkte og indirekte input fra forskellige brugere. Brugere ved, hvad de vil have – og de kan hjælpe hinanden med at få det. Ligeledes viser brugere stor tillid til hinanden (Bernoff et al, 2008a). Mark Zuckerberg, stifter af Facebook, bakker dette op med følgende udtalelse: *”People influence people. Nothing influences people more than a*

recommendation from a trusted friend" (Zuckerberg citeret i McGeveran, 2009:1110). Men til trods for uenighed om, hvad web 2.0 dækker over – om det blot er et marketing buzz ord, eller om det er en internet revolution, dækker begrebet overordnet set over essentielle ændringer i mange virksomheders og brugeres måde at forholde sig til viden, immaterielle rettigheder og brugerinteraktion på.

Web 2.0 er vejen til nye værdifællesskaber, aktivisme, idégenerering, involvering og forretningsudvikling. Web 2.0 står derfor ikke for en enkeltstående teknologi, men derimod for flere teknologier, som danner basis for det, man kender som sociale medier. Sociale medier kan således udledes som et produkt af web 2.0, der er baseret på de teknologiske applikationer, som web 2.0 æraen faciliterer gennem medieplatforme, der har det sociale, interaktive og transparente som omdrejningspunkt.

Ikke desto mindre er det derfor svært at adskille begreberne fra hinanden. Dette skyldes blandt andet, at sociale medier er et paraplybegreb, der dækker over forskellige aktiviteter som integrerer teknologi og social interaktion til en konstruktion af ord, billeder, videoer og lyd. Begrebet kan betegnes som alle former for platforme, der ligger op til deltagelse og kommunikation mellem brugere (Facinelli, 2009). Andreas Kaplan og Michael Haenlein definerer sociale medier som: "*a group of Internet-based applications that build on the ideological and technological foundations of Web 2.0, which allows the creation and exchange of user-generated content.*" (Kaplan & Haenlein citeret i Agarwal et al, 2011:696).

De internet-baserede applikationer inden for sociale medier består af sociale netværker, nyheder og bogmærkning (bookmarking), blogs, microblogging, video- og billede deling, wikis, forums og virtuel virkelighed (virtual reality) (Ibid.). Herunder kan de inddeles i tre grupper: *Content syndication* (blogs, podcasts, videocasts), *content sharing* (bruger genererede indhold, wikis, widgets, reviews) og *community building* (sociale netværker, online fællesskaber) (Bhagat et al, 2009:3). Der findes et bekvemmeligt antal af forskellige netværks platforme – og stadig flere kommer til, selv i skrivende stund. Det falder derfor helt naturligt at se på, hvilke betydninger denne udvikling har haft på samfundet og vores adfærd.

2.1.1. Netværkssamfundet med individet i centrum – hvad betyder det?

Aristoteles udtrykte det meget klart ”*mennesket er af natur et socialt dyr*”. Det er derfor ikke noget nyt, at vi opsøger og dyrker vores netværk (Skov, 2011:2). Sociale medier har blot ændret vores adfærd, men tiden har ikke ændret på menneskets behov for at have et fællesskab, men givet os muligheden for at socialisere os gennem forskellige netværk, der ikke er begrænset til hverken tid eller sted – og de giver os, hvad vi har brug for fra hinanden (Bernoff et al, 2008). Som Castells udtrykker det: “*While the networking form of social organization has existed in other times and spaces, the new information technology paradigm provides the material basis for its pervasive expansion throughout the entire social structure*” (Castells, 2000:469). De nye teknologier har derfor indflydelse på, at den dominerende organiseringsform er netværk, både i og mellem virksomheder, organisationer og landegrænser.

Ifølge Castells (2000) er netværkssamfundet en social struktur, der har sit fundament i et system af sammenhængende knudepunkter, som virker gennem informations- og kommunikationsteknologi. Strukturen er åben og kan tilpasses ved at tilføje og fjerne knudepunkter, således netværket passer med målsætninger. Den hierarkiske struktur eksisterer ikke – og kontrollen forsvinder dermed også. Blot det at kunne kommunikere på et netværks præmisser og være til stede på forskellige netværke, giver indflydelse i sig selv. Web 2.0 består netop af denne tankegang og inddragelse i samfundet, hvilket ifølge Tim Berners Lee, www’s opfinder, stemmer overens med den oprindelige idé med internettet, nemlig at decentralisere og demokratisere viden: ”*The web as interaction between people is really what the web is. That was what it was designed to be, a collaborative space where people can interact*” (Berners Lee citeret i Mooney, 2008:48). Tiden er blot nu moden, og der er tale om en ny global strukturel relation mellem økonomi, stat og samfund.

Dette kan ligeledes sættes i forbindelse med forfatterne Tapscott og Williams (2006), der har dannet begrebet wikinomics, som grundlæggende handler om, at demokratiseringen og decentraliseringen af viden lægger op til masse-kreativitet og sammenskabelse - ofte uden eller mellem traditionelle grænser af virksomhederne. Det betyder, at den konventionelle producent-forbruger forretningsmodel skal skiftes ud med sammenskabningsmodellen. De understreger ligeledes vigtigheden i, at virksomheder, der ikke benytter mulighederne ved web 2.0, før eller siden vil uddø: ”*Harness the new collaboration or perish*” (2006:13). Masse-samarbejde er ifølge forfatterne afgørende for udvikling, produktion og distribuering på et globalt niveau. Tidligere var de fleste

omfattet af ringere økonomisk cirkulation i forhold til magt, viden og kapital modsat nutidens teknologier, der sikrer værktøjer til samarbejde, konkurrence og værdiskabelse. De centrale principper handler om at handle globalt, vise åbenhed, dele viden og filer (peering²), hvilket samtidig bærer præg af netværkssamfundets behov for en samarbejdsmodel (Tapscott et al, 2006; Mooney, 2008)

Overgangen fra det industrielle samfund til netværkssamfundet har derfor ændret vores måde at tænke og agere på, både som privatperson og som virksomhed. Tankegangen fra Tapscott og Williams kan spores til Castells netværksteori, da han udtrykker, at vi gennem de moderne kommunikations- og informationsteknologier kan holde netværkene i konstant kontakt samt gøre dem åbne for nye forbindelser til andre netværk. Dette ekspliciterer han yderligere “(...) *information generation, processing, and transmission become the fundamental sources of productivity and power (...)*” (Castells, 2000:21). Det er således ikke længere det industrielle samfund, der holder hjulene i gang, men i stedet netværkssamfundet. Det stiller nye krav til ledere og vilkår for kommunikationen, da den nye økonomi har betydet ændringer i magtforholdene, set i lyset af at stigningen af medieplatforme giver stadig større mængder af medieret kommunikation, der er ukontrollerbart (Hassan, 2004). Sagt med andre ord, så tillader internettet fri tale – og det giver således mulighed for at indhente nøjagtige og objektive informationer, evnen til at tale med og tilslutte sig andre brugere, højne bevidstheden om en virksomheds mangler, finde juridisk information og tale med virksomheder i det offentlige rum (Bhagat, 2009:5). De sociale medier har derfor haft en voksende betydning for vores adfærd. Alle har fået en stemme, hvilket giver erhvervslivet en række udfordringer, forpligtelser, men også en lang række muligheder, uanset hvilke forretningsområde, en virksomhed befinder sig i.

2.1.2. Det brugerdominerende samfund

Hele denne udvikling har også betydet, at homo conexus ligeledes er opstået (netværksmennesket). Grunden skal dog ikke alene findes i fremkomsten af internettet, men andre faktorer såsom sammenfald af flere teknologier, forskningsresultater, kulturelle fænomener og hændelser, der er sket i det i den sidste halvdel af det 20. århundrede, skaber fundamentet. Fremkomsten af mobiltelefonien er ligeså vigtig, ligesom satellit tv, prisfaldet og udviklingen af hjemmecomputere

² Peering eller Peer-to-Peer betyder, at computersystemer er forbundet med hinanden via internettet og det ikke er nødvendigt med en central server, for at dele filer. Med andre ord, så bliver hver computer i et P2P netværk til såvel en fil-server som en klient (Techterms, 2011).

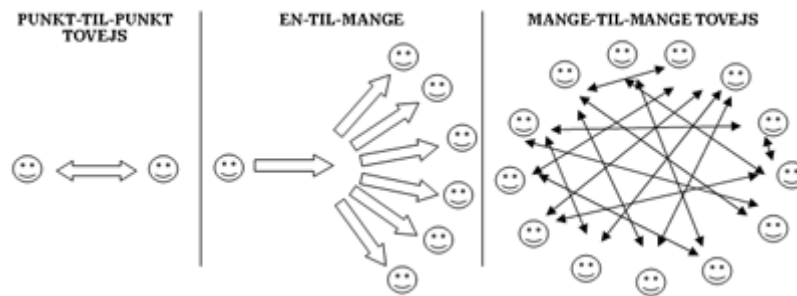
og andre private teknologier, Berlin-murens fald og globaliseringen har ligeledes haft indflydelse. Alle disse elementer kan i sammenspil danne et helhedsbillede, der forklarer, hvorfor det er netop nu, at homo conexus er klar til at vise sit væsen – og hvis vi ikke allerede er netværksmennesker, så bliver vi det. Homo conexus er i al sin enkelthed en helt ny måde at være menneske på. Homo conexus stiller nye krav til arbejdspladsen, nye krav til udvalget af varer, nye krav til medieindhold og brugbarheden af produkter (Bay, 2009).

Det er derfor slut med envejs-kommunikation og forbrugerne sidder uden tvivl i førersædet. Fordi forbrugerne nu kan komme til orde, hvis en given virksomhed ikke efterlever det, de lover, er der skabt helt nye vilkår for virksomhedskommunikationen (Dinesen, 2008). Som Helder et al. (2002) også har været inde på, har de sociale medier ændret den envejsstyrede kommunikation, som virksomhederne tidligere besad, hvor modtageren blot ansås som værende passiv deltager. I højere grad kan modtagerne nu overtage styringen af kommunikationen og skabe virkeligheden for virksomheders brands. Forbrugerne har fået en større kritisk sans, og selv medarbejdere og andre interessenter af en given virksomhed fortolker, stiller krav og vurderer budskaber.

Virksomheders reaktion på den tabte magt kan vendes til, at virksomheder åbner sig op og omfavner den tabte kontrol. Det er ikke noget nyt med kommunikationen omkring virksomheder, men mulighederne for at dele er blot blevet nemmere (Dinesen, 2008). Rækkevidden for ens handlinger og evner til at søge viden er ubegrænset, og tiden det tager at dele oplevelser med andre eller lære noget nyt er nu mindre end nogensinde (Bay, 2009). Allerede i 2000 udkom bogen, Cluetrain Manifesto, hvor det bliver klargjort, at det er vigtigt både at lytte og deltage i de samtaler, der foregår på nettet: *“People talk to each other. In open, straightforward conversations. Inside and outside organizations. The inside and outside conversations are connecting. We have no choice but to participate in them”* (Levin et al, 2000:49).

Omvendt har sociale medier gjort det muligt at dokumentere og monitorere, hvad der bliver skrevet online (Dinesen, 2008). Men hvordan skal denne viden håndteres, og hvordan skal virksomheder engagere sig og sætte retningslinjer for medarbejderes kommunikation på de sociale medier? For det er ikke kun nok at tænke strategi ind for, hvordan netværker skal håndteres. Netværkssamfundet har nemlig også betydet, at udbuddet af varer, marketingkanaler og medier er blevet større og i højere grad skaber støj (Bay, 2009). Desuden udfordrer skiftet i markedskommunikationen, hvor man i starten af 1990'erne gik fra massekommunikation til en-til-en kommunikation med fokus på

relationer, handler sociale medier om mange-til-mange kommunikation og flere kommunikationskanaler (Blackshaw et al, 2011). Dog kan man ikke komme uden om, at de sociale medier styrker muligheden for relations markedsføring, altså en-til-en kommunikation, da der for alvor er potentiale for at få indsigt i kunders interesser (Fournier et al, 2010). Mønstrene er illustreret i nedenstående.



Figur 2: Kommunikationsmønstrenes udvikling (Bruun, 2008)

2.1.3. Hvad betyder web 2.0 og netværkssamfundet så?

Netværkssamfundet har betydet både nye udfordringer og muligheder for brand managere, hvor blandt andet et nyere begreb, open source branding, refererer til branding på web 2.0:

“Social media technologies such as blogging, video sharing, social bookmarking, social networking, and community platforms enable open source branding by empowering consumers to create their own personalized experiences and by providing venues whereby they can easily share content with like-minded friends” (Fournier et al, 2010: 4)

Det handler derfor ikke kun om nye kommunikationskanaler, men om nye kommunikationsmønstre, hvor Word Of Mouth (WOM), eller med andre ord, World Of Mouth, bliver praktiseret i stor stil. WOM er en af de ældste mekanismer i det menneskelige samfund, men har fået en lidt anden betydning i forbindelse med web 2.0 (Dellarocas, 2003). Folk kommunikerer frit og nemt på de forskellige platforme, hvor de hjælper hinanden, giver gode råd, deler, anbefaler eller stiller sig kritisk overfor brands. Desuden er det ikke kun forbrugerne, der taler åbent om brands på de forskellige platforme, men alle interessenter – både interne og eksterne, så der er ingen tvivl om, at vi er i en ny æra, der stiller krav.

Men til trods for dette, er fordelene ved sociale medier er til at få øje på, hvilket blandt andet skal ses ud fra, at individer og virksomheder sammen kan skabe nye højder inden for læring og

videnskabelige opdagelser gennem kollektiv intelligens. Modsat fald kan der opstå tvivl omkring, i hvilken grad og hvor meget viden en given organisation kan frigive uden at miste sin konkurrencedygtighed samt patenter og copyrights. Der er ingen tvivl om, at et nyt økonomisk demokrati er opstået, hvor alle har en ledende rolle, men om et liv uden de sociale medier ligefrem betyder døden for mange virksomheder, er vanskeligt at sige noget konkret om, selvom mange internet-guruer holder fast i, at der ikke er en fremtid uden sociale medier. Blandt andet har Brian Solis også udtrykt: *“Engage or die”* (2010:2). Mange kan nok også erkende, at vi er i et paradigmeskifte, som betyder, at der er sket radikale ændringer i den måde mange virksomheder markedsfører sig på, kommunikerer og agerer. Internettet er blevet et værktøj, der består af fællesskaber, nye måder at tale på, nye måder at have det sjovt på og mange er ved at opdage, hvordan man kan forhandle, samarbejde og interagere til at skabe, udforske og nyde – både nationalt og internationalt.

Afslutningsvis kan det derfor pointeres, at uanset om der er tale om en bestemt type af virksomhed, branche eller om det er som privat person, så er sociale medier for alle. Det er nemlig ikke virksomhederne, der er sociale, men menneskerne (Bernoff et al, 2008), hvilket allerede her sætter myten om, at sociale medier kun er for B2C i perspektiv. Ligeledes er det også en myte, at industrielle beslutningstagere kun bliver påvirket af rationelle vurderinger og ikke følelser, hvor det vigtige er hårde fakta, som det funktionelle, pris, kvalitet i stedet for bløde fakta, såsom omdømme eller et genkendeligt brand, hvilket er langt fra sandheden (Kotler et al, 2006:2).

Det bliver ligeledes understreget af de Chernatony et al, at *“buyers of industrial products are influenced by both rational and emotional brand values (...) relies solely on the functional values overlooks the importance of emotive values of organisational decision making”* (2007:131). Desuden er man ikke fredet fra eksterne interessenters omtale, uanset virksomhedstype. Selvom sociale medier karakteriseres som en revolution, er handel mellem mennesker stadig social - og de værdier, som altid har været gældende i handel, er stadig de samme grundlæggende spilleregler. Det betyder, at det stadig er et ultra stærkt købsargument, når en produktanbefaling kommer fra en troværdig person i netværket (Gillin et al, 2011). Det grundlæggende præmis for købsadfærd er dermed ikke ændret, mens der er sket en del med sociale medier, hvormed kontakten vedligeholdes, etableres og forfines. *“All we need to do is what most of us who've discovered this medium are*

already doing: using it to connect with each other, not as representatives of corporations or market segments, but simply as who we are". (Levine et al, 2000: 39)

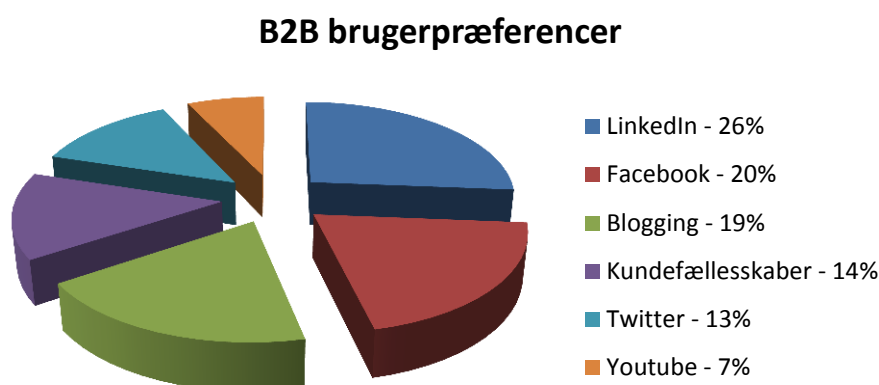
2.2. Sociale medier er KUN for B2C – en myte?

Efter at have slået fast, hvad web 2.0, sociale medier og netværkssamfundet har fået af betydning for virksomhedskommunikationen, er det næste naturlige skridt at se nærmere på underspørgsmålet, der har til formål at fastlægge, hvilken betydning sociale medier har i forhold til anvendelsen i B2B virksomheder.

Som det blev nævnt kort i foregående afsnit, er der generelt stadig mange, der tror og mener, at sociale medier og corporate branding mest er egnet for B2C virksomheder, hvilket også umiddelbart virker logisk, men virkeligheden er en helt anden. Ifølge comScore.Marketo bruger 93 procent af alle indkøbere i B2B virksomheder søgning til at påbegynde købsprocessen. Forbers Insight rapporterede, at 74 procent C-niveau ledere (CEO, CFO, COO, CIO etc.) refererer til internettet som et meget værdifuldt værktøj og 53 procent siger, at de selv foretrækker at lokalisere information. Ikke overraskende har B2B indkøbere igennem mange år sagt, at den vigtigste kilde til information er hinanden. Genius.com og DemandGen lavede en undersøgelse i starten af 2010, som viste, at 59 procent af B2B indkøbere engagerer sig med ligemænd, inden de tager en købsbeslutning, 48 procent følger industrisamtaler og 44 procent gennemfører en anonym søgning blandt udvalgte grupper af leverandører. Yderligere rapporterede Forrester Research, at otte ud af ti IT beslutningstagere mener, at WOM anbefalinger er den vigtigste kilde i købsbeslutningsprocessen (Gillin et al, 2011).

Generelt viser utallige undersøgelser, der strækker sig mere end 30 år tilbage, det samme mønster (Ibid.:20), hvilket allerede giver en god indikation om, hvorfor corporate branding via de sociale medier giver god mening for B2B-virksomheder. Samtidig er det også en misforståelse, at B2C er overlegne, hvad angår brugen af sociale medier. I 2009 rapporterede Business.com, at 81 procent af alle B2B marketingfolk vedligeholder virksomhedsrelaterede konti eller profiler på sociale medier mod kun 67 procent af B2C virksomheder. Samme studie viste, at tre ud af fire er til stede på Twitter, hvoraf det kun er halvdelen af de undersøgte B2C virksomheder, der anvendte Twitter (Gillin et al, 2011:5).

Btobonline³ udgav i april 2011 en rapport, som konkret henviser til den amerikanske udvikling i B2B-virksomheders social media marketing. Velvidende om, at USA er frontløber i brugen af sociale medier, giver dette stadig et godt billede. Selvom virksomhederne anvender forskellige kanaler, var der klare præferencer for, hvilken kanal de anså som den vigtigste.



Figur 2: B2B brugerpræferencer. Egen gengivelse (Btobonline, 2011:10)

- **LinkedIn (90 mio. brugere)** bruges primært til leadgenerering og branding, hvilket er efterfulgt af produkt/event promotion og kundefeedback.
- **Facebook (600 mio. brugere)** anses for at være nøgleværktøjet til branding, derudover er det produkt/event promotion, kundefeedback, skabelse af webside trafik, søgemaskine optimering (SEO) og opbygning af fællesskaber.
- **Twitter (190 mio. brugere)** bruges hovedsagligt til skabelse af webside trafik, men også produkt/event promotion, branding og opbygning af fællesskaber, er et mål. Både Twitter og LinkedIn anses som kommercielle marketing kanaler, hvorimod Facebook betragtes som kundeorienteret.
- **Blogging (156 mio. offentlige blogs)** virker primært som support for marketing aktiviteterne i forhold til branding og reputation, mens den også booster webside trafik, optimerer SEO (søgeoptimering) samt promoverer produkter/events.
- **Kundefællesskaber** bruges til at lytte til kunderne, hvilket betyder, at her hentes kundefeedback omkring virksomheden og dens produkter samt ved at lytte til det sociale buzz omkring virksomhedens niche, vindes der viden i forhold til konkurrenter.

³ Undersøgelsen omfatter 577 professionelle B2B marketing managere i USA.

- **Youtube** er den kanal som for mange er den mest effektive til branding. Herudover bruges den til product/event promotion, SEO, leadgenerering og fællesskabsopbygning.

Som det kan tydes af ovenstående, anvender B2B-virksomheder hovedsagligt sociale medier til branding, relationsskabning, generering af webside trafik og promotion af produkter/events (Btobonline, 2011). Selvom sociale medier byder på nye marketingkanaler, betyder det “ (...) *they quickly disseminate bad news that can potentially harm brand equity*⁴” (Dellarocas, 2003:3), hvilket kan give udfordringer og trusler for brand managers ”*A new branding landscape has developed in the context of these new technologies, one that is complex and challenging (...)*” (Fournier et al, 2010:4). Men faktum er, at virksomheder ikke længere har fuld kontrol over deres brand, så mulighederne er enten at vælge at deltage i samtalerne, eller blot følge med på sidelinjen uden nogen form for indflydelse.

Virksomheder der opererer i sfæren, har mulighed for at afbøde trusler ved at forstå mulighederne og potentialet ved sociale medier. Kevin L. Keller (Keller i Glynn et al, 2009) mener, at B2B-virksomheder bevæger sig mere mod relationsbranding, hvilket byder på flere muligheder i det lange løb. Værdier som tillid, pålidelighed og troværdighed vil have en betydelig indflydelse på branding i markeder, hvor langsigtede relationer er af betydning. I stedet for at skubbe budskaber ud i det offentlige rum, skal marketingfolk forbinde sig med og lytte til kunderne for at kunne forstå kundernes behov og ønsker. Sociale medier kan derfor være et værdifuldt værktøj til at opbygge relationer og forstærke brands (de Chernatony et al, 2007). Vigtigheden kan ligeledes begrundes med den kompleksitet og de risici, der er forbundet med køb på B2B markedet.

2.2.1. B2B versus B2C marketing

For at sætte det i perspektiv, skelnes der i mellem det industrielle marked og konsument markedet, fordi der er nogle fundamentale og situationelle forskelle:

(Tabel på næste side)

⁴ “Brand equity is a set of brand assets and liabilities linked to a brand, its name and symbol, that add to or subtract from a value provided by a product or a service to a firm and/or to that firm’s customers”. (Aaker, 1991:27)

Færre større købere: B2B marketingfolk har færre, men større kunder end B2C marketingfolk.
Geografisk koncentrerede købere: Som regel er køberne geografisk koncentreret
Afledt efterspørgsel: Efterspørgslen på industrielle produkter er som regel afledt af efterspørgslen på forbrugsvarer eller services
Uelastisk efterspørgsel: Den totale efterspørgsel på industrielle produkter og services er uelastisk – de er sjældent påvirket af prisændringer
Svingende efterspørgsel: Efterspørgslen på industrielle produkter og services har tendens til at være mere flygtige end efterspørgslen på forbrugsvarer og services
Direkte køb: B2B indkøbere køber normalt direkte ved fabrikanten end gennem mellemlid, især produkter som er teknisk komplekse og dyre, hvorimod B2C ofte er standardiserede produkter.
Professionelle køb: B2B produkter er ofte købt af uddannet indkøbere, som må følge deres organisations indkøbs politikker, begrænsninger og krav. Forespørgsler, tilbudsgivning og købskontrakter findes typisk ikke i forbrugsvarer.
Flere salgsopkald: Fordi, der er flere involveret i salgsprocessen, er flere salgsopkald nødvendigt for at vinde flest ordrer – og nogle processer kan tage op til flere år.
Flere i købsbeslutningsprocessen: Der er som regel flere om at influere købeslutningen. Beslutningstagerne kan bestå af tekniske eksperter og selv den øverste ledelse, er normalt involveret i køb af større produkter.
Tættere kunde-leverandør relationer: Fordi kundedatabasen er mindre og kunderne har større magt og vigtighed, er det ofte forventet af leverandørerne at tilpasse tilbud til de enkelte kunders behov. Indkøbere vælger ofte leverandører, som også køber hos dem.

Tabel 2: B2B versus B2C marketing. Egen gengivelse. (Keller i Glynn et al, 2009; Baumgarth, 2008; Mudambi, 2002)

Et købscenter i B2B virksomheder består typisk af initiativtagere, brugere, influenter, beslutningstagere, godkendere, informationsvognere og købere, hvor en person godt kan besidde flere roller. Det betyder, at B2B virksomheder skal målrette sit brand til at tage højde for perspektiverne og behovene fra købscentrets medlemmer, og der skal derfor være en anerkendelse af, at det både er de emotionelle og faktuelle faktorer der spiller ind (Mudambi, 2002; Rozin, 2004; Beverland et al, 2010), fordi *”industrial brands that communicate functional values only fail to accept that both cognition and emotion contributes to decision-making”* (de Chernatony et al, 2007). Købsprocessens kompleksitet afhænger af købstype, hvilket er illustreret i følgende tabel:

<i>Stages of the buying process</i>	<i>New task</i>	<i>Modified rebuy</i>	<i>Straight rebuy</i>
1. Problem recognition	Yes	Maybe	No
2. General need description	Yes	Maybe	No
3. Product specification	Yes	Yes	Yes
4. Supplier search	Yes	Maybe	No
5. Proposal solicitation	Yes	Maybe	No
6. Supplier selection	Yes	Maybe	No
7. Order routine specification	Yes	Maybe	No
8. Performance review	Yes	Yes	Yes

Tabel 3: Buy Grid Modellen. Egen gengivelse (Robinson et al, 1967:14)

Nøgleattributter på det industrielle marked er derfor høj gennemsigthed, personlig kontakt og interaktion mellem leverandører og deres kunder (Baumgarth, 2008). Desuden understreger Mudambi (2002), at nøglen til succes i brandingprocesser er at forstå kundernes købsadfærd, hvilket

også kan udledes af, at *"large organisations often have a buying centre consisting of a number of parties from various departments, as well as specialists and other interest groups, all of whom impact the purchase decision"* (Gordon et al, 1993; Morris et al, 1999; Rozin, 2004 citeret i Kuhn et al, 2008:42).

2.2.2. Ja, det er KUN en myte

Som opsamling på forgående afsnit, kan sociale medier og branding kan med inspiration fra Gillin et al (2011: 5-8) udledes til at spille ind på følgende måder:

B2B marketing vil sandsynligvis fokusere mere på værdi end oplevelse. I næsten alle købsbeslutninger er værdier drivkraften. Værdier kan blive udtrykt på mange forskellige måder, inklusive pris/performance, tilpasning af kunders forretningsmål, fleksibilitet og kompatibilitet med eksisterende systemer.

B2B købsbeslutninger er som regel taget af flere, hvilket kan give store udfordringer for B2B marketing programmer, da den skal ramme forskellige folk på forskellige niveauer i købsprocessen, og hver af dem har forskellige prioriteter. Eksempelvis vil økonomidirektøren have fokus på ROI, hvor produktmanageren vil tænke på brugeroplevelserne ved produktet. Slutbrugeren af produktet er ofte heller ikke den samme person, som indkøber produktet.

B2B købscyklusser er længere, hvilket primært skyldes køkets prisklasse, og at flere er involveret i købet. Eksempelvis vil valget af en pakkemaskine for en fabrikant påvirke en virksomheds evne til at levere dets produkter til sit marked, hvilket kan påvirke salget og aktieværdi. Med så meget på spil, kan en beslutning betyde flere møder, og der kan gå helt op til et år længere, før beslutningen er endelig.

B2B har ofte en længere forpligtigelse med sine kunder, fordi produkterne har en længere levetid, hvilket gør, at der er en forbindelse over en længere periode med løbende dialog, derfor spiller tillid en stor rolle.

Relationer spiller en mere vigtig rolle i B2B, hvilket gør, at indkøbere er villige til at sætte deres karriere på spil i de valg, de foretager sig. De har derfor behov for at føle sig sikre på deres leverandør, der skal validere det fornuftige i købet. Det er derfor vigtigt, at marketingfolk handler ud fra at overbevise køberen om det fornuftige i at købe et givent produkt. Med andre ord:

"People are not buying 'products'. They are buying solutions to two problems: the organization's economic and strategic problem and their own personal need for individual achievement and

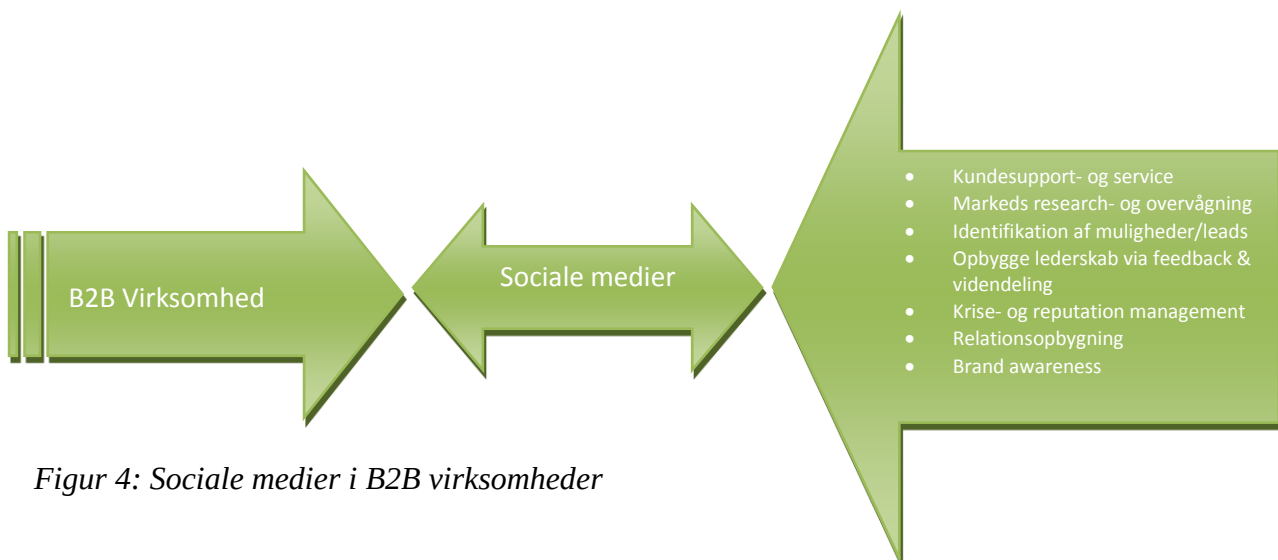
reward. In this sense, B2B buying decisions are both “rational” and “emotional,” as they serve both the organization’s and the individual’s needs” (Ward & Webster citeret fra Keller i Glynn et al, 2009:26).

Service og support er essentielle faktorer i beslutningsprocessen, hvilket gør, at køberen har en klar forventning om her-og-nu support.

B2B salg har mange dele i bevægelse, fordi en kontrakt ofte indeholder specielle rabatter, services og priser, hvilket gør, at der er flere involveret i sammensætningen af tilbud.

Relationer i de forskellige kanaler er komplicerede faktorer, fordi B2B marketingfolk kæmper med at finde en balance mellem det at sælge til kanalpartnere såsom forhandlere, distributører og direkte til kunderne, da de hver især har stor betydning på hver sin måde.

Sociale medier kan være med til at løse nogle af disse kommunikative udfordringer, fordi de er ret effektive, hvad angår relationsopbygning til kunder. Sociale medier kan være med til at gøre det nemmere at komme i kontakt med de mennesker, der er bag de produkter, som de køber. Der er mulighed for at kommunikere med både designere, ingeniører og support-medarbejdere, som virkelig kan gøre forskellen. Hvis en virksomhed viser åbenhed og er transparent gennem kontakt med omverdenen, vil den ofte også opnå en højere grad af troværdighed og tillid fra købere og kundeemner. Desuden *“buyers want their suppliers to use these channels”* (Gillin et al, 2011:8). I 2009 lavede Cone Inc. en undersøgelse, der viste, at 93 procent af B2B indkøbere mener, at alle virksomheder skal have en tilstedeværelse på sociale medier, og 85 procent mener, at sociale medier bruges til at interagere og blive mere engageret med dem (Ibid., 2011). De sociale medier kan herigennem sammenfattes til at kunne have indflydelse på følgende områder for B2B virksomheder:



Figur 4: Sociale medier i B2B virksomheder

Ved at lave kundesupport- og service via eksempelvis Twitter, blogs eller Facebook, kan en virksomhed både overvåge og respondere på forespørgsler eller kritik i forhold til virksomhedens produkter eller services. Samtidig ”*online feedback mechanisms can serve as a low cost and, potentially, effective channel for acquiring and retaining customers, complementary to advertising.*” (Dellarocas, 2003:3). Yderligere kan købs-/beslutningsprocessen forkortes, da en potentiel køber ikke skal igennem en masse mellemlid, for at få svar på spørgsmål. Det gør det også nemmere at sætte sig i forbindelse med sælgeren, hvis der er en form for tilknytning til en medarbejder bag brandet, hvilket er vigtigt i forhold til den proces, som industrielle indkøbere skal igennem. Processen stiller store krav til de personlige og organisatoriske dimensioner, fordi informationsprocessen er mere intensiv samt lægger større vægt på langsigtede leverandørrelationer (Johnston et al, 1996).

I forhold til relationsopbygning, er der, som tidligere nævnt, mulighed for at koble flere forskellige led til kommunikationen, end blot marketingfolk, hvor eksempelvis produktudviklere nemmere ville kunne kommunikere pålideligt om produkter. De forskellige kommunikationskanaler gør også virksomheden mere åben, hvis den benytter sig af flere led i organisationen. Dette kan ligeledes være med til at formindske kompleksiteten i et køb (Gillin et al, 2011). Specielt her kan rollen i brands også spille en afgørende rolle, fordi de, i det industrielle miljø, er anset for at reducere risici, da der er tale om både en organisatorisk og personlig risiko (Hawes et al, 1987). Herudover kan brand awareness⁵ blive skabt gennem brugen af de mange kanaler, som er en af de vigtigste faktorer i branding processer, fordi den har en stor indvirkning på valget af brand, selv i situationer, hvor der er mangel på brand associationer (Hoyer et al, 1990). Det kan også ses ud fra det perspektiv, at de mange brands der omgiver os, omvendt kan komplicere en købsbeslutning, da de findes i bredt udvalg. Branding disciplinen kan dermed gennem digitale medier dykke ned på nye dybder i en grad, som offline metoder ikke kan måle sig med (Neelotpaul, 2010).

2.3. Brand management på det industrielle marked

I det foregående afsnit er det blevet fastlagt, hvordan sociale medier kan anvendes i B2B-virksomheder, og hvilken betydning sociale medier kan have for B2B virksomheders corporate brand. Som fortsættelse er det derfor interessant at se på, hvilke implikationer sociale medier kan have for corporate branding i B2B virksomheder.

⁵ Ifølge Keller (1993:2) er brand awareness: “*the ability of the decision-makers in organizational buying centers to recognize or recall a brand*”.

Det er kun inden for det sidste få år, der for alvor begyndte at komme fokus på brand management i B2B virksomheder (Baumgarth, 2008), hvilket er bemærkelsesværdigt, eftersom de fleste handelsudvekslinger sker i B2B virksomheder. Ifølge Frauendorf et al (2007) står B2B virksomheder for 75 procent af alle handelsudvekslinger i Europa – og i USA er der cirka lige stor fordeling mellem B2B og B2C virksomheders handel. Hovedformålet med branding er at simplificere beslutningstagningen, sætte forventningerne og reducere risici, hvilket gør branding til et betydningsfuldt værktøj. Som det blev belyst i foregående afsnit, er B2B handel ofte mere komplekst, hvor der er mere på højkant og en handel er indbefattet af en højere grad af usikkerhed. Et velkendt brand kan give en værdifuld tryghed og klarhed til B2B kunder, fordi købsbeslutninger kan have betydning for en virksomhedens skæbne, og for beslutningstagerens fortsatte karriere. I al sin enkelthed handler B2B branding ifølge Keller derfor om at skabe et positivt image og ry for virksomheden som helhed, fordi *”creating such goodwill with customers can lead to great selling opportunities and potentially more profitable relationships. A strong B2B brand can thus provide a significant competitive advantage”* (Keller citeret i Glynn et al, 2009:12).

Den fundamentale udfordring for B2B-virksomheder i branding-processer er dog at skabe relevante forskelle i produkter og services. Komplexiteten i B2B branding ligger ofte i, at der er mange mennesker involveret, både i virksomheden og på de forskellige markedssegmenter, som virksomheden kan agere på. Selvom der ikke har været så meget fokus konkret på B2B brand management, er det vigtigt at forstå, at meget af den teori der findes inden for grundlæggende branding også gælder for virksomheder på det industrielle marked, da marketingfolk stadig skal udvikle en stærk brand positionering, udvikle velintegrerede marketingprogrammer, finde effektive og virkningsfulde vækststrategier, ligesom hvilken som helst anden god brand manager. Der skal dog stadig tages højde for de forskelle, der blev gennemgået i foregående afsnit. Det vil derfor være rimeligt gå ud fra, at hvad der gør et brand værdifuldt i et B2C marked adskiller sig i B2B markeder, fordi købs- og beslutningsprocessen adskiller sig markant (Kuhn et al, 2008).

2.3.1. Branding med en holistisk tilgang

Et brand kan anses som værende en genvej til attributter, fordele, opfattelser og værdier, hvilket betyder, at brands inkorporerer alt, hvad en virksomhed, dens produkter og services står for (Kotler et al, 2006:54). Netop med denne tankegang peges der på corporate branding, hvor det ikke længere handler om den traditionelle produkt branding, men om virksomheden som helhed. Konceptet bag brandet kan spores tilbage til produkt marketing, hvor rollen i branding og brand management

primært handlede om at differentiere og skabe præference for et produkt eller en service ved at skabe andre egenskaber end blot pris og funktionalitet (Knox et al, 2003). Over de sidste 30 år har produktbranding udviklet sig til at få føjet værdi til funktionaliteten af produktet eller servicen, for at skabe og vedligeholde differentieringen i et bestemt marked. Udviklingen i produkt brand management teknikker kan spores til at gå fra fokus på brand image og brand positionering (Ibid.) videre til brand identitet (Kapferer, 1997).

Corporate branding trækker på nogle af traditionerne ved produkt branding, idet målet om at skabe differentiering og præference er det samme (Knox et al, 2003). Men når der ses på corporate branding, kan det sidestilles med håndtering af en virksomheds ry og image, hvilket betyder, at der i de senere år været en stigende interesse i corporate branding i B2B-virksomheder. Disciplinen kan nemlig være med til at skabe et positivt image, ikke kun i kunders øjne, men også i andre interessenters (Aspara et al, 2008). Det må ligeledes antages at hænge sammen med anerkendelsen af, at B2B indkøbere ikke kun bliver influeret af de faktuelle aspekter, men at de emotionelle anses som er ligeså vigtige, hvilket også bliver udtrykt af Davis et al.: ”*Commercial buyers are claimed to value the emotional security of purchasing a brand with a positive and strong image*” (2010:567). Corporate branding går nemlig et skridt længere end ved produktbranding ved at ignorere features og i stedet fokusere på veldefinerede værdisæt (Aaker et al, 2000; Hatch et al, 2003).

Desuden mener Kotler et al (2006), at det for industrielle brands ikke kan betale sig at fokusere på individuelle eller familie brands, da produkt livscyklussen bliver stadig kortere og kortere på det industrielle marked, hvorimod et virksomheds brand er vedvarende og konstant. Produkt branding adskiller sig fra corporate branding via et bredere strategisk fokus, både internt såvel som eksternt samt gennem inkorporering af virksomhedsstrategi. Derfor spiller ansatte og top ledelsen en afgørende rolle, når det kommer til at formidle brand værdier, både internt og eksternt (Muzellec et al, 2009). Det, der karakteriserer et stærkt corporate brand, er ifølge Kotler et al følgende: ”*Strong corporate brands are characterized by the precise, distinctive and self-contained image they hold in the minds of stakeholders*” (2006:80). Et af de central mål i corporate brand management er derfor at sikre et klart, sammenhængende og konsistent billede af virksomheden gennem virksomheden og dens målgrupper.

Der er således tale om en identitetstilgang, hvor der er fokus på skabelsen af en forenet visuel og behavioristisk identitet. Det er forudsat, at forbrugere tilfører identitets karakteristikker til virksomheder, og at folk danner sig et billede af virksomheder, som er baseret på den totale

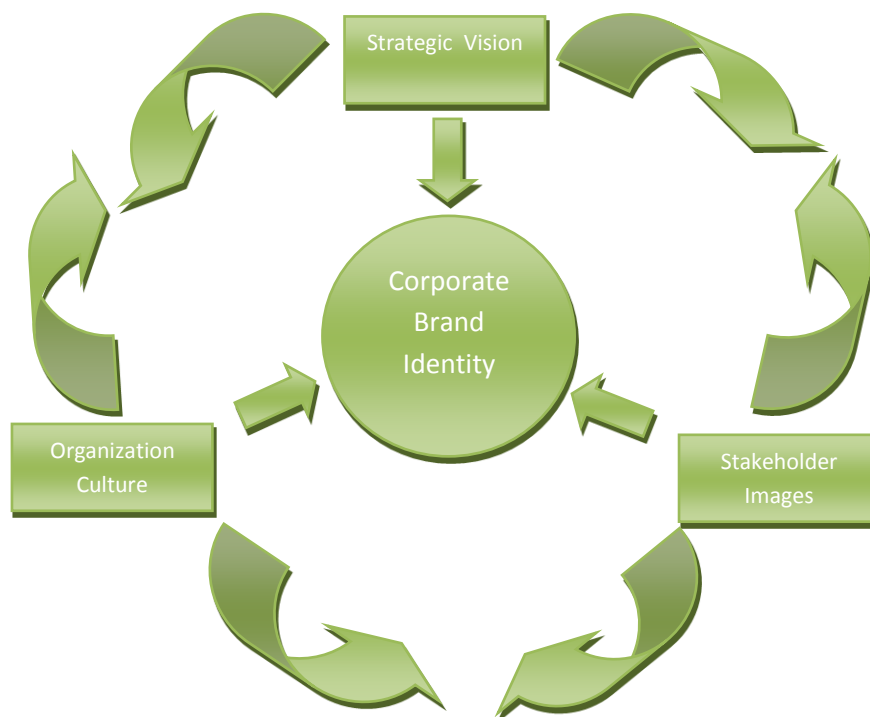
oplevelse af virksomheden, hvilket placerer virksomheden og dens ansatte i centrum, hvad angår skabelsen af brand equity. Identitetstilgangen handler derfor om, at alle marketing aktiviteter bliver integreret, sidestillet og løftet fra et produkt-fokuseret og taktisk niveau til et strategisk virksomheds niveau. Her skal virksomheder spørge sig selv om: Hvem er vi? Hvad står vi for? Hvad vil vi gerne være? (Heding et al, 2009). Hele organisationen skal involveres, fordi ansattes værdier og holdninger er nøgleelementer i en differentieringsstrategi. Der bevæges derfor mod en disciplin, der integrerer relationsskabning mellem interne og eksterne interessenter ved at linke top ledelsen, ansatte, kunder og andre interessenter.

	Product branding	Corporate branding
Foundation	Individual products	The company/organization
Conceptualization	Marketing, outside-in thinking	Cross-disciplinary, combines inside-out and outside-in thinking
Brand receivers	Consumers	All stakeholders
Core processes	Marketing and communication	Managerial and organizational processes
Difficulties	Create and sustain differentiation Involvement of employees and use of organizational cultural heritage Limited involvement of stakeholders other than consumers	Alignment of internal and external stakeholders. Create and communicate credible and authentic identity Involvement of multiple subcultures internally, and multiple stakeholders externally
Brand equity comes from	Superior product attributes, good advertising and communication	The visual and behavioral identity of the corporation

Tabel 4: Product and corporate branding. Egen gengivelse (Schultz et al, 2005:27)

Corporate branding lægger derfor vægt på den organisatoriske og ledelsesmæssige fokus for at få det særegne ved virksomhedens brand frem, som er plejet i den måde hele organisationen arbejder på. Det handler både om marketing, som har fokus på det eksterne – og organisatorisk udvikling, som har fokus på det interne. De interne ressourcer bruges til at opbygge brand identiteten, image, reputation og derved er corporate branding blevet en mere integreret del af brand management. Brand managere lægger stor vægt på den kulturelle del, når det handler om at danne identitetens domæne (Ibid.). I forhold til B2B branding har Davies et al (2010) lavet en undersøgelse, som ikke overraskende påpegede, at der er et link mellem ansattes og kunders billede af en virksomheds brand, fordi de indbyrdes påvirker hinanden, hvilket betyder, at det er vigtigt at uddanne personalet og dermed sikre løbende brand opbygning. Samtidig viste undersøgelsen, at B2Bvirksomheder godt kan supportere blødere, mere psykiske brandværdier, som i længere tid har været reserveret til forbrugermarkedet.

Brand attributter⁶ har ligeledes været omdiskuteret som en mindre væsentlig i forhold til *likeability* i B2B branding. *Likeability* dækker i studiet over dimensionen *agreeableness*, der har tre underkategorier såsom varme (fornøjet, behagelig, åben, ligefrem), empati (omsorgsfuld, betryggende, støttende, indforstået) og integritet (ærlig, oprigtig, pålidelig). Derfor er det vigtigt at skabe intern fokus i virksomheden for at styrke et brands identitet, hvis der er et ønske om at styrke brandets image eksternt. Det er derved, ifølge Schultz et al (2005), afgørende for et corporate brand, at der er sammenhæng mellem vision, kultur og image, som der tilsammen skaber en virksomheds identitet, som det ses i efterfølgende model:



Figur 5: The corporate brand toolkit. Egen gengivelse (Schultz et al, 2005:50)

Når der ses på visionen, handler det om, hvem virksomheden gerne vil være, og hvad den vil være kendt for. Interessenters images har derimod fokus på, hvordan interessenters billede er af virksomheden. Kulturen siger noget om, hvem virksomheden er. Tilsammen danner vision, image og kultur virksomhedens identitet. Hvis en virksomhed ikke holder, hvad den lover, kommer der et

⁶ "Brand Attributes portray a company's brand characteristics. They signify the basic nature of brand. Brand attributes are a bundle of features that highlight the physical and personality aspects of the brand. Attributes are developed through images, actions, or presumptions. Brand attributes help in creating brand identity" (Managementstudyguide, 2011:1).

mismatch eller en kløft mellem vision og kultur. Er der ikke overensstemmelse mellem de eksterne interessenters billede af organisationen og ledelsens vision, er der en kløft mellem vision og image. Og sidst - hvis medarbejdere ikke har en forståelse for og/eller støtter ledelsens strategiske vision, kommer der en kløft mellem image og kultur (Hatch et al, 2009). Dog er det ifølge Davies et al (2010) ikke altafgørende, at der er 100 procent sammenhæng mellem det interne og eksterne billede af virksomheden, da forskellige interessenter søger forskellige fordele i et brand. Men der skal være en vis balance, da ansatte anses som værende en vigtig kanal, hvad angår viderebringelse af virksomhedens identitet. Eksempelvis er det nødvendigt, at der er sammenhæng mellem marketingmaterialet og måden, hvorpå de services og produkter virksomheden har, er præsenteret af salgsteamet og hvordan eftersalg håndteres.

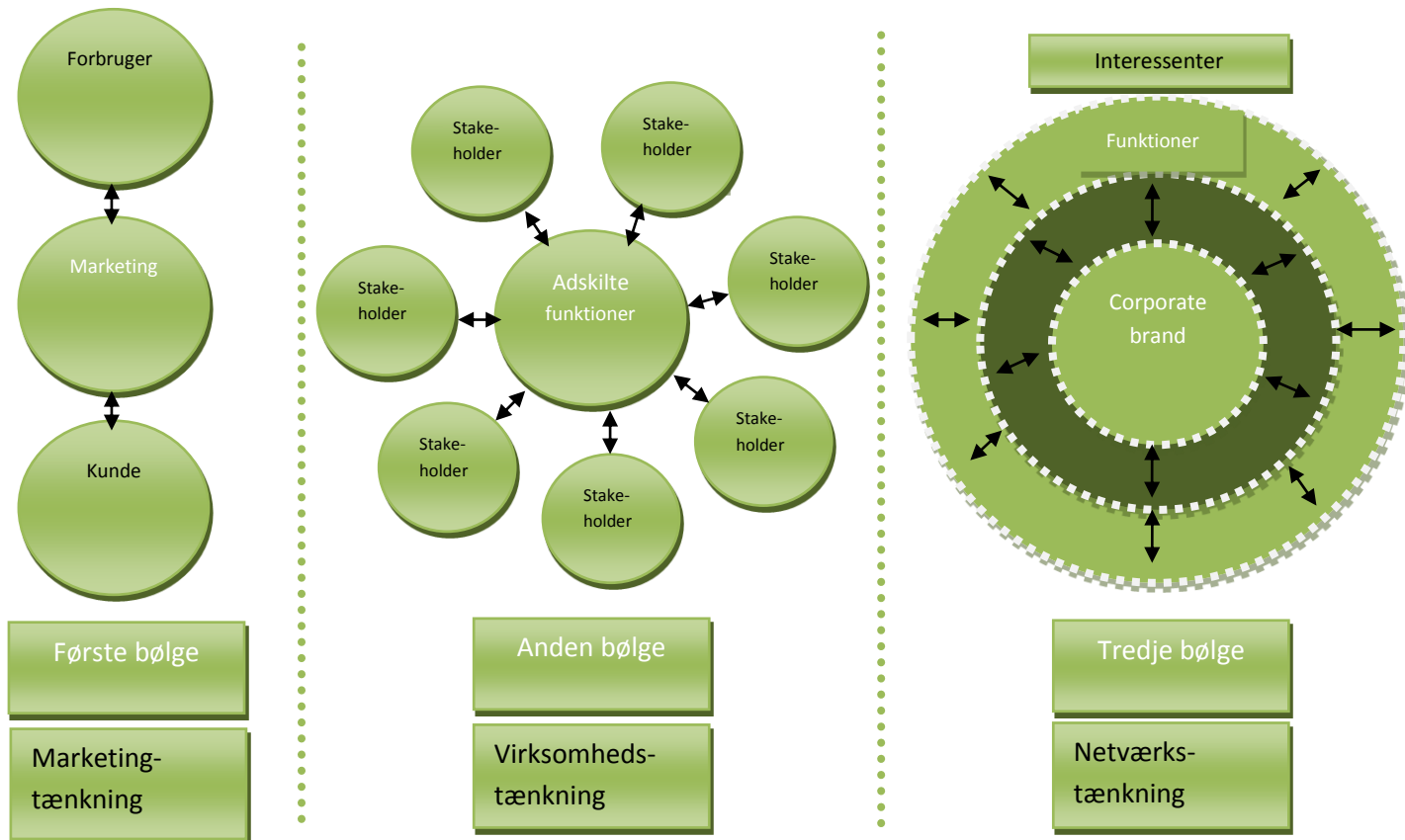
Dette skal gribes an ved at uddanne virksomhedens ansatte, fordi veltrænet personale er et vigtigt aspekt af brandopbygning i B2B-virksomheder, eftersom *"the industrial salesperson plays a critical role in influencing brand messages, often personifying brand values"* (Mudambi, 2002). Ifølge de Chernatony et al (2007) findes der tre væsentlige interne marketing funktioner, som skal være i balance, for at der sker en effektiv brand opbygning, nemlig den organisationelle kultur, de interne kommunikationskanaler og uddannelse af personalet. Det er derfor ikke kun en måde til at markedsføre virksomheden, dens produkter og medarbejdere, aktier eller relationer på, men en måde at forstå virksomhedens væsen; en måde at bringe virksomhedens og omverdenens værdier tættere på hinanden og en metode til at styrke virksomhedens forretningsstrategi, processer og styringsredskaber.

2.3.2. Netværksbranding i netværkssamfundet

Corporate branding har siden sin oprindelse i midten af 90'erne gennemgået en udvikling samtidig med, at vi i stigende grad har oplevet globalisering, ændringer i organisationsstrukturer og større forbrugermagt, som nærværende afhandling har været inde på og Olins blandt andet også kommer ind på.

"I takt med, at virksomhederne forvandles til globale koalitioner med flydende ledelsesstrukturer, grænser, alliancer og forretningsaktiviteter, bliver mærkerne det vigtigste åndelige og kulturelle bindemiddel, som holder sammen på organisationerne og formidler deres omdømme til alle de universer, de kommunikerer med" (2003:125).

Lysten til at skabe et corporate brand udspringer blandt andet fra det faktum, at mange virksomheder ønsker at trænge igennem massemedierne og den massive mængde af informationsstrøm, der konstant omringer os (Kunde, 2001). Det har ifølge Hatch et al. (2009) også ført os videre til det, der kaldes for netværksbranding, som er den seneste bølge ud af tre. Nedenstående er det illustreret, hvordan de forløber:



Figur 6: De tre bølger i corporate branding. Egen gengivelse (Hatch et al, 2009: 251).

Den første bølge kom i forlængelse af produkt branding, hvilket betød, at corporate brands blev behandlet, som var de produkter, således der i denne tilgang ikke blev taget hensyn til virksomhedens andre funktioner end marketing samt andre interessenter end kunder. Først i anden bølge begyndte der at komme fokus på *corporate* i branding, hvorved at det blev en multifunktionel aktivitet. Fra at være set i marketingperspektiv blev det et krydsfelt mellem flere forskellige discipliner. Det betød, at HR, PR, investor relations og alle de øvrige kommunikationsfunktioner gik sammen med marketing i håndteringen af virksomhedens corporate brand. Anden bølge resulterede derfor helt konkret i fornyelser, som eksempelvis employer brands og en mangfoldighed af brandaktivering og fornyelsesprogrammer. Hver af disse blev ledet og

struktureret af en speciel enhed inden for virksomheden (Ibid.). Ved den tredje bølge begynder alle interessenter interesser og forventninger at blive en del af et strategisk aktiv, som anses for værende af rigtig stor betydning for bestyrelser og den øverste ledelse. Det er nemlig her, der kommer fokus på aspektet omkring det at lytte og deltage aktivt i samtaler, hvilket betyder at det er blevet væsentligt for virksomheder at inddrage og skabe relationer med deres interessenter. Som nærværende afhandling beskrev i den indledende teori, handler det nu om mange-til-mange kommunikation, hvilket gør kommunikationen forbrugerorienteret (interessentorienteret).

Alle kan derved inviteret med til at definere, hvem virksomheden er – og dermed være medskaber af identiteten (Ibid.), hvilket også udfordrer virksomhederne på nye måder i deres brand kommunikation, men omvendt skaber det også uanede muligheder. Ligesom webbet har gennemgået en udvikling fra at være et privat til et socialt medie, ses samme udvikling i corporate branding disciplinen, der lægger op til sammenskabelse og relationsskabning. Corporate branding anses derfor i dag som virksomhedens kommunikation af værdier gennem netværk, både internt og eksternt gennem virksomheds- og marketing kommunikationen (Stuart et al, 2004). Både kunder og virksomheder værdsætter corporate brands af forskellige årsager. I forhold til kunder, giver et stærkt corporate brand en garanti for kvaliteten af både produkter og services, hvor virksomheder ser det som et magtfuldt middel til navigation for interessenter i investerings beslutninger (Balmer et al, 2003). For at kunne deltage i den tredje bølge, mener Hatch et al (2009), at ledere skal få bedre indsigt i de symbolske aspekter af corporate branding, hvilket kan være en større udfordring med de mange tilkendegivelser, både direkte og indirekte, der findes på de forskellige medier.

2.3.3. Når B2B brandet går online – og bliver det åbne og sociale brand

Men hvad sker der så, når corporate branding bliver kombineret med sociale medier? Det nye branding landskab, der er udsprunget af web 2.0, kaldes også for open source branding, fordi blogging, videodeling, sociale bogmærker, sociale netværker og fællesskabs platforme tillader forbrugere at udtrykke deres egen personlige oplevelse af brands. Helt specifikt udtrykker Fournier et al (2010:4) det således *”open source branding takes place when a brand is embedded in a cultural conversation such that consumers gain an equal, if not greater, say than marketers in what the brand looks like and how it behaves”*.

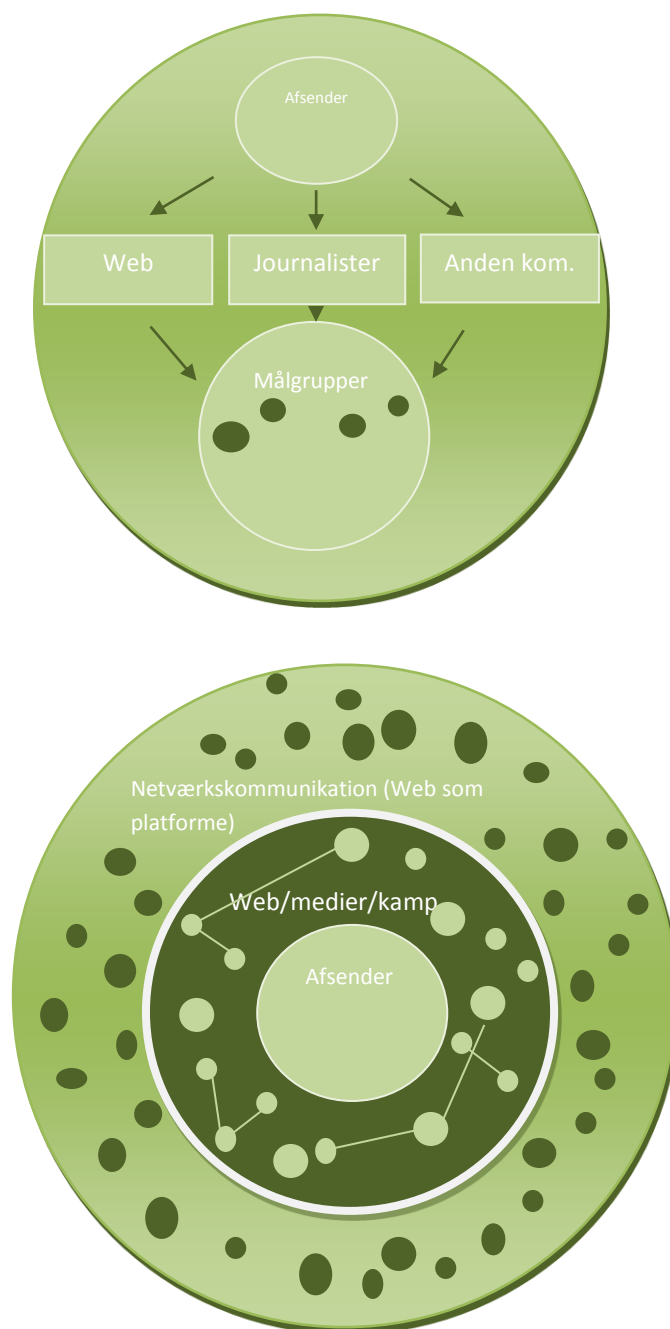
Når der ses på interessentkommunikation i forhold til interaktivitet, er det anset for at give interessenter en magt, fordi de har kontrollen over flowet og retningen for kommunikationen med organisationer. Hvor organisationer har søgt at have en god kommunikation med interessenter

gennem brugervenlige webfeatures, lægger interessenter mindre vægt på dette, men stiller sig i stedet kritisk overfor de værdier og budskaber, som organisationer udsender. Interaktivitet kan anses som værende en afgørende faktor i håndteringen af kommunikation med interessenter, fordi det giver mulighed for feedback og samtidig mulighed for at målrette brand kommunikationen mere effektivt gennem en forståelse af behov og forventninger (Varma et al, 2005).

Udfordringen for mange virksomheder er at tilgå kommunikationen som deltagelse i en eller flere simultane samtaler. Det er derfor vigtigt at anse sig selv som den, der gør samtaler lettere tilgængelige, igangsætter og/eller bidrager til diskussioner. Det vil sige, at netværket omkring virksomheden og det, netværket siger omkring virksomheden, er lig med budskabet i digital kommunikation (Ebbesen et al, 2009).

Branding har i takt med den stigende brug af sociale medier ændret sig, hvor der nu er fokus på netværksbranding ergo netværkskommunikation. Interaktiviteten sikrer, at virksomheder kan involvere sig i øjeblikkelige og ufiltrerede dialoger med deres interessenter og være med til at sikre kvaliteten af kommunikationen. Herunder samtidig sikre lange og vedvarende relationer og brand opbygning, som ikke tidligere er set gennem de traditionelle massemedier. Men hvad der er vigtigt at huske, er, at det ikke er menneskers behov, der har ændret sig fundamentalt, men blot teknologierne, der har ændret måden, vi agerer på. Maslow's behovs hierarki gør sig stadig gældende, fordi folk stadig har de samme behov for sikkerhed og tryghed, fællesskab og selvaktualisering (Ind, 2007). Følgende model viser, hvordan den klassiske webkommunikation har udviklet sig til netværkskommunikation:

(Figur på næste side)



Figur 7: Klassisk webkommunikation versus webkommunikation. Egen gengivelse (Ebbesen et al. 2009:14)

Det skal derfor ses som, at internettets DNA er videndeling. Det er netop videndeling, der skaber værdi for de forskellige brugere, og selve potentialet ligger hos de professionelle kommunikatører. Men hvordan og hvorledes der sker en påvirkning af internettets indhold afhænger i høj grad af, hvor meget der bidrages med og om brugerne finder det interessant. Det, der er virkelig interessant i

dette tilfælde er, at virksomheder og organisationer er lige i forhold til den kommunikation, der udsendes via nettet, hvilket betyder, at der ikke er nogen, der er mere magtfulde end andre. Det vil derfor sige, at brugere ikke kun er brugere af brands, men også med til at definere, hvad en given fortælling handler om. Brandet er derved, hvad andre fortæller om en virksomhed, hvilket gør det vigtigt at tillade brugerne at tale frem for at lade konkurrenten snuppe den opmærksomhed. Branding på de sociale medier kan derfor betragtes som, at det er brugerne der vælger virksomhedens produkt og dermed til at blive en del af egen identitet (Ebbesen et al, 2009).

Som det blev påvist tidligere, kan sociale medier være medvirkende til at skabe brand awareness, som er anset som værende et af de vigtigste aspekter i B2B branding. En undersøgelse foretaget af Homburg et al (2010) viser, at der i B2B markedet er en klar sammenhæng mellem hvordan associationen af et brand er, og hvordan virksomheden klarer sig. Undersøgelsen breder sig over forskellige B2B industrier og virksomheder, hvor det viste sig specielt at være vigtigt for virksomheder, der har homogene købscentre, større tidspres i købsituationer, homogene produkter og en høj grad af teknisk turbulens. I B2B markedet identificeres de mest effektive brand awareness midler generelt til at være tekniske konsulenter og salgsrepræsentanter, professionelle og tekniske konferencer og udstillinger, ligesom journaler og professionelle magasiner har indflydelse (Bendixen et al, 2004). Men netop disse kanaler kan suppleres med og anvendes gennem sociale medier, men en forudsætning for at klare sig er, at der er en interesse for sine interesser, og selve kommunikationen ikke kun skal handle om at udsende budskaber, men brugerne også ses som medskabere. Som følgende model viser, findes der to forskellige synsvinkler på åbne og lukkede brands:

Worldview of a closed brand	Worldview of an open brand
Targets consumers	Fosters communities of consumers
Monologue	Dialogue
Awareness	Engagement
Push	Pull
Edited assortment	Evaluated assortment
Face-to-face customer service	Efficient self-service
Scripted communication	Transparent communication
Requested, periodic feedback	24/7 feedback, input-focused
Created by marketers	Co-created with consumers
Brand management	Brand stewardship

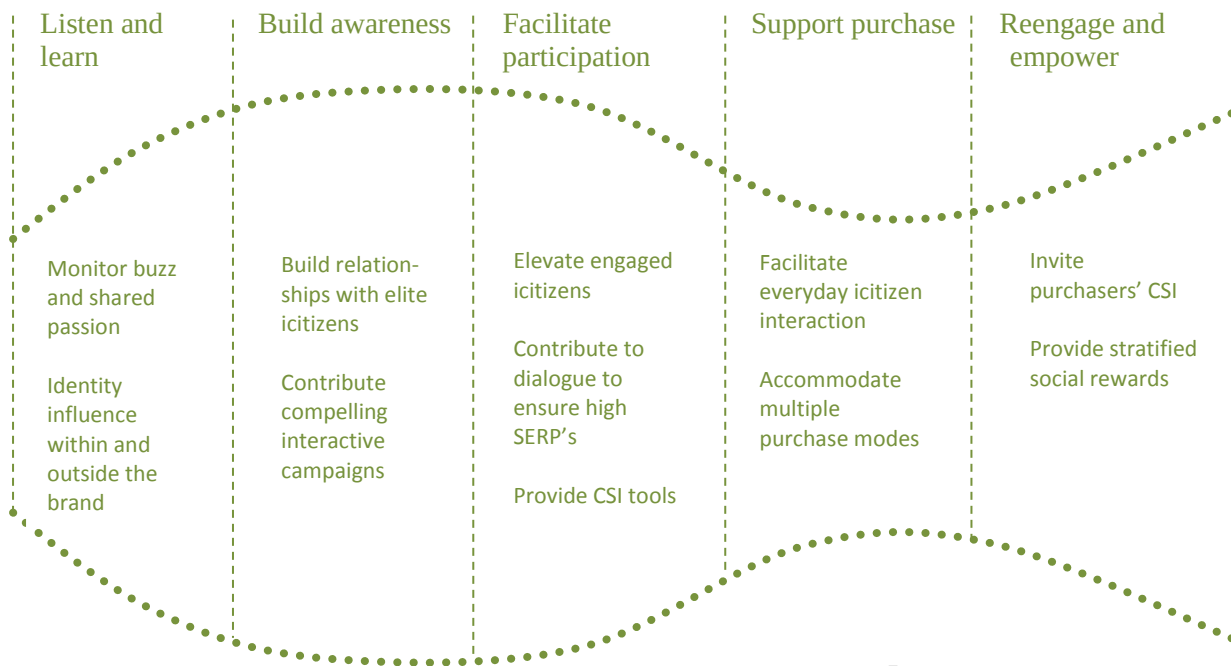
Tabel 5: Åbne og lukkede brands. Egen gengivelse (Mooney 2009:21)

Selv om mange virksomheder stadig benytter sig af traditionel brand management, er det et spørgsmål om tid, før det lukkede brand bliver overvældet af passionerede og magtfulde brugere, som gerne ser, at brandet åbner sig op – både på godt og ondt (Mooney, 2009). Mange virksomheder benytter ikke sociale medier, fordi der er mangel på viden og kompetencer og dermed en frygt for, at de ikke kan håndtere kontroltabet og det, den nye økonomi kan komme til at betyde for deres brand, mens den reelle risiko faktisk kan lægge i ikke at åbne brandet op. I virkeligheden kan det også ses ud fra, at det bliver sværere og sværere for virksomheder at bruge traditionelle kommunikationskanaler, fordi brugergenereret indhold virker mere troværdigt end professionelle kilder.

Word Of Mouth-konceptet bliver i større grad måden, hvorpå brand equity skal måles, fordi traditionelle marketingværktøjer taber indvirkning. Et stadig mere atomiseret og centerløst mediebillede har betydet, at massemedierne har vanskeligt ved at sætte en fælles dagsorden og troværdighed, hvor primære kilder er venner, kollegaer, familie og andre fællesskaber (Helder et al, 2002:172). Meget tyder derfor på, at virksomheder skal sætte fokus på, hvilken rejse køberne af deres brand tager ved at allokere flere ressourcer til at styrke peer forbindelser og overvåge samtaler, for bedre at kunne målrette kampagner og annoncer til målgruppers interesser (Mooney, 2009).

2.4. De sociale mediers implikationer for B2B brands betyder derfor...

Brand management og discipliner har ændret sig i takt med, at vi er trådt ind i et netværkssamfund, hvor interessenter forventer, at virksomhederne er til stede. Tilrettelæggelsen af et brand handler ikke om at skubbe budskaber ud, men i højere grad om at sikre effektive kommunikationskanaler, både internt og eksternt, hvor dialog kan anses som en kerne i værdiskabelsen. Hvis kampagner og anden markedsføring bliver målrettet og skaber en interesse og *awareness* hos brugere, vil der være mulighed for at følge det sociale kredsløb, som budskaber tager. Ved at finjustere relations management programmer sikrer virksomheden, at den kan holde sig ajourført med hvilke behov og ønsker, brugerne har. Dette kan gøres gennem CSI, som i det her tilfælde betyder *creating*, *sharing* og *influencing*, hvilket er et brands billet til at komme med på den sociale bølge af netværker og kreative sammenskabelser (Ibid.). Brandets rolle kan derved sammenfattes i følgende figur:



Figur 8: The role of the brand. Egen gengivelse (Mooney, 2009:87)⁷

I forhold til traditionel brand kommunikation, er der sket en ændring. Ses der på gamle kommunikationsmodeller, findes der blandt andet tragten, hvor åbningen er meget større, og er stedet, hvor brand kommunikationen påbegynder sin rejse via massemedierne, som alene er håndteret af marketingafdelinger (Bernoff et al, 2008). Fordi kommunikationen gennem sociale medier er mere målrettet, er udgangspunktet mere snævert i starten af munden på fisken. Fisken er bredest under maven på grund af kunders forespørgsler og aktiviteter, kreative opfindelser og tiltag, der efterfølgende spredt sig ud i forskellige retninger af efterkøbsadfærd, som forstærker interessenters meninger (Ibid.).

Sociale medier går derfor længere end blot til marketingafdelingen, da de spredt sig til salg, kundeservice, produktinnovation, HR, økonomi, planlægning etc. Det handler om at anerkende de ændringer, vi går i møde og opnå konkurrencemæssige fordele, hvilket uanfægteligt afhænger af, om en given industri eller virksomheds ledelse og ansatte er villige til at omfavne disse ændringer (Weber, 2011). Derved er det vigtigt for virksomheder at genoverveje deres strategiske brand kommunikation, for at fastsætte et taktisk og strategisk niveau overfor ⁸icitizens ved at engagere sit netværk, hvilket også hænger godt sammen med tredje bølge af corporate branding, nemlig netværksbranding. Selve dialogen via sociale medier lægger op til at blive klogere på sig selv som

⁷ SERP's betyder search engine results page. "Shorthand for a page of search engine listings, typically the first page of organic results".

⁸ Icitizens skal forstås som netværksmennesker.

virksomhed, både via forbedret intern viden og viden om omverdenen. Helt konkret skal pull tænkes ind i strategien, hvor pull-delen vægtes allerhøjest modsat traditionel brand management. Der skal ligeledes tænkes blødere værdier ind, for som påvist, så kan B2B brandet sagtens bære det.

2.5. Strategisk implementering af sociale medier

Efter en klarlægning af, hvilke sammenhænge der kan drages mellem sociale medier og corporate branding (netværksbranding), er det interessant at gå et skridt videre og se på, hvilke vigtige parametre der kan opsættes i forhold til den strategiske anvendelse af sociale medier.

Ligesom brand managere anser den kulturelle del af en virksomhed, som det væsentligste aspekt i corporate branding, gælder det samme, når sociale medier skal tænkes ind i virksomhedens brand kommunikation. Når det handler om at få lagt en strategi på sociale medier, bliver kulturen ofte overset og/eller undervurderet, mens den i virkeligheden har en ret afgørende rolle for, om virksomheder opnår succes eller fejler. Når der skal lægges en omfattende social media strategi stammer tankegangen i virkeligheden fra skyttegravene, fordi det kan spores tilbage til, hvordan strategier er blevet lagt de sidste 50 år (Weber, 2011). Virksomheder bruger allerede en del ressourcer på at tale til kunder, hvor PR og reklamekroner bliver brugt i store mængder forud for nøje segmenterede og målrettede kampagner og reklamer, der er tilrettelagt efter markedsanalyser foretaget af marketing afdelingen (Bernoff et al, 2008). Som påpeget tidligere, er disse ressourcer ofte givet dårligt ud, fordi det bliver sværere og sværere at trænge igennem overfloden af de mange eksponeringer, ligesom tilliden er større blandt ”almindelige” mennesker, jf. WOM begrebet.

Derfor er det vigtigt at tænke sociale medier ind i pull-delen. Udgangspunktet til sociale medier er en tværfunktionel disciplin ligesom i tankegangen i corporate branding, der skal nå ud til alle interessenter og som involverer alle ansatte i virksomheden. Det er vigtigt, at virksomheden formår at lytte og at transformere informationer til værdifuld viden og dermed oversætte det til strategi, altså fra information til viden – og fra viden til visdom. Dette inkluderer, at virksomheden lader sine interessenter vide, hvad der er blevet gjort med de indsigter, den har gjort sig (Evans, 2010). De sociale medier lægger derfor op til åbenhed, deltagelse, samtale, fællesskab og forbundenhed (Mayfield, 2008). Når strategien skal lægges, er det ikke vigtigt at have kendskab til samtlige platforme, der eksisterer, men det er tværtimod vigtigere at forstå teknologierne bag de sociale medier. Bernoff et al (2008) har defineret det således:

Action	How	Purpose	Threats
People creating	Blogs, user-generated content, podcasts, E.g.: Wordpress, Blogger, Youtube	People act as publishers, creating and sharing information, knowledge, opinions or other content with other content creators, as well as content consumers, through discussion areas.	Bloggers may sometimes mix fact and opinion, report rumors, and fail to disclose conflicts of interest. Companies frequently need to police employees who post unauthorized content about their employers and their job.
People connecting	Social networks and virtual worlds. E.g.: Facebook, Second Life, LinkedIn.	Facilitates relationships by enabling users to add other people to their networks and giving access to each other's personal profiles with personal information.	Fads can spread rapidly through social network sites displacing, undermining, or (sometimes) boosting brand awareness.
People collaborating	Wiki's, open source. E.g.: Wikipedia, Firefox, Linux	Communities evolving around collaboration to create a core product e.g.: online encyclopedias and software.	In open source, e.g.: Wikipedia the masses determine what's on it, including the image presented for companies.
People reacting to each other	Forums, ratings, reviews. E.g.: commenting and rating product on Amazon, IMDB.com, TripAdvisor, Blackberryforums.com	Enabling people to respond to each other online; frequent posters in many forums get to know each other's' tendencies well, although they likely never met.	A buyer with a problem will point out that a company's product isn't good enough or that the service does not live up to expectations.
People organizing	Tagging content. E.g.: Digg, Del.icio.us, StumbleUpon	Classify and organize the online world; content is tagged in video and photo sharing services, blog posts, bookmarking tools. Tagging tools allow sharing, which in turn can be part of people's personal brand.	Tagging seems innocuous, but there is no control over how people classify a company's products.
Accelerating consumption	RSS and widgets. E.g.: An RSS feed might be the posts from a blog, a widget can be a news ticker running on your desktop.	Tools that brings content to the user rather than the user having to find it. Increase efficiency by allowing people to monitor more social activity.	RSS consumers can read more blogs, including blogs that may be critical of a company (and they may see a trend as blogs refer to and reinforce each other).

Tabel 6: Definition of six types of groundswell technologies. Egen tilvirkning (Bernoff et al a2008: 18-34)

Groundswell fænomenet, som ifølge Bernoff et al betyder *"a spontaneous movement of people using online tools to connect, take charge of their own experience, and get what they need – information, support, ideas, products, and bargaining power from each other"* (a2008:10), skal forstås som en hvilken som helst anden menneskelig aktivitet, for hvis der opnås en forståelse, kan enhver virksomhed trives i det og arbejde med det, men det er en kompleks evne, der kræver erfaring og indsigt (Ibid.). Som udgangspunkt kan man ifølge McKee (2010) dele det ind i tre overordnede formål, nemlig samtale, networking og fællesskab. Nedenstående figur illustrerer eksempler på, hvilke aspekter, der tiltrækker brugen af sociale medier:



Figur 9: Social Trinity Model (McKee, 2010:183)

I en samtale er det afgørende, at en virksomheds brand bidrager med noget værdifuldt, fordi det giver loyalitet, modsat en virksomhed, som blot prøvet at sælge noget. Ifølge McKee (2010), handler det i bund og grund om, at samtaler egentlig altid har været en del af en virksomheds forretning, men sociale medier kan bedre skabe interesse i brands – og den vej igennem opnå et forbedret image ergo salg. Ligesom sociale medier for alvor kan sætte fokus på en-til-en samtaler, indbydes der ligeledes til mange-til-mange kommunikation, hvilket betyder, at fællesskaber (communities) giver mulighed for samtale med flere og derved til et bredere publikum. Det er dog essentielt, at virksomheden også er til stede, når interessenter kommenterer på opdateringer, posts, blogs osv., da det handler om både at lytte og skabe samtaler, som denne afhandling har været inde på flere gange (Bernoff et al, 2008). Sidst kan netværk nævnes som et vigtigt aspekt, da platforme såsom LinkedIn giver professionelle mulighed for at skabe kontakt og vedligeholde relationer med hinanden samt i virksomhedssammenhæng bidrage med oplysninger om virksomhedens ydelser og ansattes kompetencer. Ydermere kan deltagelse i relevante grupper inden for en relevant industri, marked eller et bestemt emne skabe indflydelse og skabe en kanal til forretningsfolk, der kan finde, evaluere og skabe sig et indtryk af en given virksomheds brand.

Men at bruge sociale medier kræver stadig mere indsigt i, hvor udgangspunktet for strategien skal sættes. I sociale medier er virksomheder nødt til at starte et skridt før, end havde det været ved traditionel markedsføring, fordi traditionel marketing er budskaber og sociale medier er samtale. Ifølge Gillin et al (2011) kan processen deles ind som i følgende tabel:

Stage in buying process	Traditional media tools (Push)	Social media tools (Pull)
Has need	Database analysis Interview	Search analysis Twitter Online communities
Recognize need	Public relations Speaking placements Case studies	Blogging Word-of-Mouth Search analysis
Establish urgency	Direct marketing Offers Publicize competitors' activity	Twitter Postings to forums Blogging case studies Search marketing
Create company awareness	Advertising/PR/sponsorship	Blogging/Twitter Online product placements in YouTube and other venues "share this" widgets
Create product awareness	Direct marketing	Blogging/Twitter Search engine optimization (SEO)
Maintain visibility	Direct marketing PR White papers Reprints	Messaging to follower/friend lists Blogging Informational webcasts
Have the right product	Market research Focus groups Prototyping Usability testing	Social media monitoring Customer communities Crowdsourcing Open beta/usability testing
Make it easy to buy	Toll-free number One-click ordering	Twitter Widgets Affiliate marketing
Continue relationship	Newsletter Events	Blogging Twitter Customer communities Affiliate programme

Tabel 7: Stages in the buying process using social media. Egen gengivelse (Gillin et al (2011: 161-162))

Selvom mange mener, at traditionelle marketing værktøjer ikke længere anerkendes som gyldige, kan de under alle omstændigheder stadig være nødvendige og effektive (Ibid.). De skal blot ses som et supplement og i nogle tilfælde, som en anderledes måde at bruge kommunikationskanaler på via sociale medier.

2.5.1. Implementeringen af en virksomheds brand på sociale medier betyder derfor...

Når en virksomhed skal i gang med sociale medier, skal valget af platforme være et af de sidste valg, der foretages. Det, der i høj grad spiller ind, er, om virksomheden forstår, hvad der ligger bag brugen af de sociale medier, selvom det er væsentligt at vide, hvad de forskellige teknologier skal bruges til. Selve strategiplanlægningen er som i traditionel marketing – lidt ligesom når et hus skal bygges. Der startes først med planlægningen, dernæst skabes processen, hvorefter der vælges materialer og værktøjer. Den store forskel ligger i, at brugen af sociale medier er en tværfaglig disciplin, hvor flere funktioner i virksomheder kan involveres. Følgende model opsummerer, hvordan sociale medier kan tænkes ind i forskellige afdelinger inden for forskellige anvendelsesområder af sociale medier. Men det skal dog holdes for øje, at anvendelsesområder og

afdelinger er en omskiftelig størrelse, da det fra virksomhed til virksomhed skal tilrettelægges efter behov og virksomhedsstørrelse:

Using Social Applications in Different Departments			
Companies can deploy social applications in different departments to accomplish a variety of objectives.			
Manager's role or department	Typical groundswell objective	Appropriate social applications	Success metrics
Research and Development	Listening: Gaining insights from customers and using that input in the innovation process	• Brand monitoring • Research communities • Innovation communities	• Insights gained • Usable product ideas • Increased speed of development
Marketing	Talking: Using conversations with customers to promote products or services	• Blogs • Communities • Video on user-generated sites	• Better market awareness • Online "buzz" • Time spent on sites • Increased sales
Sales	Energizing: Identifying enthusiastic customers and using them to influence others	• Social networking sites • Brand ambassador programs • Communities • Embeddable "widgets"	• Community membership • Online "buzz" • Increased sales
Customer Support	Supporting: Enabling customers to help one another solve problems	• Support forums • Wikis	• Number of members participating • Volume of questions answered online • Decreased volume of support calls
Operations	Managing: Providing employees with tools so that they can assist one another in finding more effective ways of doing business	• Internal social networks • Wikis	• Number of members participating • Increased operational efficiency • Decreased volume of e-mail

Tabel 8: Using Social Application in different departments (Bernoff et al, b2008:41)

Modellen viser det, som der har været fokus på og er blevet diskuteret gennem afhandlingens teori, nemlig funktioner og anvendelsesområder, der sætter fokus på applikationer til videndeling, til at lytte, til at supporte, til at tale (deltage) og sidst til at sætte brand ambassadører i centrum for virksomhedens brand.

Det at bruge sociale medier, som en strategisk del af brand management, handler derved ikke kun om at give slip på den fulde kontrol over sit brand, men i lige så høj grad om at finde den rigtige strategiske ramme, for at opnå og udvikle den rette effektivitet samt vælge de rette applikationer (Ibid.). At sætte fokus på målsætninger og tilsvarende målinger, er den bedste forudsiger for succes

sammenstillet med, at kulturen i virksomheden er passet ind i brugen af sociale medier. For at danne et overblik over de teoretiske nøgleelementer, er disse samlet i følgende model:

Brand Management i netværkssamfundet betyder:	Organisatoriske vilkår
Sammenskabelse med interessenterne af virksomhedens brand.	Virksomheden åbner sig op, lytter og bliver transparent.
Brandambassadører anvendes til WOM og/eller endorsement.	Virksomheden har forståelse for, at sociale medier er dialogbaserede værktøjer – mange til mange kommunikation.
Sammensmeltning af intern og ekstern virksomhedskommunikation	Virksomheden taler med en stemme, hvilket betyder, at der skal være en vis grad af overensstemmelse mellem virksomhedens vision, image og kultur, som skaber virksomhedens identitet.
Relationsskabning via dialog som hovedfokus	Virksomheden deltager og er relevant.
Supplering af traditionelle marketing aktiviteter med sociale medier.	Virksomheden skal have en forståelse for at sætte kvalitative og kvantitative målsætninger på de sociale medier, for at opnå effekt.
Inddragelse af flere afdelinger	Virksomheden har en kultur, der fordrer videndeling, både internt og eksternt, en flad organisationsstruktur – kollektiv intelligens og tværfaglighed.
Mange nye mediekanaler og teknologier	Virksomheden uddanner sit personale og om nødvendigt sætter nogle guidelines.
Direkte kommunikation med interessenter, som ikke er begrænset til tid eller sted.	Virksomheden sætter ressourcer af til at deltage i dialog, hvilket kræver en klar ansvarsdeling og muligvis budgetomlægninger.
Pull-strategi som primær strategi – indhentning af viden om markeder og målgrupper.	Virksomheden formår at benytte forskellige værktøjer til at lytte til markedet – og deraf udvikle strategier.
Kombinationen af outside-in og inside-out tænkning	Virksomheden formår at tænke både det mekaniske perspektiv ind, såsom logo, design og navn ind samt det organiske såsom værdier, personlighed og identitet.
Ledelsesmæssig og organisatorisk opbakning	Virksomhedens ledelse inddrager hele organisationen i beslutningen om at anvende sociale medier, da det ikke er noget, der kan presses ned over hovedet på ansatte.
Ingen direkte kontrol over virksomhedens brand	Virksomheden skal acceptere, at der ikke er længere er kontrol over brandet, men i stedet forsøger at skabe indflydelse på brandets udvikling.

Tabel 9: Vilkår for brand management i netværkssamfundet.

Den strategiske implementering handler nemlig ikke kun om at kunne finde ud at sætte nogle målsætninger på de sociale medier, men også om at have forståelse for, at der stilles krav til virksomheden internt, hvilket er et aspekt, der først og fremmest skal være fokus på, førend der bliver planlagt en masse social media tiltag. En virksomheds brandkommunikation handler nemlig om, at virksomhedens kommunikation af værdier sker gennem netværk, både internt og eksternt. Selvom teorien påpeger, at vi nu befinder os i et paradigmeskift, der stille krav til virksomheders brands på en helt ny måde, hvor dialog, deltagelse og relationer er nøgleordene, vil det første skridt mod sociale medier være at kigge indad i organisationen. Virksomhederne skal vågne op og indse, at brand management ikke er det samme, som det har været, men at der til gengæld ligger et overvæld af nye muligheder lige foran fødderne på dem.

Dette leder sammenlagt de teoretiske afsnit hen på et analysefelt, der lægger op til at undersøge anvendelsesområder, den strategiske planlægning, de organisatoriske holdninger til sociale medier samt virksomhedernes kultur, da det, i mellem disse aspekter, antages at være muligt at kunne

identificere virksomhedernes parathed i forhold til at anvende sociale medier og derigennem også give et billede af, hvad der kan danne barrierer for samme. Analysen vil dermed kaste lys over disse aspekter, således afhandlingen kan spores ind på besvarelsen af problemformuleringen.

Afhandlingens analyse

DEL 3

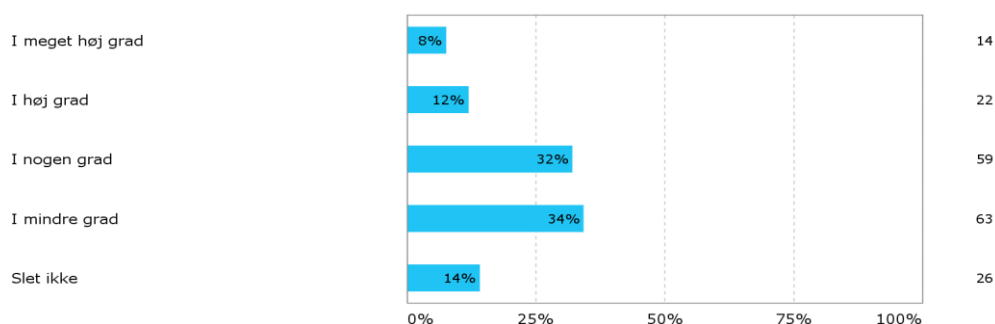
3. Analyse af it-branchen på sociale medier

Basis for afhandlingens analyse findes på baggrund af de gennemgåede teoretiske afsnit og de kvalitative data i form af ekspertinterviewene, hvilket derved afspejler spørgsmålene i spørgeskemaundersøgelsen. Kombinationen giver afhandlingen en nuanceret og unik viden, der skal være med til at kaste lys over problemformuleringen. Selve analysen består af en frekvensanalyse, som giver et overordnet billede af it-virksomhedernes anvendelse, håndtering og syn på sociale medier samt kulturelle sammensætninger. Derefter er der fokus på en faktor- og regressionsanalyse, der identificerer, om der er specifikke variabler, der vægter mest sat op imod anvendelsen af sociale medier. På den måde søges der efter en identifikation af nogle mønstre, som kan anses som værende barrierer. Analysedelen har derved omdrejningspunkt omkring det sidste underspørgsmål, nemlig hvad det er, der kendetegner it-branchen på sociale medier. Analysen afsluttes med et diskussionsafsnit, hvor udsagn fra de tre social media eksperter og teorien bliver holdt op i mod resultater.

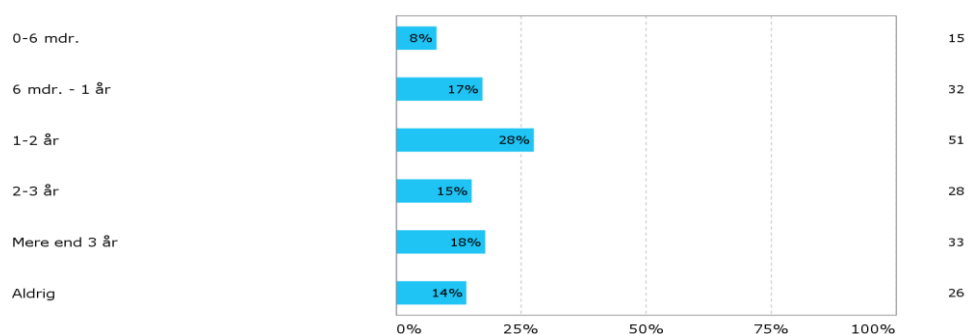
3.1. It-branchen på sociale medier 2011 – frekvensanalysen

Frekvensanalysen kan findes i bilag 10, hvor der er mulighed for at se alle tal, da kun relevante tal for analysen medbringes.

Grundlæggende er der stadig mange it-virksomheder, der ikke anvender sociale medier i høj eller meget høj grad, hvilket i dette tilfælde svarer til 20 procent. Omvendt er det kun en lille procentdel på 14, som endnu ikke har beskæftiget sig med sociale medier.



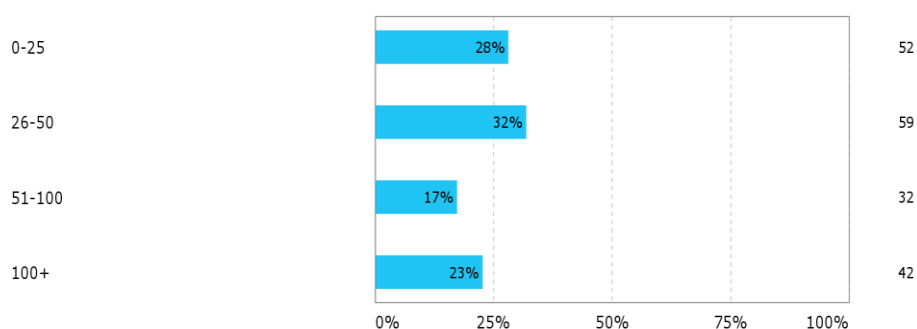
Figur 10: Graden af anvendelse – Sociale medier (afrundet tal)



Figur 11: Hvor længe organisationerne har anvendt sociale medier (afrundet tal)

Omkring 25 procent er inden for det sidste år begyndt at anvende sociale medier. Størstedelen af respondenterne på 61 procent har anvendt sociale medier i et år eller mere.

Virksomhedsstørrelserne fordeler sig således:



Figur 12: Antal ansatte i it-virksomhederne (afrundet tal)

Det skal dog bemærkes, at de adspurgte virksomheder som minimum er blevet udvalgt på baggrund af at have minimum 10 ansatte. Frekvensanalysen tager i første omgang ikke hensyn til, om der er nogen specifikke mønstre, der kan identificeres i forhold til virksomhedsstørrelser. Respondenterne i undersøgelsen udgør hovedsagligt ansatte fra marketing, salg og kommunikation.

3.1.1. It-virksomhedernes anvendelsesområder på sociale medier

I forhold til anvendelsesområder, er det interessant at se på, om virksomhederne formår at anvende sociale medier til det, der er grundstenene, nemlig dialog, netværk og fællesskaber, jf. *Social Trinity Model* (s. 56), hvilket i sagens natur handler om deling, åbenhed og deltagelse. Helt konkret er det derfor væsentligt at se på, om virksomhederne formår at anvende sociale medier til mange-til-

mange kommunikation således, at det ikke kun handler om envejskommunikation som i traditionel massekommunikation.

Det første spørgsmål sætter fokus på, om virksomhederne anvender sociale medier til at få feedback fra interessenter. Det er bemærkelsesværdigt, at det kun er lidt over 13 procent, som bruger feedback til at skabe indsigt i målgrupper i høj eller meget høj grad, hvor hele 38 procent indikerer, at de slet ikke gør brug af dette.

I forhold til om virksomhederne anvender sociale medier til at overvåge markedet og deres brand gennem værktøjer såsom google alerts eller socialmention, er det derfor ikke overraskende, at der ligeledes forefindes en stor procentdel, som ikke monitorerer deres omverden. Kun omkring 14 procent gør brug af disse værktøjer i høj eller meget høj grad, hvor 43 procent slet ikke gør det.

Over 70 procent af virksomhederne afviser, at de anvender sociale medier til intern videndeling, hvor kun lidt over otte procent gør det i høj eller meget høj grad.

Et af de vigtigste formål, som det også blev understreget i teorien, er relationsskabning i forhold til B2B-virksomheder. I undersøgelsen er det kun 21 procent, der gør brug af dette i høj eller meget høj grad, hvor over 23 procent afviser helt at gøre dette.

De tre mest anvendte områder i undersøgelsen dækker over awareness, rekruttering og supplerende af offline marketing værktøjer. 75 procent anvender sociale medier til at skabe awareness omkring sin virksomhed gennem platforme såsom Wikipedia og LinkedIn. Ligeledes gør samme tal sig gældende, hvad angår rekruttering. I forhold til supplerende af offline marketing anvender omkring 60 procent af virksomhederne sociale medier til dette formål.

Fællesnævnerne for feedback, overvågning af markedet, intern videndeling, awareness, rekruttering, relationsskabning og supplerende af offline marketing værktøjer er, at de alle i mindre eller større grad er vigtige værktøjer inden for sociale medier, uanset hvordan it-virksomhedernes forretning er sammensat. Områderne hvor virksomhederne kan sætte mere markant ind, er på feedback-delen, overvågning af markedet, relationsskabning via aktiv deltagelse og intern videndeling.

I forhold til at inddrage interessenter til at udføre virksomhedsrelaterede opgaver, er dette ikke et fokusområde, hvilket kommer til udtryk ved, at det kun er omkring fem procent, der gør brug af dette i høj eller meget høj grad, hvor 51 procent undlader det helt. Det er desuden et aspekt af

sociale medier, som en stor del af virksomhederne kan drage nytte af, hvis de i forvejen udbyder opgaver, eller hvis der er en idé i at anvende af kollektiv intelligens (crowdsourcing).

Support og kundeservice anvendes af omkring 40 procent af virksomhederne. Denne type anvendelse giver god mening, hvis en virksomhed er meget i kontakt med sine interessenter i forbindelse med service eller support på ydelser eller produkter.

Sammenlagt danner der sig et billede af, at virksomhederne ikke har forstået sociale mediers styrke i mange-til-mange kommunikation, hvor envejskommunikation i stor grad præger deres tilstedeværelse. Virksomhederne er nødt til at få øjnene op for, at det kræver aktiv deltagelse og dialog samt overvågning, hvis det reelt set skal give værdi på bundlinjen. På nuværende tidspunkt er fokus hovedsageligt rettet mod rekruttering, awareness og supplerende af offline medier.

3.1.2. Strategisk anvendelse

Hernæst er det naturlige skridt at se på, om virksomhederne formår at planlægge social media aktiviteter. Er der en forståelse for at sætte målsætninger og udarbejde en strategisk plan, eller har virksomhederne blot valgt at sætte ind, uden at lave et forudgående analysearbejde?

I forhold til at have lagt en klar strategi for, hvordan afdelingerne eller ansatte skal fordele arbejdsopgaver, er det omkring 40 procent, der enige eller helt enige i, at deres virksomhed har sikret en klar ansvarsdeling blandt afdelinger.

Kun omkring 33 procent har en fastlagt strategi i form af forbedrede markedsindsigter, forbedret søgeoptimering etc., hvilket i sig selv kan forekomme problematisk, da en strategi er afgørende for, om virksomheden kan skabe synlige og målbare resultater.

Ligeledes er det vigtigt at sætte nogle kvalitative og kvantitative mål for at kunne identificere, hvor sociale medier virker effektivt i forhold til målsætninger. Det er kun omkring 20 procent, der sætter kvalitative og kvantitative mål.

Omkring 30 procent har undersøgt, hvilke sociale medie platforme, der rent faktisk er relevante i forhold til målgrupper og forretningsområder, hvilket virker ret paradoksalt set i forhold til, hvordan virksomheder normalt ville antages at planlægge marketing- og kommunikationsstrategier.

Grundlæggende har it-virksomhederne ikke gjort et særlig godt forarbejde, inden de har kastet sig ud på de sociale medier. Det kan måske hænge sammen med, at det kun er omkring 20 procent, der

anvender sociale medier i høj eller meget høj grad. Dog er det, uanset hvad, væsentligt at have forståelsen for at sætte nogle målsætninger samt at gøre et analysearbejde forud for anvendelsen.

3.1.3. Organisatorisk syn på sociale medier

Hvordan virksomheder anser sociale medier, vil påvirke, hvordan de klarer sig i dette paradigmeskift. Som det blev fastslået i teorien, er der ikke nogen vej udenom denne nye æra. Derfor spiller en organisations holdning til sociale medier en væsentlig rolle i forhold til både nutidige og fremtidige udviklingsmuligheder.

I forhold til guidelines, er omkring 44 procent enige i, at det er en nødvendighed at have, således der er kontrol med ansattes adfærd på sociale medier. Det er selvfølgelig et spørgsmål, der kan tolkes på en negativ og positiv måde i den forstand, at guidelines kan udformes på forskellig vis, hvor de enten er baseret på en række restriktioner eller som en guide, der kan hjælpe ansatte (som ordet ”guide” i sig selv antyder). Ligeledes kan det afhænge af, om ansatte er vant til at færdes i denne sfære, eller om de er analfabeter på området.

I den forbindelse er virksomhedernes holdning til uddannelse ligeledes blevet undersøgt, hvor omkring 46 procent er enige i, at uddannelse spiller en væsentlig rolle.

Omkring 67 procent er enige i, at ledelsen bakker op omkring at anvende sociale medier i forskellige arbejdsprocesser. Omkring 12 procent afviser helt, at der vil være opbakning fra ledelsen.

Ligeledes viser samme mønster sig i forhold til, om respondenterne mener, at det gavner virksomhedens konkurrencedygtighed at åbne op for forretningsområderne, hvor tallet dog er lidt lavere med 65 procent. Det er igen kun 12 procent, der afviser, at det vil gavne konkurrencedygtigheden.

Fremtidigt ønsker mange af virksomhederne at intensivere indsatsen på sociale medier, hvor tallet næsten rammer 76 procent, hvilket også afspejler nøjagtig samme procentdel, der mener at kunne se potentialet ved at anvende sociale medier til at skabe forretningsmæssig værdi.

I det hele taget er der positive synspunkter på sociale medier. Virksomhederne ønsker at intensivere indsatsen på sociale medier, hvilket hænger godt sammen med, at de kan se potentialet og en forretningsmæssig værdi i anvendelsen. Ligeledes mener en stor del af virksomhederne, at sociale medier kan være med til at skabe øget konkurrencedygtighed samt, at det gavner at være åbne

omkring forretningsområder. En stor del af virksomhederne har desuden ledelsens opbakning, hvilket selvfølgelig er altafgørende. Det mest fremtrædende og måske problematiske aspekt i virksomhedernes optik er, at under halvdelen mener, at uddannelse af ansatte er en nødvendighed. Det er stadig de færreste, som kan kalde sig for eksperter på området, hvilket i sig selv nødvendiggør uddannelse. Gennemgangen af, hvordan virksomheder griber sociale medier an, viser netop, at det er af stor nødvendighed. Endvidere viser den også, at der mangler den grundlæggende forståelse for, at styrken i sociale medier ligger i dialog, lytning og deltagelse.

3.1.4. Virksomhedskulturen i it-virksomhederne

Som sidste punkt undersøges den organisatoriske kultur. Den er vigtig, fordi det kræver et højt niveau af tillid at slippe ansatte løs på sociale medier, eftersom der ofte vil være en tendens til at satse mere, når der deltages i åben dialog. Ligeledes skal ledelsen være villige til at give ansatte ansvar. Det hænger derudover sammen med, om det er en flad organisationsstruktur eller om det er en hierarkisk sammensat virksomhed, hvor der er tilbøjelighed til at sætte ansatte i bestemte bokse i forhold til funktioner. Villighed til intern videndeling antages imidlertid derfor også for at være en indikator på, om virksomhederne er top-down styret, da rammerne for den konventionelle kommunikationsform derved sprænges. Sidst kan kendskabsgraden til virksomhedens værdigrundlag være en indikation om, at ledelsen tænker dette ind som et fælles anliggende. Sammenlagt kan disse faktorer hænge sammen med, hvor omstillingsparate og innovative virksomhederne er.

Undersøgelsen peger på, at størstedelen af virksomhederne er præget af en omstillingsparat kultur med en høj eller meget høj grad på omkring 73 procent, hvorimod kun omkring tre procent afviser at være dette.

En stor del mener ligeledes at være ansat i en innovativ kultur. Hele 66 procent vurderer, at de i høj eller meget høj grad arbejder i en innovativ kultur, hvor det drejer sig om 1,1 procent, der slet ikke synes dette.

Ligeledes er virksomhederne præget af flade organisationsstrukturer, hvor kun ti procent ikke mener at have flad struktur og 69 procent mener at have dette i høj eller meget høj grad.

74 procent af respondenterne har indikeret, at der i høj eller meget høj grad er villighed til intern videndeling, hvoraf kun fire procent vurderer, at der ikke er åbenhed omkring dette.

Hvis der ses på kendskabsgraden til virksomhedernes værdigrundlag, har ansatte i høj eller meget høj grad et godt kendskab til virksomhedens værdigrundlag med et tal på 74 procent, hvorimod det kun drejer sig om fire procent, der har en nogenlunde kendskabsgrad.

I forhold til om ledelsen i virksomhederne tør at uddelegere ansvar, er det en meget lille procentdel på omkring to procent, der mener, at ledelsen ikke giver ansatte ansvar, hvorimod størstedelen på 87 procent i høj eller meget høj grad føler, at ledelsen gerne giver ansatte ansvar.

Tillid er samtidig noget, de ansatte får fra ledelsen, med en høj eller meget høj enighed på 84 procent. Kun 3,8 procent vurderer, at tilliden kun er til stede i nogen grad.

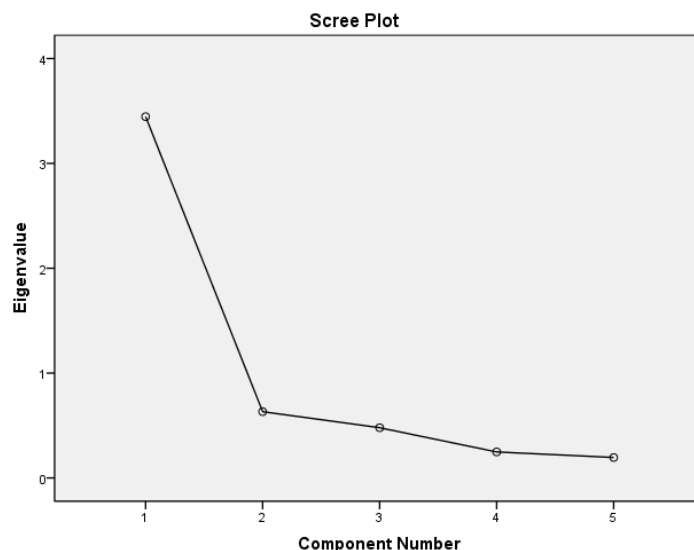
Opsummeret hænger ledelsens tillid til ansatte og uddelegering af ansvar godt sammen med resten af undersøgelsen i forhold til it-virksomhedernes kultur. For at have en innovativ og omstillingsparat kultur er det nødvendigt, at ledelsen udviser tillid til ansatte og forstår at uddelegere ansvar. Ligeledes viser lysten til at dele viden internt meget åbne virksomhedskulturer, hvor viden om værdigrundlag også kan være en indikation af, at det er et fælles anliggende i virksomhederne. Der tegner sig derfor et billede, hvor størstedelen rent kulturelt kan antages at have de rette forudsætninger for at implementere sociale medier.

3.2. Faktor- & regressionsanalyse

Som det første laves en faktoranalyse, således der er mulighed for at identificere, om der er nogle underliggende dimensioner eller faktorer, variablerne har som fællesnævner. Med andre ord kan det samlede antal besvarelser i spørgeskemaet være sammensatte af en række latente faktorer, der kan reduceres til et mindre antal spørgsmål (variabler). På den måde reduceres kompleksiteten i den totale datamængde og samtidig bliver analysearbejdet lettere tilgængeligt.

I faktoranalysen analyseres de tre batterier (bilag 5), der belyser den strategiske planlægning, virksomhedernes synspunkter på sociale medier og sidst, virksomhedernes kulturelle sammensætning.

Den strategiske anvendelse viser i en faktoranalyse, at der kun eksisterer en faktor, hvor alle fem spørgsmål loader højt i et komponent, som det ses af følgende figur og tabel. I scree plottet ses det, at der kun er en komponent, der ligger over en eigenvalue på et. En eigenvalue på under et accepteres normalt ikke, da en sådan faktor forklarer mindre varians end et enkelt item.



Figur 13: Scree plot af strategi

Component Matrix^a

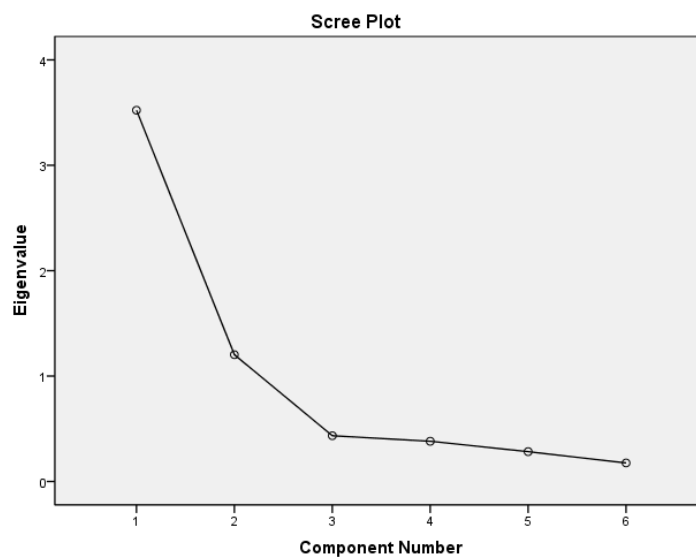
	Component
	1
Fastlagt strategi	,888
Kvantitative mål	,861
Kvalitative mål	,831
Ansvarsdeling	,805
Analyse forud for brug	,759

Extraction Method: Principal Component Analysis.
a. 1 components extracted.

Tabel 10: Komponent matrix af strategi

Det, der kan ses her, er, at alle tallene loader højt på en komponent, hvor tommelfingerreglen er, at variablerne skal ligge over 0,4 for at have relevans for fortsat analyse. Det, at alle er samlet i en komponent, giver god mening, da de alle kan betegnes som hørende under den strategiske planlægningsproces. Ligeledes gjorde samme billede sig gældende ved faktoranalysen på det sidste batteri omkring kulturen, hvor alle spørgsmål loadede højt på en faktor, så denne vil ikke blive behandlet yderligere, førend der ses på regressionsanalysen.

Hernæst er der set på de organisatoriske holdninger til sociale medier i en faktoranalyse. Ved denne udtrækning fremkommer to komponenter, der ligger over en eigenvalue på et, som det kan ses af følgende figur.



Figur 14: Scree plot af organisatoriske holdninger

Rotated Component Matrix ^a		
	Component	
	1	2
Se potentialet ved sociale medier	,893	,219
Gavner konkurrencedygtighed	,874	,125
Opbakning fra ledelsen	,851	,110
Fremtidig intensivering på sociale medier	,779	,343
Guidelines	,134	,906
Uddannelse er væsentlig	,237	,863

Extraction Method: Principal Component Analysis.
 Rotation Method: Varimax with Kaiser Normalization.
 a. Rotation converged in 3 iterations.

Tabel 11: Rotated component matrix af organisatoriske holdninger

Når der fremkommer mere end én faktor, som i den foregående analyse, vil resultaterne fremgå i rotated komponent matrixen. I principal komponent analyser vil variablerne dele sig op således, at den faktor, der forklarer mest varians står først, derefter den der forklarer næstmest og så fremdeles. I den første komponent kan korrelationerne mellem variablerne indirekte aflæses til at give et billede af, hvordan organisationen overordnet set ser sociale medier. I den anden komponent er der nærmere tale om, hvordan det interne syn er på håndteringen af sociale medier i forhold til ansatte.

Men faktoranalysen i sig selv kan ikke sige noget om, hvilke sammenhæng de enkelte faktorer har i forhold til anvendelsen af sociale medier. Analysens hovedformål er i dette tilfælde blot at reducere data, hvilket sammenlagt nu består af fire faktorer, helt præcist en i kultur, en i strategi og to i det

organisatoriske syn på sociale medier. Det er derfor interessant at lave en regressionsanalyse, der kan være med til at danne et billede af, hvordan de forskellige dimensioner har indvirkning på anvendelsen.

For at kunne lave en regressionsanalyse skal der fastsættes en afhængig variabel, hvilket er anvendelsesområderne for de sociale medier. Gennem regressionsanalysens output er ”test of between-subjects effects” og ”parameter estimates” løbende blevet vurderet ud fra forklaringsgraden, samt hvilke signifikansniveauer, de enkelte variable har i forhold til modellen.

I forhold til kulturfaktoren, gav den første analyse en knap så ønskelig effekt, da den viste sig kun at have en forklaringsgrad på 5,4 procent, som det ses af tabellen.

Tests of Between-Subjects Effects

Dependent Variable:Anvendelse

Source	Type III Sum of Squares	Df	Mean Square	F	Sig.
Corrected Model	6,012 ^a	1	6,012	10,431	,001
Intercept	796,739	1	796,739	1382,410	,000
FAC1_1_kultur	6,012	1	6,012	10,431	,001
Error	104,318	181	,576		
Total	907,728	183			
Corrected Total	110,329	182			

a. R Squared = ,054 (Adjusted R Squared = ,049)

Tabel 12: Test of between-subjects effects - kultur

Derfor blev der lavet to alternativer, hvor kulturfaktoren og spørgsmålene blev sat sammen i en regressionsanalyse. Det første alternativ kunne ikke vise noget signifikansniveau, der var tilstrækkeligt højt til at inddrage nogen af spørgsmålene til yderligere analyse. Et signifikansniveau, eller med andre ord, p-værdien, skal være <0,05 for at have betydning for analysen.

Parameter Estimates

Dependent Variable:Anvendelse

Parameter	B	Std. Error	T	Sig.	95% Confidence Interval	
					Lower Bound	Upper Bound
Intercept	3,301	2,467	1,338	,183	-1,567	8,169
FAC1_1_kultur	,414	,441	,939	,349	-,457	1,286
spg_6_1	-,142	,109	-1,296	,197	-,358	,074
spg_6_2	-,093	,146	-,634	,527	-,381	,196
spg_6_3	-,226	,129	-1,753	,081	-,481	,029
spg_6_4	-,038	,152	-,250	,803	-,338	,262
spg_6_5	,167	,166	1,005	,316	-,161	,494
spg_6_6	,019	,104	,185	,853	-,185	,224
spg_6_7	0 ^a	.	.	.	.	.

a. This parameter is set to zero because it is redundant.

Tabel 13: Alternativ 1 - kultur

I andet alternativ blev alle variabler indsat uden kultur faktoren, hvor det nu er tydeligt, at det faktisk kun er et spørgsmål, der har et tilpas niveau af signifikans. På den baggrund er spørgsmål 6.5 det eneste, der kan anvendes til videre analyse.

Parameter Estimates

Dependent Variable: Anvendelse

Parameter	B	Std. Error	T	Sig.	95% Confidence Interval	
					Lower Bound	Upper Bound
Intercept	1,029	,323	3,190	,002	,393	1,666
spg_6_1	-,072	,071	-1,018	,310	-,212	,068
spg_6_2	-,008	,089	-,093	,926	-,184	,168
spg_6_3	-,144	,085	-1,687	,093	-,312	,024
spg_6_4	,057	,109	,522	,602	-,158	,271
spg_6_5	,264	,112	2,364	,019	,044	,485
spg_6_6	,083	,067	1,237	,218	-,049	,215
spg_6_7	,079	,084	,939	,349	-,087	,244

Tabel 14: Alternativ 2 – kultur

Efterfølgende er der lavet en regressionsanalyse på de organisatoriske synspunkter på sociale medier, hvor der fremkom to faktorer. Det resultat, der er vigtigt at bemærke i dette tilfælde, er, at faktor to ikke har et signifikansniveau, der tillader, at den skal med videre i analysen.

Parameter Estimates

Dependent Variable: Anvendelse

Parameter	B	Std. Error	T	Sig.	95% Confidence Interval	
					Lower Bound	Upper Bound
Intercept	2,087	,047	44,495	,000	1,995	2,180
FAC1_ORG	,452	,047	9,612	,000	,359	,545
FAC2_ORG	,058	,047	1,238	,217	-,035	,151

Tabel 15: Reduktion af organisationsfaktorerne

Sidst, men ikke mindst, er der foretaget en regressionsanalyse på strategidelen, hvor der er udtrukket enkelte spørgsmål, som har betydning for strategifaktoren. I denne regressionsanalyse fremkommer tre spørgsmål, som ligger tilpas i forhold til signifikansniveauet. Disse anvendes derfor til videre analyse.

Parameter Estimates

Dependent Variable: Anvendelse

Parameter	B	Std. Error	T	Sig.	95% Confidence Interval	
					Lower Bound	Upper Bound
Intercept	1,130	,104	10,870	,000	,925	1,335
spg_4_1	,144	,047	3,089	,002	,052	,236
spg_4_2	,052	,056	,941	,348	-,058	,163
spg_4_3	,099	,043	2,297	,023	,014	,184
spg_4_4	,145	,059	2,470	,014	,029	,260
spg_4_5	-,028	,059	-,485	,629	-,144	,087

Tabel 16: Reduktion af strategi faktoren

Opsummeret fås følgende slutmodel:

Tests of Between-Subjects Effects

Dependent Variable: Anvendelse

Source	Type III Sum of Squares	Df	Mean Square	F	Sig.
Corrected Model	53,941 ^a	5	10,788	33,864	,000
Intercept	5,002	1	5,002	15,701	,000
spg_6_5	1,240	1	1,240	3,891	,050
spg_4_1	2,338	1	2,338	7,339	,007
spg_4_3	,908	1	,908	2,851	,093
spg_4_4	3,258	1	3,258	10,226	,002
FAC1_ORG	7,761	1	7,761	24,363	,000
Error	56,388	177	,319		
Total	907,728	183			
Corrected Total	110,329	182			

a. R Squared = ,489 (Adjusted R Squared = ,474)

Tabel 17: 1. slutmodel - regressionsanalyse

I 1. slutmodel overskrider spørgsmål 4.3 nu signifikansniveauet, således at det rammer et niveau på 9,3 procent. Imidlertid kan skyldes, at nogle af variablerne korrelerer, og den derfor bliver gjort overflødig. Den fjernes derfor fra slutmodellen. I stedet blev spørgsmål 2 indsat (hvor længe organisationerne har anvendt sociale medier), som viste signifikans. Dette blev ligeledes forsøgt med organisationsstørrelserne, men resultatet viste, at det ikke havde nogen synderlig betydning. Slutresultatet ser derfor således ud:

Tests of Between-Subjects Effects

Dependent Variable: Anvendelse

Source	Type III Sum of Squares	Df	Mean Square	F	Sig.
Corrected Model	59,739 ^a	5	11,948	41,801	,000
Intercept	3,073	1	3,073	10,750	,001
spg_6_5	1,230	1	1,230	4,302	,040
spg_4_1	1,697	1	1,697	5,939	,016
spg_4_4	4,587	1	4,587	16,048	,000
FAC1_ORG	6,003	1	6,003	21,001	,000
spg_2_ny	6,706	1	6,706	23,462	,000
Error	50,591	177	,286		
Total	907,728	183			
Corrected Total	110,329	182			

a. R Squared = ,541 (Adjusted R Squared = ,529)

Tabel 18: 2. slutmodel – regressionsanalyse/ Tests of between-subject effects

Parameter Estimates

Dependent Variable: Anvendelse

Parameter	B	Std. Error	T	Sig.	95% Confidence Interval	
					Lower Bound	Upper Bound
Intercept	,786	,240	3,279	,001	,313	1,259
spg_6_5	,107	,052	2,074	,040	,005	,209
spg_4_1	,086	,035	2,437	,016	,016	,155
spg_4_4	,146	,036	4,006	,000	,074	,218
FAC1_ORG	,223	,049	4,583	,000	,127	,319
spg_2	,132	,027	4,844	,000	,078	,185

Tabel 19: 2. slutmodel – regressionsanalyse/ Parameter estimates

Ud fra den første model, kan det ses, at den samlede forklaringsgrad er på 54,1 procent. Forklaringsgraden er en deskriptiv størrelse, der helt konkret er med til at sige noget om, hvor god modellen er til at forudsige observationerne.

Yderligere kan det ses, at de spørgsmål, som hovedsageligt betinger graden af anvendelsen af sociale medier er følgende:

Spørgsmål 2	Hvor længe har din organisation anvendt sociale medier?
Spørgsmål 4.1	Vi har sikret en klar ansvarsdeling i vores organisation i forhold til anvendelsen af sociale medier i eksempelvis kundepleje, marketing og HR sammenhæng.
Spørgsmål 4.4	Vi forstår at sætte kvalitative mål i forhold til antal retweets, blogomtaler, statuskommentarer etc.
Spørgsmål 5.2	Ledelsen bakker op omkring det at anvende sociale medier i forskellige arbejdsprocesser.
Spørgsmål 5.3	Vi mener, at det gavner vores konkurrencedygtighed at være åben omkring vores forretningsområder på sociale medier.
Spørgsmål 5.4	Vi vil intensivere indsatsen på sociale medier i fremtiden.
Spørgsmål 5.5	Vi kan se potentialet ved at anvende sociale medier til at skabe forretningsmæssig værdi.
Spørgsmål 6.5	Ledelsen giver gerne ansatte ansvar.

Tabel 20: Spørgsmål udtrukket fra regressionsanalysen

Ovenstående spørgsmål gør sig således gældende i relation til sandsynligheden for, at virksomhederne anvender sociale medier. Der er ikke noget, der er direkte overraskende, men det er alligevel interessant at se, hvad der i realiteten kan være med til at betinge graden af anvendelsen.

3.3. Diskussion af analysens resultater

I det følgende afsnit vil analysens resultater blive diskuteret og sammenholdt med social media eksperternes udsagn og teorien, således at tolkningen skaber de rette forudsætninger for at svare på problemformuleringen. Udgangspunktet for diskussionen vil blive lavet ud fra batteriernes rækkefølge i spørgeskemaundersøgelsen for at følge en logisk struktur.

3.3.1. Sociale medier i it-virksomhederne

Som litteraturen påpeger, er udgangspunktet og kernen i sociale medier brugerinddragelse og kollektiv intelligens gennem direkte og indirekte input. Desuden betegnes begrebet som alle platforme, der ligger op til deltagelse og dialog mellem brugere. Det betyder derfor, at den envejsstyrede kommunikation er passé. Virksomhederne har ikke længere samme mulighed for at influere interessenter via traditionel massekommunikation. På samme måde har virksomhederne heller ingen kontrol over, hvad der bliver skrevet. Som følge deraf, er det ikke længere muligt at konstruere og styre brandidentiteter som tidligere (jf. 2.1).

Sættes dette i relation til, hvordan virksomhederne på nuværende tidspunkt anvender sociale medier, er der tydeligvis ikke en forståelse for, hvad det er, sociale medier indebærer og hvilke muligheder det er, der ligger for fødderne. Virksomhederne anvender hovedsagligt sociale medier til rekruttering, supplerende af offline værktøjer og awareness, hvilket passer med den traditionelle kommunikationsmodel med en afsender, et budskab og en modtager. Selvom der er sket en radikal ændring af den måde, hvorpå vi kommunikerer på internettet, har handel mellem mennesker altid været social, hvilket betyder, at den grundlæggende præmis for købsadfærd ikke har ændret sig. En anbefaling fra en troværdig ven, er derfor stadig et stærkt købsargument. Derfor er det vigtigt at vise, hvor god man er til sit forretningsområde gennem deltagelse, herunder deling og dialog.

Hvis virksomhederne opnår en bedre forståelse for eller tager mere initiativ til, hvordan sociale medier kan blive sat i spil via proaktiv dialog, deltagelse og lytning, vil de have en bedre forudsætning for at se resultater af social media aktiviteter. Som Johannsen (2011) udtrykker det, er *“(...) man er nødt til at have en forståelse for sociale medier (...) man er nødt til selv at arbejde med det, for at få den forståelse”*. Dette hænger i øvrigt også godt sammen med, at graden af anvendelse har indflydelse på, hvor længe virksomheder har anvendt sociale medier. Undersøgelser viser ligeledes, at en stor del af B2B-indkøbere begynder købsprocessen via informationssøgning på internettet og vurderer samtidig, at en WOM anbefaling er den vigtigste kilde i beslutningsprocessen (jf. 2.4). Synlighed er derfor altafgørende, hvilket igen kommer gennem aktiv deltagelse og dialog, ikke ved en inaktiv profil på LinkedIn. Netværkssamfundet har nemlig på samme tid betydet, at antallet af kommunikationskanaler er steget, hvilket har resulteret i mere støj (jf. 2.1.2). Så selvom virksomhederne indikerer, at de anvender sociale medier til awareness, vil den manglende aktivitet ikke skabe en særlig høj grad af synlighed blandt de virksomheder, der har forstået budskabet i sociale medier. Den manglende dialog og deltagelse kan selvfølgelig komme i

forlængelse af, at virksomhederne er bange for at miste kontrollen, og de samtidig så også skal til at være til stede.

Ligeledes kan en tilstedeværelse være medvirkende til en øget grad af tillid, pålidelighed og troværdighed, hvilket for B2B-virksomheder er af stor vigtighed, da B2B køb ofte er præget af mere komplekse købsprocesser. På samme måde viser undersøgelser, at en stor del af B2B indkøbere mener, at leverandører bør have en tilstedeværelse på sociale medier således, at der vises et engagement og en lyst til interaktion, eller med andre ord, lyst til relationsskabning. Langvarige relationer kendetegner jo netop B2B industrien (jf. 2.4).

Virksomhederne mangler ligeledes at tilegne sig en større forståelse for, hvilke værktøjer der kan bruges til at lytte med. Et skræmmende lavt antal bruger værktøjer såsom google alerts eller socialmention til at overvåge deres brand og marked, hvilket jo netop kan give vigtige indsigter i målgrupper, konkurrenter og markedets udvikling. Som Klintøe (2011) udtaler: (...) *”hvis du har fingeren på pulsen med sociale medier hele tiden, så følger du med. Hvis du bare sidder og eksempelvis udvikler it-løsninger, og så ud og sælge dem, så taber du løbet. Du er nødt til at undersøge for behov, få input hele tiden.”* Ved at lytte, kan virksomhederne transformere informationer til værdifuld viden, som efterfølgende kan oversættes til strategi.

Manglen på forståelse for sociale mediers styrke i mange-til-mange kommunikation kan derved anses som en barriere, fordi virksomhederne går glip af konkurrencemæssige fordele. En virksomhed med en stærk brandidentitet og gennemsigtighed på de sociale medier er med til at simplificere beslutningsprocesser, sætte forventningerne og reducere risici. Endvidere giver et velkendt brand tryghed og klarhed, fordi købsbeslutninger kan påvirke en virksomheds skæbne og en indkøbers fortsatte karriere.

3.3.2. Strategisk håndtering og syn på sociale medier

Strategisk planlægning på sociale medier skiller sig ikke ret meget ud i forhold til, hvordan virksomheder altid har været vant til at tilrettelægge aktiviteter på de traditionelle medier. Forud for enhver kommunikationsstrategi, vil der som regel være en nøje segmenteret målgruppe, hvor mediekanaler ligeledes er udvalgt på den baggrund. Den store forskel ligger i, at virksomheder skal have en forståelse for, at det handler om menneskelige (sociale) aktiviteter, og at det samtidig er en tværfaglig disciplin, som ikke kun er begrænset til kommunikations- og marketingafdelinger (jf.5).

Sættes dette i perspektiv til virksomhedernes manglende initiativ eller fornemmelse for, hvor de skal sætte ind med sociale medier, kommer en manglende strategisk planlægning i forlængelse heraf. Kun et fåtal har en overordnet strategisk plan og formår at sætte kvalitative og kvantitative målsætninger. For at det skal give mening for en virksomhed at færdes i den digitale verden, bør en strategi ikke undlades, fordi det efterfølgende vil være svært at måle på den forretningsmæssige værdi. Det er dog paradoksalt, at virksomhederne ikke gør dette, da det jo ikke er meget anderledes end som så meget andet. Som Kristensen (2011) udtaler:

”(...)det er vigtigt at sætte sig nogle kvantitative mål og kvalitative mål. Og så kan man jo bagefter måle på, jamen, opnåede vi så det. Og det her er jo ikke en dyt anderledes end alt muligt andet. Man er simpelthen nødt til at sætte sig ind i det – og lære noget om det, herunder lære noget om, hvordan opstiller man nogen fornuftige målsætninger, og hvordan måler man på dem efterfølgende”.

Endnu en barriere er derfor den manglende forståelse for strategiske planlægning. Virksomhederne springer hovedkulds ud i det nye medielandskab uden en egentlig strategi, hvilket ikke rigtig skaber forudsætningerne for at udnytte det fulde potentiale i sociale medier. Som det desuden blev vist i regressionsanalysen, afhænger graden af virksomhedernes anvendelse af, om der er en forståelse for at sætte kvalitative målsætninger og organisatorisk ansvarsdeling. Dog bør det ligeledes være betinget af en overordnet strategisk plan, som også inkluderer kvantitative målsætninger.

Det er der heldigvis råd for. Generelt er der mange virksomheder, der gerne vil være mere aktive på sociale medier i fremtiden, fordi de vurderer en forretningsmæssig værdi og dermed et potentiale i at anvende sociale medier. Disse synspunkter viste sig også som udslagsgivende i forhold til faktor- og regressionsanalysen, hvor graden af anvendelse afhænger af dette. Men for at det kan lade sig gøre, bør virksomhederne ændre synspunktet omkring uddannelse af ansatte. Kun lidt under halvdelen af respondenterne, anså det som en nødvendighed, hvilket er af stor nødvendighed, eftersom analysen har givet et tydeligt billede af virksomhedernes manglende kompetence. En undladelse af uddannelse vil derfor fremstå som en barriere. Som Klintøe (2011) også udtaler, handler det om, at *”(...)før du går i gang med sociale medier, skal du gerne uddanne dit personale, og det skal du jo helst gøre in-house”*. Analysen viste, at virksomhederne generelt har ledelsens opbakning, derfor vil ledelsen højst sandsynligt bakke op omkring den uddannelsesmæssige del, som en del af fremtidige social media aktiviteter.

3.3.3. Den organisatoriske kultur i netværkssamfundet

I forbindelse med, at vi befinder os i et netværkssamfund, hvor interessenter stiller krav både internt og eksternt, er virksomheder nødt til at følge udviklingen. Det betyder, at ledelsesstrukturer skal være mere flydende, fordi corporate branding aktiviteter, herunder også sociale medier, lægger op til, at hele organisationen bliver inddraget, idet begge dele fordrer en tværfaglig disciplin. Corporate branding anses som værende virksomheders kommunikation af værdier gennem netværk. Dermed kaldes corporate branding også for netværksbranding, fordi interaktiviteten sikrer, at virksomheder kan involvere sig i øjeblikkelig og ufiltreret dialog på tværs af afdelinger og netværk, hvilket samtidig er relationsskabende. For at virksomheder kan skabe et sammenhæng i kommunikationen på sociale medier, er det derfor væsentligt, at der er en forståelse for virksomhedens værdigrundlag. En virksomheds værdigrundlag har stor indflydelse på, hvordan brandet bliver opfattet af omverdenen, da det afspejler, hvordan en virksomhed agerer, antaget at der altså er sammenhæng i det, den siger – og det den gør.

Grundlæggende er kulturen altafgørende for, om virksomhederne overhovedet er beredte på at springe ud i det nye medielandskab. Ligeledes bakker Kristensen (2011) dette op med, at *”man kan sige, virksomheder, som er meget hierarkiske og topstyret, de har det typisk endnu sværere ved at slippe medarbejderne fri”*. Imidlertid viser analysen, at mange virksomheder kan antages at være parate. Det vurderes ud fra, at de er omstillingsparate, innovative, kender værdigrundlag og har en flad organisationsstruktur, hvor ledelsen udviser både tillid og villighed til at uddelegere ansvar. Vejen til succes er at turde uddelegere ansvar, da det skaber engagement og motivation modsat en 0-fejlskultur, der på ingen måde giver virksomheder ny læring.

Desforuden er organisationerne præget af åbenhed, fordi ansatte velvilligt deler viden internt, hvilket Johannsen (2011) også påpeger som en væsentlig faktor: *”(...) der ligger et bud i at forstå, at åbenhed – og det at give væk, faktisk har højere værdi end lukkethed – og det at holde tingene ind til sig selv”*. Der mangler dog en opdyrkelse af virksomhedernes kulturer, hvor dialog, eller med andre ord, intern videndeling, er i fokus gennem sociale medier, for at kommunikationen bliver mere flydende og kompetencerne bliver udnyttet til fulde. Grunden til, at dette er et vigtigt område, er fordi, at en justering af synet på ansatte fra passive til aktive medspillere vil kunne skabe engagement af en helt anden kaliber. Ved intern videndeling værktøjer kan de stille spørgsmål, se andre kollegers perspektiver og selv skrive nyheder. Det behøver ikke at betyde investeringer i dyre programmer, fordi wikis eller blogs kan bruges til dette formål.

3.3. Hvad blev resultatet af it-virksomhederne på sociale medier?

Virksomhederne skal lære at tænke pull ind i deres social media aktiviteter, for at de netop får trukket styrkerne frem ved sociale medier, der ligger i dialog, deltagelse og lytning. Hovedsagligt anvender virksomhederne sociale medier til at skabe awareness, rekruttere og supplere offline medier.

Ligeledes viser virksomhederne manglende forståelse eller initiativ til at lægge strategiske planer og målsætninger for deres aktiviteter, hvilket kan besværliggøre målinger af den forretningsmæssige værdi. De skal lære at tage analyse i brug, før de beslutter sig for, hvor det giver mening for dem at sætte ind, ligesom man reelt set altid har gjort. Virksomheder, der forstår at sætte mål og har en klar ansvarsdeling, har generelt en højere grad af anvendelse af sociale medier.

De organisatoriske syn er grundlæggende meget positive på sociale medier, fordi virksomhederne ønsker at sætte mere fokus på området fremadrettet. Faktor- og regressionsanalysen viser, at synet på sociale mediers potentiale og lysten til en fremtidig intensivering spiller en central rolle for graden af anvendelsen. Dog skal virksomhederne ændre synet på, om det er nødvendigt at uddanne ansatte. Analysen viser med alt tydelighed, at kompetencerne er en klar mangelvare samtidig med, at ansatte mangler den praktiske erfaring.

Analysen af den organisatoriske kultur viser, at størstedelen er præget af innovative, omstillingsparate og flade organisationskulturer, hvor ledelsen gerne giver ansatte ansvar samtidig med, at de tilfører ansatte en høj grad af tillid. Specielt er tilliden udslagsgivende for graden af anvendelsen.

Afhandlingens konklusion

Del 4

4. Konklusion

Ud fra et virksomhedsperspektiv har denne afhandling haft kernen om både at undersøge og bidrage med nye indsigter inden for sociale medier i B2B virksomheder og corporate branding, herunder med fokus på, hvilke barrierer dette nye medielandskab forårsager i relation til anvendelsen. Spørgsmålet opstod, fordi undersøgelser peger på en stor velvillighed blandt B2B virksomheder til at anvende sociale medier. Til trods for dette, er det stadig svært at finde gode eksempler på B2B virksomheder, der for alvor har formået at tilegne sig en stærk brandidentitet på sociale medier. Det skabte derfor en interesse i at undersøge, om der kunne findes nogle faktorer i anvendelsen af sociale medier, som kunne anses som barrierer.

I relation til sociale medier og det netværkssamfund, vi befinder os i, er bredderne for menneskelig interaktion brudt på tværs af landegrænser. Det har betydet en større forandring i den kommunikative infrastruktur, som stadig opnår større og større indflydelse som et kommunikativt socialt rum og mødested for mennesker. Sociale medier baner vejen for nye værdifællesskaber, aktivisme, idégenerering, involvering og forretningsudvikling gennem teknologiske platforme. Samtidig sætter det nye vilkår for virksomheders brandkommunikation, da de ikke længere selv har kontrollen over, hvad der bliver skrevet eller sagt. Virksomhederne bør netop derfor have en tilstedeværelse på de sociale medier, da en ikke-tilstedeværelse på ingen måde får interessenter til at tale mindre om dem. De er nødt til at anse interessenter for, hvad de nu en gang er blevet, nemlig medskabere af brandkommunikationen og ikke passive modtagere.

Betydningen af sociale medier i B2B virksomheder er til at få øje på. Selvom mange vil argumentere for, at sociale medier kun er for B2C virksomheder, tyder meget på, at B2B virksomheder kan få meget nytte af sociale medier. Undersøgelser, der strækker sig mere end 30 år tilbage viser, at indkøbere i B2B industrien bliver påvirket af både rationelle og emotionelle brandværdier. Det skyldes blandt andet, at selvom mange karakteriserer indkøbere i denne branche for kun at blive påvirket af rationelle brandværdier, er handel mellem mennesker stadig en social aktivitet. Ligeledes er nøgleattributterne på det industrielle marked høj gennemsigthed, personlig kontakt og interaktion mellem leverandører og deres kunder. Ved at anvende de sociale mediers kommunikationskanaler, kan deltagelse og dialog blive faciliteret samtidig med, at virksomhederne på den måde udviser en højere grad af åbenhed og gennemsigthed, og der dermed også kan opnås en højere grad af troværdighed og tillid.

Når der ses på, hvilke implikationer sociale medier har for corporate branding i B2B virksomheder, handler det først og fremmest om, at sociale medier kan være med til at gøre beslutningsprocesser nemmere, reducere risici og sætte forventningerne. Et velkendt brand kan give en værdifuld tryghed og klarhed for B2B kunder. På samme måde kan et brand anses som værende en genvej til attributter, fordele, opfattelser og værdier, hvilket betyder, at et brand inkorporerer alt, hvad en virksomhed, dens produkter og services står for. Der er derfor tale om en identitetstilgang, hvor fokus er på skabelsen af en forenet visuel og behavioristisk identitet. Corporate branding, som i den ”tredje bølge” også betegnes netværksbranding, inddrager aspektet om at deltage og lytte aktivt til samtaler. Alle interessenter inviteres til at definere, hvem virksomheden er og bliver på den måde inddraget i identitetsskabelsen. Det betyder derfor, at push er blevet skubbet i baggrunden, og der i stedet er en højere grad af fokus på pull.

I forhold til at opsætte nogle væsentlige strategiske parametre, handler det ikke kun om at give slip på den fulde kontrol over sit brand og invitere interessenter med til at definere virksomhedens brand, men i lige så høj grad om at finde den rigtige strategiske ramme for at opnå og udvikle den rette effektivitet samt vælge de rette applikationer. At sætte fokus på målsætninger og tilsvarende målinger, er den bedste forudsiger for succes sammenstillet med, at kulturen i virksomheden er passet ind i brugen af sociale medier.

Med udgangspunkt i teorien og empirien, viser analysen, at virksomhederne ikke har forståelse for at anvende styrken i sociale medier, nemlig pull-delen. Awareness, supplerende af offline værktøjer og rekruttering, er dér, de har hovedfokusset, hvilket alle er områder, der kendetegner envejskommunikation. De skal blive bedre til at anvende sociale medier til at skabe dialog, netværk og fællesskaber. I samme anledning skal der være en større forståelse for, at den gamle kommunikationsmodel ikke længere har samme gyldighed. Ligeledes viste analysen, at virksomhederne mangler et bredere fokus på strategiplanlægning, fordi det er et fåtal, der rent faktisk fastlægger nogle strategiske rammer for deres social media aktiviteter. Dette kan besværliggøre en måling af sociale mediers forretningsmæssige værdi, samt gøre det svært at se, hvilke kanaler der fungerer effektivt. Ligeledes skal synspunktet på uddannelse ændres, da analysens resultater netop peger på, at det er af nødvendighed.

Imidlertid demonstrerer analysen, at mange af virksomhederne er positivt indstillet overfor ideen om at intensivere indsatsen på sociale medier i fremtiden, hvilket kommer sig af, at de kan se potentialet i sociale medier til at skabe forretningsmæssig værdi. Ligeledes giver de åbne og flade

organisationsstrukturer et billede af nogle virksomheder, der kan bære en bredere kommunikativ og tværfaglig tilgang til sociale medier via en implementering på tværs af afdelinger.

Barrierer kan derfor opsummeres til at være manglende indsigt i sociale medier, som kommunikationskanaler. Derudover manglende initiativ/forståelse for strategisk planlægning. Herudover skal virksomhederne være mere bevidste om, at uddannelse er en nødvendighed, og at intern videndeling kan være med til at løfte arbejdet på sociale medier.

Afhandlingens litteratur

Afhandlingens litteratur

Andersen, I. (2009). *Den skinbarlige virkelighed – en vidensproduktion inden for samfundsvidenskaberne* (4. udg.). Frederiksberg C: Forlaget Samfundslitteratur

Agarwal, S., Mondal, A. & Nath, A. (2011). Social Media – The new Corporate Playground. *International Journal of Research and Reviews in Computer Science*, 2(3), 696-700

Aspara, J. & Tikkanen, H. (2008). Adoption of corporate branding by managers: Case of Nordic business-to-business company. Palgrave Macmillian ltd. 1350-23X *Brand Management*, 16(1-2), 80-91

Aaker, D. & Joachimstaler, E. (2000). The brand relationship spectrum – The key to the Brand Architecture Challenge. *California Management Review*, 42(4), 8-23

Aaker, D. A. (1991). *Managing brand equity: capitalizing on the value of the brand name*. New York: The free press

Balmer, J. M. T. & Gray, E. R. (2003). Corporate brands: what are they? What of them? *European Journal of Marketing*, 37(7/8), 972-997

Baumgarth, C. (2008). Living the brand: brand orientation in the business-to-business sector. *European Journal of Marketing*, 44(5), 653-671

Baumgart, C. & Schmidt, M. (2010). How strong is the business-to-business brand in the workforce? An empirically-tested model of internal brand equity in a business-to-business setting. *Industrial Marketing Management*, 39, 1250-1260

Bay, M. (2009). *Homo Conexus* (1. udg.). København: Nordisk Forlag A/S

Bendixen, M., Bukasa, K. A., & Abratt, R. A. (2004). Brand equity in the business-to-business Market. *Industrial Marketing Management*, 33(5), 371-380

Bernoff, J. & Li, C. (2008a). *Groundswell – winning a world transformed by social technologies*. Boston, Massachusetts: Harvard Business Press

Bernoff, J. & Li, C. (2008b). Harnessing the power of the Oh-So-Social web. *MIT sloan management review*, 49, 36-42

Beverland, M. B., Farely, F. & Lindgreen, A. (2010). From strategy to tactics: Building, implementing and managing brand equity in business markets. *Industrial Marketing Management*, 39, 1223-1225

Bhagat, P. S., Klein, A. & Sharma, V. (2009). The impact of new media on internet-based group consumer behavior. *Journal of academy of business and economics*, 9(3), 83-105

Blachshaw, P., Christodoulides, G. & Jevons, C. (2011). The voice of the consumer speaks forcefully in brand identity. *Journal of advertising research*, 51(1), 101-102

Blunch, N. J. (2006). Faktoranalyse – en metode til datakomprimering. *Tidsskrift.dk*

Bruun, C. (2008, 23. januar). *Hvad er sociale medier?* WordPress. Lokaliseret 10. maj, 2011 på: <http://camillabruun.wordpress.com/2008/01/23/hvad-er-sociale-medier/>

Btobonline (2011, april). *Emerging Trends In B-to-B Social Media Marketing: Insights from the field.* Lokaliseret 10. maj, 2011 på: <http://www.btobonline.com/assets/pdf/CT7341141.PDF>

B2Bento (2011, primo). *Social media for B2B marketing.* B2Bento. Lokaliseret 10. maj, 2011 på: <http://www.b2bento.com/whitepaper/SocialMediaB2B.pdf>

Buch-Hansen, H. & Nielsen, P. (2005). *Kritisk realisme* (1.udg.). Frederiksberg C: Roskilde universitetsforlag

Castells, Manuel (1996, second ed., 2000). *The Rise of the Network Society, The Information Age: Economy, Society and Culture Vol. I.* UK: Blackwell.

Christensen, J. (2008). Internettets historie, MedieKultur. *Journal of media and communication research*, 13(27), 6-17

Collin, F. & Køppe, S. (2003). *Humanistisk Videnskabsteori* (1. udg.). Søborg: DR Multimedie

Computerworld Brancheguiden (2011). *Computerword brancheguiden.* Lokaliseret 1. september, 2011 på: <http://www.computerworld.dk/brancheguiden>

Cormode, G. & Krishnamurthy, B. (2008). Key differences between Web 1.0 and Web 2.0. *AT&T Labs–Research*, 180 Park Avenue, Florham Park

Danermark, B., Ekström, M., Jakobsen, L. & Karlsson, J. Ch. (1997). *Att förklara samhället.* Lund: Studentlitteratur.

Danermark, B., Ekström, M., Jakobsen, L. & Karlsson, J. Ch. (2002). *Explaining Society: Critical Realism in the Social Sciences.* London: Routledge.

Databank (2009). *F- og T-test.* www.databank.soc.ku.dk. Lokaliseret 21. januar, 2012 på: http://databank.soc.ku.dk/statistik/local_stat_guides/Note_1_F_og_Ttest.pdf/

Davies, G. & Roper, S. (2010). Business to business branding: external and internal satisfiers and the role of training quality. *European Journal of Marketing*, 44 (5), 567-590

Davis, D.F., Golobic, S.L. & Marquardt, A.J. (2008). Branding a B2B service: Does a brand differentiate a logistics service provider? *Industrial Marketing Management*, 37(2), 218-227

de Chernatony, L. & Lynch, J. (2007). Winning the Hearts and Minds: Business-to-Business Branding and the role of the salesperson. *Journal of Marketing Management*, 2007, (1-2), 123-135

- Dellarocas, C. (2003).** The digitization of Word Of Mouth – Promise and challenges of online feedback mechanisms. *Management Science 2003 Informs*, 49(10), 1407-1424
- di Stefano, T. F. (2007, 27. april).** *Web 2.0: A Marketer's Dream*. E-Marketing. Lokaliseret 11. maj, 2011 på: <http://www.ecommercetimes.com/rsstory/57073.html?wlc=1307733169>
- Dinesen, K. (2008).** *Forbrugerens i førersædet - Kommunikation og ledelse efter web 2.0 i the pull society*. København: Gyldendal Business.
- Ebbesen, A. & Haug, A. (2009).** *Lyt til elefanterne – digital kommunikation i praksis*: København: Gyldendal Business
- E-statistik (2011, september).** *Dokumentationsark – it-sektoren*. Lokaliseret 6. september, 2011 på: http://www.estatistik.dk/filer/billeder/dokumentationsark/It-sektoren_faktaark.pdf
- Evans, L. (2010).** *Social Media Marketing – strategies for engaging in Facebook, Twitter, & other social media* (1. ed.) USA: Que Publishing
- Facinelli, S. (2009).** What the Heck is “Social Media”? *Franchising world*, 41(7), 40
- Fournier, S. & Avery, J. (2010).** The Uninvited Brand. *Boston University School of Management*, Working Paper #10-002
- Frauendorf, J. K. & Kleinaltamp, M. (2007).** Business-to-business markets – status quo and future trends. *Journal of Business Market Management*, 1(1), 7-39
- Gillin, P. & Schwartzman, E. (2011).** *Social Marketing to the business customer*. Hoboken, New Jersey: John Wiley & Sons Inc
- Hansen, E. J. & Andersen, B. H. (2000).** *Et sociologisk værktøj - Introduktion til den kvantitative metode*. København: Hans Reitzels Forlag
- Hansen, N-H. M., Marckmann, B. & Nørgaard-Nielsen, E. (2008).** *Spørgeskemaer i virkeligheden: målgrupper, design og svarkategorier*. Frederiksberg C: Forlaget Samfundslitteratur
- Hassan, R. (2004).** *Media, Politics and The Network Society*. New York: McGraw-Hill International
- Hatch, M. J. & Schultz, M. (2003).** Bringing the corporation into corporate branding. *European Journal of Marketing*, 37(7/8), 1041-1064
- Hatch, J. M. & Schultz, M. (2009).** *Brug dit brand*. København: Nordisk Forlag A/S
- Hawes, J. M. & Barnhouse, S. H. (1987).** How purchasing agents handle personal risk. *Industrial Marketing Management*, 16(4), 287-293
- Heding, T., Knudtzen, C. & Bjerre, M. (2009).** *Brand management, research, theory and practice*. London: Routledge

Helder, J. & Pjetursson, L. (2002). *Modtageren som medproducent* (2.udg.). Frederiksberg C: Forlaget Samfundslitteratur

Hesse, M. (2006). Om surveyundersøgelsen – fra virkelighed til data. I: Bjerg, O. (ed.), *Sociologiske metoder – fra teori til analyse i kvantitative og kvalitative studier*. Frederiksberg C: Forlaget Samfundslitteratur.

Homburg, C., Klarmann, M. & Schmitt, J. (2010). Brand awareness in Business Markets: When is it related to Firm Performance. *International Journal of Research in Marketing*, 27(3), 201-212

Hoyer, W. D., & Brown, S. P. (1990). Effects of brand awareness on choice for a common, repeat-purchase product. *Journal of Consumer Research*, 17(2), 141-148

Ind, N. (1997). *The Corporate Brand*. New York: MacMillan Business

Ind, N. (2007). *Living the brand: how to transform every member of your organization into a brand champion* (3. ed.). London: Kogan Page Limited

Informationssamfundet Danmark (2006). *Informationssamfundet Danmark: It status 2006*. Lokaliseret 2. september, 2011 på: <http://www.dst.dk/pukora/epub/upload/10750/hel.pdf>

Johnston, W. J., & Lewin, J. E. (1996). Organizational buying behavior: Toward an integrative Framework. *Journal of Business Research*, 35(1), 1-15

Juul, S. (2002). *Modernitet, velfærd og solidaritet: En undersøgelse af danskernes moralske forpligtigelser*. København: Hans Reitzel

Kapferer, J-N. (1997). *Strategic Brand Management*. London: Kogan Page Publishers

Kapferer, J-N. (2001). *(Re)inventing the brand – can top brands survive new market realities*. London: Kogan Page Limited

Keller, K. L. (1993). Conceptualizing, Measuring, and Managing Customer-Based Brand Equity. *Journal of Marketing* (57), 1-22

Keller, K. L. (2000). Building and Managing Corporate Brand Equity. In: Schultz, M., Hatch, M.J. & Larsen, M. H. (eds.). *The expressive organization - Linking Identity, Reputation, and the Corporate Brand*, pp. 115-137. Oxford: Oxford University Press

Keller, K. L. (2009). Building a strong business-to-business brand. In: Glynn, M. S. & Woodside, A. G. (Eds.), *Business-to-business – Brand Management, theory, research and executive case study exercises* (1. ed.), pp. 11-29. Howard House, UK: Emerald Group Publishing Limited

Knox, S. & Bickerton, D. (2003). The six conventions of corporate branding. *European Journal of Marketing*, 37(7/8), 998-1016

Kotler, P. & Pfoertsch, W. (2006): *B2B Brand Management*. New York: Berlin Springer Heidelberg

Kruus, E. (2001). *Kvalitative forskningsmetoder – I psykologi og beslægtede fag* (6. udg.) København: Dansk psykologisk Forlag

Kuhn, K. A., Alpert, F. & Li, P. N. (2008). An application of Keller's brand equity model in a B2B context. *Qualitative Market Research: An international Journal*, 11(1), 40-58

Kunde, J. (2001). *Corporate religion* (3. udg.). København: Børsens Forlag

Leksikon (2003, 27. august). *Globalisering*. Leksikon. Lokaliseret d. 2. december, 2011 på: <http://www.leksikon.org/art.php?n=994>

Levin, R., Locke C., Searls, D. & Weinberger, D. (2000). *Cluetrain Manifesto: The end of business as usual*. New York: Perseus Publishing

Management Study Guide (2011). *Brand attributes*. Lokaliseret 10. juni, 2011 på: <http://www.managementstudyguide.com/brand-attributes.htm>

Mayfield, A. (2008). *What is Social Media?* iCrossing (e-book). Lokaliseret 15. maj, 2011 på: http://www.icrossing.co.uk/fileadmin/uploads/eBooks/What_is_Social_Media_iCrossing_ebook.pdf

McGeveran, W. (2009). Disclosure, endorsement, and identity in social marketing. *McGevran doc*. 1105-1166

McKee, S. (2010). *Creative B2 Branding (no, really) – Building a creative brand in a business world*. Oxford: Goodfellow Publishers Ltd.

Mooney, K. (2008). *The open brand – when it comes to pull in a web-made world*. Berkeley, CA: AIGA Design Press

Mudambi, S. (2002). Branding importance in business-to-business markets – Three buyer clusters. *Industrial Marketing Management*, 31, 525-533

Musser, J. & O'Reilly, T. (2006). *Web 2.0 principles and best practices*. O'Reilly Media Inc.

Muzellec, L. & Lambkin, M. C. (2009). Corporate branding and brand architecture: a conceptual framework. *Sage publications*, 9(1), 39-45

Neelotpaul, B. (2010). A study on Interactivity and Online Branding. *Advances In Management*, 3(3), 13-17

Olins, W. (2003). *Om brands*. København: Børsens Forlag.

Olsen, H. (2006). *Guide til gode spørgeskemaer* (e-bog). Socialforskningsinstituttet: BookPartnerMedia A/S. Lokaliseret 20. september på: http://www.sfi.dk/graphics/SFI/Pdf/Rapporter/2006/0611_Guide_til_gode_Spoergeskemaer.pdf

Passant, A., Hastrup, T. B. & Breslin, J. (2008). Microblogging – a semantic and distributed approach. *Scripting For Semantic Web - SFSW2008*

Qualman, E. (2009). *Socialnomics - How Social Media Transforms the Way We Live and Do Business*. Hoboken, New Jersey: John Wiley and Sons.

Qualman, E. (2010, 5. maj): *Social Media Revolution Video (Refreshed)*. Socialnomics. Lokaliseret 20. maj, 2011 på: <http://www.socialnomics.net/2010/05/05/social-media-revolution-2-refresh/>

Ragin, C. S. (1994). "Constructing Social Research. The Unity and Diversity of Method". California: Pine Forge Press

Reinecker, L. & Stray Jørgensen, P. (2008). *Den gode opgave – opgaveskrivning på videregående uddannelser* (3. udg.). Frederiksberg C: Forlaget Samfundslitteratur

Robinson, P. J., C. W. Faris and Y. Wind (1967). *Industrial Buying and Creative Marketing*. Boston: Allyn and Bacon.

Rozin, R. S. (2004). Buyers in business-to-business branding. *Henry Stewart Publications*, 11(5), 344–345

Salmonsens, P. (1993). *Grundlæggende metodebegreber i samfundsvidenskaberne*. Gistrup: Edupax

Sayer, A. (2000): *Realism and Social Science*. London: SAGE.

Schultz, M., Antorino, Y. M. & Csaba, F. F. (2005). *Corporate branding, Purpose/People/Process* (1. ed.). Copenhagen Business School Press: Narayana Press, Gylling

Schultz, M. (2008, 1. september). *Led dit brand bedre*. Kforum. Lokaliseret 8. maj, 2011 på: <http://www.kommunikationsforum.dk/artikler/led-dit-brand-bedre>

Skov, C. H. (2011). Det sociale (Historien og det sociale): *Tidsskrift for Idéhistorie, Semiotik og Filosofi*, 11(20)

Slevin, J. (2006). The internet. In Ritzer, G. (ed.), *The Blackwell Encyclopedia*. Oxford: Blackwell Publishers.

Socialemantic (2011, primo). *Social Media Factbook*. SocialSemantic. Lokaliseret 10. maj, 2011 på: <http://www.socialemantic.eu/factbook2011/>

Solis, Brian (2010). *Engage! The complete guide for brands and businesses to build, cultivate, and measure success in the new web*. John Wiley and Sons, Inc. Hoboken, New Jersey

Solis, Brian (2011, 22. august). *New infographic: The brandsphere by Brian Solis and Jess3*. Lokaliseret 22. september, 2011 på: <http://www.briansolis.com/2011/08/new-infographic-the-brandsphere-by-brian-solis-and-jess3/>

Song, F. Wu (2010). Theorizing web 2.0 – a cultural perspective. *Information, Communication & Society*, 13(2), 249-275

Stelzner, A. M. (2011, april). *How marketers are using social media to grow their business*. 2011 social media marketing industry report. Lokaliseret 10. maj, 2011 på: <http://www.socialmediaexaminer.com/SocialMediaMarketingReport2011.pdf>

Stuart, H., and C. Jones (2004). Corporate Branding in Marketspace. *Corporate Reputation Review*, 7(1), 84-95

Tapscott, D. & Williams, A. D. (2006). *Wikinomics – how mass collaboration changes everything*. New York: Portfolio

TechTerms (2011). P2P. Lokaliseret 11. december, 2011 på: <http://www.techterms.com/definition/p2p>

Varma, T., Cheng, H. & Slater, J. (2005). Corporate branding on the web: A content analysis of stakeholder communication by U.S. and Japanese Global Companies. *Thesis (M.S.) -Ohio University*

Wad, P. (2000). Komparation i kritisk realistisk perspektiv. *Dansk sociologi*, 3.

Waldstrøm, C. (2006). Kan du se dit netværk for bare relationer? *Den succesfulde leder*. Tema.

Weber, L. (2011). *Comprehensive Digital Business Strategy for the social media era – everywhere*. Hoboken, New Jersey: John Wiley & Sons, Inc.

Afhandlingens bilag

Bilag 1 – Interview med Andreas Johannsen – 11. august 2011

G: Jamen, først en lille smule omkring din baggrund og dit arbejde med sociale medier i B2B-virksomheder.

A: Ja, øh, jeg taler bare, og så må du bare spore mig ind, når der noget – en eller anden retning, du vil have mig i. Min baggrund er, at jeg i dag arbejder som konsulent og partner i Klean, og øh, vi rådgiver virksomheder, vi tester, og vi bygger løsninger - øh, vi laver analyser, vi laver sådan set alt, hvad der vedrører digital forretning for kunder i Danmark og udlandet – mest Danmark selvfølgelig. Og min opgave er at rådgive og nogen gange være projektleder – det er jeg ikke særlig god til, så jeg er mest rådgiver. Og min vinkel, det er, at alle virksomheder og organisationer eller myndigheder kan vinde en masse ved at digitalisere det, de gør. Og en del af det at digitalisere er at bruge sociale medier, fordi det er en ret stor del af de muligheder, der ligger. Før jeg arbejdede i Klean, var jeg direktørkonsulent i Social Square, som er et social media agency, som arbejder udelukkende med sociale medier, altså rådgivning og implementering af social media løsninger. I dag, der arbejder jeg sådan med både sociale media, men også med traditionel webkommunikation, fordi jeg ikke rigtig ser nogen mening i at lave den der hårde opdeling. Før det, har jeg været selvstændig – og før det, har jeg været med til at lave en virksomhed, der hedder Synkron i Århus, som laver country management systemer – og det er mere teknologi perspektiv - det at bygge software, der publicerer nogen hjemmesider. Der gik det op for mig, at det var meget fint, men man kan jo bare ikke sælge et system til at publicere noget indhold på nettet, hvis man ikke også kan give noget rådgivning om, hvor man tilrettelægger dette på bedste vis. Og før det, har jeg læst medievidenskab og statskundskab – og klaret ikke at færdiggøre noget af det. Så det er det, der er min baggrund.

G: Ok, det var også en spændende baggrund. Jamen øh, lad os lige springe ud i spørgsmålene så? Øh, jeg tænker på, tænker du, at sociale medier er en ny måde at markedsføre sig på, eller er det en ny måde at kommunikere på, altså – eller skal bare anses som værende nye kanaler?

A: Det er sådan en både og situation – øh, på den ene side har vi fået et begreb, der hedder sociale medier. Vi har fået en forståelse for, at vi kan bruge nettet på en anden måde, end vi havde gjort før. Øh, indtil for nogle år siden brugte man nettet som klassisk massekommunikation. Vi tilrettelagde nogle budskaber, havde noget informationsmateriale, lavede nogle kampagner, tilrettelagde det som vi altid havde gjort i radio, tv, print – og så skød vi det ud til vores målgruppe. Men det er som om,

at jeg gennem de seneste år har fået en forståelse for at nettet er et tovejs medie, at der kunder derude, der er potentielle medarbejdere, potentielle investorer, nuværende investorer, myndigheder, journalister – og pressen osv. er derude – og de taler tilbage til os. Øhm, og det kunne de i princippet også i de gamle kanaler - bortset fra, at det var lidt mere en one-way street, der var meget stor trafik indenfor organisationen og ud – og det er sværere at få adgang ind i organisationen, men fordi nettet som en teknologi ikke er envejskanal, men kanalerne er lige store begge veje. Så har vi forstået, at nettet ofte kan bruges til, at der kan kommunikeres ind i organisationen, og der kan kommunikeres tilbage, der kan laves feedback, og det er vi så begyndt at kalde sociale medier, fordi at der er så store kanaler, at man kan skabe relationer gennem dem. Vi har fået nogen store websites, som er nogen af de største i verden, altså dem der sociale, der har relationer, altså YouTube, Facebook naturligvis, LinkedIn, MySpace, som er ved at forsvinde – og Google+. Øhm, så de største sites målt på trafik og brugere, det er dem, som bygger omkring relationer, og dem der er sociale. Så på den måde, så det er at sige, at der er noget nyt, vi har fået en anden forståelse for, hvad nettet er – og hvordan vi skal bruge det. På den anden side er der ikke noget nyt i det, for det at bruge relationer i forretninger er noget vi i virkeligheden altid gjort. Og jo mere B2B-virksomhederne er, desto mere er det en central del af det at lave forretning. Vi ved, hvis man åbner en virksomhed og kigger ned i de processer der er, at sådan noget som vidensdeling og innovation - de processer er sociale processer. Det er processer, der sker igennem relationer. Man kan ikke sætte en ingeniør ind i et lukket rum og have den person til at innovente. Det kan man ikke. Det er nødt til at ske gennem relationer, dermed af den sociale proces. Når vi rekrutterer en ny medarbejder, så ved vi, at det er meget mere effektivt at få medarbejderne engageret i at aktivere deres eget netværk for at finde den næste medarbejder. Eller når man selv skal søge et nyt job, så spørger man jo muligvis sit eget netværk. Så rekruttering er også noget, der sker gennem relationer og dermed den sociale proces. Vi ved, at sådan noget som afsætning også sker igennem relationer. Altså, jeg har hørt, at dem herovre de købte det her produkt eller denne her ydelse – og det har de gode erfaringer med. Og derfor er jeg mere tilbøjelig til det. I markedsføring bruger man klassisk sådan endorsement, at man har kunder, der kommer ind og laver statements. Jeg købte sådan og sådan. Og det var en god idé. Hvis nu man har relationer til den, der laver de her statements, så er det jo bare mere troværdigt. Man har lavet analyser på, øh, hvad det er der gør, at folk vælger produkter. Og der kan man se, at den faktor der betyder allermest, det er, at man har en relation – man får en anbefaling fra en man kender. Jo tættere relationen er, desto mere vejer den her relation. Så i afsætning er relationer - dermed sociale medier også. Og med det, vil jeg sige, at det at køre

forretning gennem relationer, har vi altid gjort. Og hvis vi ser sociale medier, som bare det at bruge internettet til relationer, så er der ikke noget nyt her. Så det nye det er, at vi har lært at bruge nettet på en anden måde. Og det gamle er, at den forståelse passer fuldstændig med den måde, vi altid har drevet forretning på. Bruge relationer. Så hvis vi nu bruger nettet med sociale medier og med relationer, så kan vi gøre det, vi gør, på en meget mere effektiv måde. Det er meget mere skalerbart.

G: Yes, hvad tror du, det har af betydning i forhold til, når man laver brand opbygning – og styrer sit brand? Hvilken betydning tror du, det har, når man er ude i de sociale medier, hvor det er mange til mange, der taler?

A: Det har en afgørende betydning på den måde, at man i gamle dage, altså i traditionel opfattelse af kommunikation, branding og markedsføring, der har man en forestilling om, du brugte selv ordet styre, altså alle dem, der arbejder med det her, det er jo brand managers, communication managers eller marketing managers, man har en forestilling om, at man kan styre brandopbygningen. Altså, man kan bygge indefra, kan man bygge et brand – og når man er færdig med at bygge det, så kan man lave nogle kampagner, hvor man kommunikerer det her brand ud. Og situationen i dag er, at styringsdelen er blevet ekstremt vanskeliggjort. Jeg arbejder jo også med brandet i Klean. Altså, jeg kan arbejde med at forsøge at opbygge et brand omkring Klean og fortælle, hvad vi er gode til, men webbet giver hele tiden et korrektiv, fordi de kunder, jeg har arbejdet for, de taler om mig på min LinkedIn profil. De taler om Klean's ydelser alle mulige andre steder på nettet. Jeg kan ikke styre det i så høj grad, som jeg gerne vil. Jeg kan sagtens sige, at vi er, du ved, 100 mand stor international virksomhed, men nettet giver hele tiden et korrektiv, fordi hvis jeg påstår noget, kan det korrigeres, hvis det er usandt – af tidligere kunder, af folk der kender Klean. Så styringsdelen er blevet meget, meget sværere. Der kan ligge nogle fordele i det, at hvis man nu er god til det, man gør, så behøver man ikke længere fortælle, at man er god til det. Man behøver ikke bygge et syntetisk brand, man kan være det. Man kan deltage ude på markedet, og dermed så er brandet ikke så meget – det er min opfattelse – jeg har ikke studeret branding eller noget, som du har, så du har en anden forudsætningen for at forstå det, men min forståelse er, at man ikke længere behøver at opbygge et syntetisk brand mellem sig selv og markedet. Men man kan være sit brand, altså der er en autenticitet, fordi at man ikke længere skal kommunikere noget ud til folk, når man kan være til stede.

G: Mener du, at sociale medier er for alle virksomheder, eller er der nogen undtagelser. Nu tænker jeg B2B-virksomheder?

A: Ja, jeg mener at sociale medier er for alle B2B virksomheder. Jeg mener sådan, at sociale medier er for alle, der har en eller anden forretning – eller alle typer af organisationer, som har nogen processer, hvor øh, hvor man bruger revisionsmodeller – og det er alle, så jeg kan ikke se nogen markeder, hvor det her overhovedet ikke er interessant. Man kan altid diskutere, hvad man bruger de sociale medier til. Altså øh, for nogen er sociale medier interessant i afsætningsmæssige sammenhæng. Øhm, for nogen er der noget branding eller image. For nogen er det måske mere interne processer. Hvis man går til politiets efterretningstjeneste eller forsvarets efterretningstjeneste, så vil man helt sikkert ikke kunne pege på, hvordan de kan bruge sociale medier i deres branding, men de kan eddermame bruge sociale medier til at dele viden internt, for eksempel. Eller de kan bruge redskaber til at monitorere sociale medier, hvor der er samtaler. Så afhængigt af, hvad det er for en type virksomhed eller branche, så er der forskellige måder at bruge sociale medier på, som er mere eller mindre oplagte.

G: Hvordan mener du så, at man kan, altså, opnå konkurrencemæssige fordele ved at bruge sociale medier? Nu er det selvfølgelig et generelt spørgsmål, som også kan afhænge af brancher og type virksomhed? Et eksempel herpå.

A: Jeg tror, at man kan opnå ret store konkurrencemæssige fordele, hvis man forstår, hvad nettet er. Altså, hvis man har en god forståelse af nettet og sociale medier, så kan man opnå nogle fordele på den måde, at man kan gøre sig selv mere autentisk. Det at bruge autenticitet i branding, tror jeg, har en meget stor positiv effekt, fordi at dels forbrugerne, og dels også andre virksomheder, som handler med andre virksomheder, er skeptiske overfor den der syntetiske brand opbygning. Virksomheder der påstår, de er så og så gode, men du ved, når man kigger tallene igennem, viser sig, at det ikke er realiteten. Det at bruge autenticiteten. Det at vise sine kompetencer, være til stede i faglige diskussioner og netværk. Det at have kunder til at fortælle, hvad de synes om en. Skabe noget autenticitet, øh, mener jeg giver en kæmpe stor konkurrencemæssig fordel i forhold til virksomheder, der stadig har den der gammeldags opfattelse af, at vi kan styre vores brand, og vi kan styre vores kommunikation. Øh, men jeg tror, at over tid, så vil vi se, at lige nu, der er sådan en frontrunner gevinst– at man kan vinde meget på at være autentisk, hvor de andre ikke er. Men jeg tror, at nettet driver flere og flere virksomheder til at bruge sociale medier, eller i hvert fald til at blive mere autentiske. Om ikke andet, så er det fordi, at andre trækker bukserne af dem. På den måde, så uanset om de vil det eller ej, så kommer der sådan en, det er en transparens, som man ikke kan stå imod. Der har været et eksempel, hvis vi skulle kigge på det. Øh, og det er nu et par år

gammel med krak. Øh, jeg tror det er en case fra 2008, hvor der var en sag. Det var en lille virksomhed som – en kennel, som havde en hjemmeside. Og de skrev noget om deres fine kennel – og så som en service til deres kunder, ville de gerne fortælle, hvordan man hurtigt kunne finde den her kennel, så de lavede et link over til Krak, der havde sådan noget ruteplanlægning, så når man klikkede, så kom man er på Krak, så skulle man bare taste ind, hvor man er, og så får man ruten over til den her kennel. Det er fin service. Øh, og krak havde, jeg ved ikke, om de stadigvæk har, en forretning i at sælge den her ydelse til virksomhedsejere, sådan du ved. Produktet her det var, jamen betal nogen penge, så kan du hjælpe dine kunder med at finde det her sted ved at bruge vores ruteplanlægning osv. Og alle og enhver kan jo gå ind og lave det her link. Det behøver man jo ikke betale for. Og den kennel havde altså bare gjort det – uden at betale Krak. Så heldigt for Krak, så har de nogen folk, nogen controllere osv., som sidder og kigger igennem og ser hvem, der bruger deres service. Der er en kennel, og de har ikke betalt, så sender vi en opkrævning. Og ude i den kennel tænker de, det gider vi ikke, for nettet er jo frit. Alle og enhver kan jo gå ind og lave det. Så det ville de ikke betale. Så det var en kæmpe stor sag. Øh, som, hvor Krak principielt havde ret, fordi de havde den her tjeneste – og de havde skrevet på den her side, at hvis man skulle bruge den, så skulle man betale, og så skulle man signe op – og betale en månedlig fee osv. Så på en eller anden side, så havde de sådan formelt, sådan set juraen i orden, men det var rigtig svært at se rimeligheden i det. Fordi det er jo en åben tjeneste, som det eneste de gør, er jo bare at lave et link til det - de linker jo bare til det. Krak har jo heller ikke forsøgt at beskytte det på nogen som helst måde. Og der kom sådan en, øh... det blev en stor sag – og Børsen og Computerworld og Version2 skrev historier om det her. Og Krak fumlede rundt i det. Først uge insisterede de på, at de havde retten fuldstændig på deres side. Og den anden uge holdte de fuldstændig kæft. Og efter 14 dage sagde de, at det godt kan være, at vi er nødt til at revidere vores forretning. Det her holder ikke. Og det gjorde de så. Og sådan i den gamle verden, der var ikke blevet nogen sag ud af det. Det, der skete her, det var, at den her kennel havde en webdesigner, som bloggede. Den her blogger, han skrev et indlæg til donor ditch online music association, som altså er online journalister. Og de fik det så spredt i alle deres medier. Men i den gamle verden, så sad der bare en eller anden sur kennel ejer, som enten måtte betale eller ikke betale, som så kunne ende i fogedretten. Men det er fordi, at der kan opstå en samtale omkring det her. Så er der ikke rigtig noget at gøre for Krak. Så kan de styre – de kan gøre alt, hvad de vil, for at styre. De kan sige juridisk ditten og datten, så de kan ikke styre den proces – de kan ikke styre kommunikationen, men det hjælper ingenting. Lundbeck er måske også en anden case, som du også kan bruge. De har de her præparat, som er blevet brugt til at

få folk slået ihjel med, bl.a. i Texas. Og øh, det er jo selvfølgelig en dårlig historie, så kan man altid, du ved, der er mange holdninger til det her. Og Lundbecks holdning er, at vi har jo sagt, at vi ikke vil have, at vores præparat bliver brugt til at slå folk ihjel med. Og øh, det eneste vi kan, det er at tage det af det amerikanske marked, men så er der en masse epilepsi patienter, det kommer til at gå ud over, fordi vores præparat så ikke er til stede. Der var så nogen, der gik Lundbeck på klingen og spurgte, hvad gør I ved det her? Jamen, vi har holdt en masse møder med de her protest organisationer. Problemet er, at man ikke kan linke til et møde, altså på nettet. De har ikke gjort noget, så netmæssigt har Lundbeck ikke gjort noget ved det. Men en eller anden, som arbejder i den her protestorganisation, skrev et åbent brev til Lars Løkke - og det lagde hun på nettet, så det kan man linke til. Så pludselig, så øh, klassisk sådan brand management, så ville Lundbeck styre den her historie. Jamen, vi gør jo alt, hvad vi kan. Og vi sender jo fine pressemeddelelser ud – og vi har jo holdt møder. De gør alt, hvad de kan, efter bogen. Problemet er bare, at de ikke har forstået, hvordan nettet fungerer. Øh, det her, det er en protestforbindelse ved at skrive et brev, ved at skrive et åbent brev – og lægge det på nettet, så alle kan tale om det. Jeg ved ikke, hvad fanden emnet er her, men det bliver meget sværere for virksomheder at navigere i den her verden. Folk der modsiger dem, har mindst ligeså meget talerør, som virksomhederne har.

G: Præcis. Øh, nu har du jo været inde omkring, hvilke trusler, der kan være ved at bruge sociale medier, ligesom i sidste case, men også ved ikke at bruge det, ikke? Altså, hvad kan være de største trusler ved at bruge det?

A: Der kan være den trussel, at man ikke forstår, hvad det er for nogen redskaber, man tager fat i. Der var den her kampagne, som Danske Bank lavede for nogle år siden, der hed mening. De lavede to, både mening og bedre bank. Og de havde fundet ud af, kampagnen mening, formålet med den var, at det var mens finanskrisen stadig rasede. Og danske blev gjort, i medierne og blandt befolkningen, blev Danske Bank gjort til en af de store stygge bagmænd bag finanskrisen, der var noget med forbindelse til Stein Bagger – og at de ikke var villige til at låne ud til mindre virksomheder. Der var noget med lån til ret spekulative projekter osv. Og fordi Danske Bank er Danmarks største bank og bankerne og den finansielle sektor var skyld i finanskrisen, så var Danske Bank selvfølgelig hovedskyldig i finanskrisen. Og så tænker jeg, men måske er de nødt til at gå anderledes til værks. Øhm, det de altid har gjort, er klassisk branding og kommunikation, super professionelt, designet og tilrettelagt, budskabet er placeret hamrende effektivt. Og det, de så opdager, det er, at der er kommet en kæmpe afstand mellem banken og deres kunder. Øhm, blandt

andet det, at kunderne tror, at bankrådgiverne får provision for at sælge produkterne – det gør de ikke længere, men det tror man. Og så er der kommet en kæmpe afstand mellem kunderne eller markedet, eller Danske Bank. Også blandt andet som et resultat af, at kunderne dem møder de ikke længere i filialerne, men møder kun kunderne i banken. Der har man ikke rigtig nogen relationer. Så begynder man at tænke, måske skal vi bruge sociale medier, måske skal vi åbne lidt op, måske skal vi få kunderne inviteret ind. Så de sendte et brev ud til kunderne, hvor de skrev, vi har lavet det her website, så vi vil gerne høre jeres mening om os som bank. Det er jo ret modigt, det med at invitere kunderne ind på sit website, og bede kunderne om at komme med en mening til banken. Øhm, det de ikke havde forudset, det var, at det gjorde kunderne – og de gjorde det i den grad. Og de gjorde det rigtig, rigtig meget. Og meningerne var ikke særlig positive. Meningerne var meget, meget negative. Og det var en meget rå ordlyd i rigtig mange af de meninger, der blev postet på danske banks website. Og det gjorde mange, så problemet her var, at de ikke havde taget højde for, hvad der kunne ske. De havde troet, at det var lidt som at håndtere nogen forskellige kundestatement – og nogen er nok selvfølgelig negative. Men mange medarbejdere i banken blev meget kede af det og bange og frustreret over pludselig at høre, hvor hårdt deres kunder talte om dem. Og kunderne, når de kom ind og gav en mening om banken, så rigtig mange af de meninger var efterfulgt af spørgsmål. Og det havde man ikke forestillet sig inde i banken, man havde bare forestillet sig, at der kom en mening. Jeg synes det er godt at... jeg synes, at det er dårligt, at sådan og sådan. Men rigtig mange sagde, hvordan kan det være sådan og sådan... Jeg synes, det for galt, at et eller andet. Jeg vil gerne have svar på... Så pludselig, så opdagede de, at når vi inviterer folk ind i vores hus, så forventer de sgu også, vi er til stede. Og der var ikke nogen i kommunikationsafdelingen, som håndterede det her, som havde erfaring i at møde kunderne, altså at høre på, at de får spørgsmål og så svare på det. De er vant til at kunne forberede budskaber godt og grundigt – og tjekke det helt af, op og ned i organisationen, få det godkendt og så sende det ud. Men pludselig så står nogen i vores hus, og så vil have svar på nogle spørgsmål. Og den situation var de overhovedet i forberedt på. Og det gjorde også, at mange af de her meninger, øh, da frustrationen voksede, fordi at medarbejderne i Danske Bank ikke bare kunne gå ind og svare på noget. For det første skulle man opdage, at der var nogen, der havde spurgt om noget, så skulle man jo gøre andre opmærksomme på det, som kunne skrive et udkast til et svar. Så skulle det op i organisationen – og godkendes af en underdirektør – hele vejen ned igen – og så skulle det publiceres – og så var der næsten gået en uge. Og i en samtale, hvor jeg spørger dig om noget – og du først vender tilbage om en uge, det er jo ikke en samtale som fungerer – og det gør i hvert fald mig irriteret, hvis du ikke kan svare hurtigere end det.

Så rent organisatorisk, skabte det en masse problemer internt med at håndtere de her sociale medier. Det var ikke klar på, hvad hulen er det her for nogen redskaber, hvad indebærer det. Og det er et meget klassisk problem, at når man virksomheder begynder at bruge sociale medier i deres branding eller i deres organisation, at de pludselig skal være til stede. Det er de ikke vant til. De er vant til at sidde og træffe beslutninger og sende det ud af eget hus. Så ved de ikke rigtig, hvad der sker. Det kan være, at image analyserne viser nogen andre ting, men pludselig at have kunderne til at stå i eget hus og gerne vil tale med en, for nu har man inviteret dem ind, det er en meget uvant situation for rigtig mange, der arbejder med kommunikation. Man er simpelthen ikke skolet til det. Så har der været nogle andre eksempler, hvor man har udstillet sin dumhed. Øhm, Mercedes i Danmark lavede på et tidspunkt - de tænkte, vi skal bruge de sociale medier, så vi skal bruge nogen bloggere til at tale om vores nye C-klasse biler. Og så havde man sat sådan et PR-bureau til at finde de mest indflydelsesrige bloggere i Danmark. Øhm, fordi man tænker, hvis man tilbyder dem en prøvekøretur i vores nye fine Mercedes c-klasse, så vil de nok skrive om det. Det var alt sammen meget fint, men bloggere gider ikke blive bestukket med noget. Man approchede de her bloggere på en fuldstændig ens måde, som foregav at være en personlig måde. Hej... indsæt selv navn, jeg kan se, at du skriver om ditten og datten – og vi har lavet den her nye – og vi vil gerne tilbyde dig en tur osv. Og det er jo også meget fint. Dels hvis det er oprigtigt – en individuel henvendelse, men de her bloggere, de talte jo sammen. De publicerede den her henvendelse – og sagde – hey de foregiver, at det er en personlig henvendelse, og det er det ikke. Men de bloggere, de talte jo sammen – og publicerede den her henvendelse. Og en af de bloggere, som er mest indflydelsesrig, Trine-Maria Kristensen, som du måske også kan tale med, som er meget begavet, hun har ikke noget kørekort. Så det er jo fuldstændig latterligt, at de henvender sig og siger, hey, vi har læst din blog og synes det er interessant ditten og datten. Så det er jo fuldstændig stupidt, de henvender sig til en, der eksplicit siger, jeg har ikke noget kørekort. Altså for hende, der viste det jo bare, altså, de er jo ligeglade med mig. De har jo ikke sat sig ind i, hvem jeg er, og om jeg overhovedet interesserer mig for biler. Det gør hun ikke. Hun har stadig ikke noget kørekort, eller er ved at tage det. Så hun har jo rigtig mange, der læser hendes blog, og mange der linker til den. Så hun har rigtig høj google ranking. Så hun skriver jo om, at Mercedes henvender sig til mig og foreslår, at jeg skal køre en tur i deres bil. De er jo fuldstændig gak, fordi de har ikke læst, hvad jeg skriver – jeg har jo ikke noget kørekort. Så du ved, intensionen er jo god, men der er jo ikke rigtig nogen forståelse for det, fordi dem, der så går i gang med det, de tænker ikke, at bloggerne taler sammen. Bloggerne undersøger jo brandet, og kommunikationen for autenticitet, hvis de kan se, at det ikke er autentisk,

så er brandet jo falsk – og så er den negativ. Og det taler de jo så om. Så der har været sådan flere cases, hvor der er lavet flere forsøg på at bruge sociale medier har backfired, fordi de virksomheder, der har forsøgt at bruge dem, de har ikke den rigtige forståelse af det.

G: Øhm, det er jo så også lidt det, du er inde på, at de ikke rent strategisk har gennemtænkt, hvordan griber vi det her an, vi gør bare noget, og så tror vi, det er godt nok. Så det handler vel ligeså meget om - hvordan skal jeg forklare det - at for dem, så skal de jo ligesom, inden de går i gang, få lagt sig en strategisk plan for, hvordan griber vi det her an. Så de skal have noget viden?

A: Det er svært at lægge en ordentlig strategisk plan, når man ikke forståelse for det område, man bevæger sig ind på.

G: Præcis

A: Og man kan læse bøgerne – og prøve at få en forståelse for det. Min egen opfattelse er, at man får en bedre forståelse for det, ved at prøve det her. Når Mercedes beslutter sig for at skrive til de ti mest indflydelsesrige bloggere, så er der virkelig risiko for, at det her backfire. Hvis man gør noget galt, så er der ti, der taler meget dårligt omkring et brand. Det er et dårligt ry.

G: Men som f.eks. Mercedes, det er det jo åbenlyst, de ikke har haft nogen fornemmelse af, hvad de gjorde. Hvad skulle de gøre som virksomhed, hvis de virkelig gerne ville det her? Hvad skulle de have gjort inden?

A: Jamen, noget de kunne have gjort, så kunne de have prøvet at få en forståelse for, hvad en blog er. Og hvordan en blog fungerer. Det, de manglede i den her situation, det var forståelsen for transparens, at nettet er transparent. Hvis man gør noget dumt, så bliver man udstillet som dum. Sådan er det. Det gjorde man ikke i den gamle verden. Der kunne man stikke hovedet i sandet, og så gik det væk. Og så var der ikke nogen, der talte om det. De havde heller ikke nogen forståelse for, at bloggen var sådan et tovejs medium. Det, de troede var, at de henvendte sig til... sådan klassisk... man henvender sig til nogen meningsdannere, og så får man dem til at ekko ens budskab ud til dem, som de så influerer. Øhm, og de tænkte på, at alle de her meningsdannere på deres blogs kommenterede hele tiden på hinandens. Så, at bloggen også var sådan et samtaleformat, som spredte – og samtaler voksede ukontrolleret. Noget de kunne have gjort, øh, det var at de kunne have opnået en forståelse for, hvad blogs og blogging er, ved at bruge det internt. Forholdsvist risikofrit for de fleste organisationer, lav en intern blog - få medarbejdere til at blogge, få ledelsen

til at blogge. Og så begynder man at forstå, hvad en blog er, og hvad en blog kan – og hvor farerne ligger i en blog. Man begynder at forstå, at det er et transparent stykke redskab. Det skaber transparens i en organisation. Og når man så tænker, kan man så bruge en blog i vores eksterne branding, kan man så medtænke, at bloggen skaber transparens, så nytter det ikke noget, at man dummer sig. Det nytter ikke noget, at man ikke sætter sig ind i det, når man henvender sig til nogen folk, der ikke har kørekort. Det nytter ikke. Man er nødt til at gøre det den anden vej rundt. Man er nødt til at henvende sig oprigtigt. Man kan ikke foregive oprigtighed i sin henvendelse, fordi bukserne kan blive trukket af med det samme.

G: Ja

A: Så det var noget, man kunne have gjort.

G: Hvad er mulighederne ellers, kunne man ikke have gået ud og fundet sig et rådgivningsfirma til at hjælpe sig?

A: Ja ja, det er jo også en mulighed. Så kunne man finde sig et rådgivningsfirma, man kunne finde et social media agency, men hvis man ikke har en basal forståelse for sociale medier, kan det være svært at finde den rigtig rådgivning, fordi hvad hulen, hvordan ved man, om man har den rigtige. De har jo snakket med deres PR bureau, og deres PR bureau har sagt, jaja, vi ved også noget om sociale medier, selvfølgelig gør vi det. De vil ikke rigtig sige andet. Så det kan være svært at vide, om man har den rigtige rådgiver inde, hvis man ikke selv ved særligt meget om det. Så kan man selvfølgelig spørge til, hvad har I tidligere gjort. Øh, så jo, man kan købe noget rådgivning. Jeg tror også man som virksomhed er nødt til at have en basal forståelse af det, fordi at netop relationer er så vigtigt et komponent af forretning i dag. Og nettet er blevet socialt, eller relationer er repræsenteret på nettet. Så man er helt inde i kernen af forretningen, så man er nødt til at have en forståelse for sociale medier – og så, du ved, for at få den forståelse, kan man selvfølgelig købe rådgivere, men jeg tror også, man er nødt til selv at arbejde med det, for at få den forståelse.

G: Ok, øh, men sådan helt konkret, hvis man skal implementere sociale medier i en virksomhed, hvordan skal man så som udgangspunkt forme en strategi for virksomheder? Altså, det er jo så også meget generelt, men hvordan skal man starte ud, hvor skal man starte henne?

A: Jeg tror, at en rigtig fornuftig måde at gribe det an på, det er at se processen i nogen trin. Noget af det, der galt for nogen virksomheder er, at de starter med at se, om de ikke kan blive ledende på

et eller andet felt. Mercedes ville gerne have en ledende position blandt bloggere, og der er simpelthen noget man skal, før man kommer dertil, nemlig at have en forståelse af det. Men øh, der er en proces, hvor man er nødt til at starte have en form for tilstedeværelse på nettet. De fleste virksomheder har ikke nogen tilstedeværelse på nettet – jo, de har et website, men de har ikke en tilstedeværelse på Twitter eller Facebook, jo - flere og flere har det på Facebook, øh, men virksomheder, der er på B2C, som måske sælger via nettet, for dem er det vigtigt at være på Trustpilot f.eks. Så man er nødt til, som det første, man gør, hvor er det vi skal have en tilstedeværelse, hvor er det, vi skal have en profil. Og hvis ikke, så er det fordi, at andre kan tage ens navn. Det kan være kæmpe dyrt at få det tilbage. Cocio har 80.000 fans på deres Facebook side, men det er ikke Cocio, der selv har siden, men en eller anden dreng, som godt kan lide Cocio, der lavede den her side. Så han har 80.000 fans. Der sidder derfor brand managere og bider sig i nakken – for de har ikke kontrol over den side, som har 80.000 fans. Så har de så lavet deres egen side, som hedder Cocios officielle Facebook side, men den har kun 2000 fans, eller du ved. Begynder at køre deropad, ikke. Men det er ingenting. Så det er også noget med at få en tilstedeværelse på nettet, om ikke andet, for at sikre, at andre ikke tager den, for ellers har man i den grad op ad bakke. Så det første må være, at man har en tilstedeværelse på nettet, de steder, hvor det er vigtigt at være tilstede – altså på de platforme. Det næste er, at man laver lytning til markedet, og det var noget af det, der gik galt for Mercedes. De havde jo ikke gjort lyttearbejdet specielt godt. Men vi ved i sådanne mellem menneskelige relationer, at hvis jeg skal give dig noget meningsfuldt, så er jeg nødt til at lytte på dig først. Det var også derfor, jeg bad dig om at tale – give mig noget kontekst på dit projekt. Hvis jeg skal sige noget meningsfuldt, som du kan bruge, så skal jeg først have lyttet til dig. Sådan fungerer det jo også med virksomheder. Hvis man skal komme med nogen budskaber til kunder, så skal man jo først have en forståelse for, hvad er det for nogen behov, der er, så man kan tilrettelægge sin kommunikation og sit brand, så det passer bedre til markedet. Så man skal helt konkret lære at lytte, der er nogen konkrete redskaber, man kan bruge – nogen monitoreringsredskaber, så man kan finde ud, hvem taler om os, siger de negative ting, siger de positive ting, hvad siger de om vores konkurrent, hvor er de henne, dem der er interesseret i vores brand? Så det der med at lytte, er en proces, man skal igennem. Det naturlige skridt efter det, det er, man skal lære at svare. Der er nogen, der sviner vores brand til, øh, men det gør de, fordi de har en forkert opfattelse – de har helt misforstået, hvad det er, vi laver. Så det kan være enormt vigtigt ikke at gå ind og fortælle om, at vi er gode, men at gå ind og fortælle, det der I sagde, at det gør I sådan og sådan - det gør vi faktisk ikke. Det var noget af det, som danske bank også arbejdede med her, -

i deres anden kampagne, der hed bedre bank. Hvor de så sagde, vi kan høre I siger, at vores medarbejdere, vores medarbejdere får provision af det, de har lånt. De gør de ikke. Så skridtet efter, det er, de har lært at svare på det, de lytter til. Og når man har lært at svare, så kan man tage det sidste skridt, som er det, at man gerne vil lede en samtale – altså være dominerende på et eller andet felt. Hvis man googler et eller andet fænomen, hvis du googler webmac, så finder du google, fordi folk taler om gmail, som er det primære redskab inden for det.

G: Nu snakker du om det der med at svare, men der må da også være en grænse for, hvor meget man svare på, ikke? Der må være nogen ting – det er vel ikke alt, man skal svare på? Så hvordan går man ind og skelner på, hvad skal man svare på, hvad skal man ikke svare på?

A: Det er en helt konkret ting, man skal finde ud af, når man skal lære sig selv at svare. Og det er rigtigt, det er rigtig vigtigt. Øh, det gælder i øvrigt også for at lytte. Det er ikke alt, man skal lytte til. Hvis man er kæmpe stort brand, så er der jo en million, der taler om en. Man skal ikke lytte til alt. Man skal lære sig selv at lytte, dvs. man skal lære at filtrere. Man skal lære at forstå, hvem er det, der er vigtige at lytte til. Hvem er det, der er fuldstændige ligegyldige at lytte til. Det samme gælder med at svare. Man skal lære, hvornår skal vi svare. Men sådan en tommelfingerregel er, at det er sjældent frugtbart at gå ind og svare på holdninger, men er det noget faktuel, som er forkert, så giver det enormt meget mening at gå ind og svare. Det giver enormt meget mening at gå ind, hvis man bliver spurgt direkte. Hvis det er i et forum, og der snakkes om danske bank og deres gebyrpolitik, og nogen siger, det kunne faktisk være fedt at få Danske Bank's holdning til det her. Det er jo en invitation til at komme ind i en samtale. Og det bør man så svare på. Hvis der bare er nogen, f.eks, myband.dk – hvor der er nogen, der brokker sig over, at Danske Bank tager høje gebyrer, altså du, ja det synes I, men det synes vi ikke, men vi kommer nu ikke til at møde hinanden. Eller også, kunne man gå ind og sige, der er faktisk en undersøgelse, der viser, at vores gebyrer er ikke højere end andres. Man kan svare med fakta – og ikke så meget med holdninger, så det er en tommelfingerregel. En anden tommelfingerregel, er, at svare, hvis man bliver inviteret ind i en samtale – det kræver at lytte og forstå, hvornår man skal svare. Så er der noget med, hvor hurtigt skal man svare. Skal man svare med det samme – eller en uge efter – det skal man nok ikke. Eller skal man lige tænke sig om, så man får givet et tilstrækkeligt godt svar. Eller skal man sige - hej, jeg så din forespørgsel, giv mig lige et øjeblik, så kommer jeg med et godt svar. Så man, du ved, lige anerkender, at man er blevet spurgt – og så bruger man tiden på at komme med et godt svar. Så er der det med, hvem skal svare. Altså, skal en eller anden bankassistent, der sidder

hjemme ved computeren om aftenen, skal hun gå ind og svare. Eller skal det være en, der er udpeget til officiel talsmand. Det har man eksempelvis i Danske Bank, eller skal det være en, der er officiel talsmand kun kunne svare. Så der er mange ting ved det at svare, så det er ikke så simpelt, som bare at svare. Men hvornår skal man svare?

G: Ja, det er jo det. Hvordan gør man det, som virksomhed. Det er jo ikke kun marketing afdelingen, der skal sidde og svare – tværtimod. Der kan jo være forespørgsler på tekniske ting i B2B virksomheder. Så skal man vel sige, at der måske skal nogle teknikere til, som har adgang til at svare på nogen ting. Sælgere kan eksempelvis have behov for at gå ind og sige, vi mangler nogen konsulenter osv. Hvordan laver man den opdeling, hvordan udvælger man folk, for man kan vel ikke sige, at hele virksomheden skal gå ind og svare. Man bliver vel nødt til at have et udvalg, eller?

A: Altså igen, virksomheder er forskellige, men det jeg typisk anbefaler kunder til, det er at opbygge en organisation omkring det her, hvor man siger, der en, der har ansvaret for at lytte. Der sidder en med lyttereds kabler, du ved, en der er opmærksom på, om man bliver spurgt om et eller andet. Og den person skal have et netværk rundt i de her forskellige afdelinger – produktudvikling, ingeniører, service, salg osv. Den person skal jo have et netværk rundt i organisationen, og så kan man internt herinde finde ud af, hvem er det, der skal stå til rådighed for at svare. Og så kan man så finde ud af, er det lyttepersonen, der skal svare, eller er vi interesseret i også at lukke ingeniører ind til at svare. Det kan der være en masse fordele i at gøre, for nu har vi rent faktisk en specialiseret person til at svare, som ved, hvad vedkommende taler om, fordi vedkommende sidder inde med den her specialiserede viden. Men det der med at lave et internt netværk, hvor man har en, eller afdeling, der ansvaret for at lytte – og måske har ansvaret for, at svaret bliver leveret på et tidspunkt, som har netværket rundt i organisationen, så man hele tiden kan finde de rigtige mennesker, så man hele tiden kan gå ind og finde et svar på det, der bliver spurgt om.

G: Sådan med hensyn til, når man går ind og svarer, der skal vel også være et slags regelsæt for, hvordan virksomheden kommunikerer, fordi man hørt om nogen virksomheder, der har dummet sig, fordi de har haft nogen medarbejdere, der har udtalt sig uheldigt. Men hvordan sætter man et regelsæt for, hvordan man skal kommunikerer på de sociale medier?

A: Øhm, igen er det individuelt, der er mange forskellige kulturer i virksomheder. Vi er eksempelvis en B2B virksomhed, vi er 16 medarbejdere, vi har ikke noget regelsæt, fordi vi arbejder alle med sociale medier, så det er svært at dumme sig her, men i en produktionsvirksomhed, hvor

man måske har specialarbejdere, som ikke er vant til at bruge computere/nettet. Det kan være svært for dem at gå ind og bruge nettet til at levere nogen svar. Så det vil være en anden politik for eksempel. Jeg tror det vigtige, det er, at man involverer medarbejder til at udforme, jeg tror ikke sådan at man skal lave politikker så meget som man skal lave guidelines. Altså fordi - i mange virksomheder handler det mere om at hjælpe folk til at gøre det på den rigtige måde, snarere end at have et regelsæt, man kan sanktionere igennem. Men jeg tror mere, at meget af det er fornuft – og i mange virksomheder, når man bliver ansat, så skriver man under på fortrolighedserklæringer. Så der er ikke nogen grund til at lave social media guidelines, hvor der står noget om fortrolighed. Der kan man jo bare pege over på medarbejderhåndbogen eller ansættelseskontrakten. Så rigtig meget er en del pligten – altså reguleringsdelen er rigtig meget i forvejen. Så er der måske den del, der handler om, at man deltager i de organisationer. Tager nogen samtaler, hvordan er det smart, vi gør det her, fordi der måske nogen, der ikke har en så stor forståelse for det her. Men man simpelthen tager en samtale om det. Og så er der det aspekt, der handler om, at de fleste personaleorganisationer i større organisationer gerne vil have, at deres medarbejdere går fri. Det er så man ikke, hvis man nu i virksomheden opfordrer medarbejderne til at gå i dialog på nettet, at man ikke bagefter som ledelse kan gå ind og slå medarbejderne i hovedet, fordi medarbejderne egentlig bare gjorde det, de var opfordret til. Så er der også den personalemæssige del af det. Men det giver mening, synes jeg, at lave nogen guidelines, men hvis man laver for lange, så kommer de ikke til at fungere, men hvis man laver dem for korte, der er baseret på common sence, der i øvrigt mere henviser mest muligt til de regelsæt, der allerede er organisationen, og derudover bestræber sig på at hjælpe medarbejderne, snarere end at have nogen paragraffer, man kan sanktionere efter, så tror jeg, man får nogen gode guidelines.

G: Nu skal jeg se. Tror du, der er nogen platforme, der skiller sig ud i forhold til B2B frem for B2C?

A: Ja, der er LinkedIn, som jeg synes skiller sig rigtig meget ud, som giver mening på B2B. Det er fordi, det er en professionel platform, professionelle relationer. Spørgsmålet om Facebook kommer altid op, fordi Facebook fylder så meget på nettet og i sociale medier og i pressen. Og Facebook er i mange sammenhænge ikke særligt velegnet redskab i B2B, fordi det er forurennet af en masse privatsfære, så det er svært at opretholde et tilstrækkeligt niveau af seriøsitet eller professionalismisme i sin branding, hvis man bruger Facebook for eksempelvis. Dermed ikke sagt, at man ikke kan. Igen, det kommer an på, hvad det er for nogen løsninger, man bruger det til. Og hvordan de enkelte

medarbejder bruger det. Jeg snakkede med kommunikationschefen i Kellogs Danmark, som fortalte, at hun brugte Facebook som redskab til at sende beskeder til hendes kollegaer i andre lande, fordi hun synes, det var nemmere at bruge Facebook messages, end at bruge deres intranet til det. Det er jo ikke noget, man gør strategisk – det er bare nemmere at bruge. LinkedIn er et super godt redskab til at profilere sig på virksomhedens faglige kompetencer. Jeg viste dig et eksempel med Sitecore. Sitecore har lavet en gruppe, hvor de har inviteret folk, der arbejder med deres software. Og der er deres egen ekspert selv til stede – og hjælper alle andre. Så de viser faglige kompetencer, som er en væsentlig del af deres brand. Det gør de gennem den gruppe her. Det er effektivt redskab til at rekruttere nye medarbejdere. Øh, så det er den her platform, der er vigtig i B2B. Facebook, ikke så meget. For nogen virksomheder kunne det være Quark, som er et spørgsmål og svar community. Altså noget faglig vidensdeling. For nogen virksomheder kan det være selvstændig, altså man selv bygger et community. Det er jo ligesom Bank of America har gjort, de har bygget et community omkring finansielle spørgsmål, for små virksomheder i USA. Øhm, Twitter kan være interessant, primært for hightech virksomheder, eller for virksomheder, som også har noget service til noget spørgsmål og svar, men Twitter har så lille udbredelse i Danmark, så det vil hovedsagligt være high tech virksomheder, som gjorde det her. YouTube er jo også en social platform til at fortælle historier gennem videoer.

G: Ja, der er vel nok ikke så meget endnu med B2B virksomheder i Danmark. Jeg har set nogle enkelte, men jeg har set nogle enkelte, fede videoer fra B2B virksomheder i USA.

A: Ja, Johnson har sådan en helt branded account, hvor de bruger det. Men der er mange, der gør sådan, uden at gøre et stort nummer ud af det. De har nogen videoer, og så ligger de det bare op på YouTube, men det er ikke fordi, de forventer et stort community, der opstår omkring det. Så den sociale del er ikke nødvendigvis specielt stor.

G: Ja, et andet spørgsmål, øhm, nu tænker jeg sådan, at mange virksomheder er sådan tilbageholdende i forhold til sociale medier, som jeg har kunnet læse mig frem til, pga. af manglende viden og kompetencer - blandt andet som vi også har været inde på, men også fordi de ikke ved, hvordan de skal måle på ROI. Hvilke værktøjer kan man bruge?

A: Ja, spørgsmålet er tit forkert stillet. Spørgsmålet er tit, kan du give mig en formel på, hvordan vi måler på ROI. Det kan man ikke. Og det er fordi, man er nødt til at starte med, hvad er det for et område, hvad er det for et formål, vi vil bruge de sociale medier til. Hvis du vil, et eksempel kan

være, en virksomhed har sådan et call-center, et service center. Deres kunder ringer ind og får noget support her. Omkostningen på et service-center, du ved, det er jo direkte cost-benefit, der er jo ikke nogen direkte finansiering af det. Hvordan skal jeg lige svare på det her? Så er der en række omkostninger ved det her service/support, så kan man tænke, måske kan vi bruge sociale medier. Det kunne være, vi laver et forum, hvor vores kunder kan hjælpe sig selv. Eller problemer med at sidde og tage telefonen er, at en der ringer ind, kan ikke høre, at der lige har været en kunde, der har spurgt om det samme og har fået svaret. Men det kan man på forummet, en der spørger, og en der svarer. Den næste, der spørger om det samme, kan se, at svaret ligger derinde. Så hvis vi siger, vi bruger sociale medier til vores forum, til vores support, så kan vi direkte se, hvor mange færre opkald, der kommer ind - hvor mange penge sparer vi her, og hvor mange omkostninger bruger vi på forummet. Så kan vi lynhurtigt lave en kalkulation på ROI. Hvis du tager sådan noget som, øhm, innovation for eksempel. Det kan være meget, meget svært, hvis du vil bruge sociale medier til at engagere kunder i at udvikle produkter. Du kan godt se, hvad omkostningerne er, men hvad er værdi af banebrydende ny del af, der gør, at man træder ind i en ny del af markedet. Det kan du ikke prissætte, så din investment kan du godt se, men din return kan du ikke sætte en eller anden værdi på. Så det er meget, meget sværere. Så den måde, man skal gribe det an på, det er, der er ikke nogen generel model for ROI på sociale medier – B2B. Men man kan gå ind og se på det enkelte formål med at bruge de sociale medier. Det her specifikke projekt – det enkelte formål. Nogen steder, giver det rigtig meget mening. Og der ligger en formel direkte på det. Andre steder giver det ikke så meget mening, men det er ikke anderledes end i alt andet, man laver i en organisation. Du kan se ROI på at ansætte en medarbejder - på at ansætte en medarbejder med en eller anden specifik kompetence. Eller du kan se ROI på at lave en eller anden print-kampagne ved øget omsætning. Det er svært at se ROI på at købe strøm. Altså, hvad er return på at købe strøm, hvis du for eksempel er videnskabsvirksomhed og ikke bruger det til produktion. Det kan du ikke svare på. Du kan svare på, hvad omkostningerne er ved ikke at købe strøm. Så ligesom alle andre dele af organisationen. Der er nogen steder, det er meget let at lave nogen ROI kalkulation – og andre steder, hvor det er sindssygt svært. Der er ikke en generel formel, men man er nødt til at gå ind og se på de specifikke formål med at bruge sociale medier. Navnlig de steder, hvor man går ind og digitaliserer nogen processer eller effektiviserer nogen processer, der er det meget lettere at lave en formel. Som for eksempel vi tager telefonsupport, der ligger ovre i forum. Så digitaliserer vi en manuel proces og bruger sociale medier. Der er det faktisk lettere. Det er de steder, hvor det giver mest mening. De steder, hvor det er noget nyt, er det sværere, for det kan være svært at måle på det.

G: Øhm, hvad mener du, hvis man som virksomhed skal ud på de sociale medier, hvor mener du, forskellen ligger, hvis man er lille, mellemstor og stor virksomhed?

A: Jeg tror for mange små eller mellemstore virksomheder er det nemmere at bruge sociale medier, end det er for store virksomheder, fordi i de ekstreme tilfælde med virksomheder på en person, der bruger man sig meget mere. Det er meget mere naturligt at være til stede på mange måder. Autenticitet er meget nemmere, når man kun er en. Hvis man er en kæmpe stor virksomhed, så har man jo monster meget legacy, som man slæber med. Man har et brand, der er blevet bygget op, som man er blevet plugget ind i, og som man skal vedligeholde eller forbedre. Øhm, hvad man selv mener, er mindre vigtigt, altså man bliver mere en brik, som skal vedligeholde et stort brand. Og det kan sværere at agere i sociale medier med det. Få mennesker vil lave en relation til en virksomhed, men rigtig mange mennesker vil rigtig gerne lave en relation til en person. Det kan være svært at træde ud som en person og repræsentere en kæmpe stor virksomhed, fordi man er vant til at virksomheden ikke rigtig består af individer, men den består mere af det her brand, end de individer, der agerer i den. Så alt andet lige, synes jeg, at der er sværere for store virksomheder at agere på de sociale medier, end det er for de små virksomheder. I hvert fald når vi taler om tilstedeværelse. Det at lytte, kan jo være lige let. Men det med at være til stede, er alt andet lige sværere, jo større virksomheden er. Og jo ældre den er, og jo stærkere brandet.

G: Ok, hvordan tror du fremtiden bliver for virksomheder på de sociale medier?

A: Øhm, jeg tror, at ret snart stopper vi med at tale om sociale medier. Altså, vi taler ikke om strøm, for det er ikke et interessant fænomen i sig. Internettet er også begyndt at blive uinteressant, som noget vi taler om selvstændigt, fordi det er en del af strukturen i mange virksomheder. Jeg tror, at ret snart, der kommer vi til at stoppe med at tale om sociale medier som noget, der er interessant for sig selv, fordi vi begynder at forstå, at det egentlig bare er brugen af internettet – og bruge det til relationer. Og relationer, det bruger vi også hele tiden. Så jeg tror, at selve opmærksomheden på de sociale medier, er kraftigt nedadgående. Det holder op med at være interessant i sig selv. Når det er sagt, så tror jeg også, at det med tiden handler mere om at være transparent gennem de sociale medier. Altså, branding og autenticitet bliver to sidder af samme sag, hvor det langt hen ad vejen har været to modsætninger. Nu tror jeg, det bliver to sider af samme sag. Altså, at man bruger autenticitet i branding. Man bruger transparens, man bruger det at være til stede, som en del af sit brand. Og man dermed, får mindre brug for at etablere sådan et syntetisk brand, du ved. Du ved

altså, fordi ens brand, det er en selv. Altså, at det der ligger i mellem, det forsvinder, fordi man har en direkte tilstedeværelse.

G: Tror du, også med hensyn til fremtiden, tror du, der er nogen virksomheder, der aldrig vil bruge de sociale medier?

A: Nej. Det svarer til at spørge, om jeg tror, der nogen virksomheder, der ikke vil bruge nettet. Det kan jeg heller ikke forestille mig.

G: Så det er vel bare et spørgsmål om år, så er alle virksomheder tilgængelige på de sociale medier.

A: Ja.

G: Hvilke udfordringer tror du, det vil give i fremtiden?

A: Øhm, jeg tror, jeg er lidt mere optaget med de fantastiske fordele, der er ved at bruge de sociale medier.

G: Så både fordele og ulemper. Det må du også gerne komme ind på, men der vil nok også være nogen udfordringer ved, at alle virksomheder med tiden, vil benytte sociale medier.

A: Jamen, der bliver nogen udfordringer i, og som også findes, netop det der med at skilte privat og professionelt. Som vi også møder mere og mere. Dem, der er yngre end dem, der sidder på ledelsesgangene lige nu, er vant til at nettet er socialt. De er vant til at have deres relationer med deres netværk kørende på nettet. Og så kommer de ind i nogle organisationer, som slet ikke er gearret til – og som ikke har åben for Facebook. Det betyder fuldstændig, når man går på arbejde, så er man fuldstændig afskåret fra sine relationer. Det kan man ikke. Så, øhm, der kommer nogen udfordringer i det der med at håndtere folk, der yngre, i de der organisationskulturer, som vi har i dag. Det er kæmpe udfordringer, så man er nødt til at slække på de her restriktioner. Jeg har arbejdet med flere organisationer, som gerne vil bruge sociale medier, men tit og ofte, så kan man ikke connecte, fordi virksomheden har lukket ned for de sociale medier. Det kan jeg ikke på den computer – jeg har fået en ekstra computer med et andet net. Så er der lang vej igen. Så kommer der nogen udfordringer i det der paradigmesammenstød, der er mellem, at vi kan håndtere vores brand versus det, at brandet er til forhandling mellem os og stakeholders. Der er sådan en konflikt derimellem. Dem, der opfatter det som om, at man kan styre et brand versus dem, der hele tiden vil gå ind og korrigere. Øhm, der er en udfordring i at forstå, at der rent faktisk er en værdi i at slippe

kontrollen. Altså, at det ikke er farligt – at det ikke er skidt. Og så er der udfordring i det der med, at medarbejdere også skal lære, at selvom ordet er frit, så skal man ikke tale om alt. Men det tror jeg, de fleste virksomheder/medarbejdere ved i forvejen. De har bare ikke sådan et talerør, hvor det bliver aktuelt, om man gør det eller ej.

G: Nej, fordi nu siger du det der med at tale frit. Hvor meget kan man afgive af egen viden i forhold til copyrights og patenter? Hvor meget kan man give ud, for ikke at skade egen virksomhed? Det er vel også en balance.?

A: Klart. Jeg tror dybest set, at virksomheder har allermest værdi ud af at være åbne. Jo mere de kan dele af deres egen viden, desto mere får de igen. Jo mere viden, jeg deler, desto flere er interesseret i at være associeret med mig. Interesseret i at diskutere. Jo, der er en risiko, at de kan løbe med min idé og sælge den til en producent. Sådan er det. Men jeg har selv, som selvstændig, altid oplevet, at jeg faktisk fik mere værdi tilbage, når jeg gav noget. Du fandt min præsentation, for eksempel. I den gamle verden, ville det være sådan, at jeg skulle skrive en bog. Du kan ikke få min bog, før du har betalt nogen penge for det. Nu deler jeg den, så får jeg kunder. Du får noget værdi ud af det her, men jeg får kunder på det. Altså, der er kunder – jeg skal bruge en, der ved noget om sociale medier og B2B. Så fandt de min præsentation. Og fordi, jeg har givet den væk, så får jeg en opgave. Så der ligger et bud i at forstå, at det der med at forstå åbenhed – og det at give væk, faktisk har højere værdi end lukkethed - og det at holde tingene ind til sig selv.

G: Ja, for jeg ved, der er mange virksomheder, der stadig kører med nogen gamle forretningsmodeller, hvor mange måske er ikke så villig til at gå ud og dele. Så det handler vel også i høj grad om, at man begynder at ændre på virksomhedskulturen.

A: Og man kan ikke bare sidde som ledelse og sige, at nu skal vi til at have en ny virksomhedskultur.

G: Nej, nej. Det er også det, der er et issue.

A: Der er en udfordring, ja. I Danske Bank, der snakkede jeg med Henrik Normann, som er direktør i Danske Bank i Danmark – ikke koncern direktør. Han sagde, vores største udfordring, det er, at vores medarbejder har 40 års anciennitet i arrogance. Og når han taler om den der virksomhedskultur – udfordring, der er med, at medarbejdere ikke er vant til at tale med deres kunder. De er vant til at være arrogante. Man kan sagtens være arrogant, men kompetent. Banken

skal tjene penge – det er ok, at banken er lidt arrogant. Men når banken lige pludselig ikke tjener penge, så nytter det ikke noget, man både er inkompetent og arrogant. Så er vi nødt til at have en anden løsningskultur – og det får man ikke bare.

G: Nej ok, jamen det var vist det. Mange tak for din hjælp.

Bilag 2 - Interview med Trine-Maria Kristensen – 8. september 2011

G: Vil du start ud med at fortælle lidt om din baggrund?

TM: Ja, øhm, jeg hedder Trine-Maria, jeg er uddannet cand.scient.soc. i PR nede fra RUC. Og så har jeg været selvstændig i ti år. De første fem år, der havde jeg sådan et markedsanalysefirma – og de næste fem år, der havde jeg en konsulentvirksomhed, der rådgiver om sociale medier. Og her det sidste års tid, der har jeg bare været freelancer for mig selv.

G: Spændende.

TM: Ja

G: Jamen, lad os springe ud i det. Nu rådgiver du jo virksomheder, ikke. Og så tænker jeg, at jeg rigtig gerne vide noget om de B2B virksomheder, som du har haft som kunder. Hvad er det for nogen problemstillinger, du oplever, at virksomheder oplever i forhold til at komme ud på de sociale medier?

TM: Men altså, uanset om det er B2B eller B2C, er der ikke de store forskelle. De problemer, der er, det er, at man, altså man har noget nervøsitet for den åbenhed, der er i de her kanaler, ikke. Altså det der med, åh nej, altså, hvis vi pludselig går ud og er så synlige i vores kommunikation, og laver åbne kommentarfelter, ej, så risikerer vi, at folk er kritiske, og skriver noget om os, vi ikke kan lide – og hvad skal vi så gøre. Så det er jo meget den der med, at man simpelthen er bange for den der åbenhed, og hvad det kan føre til, et eller andet sted, fordi man jo ikke kan kontrollere det og styre det. Så det er det der kontroltab, et eller andet sted, man er nervøs for, ikke. Det er så den ene side af sagen. Og så den anden side er sagen, det er måske, at man ikke rigtig føler sig klar. I rigtig mange virksomheder, der er man ikke rigtig klar over, hvad det indebærer, og det betyder så også, at man bruger enormt meget tid på at sidde og diskutere, hvor meget tid det tager, i stedet for at gøre det. Og prøver på at få nogen praktiske erfaringer – så er man sådan enormt bekymret for, at det skal blive en tidsrøver, øh, før man i virkeligheden er gået i gang og ved, om det overhovedet er et problem. Det er i hvert fald sådan nogen af de store udfordringer for virksomheder.

G: Hvad så sådan rent internt, kunne det være sådan noget med at finde ud af, hvem skal involveres? Hvilke afdelinger skal involveres – skal det være en fra salg, en fra marketing, en fra HR – kan det være sådan nogen ting, der er svært for dem at overskue?

TM: Altså, man kan i hvert fald sige, at et af problemerne netop er at få det organiseret. Altså at få skabt en eller anden form for governance. Hvordan, og det er jo selvfølgelig forskelligt fra virksomhed til virksomhed, hvor er det praktisk at have det forankret. Men meget ofte, sådan er det sikkert med nye ting, så bliver det bare sådan tilfældigt forankret der, hvor der er nogen, der interesserer sig for det. I stedet for, at det måske bliver forankret der, hvor arbejdet skal laves. Og det er jo også, altså det er jo klart, at hvis kommunikationsafdelingen synes, at det er en god idé og laver et projekt – og beskriver det, og så bagefter kommer ned i produktionsafdelingen eller kundeservice, eller et andet sted og så siger, nu har vi lavet det her projekt – og nu skal I så i gang med at være ude i de sociale medier. Så bliver det enormt svært at få det forankret, så bliver det svært at gøre det folk egne projekter. Så tit er der en udfordring med det der med, jamen, hvor skal de der projekter ligge henne, hvis ikke det kommer nede fra afdelingen selv, der beder om selv at sætte projektet i gang, men det kommer sådan oppe fra, så er det enormt svært for virksomheden at få succes med det – at få det i gang.

G: Hvad vil du mene, at en virksomhed skal gøre, for ligesom at få det forankret og få hele virksomheden og dens afdelinger med?

TM: Altså i mange af de store virksomheder, hvor vi har arbejdet, der har vi lavet, øhhh, en overordnet strategi, men den er ikke blevet til ved at man har sat ledelsen rundt om et bord. Den er blevet til i en proces, hvor man har inddraget de relevante forretningsområder eller afdelinger. Det vil sige, at man i stedet for overordnet beslutter sig for en strategi – og så bagefter går ud og kommunikerer det ud, at nu er den sådan her man gør. Så har man i virkeligheden lavet..., vi har været ude at lave workshops, hvor vi både giver de her forretningsområder – både cheferne og de her nøglemedarbejderne i forretningsområdet - giver dem noget indsigt i, hvad er det man kan, giver dem nogen eksempler, giver dem nogen cases, lærer dem noget og så samtidig beder dem om at tænke dem ind i egne rutiner, og deres egne arbejdsprocesser, for ligesom at lade det spire ude i afdelingerne. Hvad kan vi rent faktisk bruge det her til, hvordan vil det faktisk give mening for vores forretning? Og så har vores rolle så været som konsulentvirksomhed, mens jeg var i sociale square, det har så bare været at binde de ideer sammen, der kommer fra forskellige forretningsområder – binde dem sammen til en overordnet strategi til, for hvad kan den her virksomhed formodentlig opnå i forhold til forskellige målgrupper ved at gøre noget med de her forskellige sociale redskaber?

G: Ok, øhm, altså et af de store spørgsmål for mange virksomheder er nok, hvor meget tid skal vi bruge på det her rent ressourcemæssigt?

TM: Altså, jeg tror det er..., altså en forkert måde i virkeligheden at spørge på, fordi man kan sige, hvis det ender med bare at blive et projekt, der bare bruger mere tid for organisationen, men som ikke gavner, altså, hvor det ikke giver noget i den anden ende. Hvis man ikke føler, der er noget andet, man slipper for, eller at det mindsker presset på telefonerne i kundeservice, eller at det generere nogle bedre leads, eller, altså du ved, hvis ikke det på en eller måde bidrager til at arbejdet bliver lettere, så gør man det forkert. Og når det så er sagt, så er der også nogen, der kommer til mig og spørger, vi kunne godt tænke at lave noget, hvor kunderne de sidder og taler med hinanden. Vi kunne godt tænke os noget, hvor vi fik aktiveret en masse mennesker, men vi har ikke har selv tiden. Og så er jeg nødt til at sige, det kan ikke lade sig gøre – man er nødt til at investere, i hvert fald i en eller anden opstartsfase, er man jo nødt til at investere den tid i det, som det tager for en medarbejder at sætte sig ind i redskabet. Finde ud af, hvor er målgruppen henne, starte nogen relevante samtaler, få nogen ting sat i gang i et community. Så for mig handler det om at se på, hvor kan det gøre gavn. Og så ligesom finde det projekt, hvor man faktisk tror på, at det er værd at investere noget tid på det, end det egentlig handler om, du ved, sådan at sige, at det kan man jo heller ikke, altså, man kan jo ikke sige noget som helst fornuftigt om, hvor lang tid det tager. Det kommer fuldstændig an på, hvad det er, man går i gang med, ikke. Men jeg tror, de fleste virksomheder vil have gavn af ligesom at prøve og fokusere på, hvordan finder vi ind til noget, der gør gavn for deres forretning, før de begynder at sidde og overveje, om det tager for meget tid.

G: Ok, tror du ikke også en af bekymringerne for nogen af virksomhederne kan være, hvordan sætter man nogen guidelines for, hvordan personalet bruger de sociale medier? De er måske bange for, at de skriver et eller andet, de ikke skal skrive, eller kommer ud med nogen ting, som de måske synes er følsomme oplysninger?

TM: Jo jo, og der kan man så sige, øhm, rigtig mange virksomheder laver jo guidelines, altså de virksomheder, der går i gang med at lave noget, men der har jeg det igen sådan, det kan være en udmærket ide, men jeg tror, det er mere vigtigt at få trænet de medarbejdere, der skal arbejde med det i at forstå det selv. For en ting er igen, at ledelsen sætter sig ned med nogen jurister og skriver nogen guidelines sammen og sender ud i organisationen. Det er ikke det, der flytter noget. Det, der flytter noget, er, at medarbejderne har en grundlæggende forståelse for, hvad er det min rolle er her, hvad er det, der forventes, jeg skal gøre. Så det med at træne, er en god idé. Øhm, hvor kom jeg fra.

G: Det var omkring guidelines.

TM: Nå ja, og et eller andet sted, så er det fint med guidelines, men det kan jo ikke stå alene. Man bliver jo også på en eller anden måde nødt til at sørge for, at medarbejderne har selvtillid nok – og tror nok på, at de kan udfylde den der rolle der, ikke. Og det kræver mere, som jeg ser det, en eller form for træningsforløb, eller måske at man laver en eller anden form for netværk i en gruppe af de medarbejdere, som skal involveres i projektet, så de kan sparre med hinanden, snakke med hinanden om situationer, der kan blive svære. Øhm, og så synes jeg så, at når man laver guidelines, så skal man også huske på, at man ikke laver alt for meget med sådan noget ti ting, som man ikke må. Man skal i stedet for måske prøve at lave nogen guidelines, der handler lidt om de sådan de positive ting, hvad er det gerne vi vil opnå. Vi vil gerne opnå, at vi virker mere serviceorienteret, og derfor skal vi huske altid at være venlige. Altså, så man ligesom, i stedet for at sige, du må ikke være sur og overfalde kunden, og så siger, prøv at tænke serviceorienteret og så prøve at gøre, som vi gør i øvrigt gør i alle andre kunderelationer. Og der tror jeg også, at i mange virksomheder, der handler det meget om, om man i forvejen stoler rigtig meget på medarbejderne eller ej. Fordi hvis man har en kultur, hvor man i forvejen stoler meget på sine medarbejdere, man ved at medarbejderne er rigtig gode til kundeservice. Man ved, at de er rigtige gode til at håndtere situationer – også i kritiske situationer med kunderne, så er man heller ikke så nervøs for at slippe dem løs ude i sådan et forum. Tag for eksempel sådan en virksomhed som Telmore, der laver kundeservice på Facebook. Det tør de selvfølgelig kun, fordi de ved, at deres kundeservice medarbejdere er rigtig gode til det på telefonen og på e-mail, ergo er de selvfølgelig også rigtig gode til det, når det er på Facebook. Øhm, så der er også noget med, at de også er nødt til at have noget tillid, ikke bare lave guidelines og regler, men også prøve rent faktisk at have noget tillid til, at medarbejderne rent faktisk gerne vil virksomheden det bedste.

G: Øhm, tror du ikke, der er mange virksomheder, der er bange for, at medarbejderne har for lidt kendskab til sociale medier til at kunne gå ud og bruge dem?

TM: Jamen, ligesom så meget andet, så er man nødt til at lave nogen træningsforløb. Det her er nyt, det er nye redskaber, det er nye måder at tænke på, ergo er man nødt til at uddanne medarbejderne, inden man sender dem ud, ikke. Så hvis man har den bekymring, at ens medarbejdere ikke ved nok, så må man jo lave nogen kurser, klæde dem på, lære dem at gøre det, ikke, så.

G: Tror du ikke, sådan i forhold til traditionel brand management, der har det jo altid været central styring i virksomheden, altså vi siger, at vi er sådan og sådan – og virksomheden gør de og de ting, ikke. Når det er sociale medier, så bliver man meget transparent. Tror du ikke også, det handler meget om det, som du også snakkede om, at man har den her åbenhed, at man måske er bange for, at det pludselig er interessenterne, der er med til at skabe brandet. Tror du ikke også, at det lidt er frygten?

TM: Jamen, det kan man jo ikke gøre noget ved. Det er jo erkendelsen, det er jo sådan, hvad kan man sige, sådan verden er i dag. Det med selv at sætte sig ned og definere sit brand, hvorefter man kunne lave nogen marketing kampagner og så sende dem ud. Det er forbi. Altså, det må man bare se i øjnene. Sådan er det ikke længere. Nu går kunderne ind på trustpilot, og så skriver de en anmeldelse af, hvordan de synes, man er. Og når andre så googler produktet, så finder de den anmeldelse på trustpilot. Og det har man ikke selv haft nogen som helst jordisk chance for at gøre noget ved. Og det må man jo bare erkende – og det tror jeg, at det er den nye virkelighed inden for brand management og får hele det der brand snak er at, jamen brandet defineres i ligeså høj grad af kunderne og deres oplevelser med det og deres beskrivelser af det på nettet. Og så kan man jo vælge som virksomhed, om man vil være med i de der samtaler, og om man vil være med til at forsøge og definere sig selv og have en aktiv tilstedeværelse på nettet, eller om man vil lade kunderne bestemme, hvordan man bliver set.

G: Øhm, tror du ikke en anden ting er, de har svært ved at se, hvordan målsætninger opnås, såsom eksempelvis ROI, altså svært ved at se, hvordan de forskellige kanaler skal bruges, fordi nogen kan jo sige, vi ønsker noget søgeoptimering i forhold til at skabe noget mere awareness omkring vores virksomhed. Andre ønsker måske bare at skabe nogle relationer til deres virksomhed, eller finde nogen leads. Tror du ikke, at man har svært ved at se, hvordan de skal gøre det?

TM: Jo men, det forstår jeg ikke. Hvis man er meget interesseret i at finde ROI, så findes der et utal af redskaber, man kan bruge til det. Så det er jo et eller andet sted igen manglende forberedelse, ikke. Hvis man bare åbner en facebook side, fordi sådan en ting, skal vi også have, og så går man ellers i gang med bare mudrer sig igennem, og så får 14.000 fans, men man taler ikke rigtig til dem – og der sker ikke rigtig så meget. Så er det enormt svært at måle værdien af det. Hvis derimod sætter sig ned og laver en plan, hvad er det, vi vil opnå, altså, hvad er det, vi gerne vil have ud af det her? Vil vi gerne transformere dem om til salg, eller vil vi gerne lave dem om til leads, vil vi gerne... så man kan sætte sig nogen kvantitative mål og kvalitative mål. Og så kan man jo bagefter

måle på, jamen, opnåede vi så det. Og der er det her jo ikke en dyt anderledes end alt muligt andet. Hvis man ikke først opstiller nogen mål, laver en nulpunktsmåling – og har noget at sammenligne med. Så er det selvfølgelig fuldstændig umuligt at måle. Og der kan man igen sige, at enten beslutter mig sig for, at man vil være der – og man vil bruge nogle ressourcer på det. Og der er nogen af de ressourcer nødt til at være lærepenge. Man er simpelthen nødt til at sætte sig ind i det – og lære noget om det, herunder lære noget om, hvordan opstiller man nogen fornuftige målsætninger, og hvordan måler man på dem efterfølgende. Øh, og det er klart, at alle de virksomheder, der ikke gør sig nogen forberedende indledende øvelser. De får nok meget tit den der oplevelse af, hold da op, vi kan ikke måle på det.

G: Ja, det er klart, man bygger heller ikke et hus, uden at have lavet planlægningen for det.

TM: Nej, altså – det gør man jo som regel ikke – og man vil gerne have nogen, der uddannet murer og tømrer til at lave i hvert fald de bærende konstruktioner.

G: Præcis. Øhm, men tror du ikke, at nogen, sådan overordnet set, har svært ved at se fordelene ved at bruge sociale medier, fordi det stadig er så nyt?

TM: Jo, men færre og færre, vil jeg sige. Og det er jo også igen det der med, at vi har en situation, hvor rigtig mange af kunderne, de er derude, og de begynder ligesom at definere, jamen, uanset om du vil have en tilstedeværelse derude eller ej, uanset hvad du som virksomhed vælger at gøre, så er du der lige pludselig alligevel. Og det gør selvfølgelig, flere og flere. Da jeg startede social square tilbage i 2005, eller var med til at starte social square, der brugte vi en meget, meget stor del af vores tid på overhovedet at overbevise dem om, at det var relevant at kigge i den retning – og beskæftige sig med det. Der er vi jo slet ikke nu. Nu er vi meget der hvor, at virksomhederne kommer til mig. Øh, eller alle jeg snakker med stort set, er nået til den erkendelse, nå ok, vi er nødt til at tage det her alvorligt. Vi er nødt til at finde en eller anden måde at være der på. Eller vi er i hvert fald nødt til at sætte os så meget ind i det, så vi kan fravælge det på et oplyst grundlag, så vi ved, hvorfor vi ikke er der. Og måske også det der med monitorering, for eksempel monitorering – overvågning det der foregår, selvom vi ikke selv har ressourcerne eller tiden, eller vi ikke selv tror på, at vi kan bidrage med noget i de der samtaler, så i hvert fald have en eller anden fornemmelse af, hvad siger de om vores brand – hvad foregår der derude? Så jeg tror mindre og mindre, der er den der grundlæggende skepsis, heldigvis ikke. Vi er heldigvis er nået dertil, hvor internettet ikke er noget, der går over.

G: Ej, det tror jeg ikke. Tror du, at mange også er tilbageholdende, fordi de ikke ved, hvordan de skal forholde sig til at blive kritiseret – eller de ikke ved, hvordan de skal forholde sig til kritik? Hvornår skal de gribe ind/hvornår skal de ikke gribe ind?

TM: Jo, men det er virkeligheden ret fjollet, at de bruger så meget tid til at bruge nervøse for det. For hvis folk gerne vil kritisere dem, så laver de vitterligt en blog, der hedder lortetoyota.com, ikke. Og så skriver de alle mulige grimme ting om den her bil. Og det kan de jo hverken gøre fra eller til. Så et eller andet sted, så det der med selv at lægge, altså selv at lægge væg til inde på Facebook, eller selv lægge website til - at turde være så åben, at man siger, altså, vi er godt klar over, at vi ikke er perfekte. Vi ved godt, at vi en gang i mellem laver fejl. Så prøver vi at rette dem så hurtigt som muligt, så prøver vi at lære af dem og prøver at lade være med at gentage vores fejl. Ergo tør vi godt at have den der åbenhed. De virksomheder, der gør det på den måde, de får helt afsindig mange point for det. Og jeg forstår det faktisk ikke, fordi mange af de danske virksomheder, jeg taler med, er enormt dygtige til kundeservice. De har rigtig meget styr på de grundlæggende processer. De har gode produkter, og alligevel er de død bange for at blive overfaldet fuldstændig uden grund på nettet. Og til det er der jo bare at sige, det er fordi, at de har for lidt praktisk erfaring med det. Det er fordi, de ved for lidt om, at det sker simpelthen så sjældent. Altså alle de der frygtscenarier, de har, det er spild af tid. Fordi det er jo simpelthen så sjældent, at vi ser nogen eksempler på virksomheder, der nødt til at lukke, fordi de har åbnet en Facebook side, ikke. Jeg kan ikke huske nogen eksempler.

G: Der vil jo altid være nogen kritiske folk i blandt, men grundlæggende vil der også være nogle ambassadører, hvis virksomheden gør det godt, som siger, det er ikke rigtig.

TM: Præcis. Og de virksomheder, der gør det så åbent, de siger, jamen, når vi lukker så meget op for kritik, så lærer vi enormt meget af det, vi lærer at lade være med at gentage det. Vi lærer en smartere måde at gøre tingene på. Når folk bliver stegt tosset over noget, så er det faktisk meget fedt at få det at vide, for de fem kunder der fortæller os det på websitet repræsenterer måske 6000 kunder derude, der sidder og er stegt tosset over noget – og så har virksomheden lært noget.

G: Mener du, der er nogen virksomheder, der er bedre minded til at bruge sociale medier end andre?

TM: Ja, altså – man kan sige, virksomheder som er meget hierarkiske og topstyret, de har det typisk endnu sværere ved det der med at slippe medarbejderne fri. Altså fordi, de har måske sådan en grundlæggende antagelse om, at hverken medarbejderne eller kunderne er ligeså smarte som dem,

der sidder i ledelsen. Så virksomheder med sådan en mere flad struktur – mere sådan demokratisk struktur, de har selvfølgelig lettere ved det her, fordi det passer mere til deres mindset i forvejen. Øhm, og så der så også nogle virksomheder, som kender deres brugere godt. Altså, der er nogen virksomheder, hvor produktet gør, at man tit er kontakt med brugerne, at man er meget i kontakt med kunderne, man har mange kundeservicehenvendelser og sådan noget. De har det som regel også lettere end dem, som aldrig ser deres kunder – og som ikke aner, hvem kunderne er. Det er i hvert fald nogen af de strukturer, der gør, at nogle virksomheder har lettere ved det end andre. Og så man så sige, så er der hele målgruppesiden af det, fordi der er nogle virksomheder, der har en målgruppe, som ikke kan nås via Facebook, man som skal nås via alle mulige andre kanaler, ikke. Øhm – og, altså, derfor er det på den måde konstellationen af virksomhedens interne kulturer og traditioner, og så den måde, deres målgruppe er sat sammen på. Det er jo ligesom det, der skal afgøre, om det kan blive en succes, ikke altså, om man rent faktisk kan få til at virke.

G: Er der nogen brancher, som du har oplevet, der er mere tilbageholdende end andre i forhold til at bruge sociale medier?

TM: Altså, der er jo hele – altså, der er en masse meget regulerede brancher. Hvis du tager sådan noget som hele medicinal-branchen, så må de ikke have lov til at markedsføre sig direkte over for kunderne, så det vil sige, de er hele tiden nødt til at finde på undskyldninger for at komme i kontakt med brugerne – og have en eller anden dialogorienteret aktivitet. Og det begrænser dem selvfølgelig meget i, hvad de kan. Altså, det betyder ikke, at de ikke vil det, men det betyder bare, at der ligger nogen begrænsninger i deres sektor, som gør, at det er sværere. På samme måde hele finanssektoren, og det har også noget at gøre med, at hvad finanssektoren, de er vant til, at stort set alt hvad de foretager sig, det er enormt hemmeligt. Ikke at det er det, ikke at det alt sammen nødvendigvis er forretningskritisk. De er bare vant til at have ret sådan lukket døre, så for dem er det meget mærkeligt at skulle åbne op og være ude i et åbent rum og skulle diskutere sagsforhold omkring banken, eller forsikringsselskabet. Jeg tror så, at det er ved at ændre sig. Du kan se sådan en som Danske Bank. De er blevet enormt gode til at bruge de her redskaber. Øh, meget åbent og meget, altså, de virker meget progressive, i forhold til, at de er en stor mørkeblå finansiell organisation, som har været vant til at være ekstremt lukket. Øhm, og det fortæller mig noget om, at selv i de sektorer, hvor man traditionelt vil sige, uhha nej, det vil være svært for dem. Der, hvis man kan finde nogle områder, hvor det er relevant, og det giver værdi for forretningen, så begynder det selvfølgelig også blive interessant.

G: Hvad tænker du, kan være relevant i forhold til min undersøgelse, hvad tænker du kan være relevant for opgaven? Altså, tænker du, der er noget, der er mere relevant end andet at belyse i en undersøgelse?

TM: Altså, jeg synes hele deres, hele deres, altså, hele deres tilgang til det? Jeg tror i virkeligheden, at hele det her handler om, hele deres tilgang til det. Fordi, jeg tror jo, at rigtig meget handler om her, at de mangler kompetencer. Der er ikke kommet særligt mange, der er ikke kommet særligt mange ud fra studierne endnu, som har grundigt sat sig ind i det her felt. Der er slet ikke særlig mange mellemledere derude, som har en eller anden forforståelse for det her. Jeg synes hele det der med, hvor meget ved de egentlig, altså hvordan opfatter de deres egne kompetencer, hvor trygge er de til at gå i gang med de her ting i forhold til, hvor de er videnskæssigt. Øhm, det har selvfølgelig noget at gøre med, at jeg er meget fokuseret på det der med uddannelse og træning og læring praktisk, ikke. Det er så den ene side af det. Den anden side er sådan noget som øh, ja, jeg synes i virkeligheden, der er rigtig mange spændende ting at undersøge. Sådan noget med, altså, hvor man kunne lave en undersøgelse af virksomhederne og deres kunder. Altså, er der overensstemmelse mellem det virksomhederne tror om deres kunder, og deres kunders forventninger, og det kunderne i virkeligheden efterspørger. Øh, fordi mit indtryk er, at overraskende mange virksomheder ikke ved særlig meget om deres kunders, du ved, digitale liv – og deres forestillinger om, hvad der skal foregå på nettet. Simpelthen fordi man aldrig spørger folk. Man spørger om de er tilfreds med produktet, servicen og om sælgeren er flink, men det der med, hvor er de egentlig henne digitalt. Det er der stadig mange virksomheder, der ikke ved. Og så er der hele det der med, hvor tror virksomheden, det skal forankres henne. Altså, jeg synes det spændende det der med, om de stadig tror, det skal forankres i kommunikation- og marketing afdelingen. Eller om der er nogen, det måske er begyndt at gå op for, at det også kan forankres andre steder i organisationen, altså rundt om organisationen, som du var inde på, ikke – skal det komme top-down eller nede fra og op. Jeg synes der er mange ting, der er spændende at spørge om. Man kan sige, vi ved desværre meget lidt, der er lavet meget få undersøgelser. Så næsten lige meget, hvilket hjørne, du tager fat i, så kommer det til at kaste lys på noget, som vi ikke ved særlig meget om. Så det skal nok blive spændende.

G: Ja, jeg synes bestemt, det er spændende, det her med, hvad er det for nogen problemstillinger, virksomheder oplever. Hvad er det, der gør det så svært. Altså, nu har jeg læst en masse teori, og synes umiddelbart, det virker ukompliceret. Altså, sådan umiddelbart, hvis man bare tænker som

man altid har gjort, i forhold til at lægge strategier, så er der jo ikke den store forskel. Nu er det jo bare ikke kun længere marketingafdelingen.

TM: Den store forskel er kontroltabet. Man mister noget kontrol – og det kan man ikke lide.

G: Nej, nu er det ikke blot en masse budskaber, man sender ud – nu kan de respondere.

TM: Nej, præcis, men der kan man så sige, at erkendelsen af, det kan de lige meget hvad. Det burde virksomhederne snart være nået til.

G: Der var også en, der nævnte her forleden, at det vil de ikke være på de sociale medier, fordi så kan folk sige en masse om dem, men det kan de jo lige meget hvad. Det gør de jo alligevel. Forskellen er bare, at de kan vælge at være der – og respondere på noget af det, der bliver sagt.

TM: Lige præcis. Fordi, det synes jeg er et lidt sjovt argument. Det kunne være sjovt at høre.

G: Ja, så tænker jeg, er der nogle brancher, du tænker, der være mere interessant at undersøge frem for andre. Jeg er nødt til at drosle min undersøgelse ned, da jeg ikke har mulighed for at lave en større undersøgelse i det her speciale.

TM: Det synes jeg er svært. Ej, jeg kan ikke lige komme på noget.

G: Ok, det kunne godt være, der var nogen brancher, der var mere interessante at belyse end andre?

TM: Nej, det kan man – man kan sige, det er måske sværere med produktionsvirksomheder, ikke. Som laver B2B. Altså, virksomheder der laver maskiner til bagerier eller slagterier. Vi har en del af den slags fødevarerindustri i Danmark. Det er for eksempel en sektor, der formodentlig er ret svær. Altså, jeg tror deres opfattelse vil være, at deres målgruppe ikke er der. Så det du måske leder efter, det er sådan nogen serviceindustrier. Men om der så skulle være nogen af dem, der er bedre end andre. Det har jeg ikke lige noget bud på.

G: Man kan sige, at det kunne være spændende at tage eksempelvis produktionsindustrien og måle op imod serviceindustrien – altså tage to forskellige brancher.

TM: Hvorfor er det, at du har besluttet dig for, at skal være B2B virksomheder?

G: Jamen, åh – det ved jeg ikke. Jeg tror egentlig bare, jeg fandt det interessant, fordi jeg kunne se så mange forskellige muligheder i det for B2B virksomheder. Øh, hvis man sætter det imod

købsprocesser i B2B virksomheder osv., at det er mere kompliceret som B2B virksomheder at gå ud og købe produkter. Som regel er det nogle dyre køb, man går ud og laver og ikke en beslutning man tager i løbet af fem minutter, men der er flere parter, der skal involveres. Man kan sige, på de sociale medier kan man måske gøre processen lidt nemmere samt ramme en større del af målgruppen. Så selve købsprocessen og beslutningsprocessen er det, der adskiller sig allermest. Der er flere parter involveret, hvor meget teori peger på, at via sociale medier kan man ramme en bredere målgruppe.

TM: Både og vil jeg sige, ikke. Grunden til, at mange processer er mere komplicerede er fordi, at mange B2B virksomheder sælger skræddersyede produkter. Så der kan du ikke lave den der en-til-mange, fordi hele fidusen er, det kan du ikke. Du er nødt til at forstå, hvordan min fabrik er indrettet – og hvad det er jeg producerer, for at du kan lave de maskiner, jeg har brug for. Der har jeg bare lidt svært ved at se, hvorfor sociale medier ligesom på en eller måde skulle være smartere der. Det er nok fordi, jeg aldrig har tænkt over det før.

G: Jeg tror, det handler ligeså meget om, at anbefalinger er en ligeså stor del af det. Nu er det bare nemmere at få anbefalinger fra andre. Men også, at man kan gå ud og bruge de forskellige medier til relationer.

TM: Ja, det forstår jeg godt.

G: Og man kan gå ud og måske fortælle noget omkring – ja, økonomidirektøren er måske interesseret i ROI.

TM: Ja, det forstår jeg godt, men til gengæld har man alle mulige begynderfee. Ligeså snart det bliver det der ekspertviden. Mange af de der virksomheder, du siger til mig. Jamen, jeg jo kan ikke begynde at dele alle mulige whitepapers med alt muligt vi ved, om forskellige industrier eller sektorer, fordi så forærer jeg det til vores konkurrenter, så bliver det nemt for vores konkurrenter at lave det samme, netop fordi, det vi laver er enormt specialiserede – og vi har de her fem nøglemedarbejdere. På samme måde er de ikke specielt interesseret i, at de der nøglemedarbejdere bliver alt for synlige på LinkedIn, eller begynder at lave grupper med folk fra konkurrerende virksomheder. Eller fordi, de er bange for, inde i hovedet, jeg siger ikke, at det er rigtigt, men du ved, den der, de er næsten sværere at lokke ud over rampen, fordi de er bange for, at de har det ekstra aspekt, som de er bange for, at folk skal løbe med den viden, de har brugt mange år på at bygge op.

G: Ja, mange teoretikere understreger, at det er en god idé det her med at dele ud af viden. At vise åbenhed og dele sin viden – det er der ikke noget galt i. Men jeg kan også sagtens se aspektet i, at man har brugt mange millioner eller endda milliarder på at udvikle nogle produkter eller et andet i den stil – og så giver man det væk.

TM: Så er det så noget andet. Så har kunderne det på samme måde. Altså, hvis jeg producerer kiks – og jeg så køber nogen maskiner til at bage de der kiks med – og jeg får den ind på en rigtig, rigtig smart måde, der gør, at jeg kan producere hurtigere, billigere, bedre og hvad ved jeg. Og så er jeg ikke interesseret i, at du som leverandør, deler de informationer om min kiksefabrik med andre, fordi så risikerer jeg bare, at mine konkurrenter laver de samme quick-fixes – og de laver det samme, som jeg har gjort. Igen, jeg siger ikke, at de har ret. Altså, jeg har det meget sådan – ja, så kunne vi sikkert alle sammen lære noget om kikseproduktion, og med formodningen om noget for noget – og at man kunne have gensidig gavn af større åbenhed. Det er faktisk ikke et øjeblik i tvivl om, men jeg tror bare, at den her indbyggede uhhhha, så tager konkurrenten vores idé. Det er det samme, som at sende det direkte til konkurrenten. Det tror jeg måske, du vil støde på. B2B virksomheder tror, at de er så specielle, men jeg har det sådan – jaja, men du ved, konkurrenterne synes sikkert allerede, at de gør det på en lidt bedre måde end du gør det på. De har deres egne forestillinger om, hvordan verden hænger sammen på. Men øh, fordi det er i hvert fald min erfaring, at de godt kan være meget lukket om deres eget. Især når det er sådan nogen små brancher, så måske skal du måske gå efter nogen større brancher – altså noget alle bruger, end sådan nogen, der er nørdet eller specialiseret.

G: Jamen, det var egentlig bare mine spørgsmål. Tusind tak for din tid.

TM: Det var så lidt. Nu håber jeg bare, at du har fået det, du skal bruge.

G: Ja, det håber jeg også, men det er jeg ret sikker på.

Bilag 3 - Interview med Hanne Klintøe - 8. september 2011

G: Lad os springe ud i det. Fortæl lidt om din baggrund.

H: Ja, min baggrund er som sagt, at jeg er selvlært. Jeg var freelance rejseskribent i mange år, mens jeg var model og skuespiller. Det behøver du ikke at nævne. Men øh, ja, og så var jeg – så startede jeg op som freelancer mest kun som skribent, men jeg var vanvittigt interesseret i forretningsudvikling, fordi jeg startede med at arbejde for nogen modefirmaer og blev så ansvarlig for PR og event. Meget sådan hængt op på modeugerne altid. Øhm, og så indså jeg sådan ligesom, hvad jeg kunne gøre med kommunikation. Hvor meget det egentlig kunne udvikle i sig selv. Så der tog jeg så en stilling i London i finansverdenen, hvor jeg så blev højrehånd til sådan en CEO, øhm, som business assistant, så der lærte jeg så en hel masse på et år om forretningsudvikling. Og siden da, har jeg været selvstændig, hvor jeg så kombinerer de to. Så hvis man med et ord skal beskrive, hvad jeg er, så er jeg nok kreativ udvikler, men med en stærk tekstforfatter baggrund med et ret hårdt øje på forretningsgang – forretningsudvikling.

G: All right, nå men lad os springe ud i de her spørgsmål. Øhm, det jeg sådan finder interessant, det er jo lidt omkring B2B virksomheder. Der er jo rigtig mange B2B virksomheder, der gerne vil ud på de sociale medier, men det er som om, de møder nogen problemstillinger eller barrierer. Øhm, det jeg tænker, det er, hvad er det, du har oplevet eller hørt om, i forhold til det at bruge de sociale medier?

H: Der er mange, der er flere forskellige ting. Der er, nummer et er, at der altid står en marketingdirektør og siger, ja ja, hvad med ROI, hvad med bundlinjen. Øh, altså return on investment og bundlinjen. Øh – og fordi, man stadig ikke har - jo, man kan godt identificere målemetoder for sociale medier, men hvis man skal starte på et mindre plan, så går der lang tid før, du har nok at måle på. Og før du går i gang med sociale medier, skal du gerne uddanne dit personale, så skal du jo helst gøre det in-house. Øhm, jeg tror det er en proces, der er svær at komme i gang med, fordi at den ikke sådan har et stempel, der siger, det her, er det, du kommer til at tjene på det. Og det involverer en ny tankegang – og en ny måde at arbejde på. Så det er for mange ting på en gang. Og det tror jeg bare, er skræmmende for alle – det er ikke kun B2B, det er over hele linjen. Øhm, det som jeg finder lidt interessant, er, at man på en måde kan sige sociale medier specielt er interessant i B2B virksomheder, fordi det netop handler om relationer, få feedback, og er vores produkt tilpasset jeres virksomhed – og hvad kan vi gøre her, og hvad kan vi

gøre der? Øhm, det er jo meget ofte sådan konsultation på et meget højt plan, så der kan man synes måske, at det er lidt underligt. Men jeg tror meget, at der ligger enormt meget, sådan lidt gammeldags forretningsting i det, i og med B2B virksomheder ofte lever af en bestemt viden. Før i tiden været meget hemmelighedsfuld om den her viden. Man ville ikke lægge det ud på nettet eller i sin brochure, eller hvad man nu havde, hvem ens kunder var, fordi så var der nogen konkurrenter, der kunne gå hen og tage dem. Altså, som om, at de ikke stod i telefonbogen. Så, der er sådan en bagvendt forståelse af at, uh, vi skal beskytte alt vores business intelligence her, vi skal virkelig – vi må ikke snakke om vores kunder, og vi må ikke snakke om, hvad vi kan. Vi laver sådan en salgsbrochure, hvor vi skriver lidt om vores område, sådan meget uspecifik. Og sociale medier er det stik modsatte, hvor man faktisk, hvor du kører din forretning videre og lever af at sælge din viden, men du lægger den også ud på nettet, så du beviser hele tiden, at du er klog, så du går ind og siger kloge ting – og du hjælper folk gratis. Og det tror jeg, at en gammeldags forretningstænkende ikke kan forstå, hvordan det nogensinde kan blive rentabelt.

G: Det er også det jeg tænker. At de virksomheder, der er meget top-down styret, at det er måske dem, der vil have sværest ved at anvende de sociale medier. Netop fordi, at det også kræver, at man har noget tillid til sit personale, og man giver dem nogen frie tøjler, ligesom den her videndeling ikke er så tiltalende i frygten for at miste konkurrencedygtighed.

H: Ja, altså jeg tror meget af det er det, men jeg tror også bare, jeg tror selve det overhovedet at komme i gang, jeg tror mange af de B2B virksomheder, som jeg har arbejdet med og arbejder med, har fået øjnene op for, at det findes, og at det er vigtigt, og de ved godt et eller andet sted, at de skal skifte til det. Men fordi det kræver en omlægning i hovederne at tænke og arbejde på, så tror jeg simpelthen, at det er svært at omlægge. Det ville være nemt at sige, ja ja, så kommer vi til at tjene 200 millioner næste år, så ville alle hoppe med på vognen, men det kan de ikke rigtig, det kommer an på, hvor godt de performer på de sociale medier, hvor meget de får ud af det, ikke.

G: Jo, men kan det ikke også have noget at gøre med, de ikke helt ved, hvor deres interesser er?

H: Jo, det var også det, vi snakkede om. Også vi mailede lidt om eksempler om X, hvor jeg var ude og snakke med dem. Nu siger jeg bare det hele, så du har det på dit bånd – og hvor de var meget interesseret i at høre, hvad jeg vidste om sociale medier – og hvordan jeg synes, de skulle komme i gang, og jeg så snakkede med dem. Og så sagde jeg, jamen I laver alt det her fine materiale, I laver virkelig noget fedt materiale. Kampagnesites, små film og virkelig stramme koncepter, som er

sådan ret kreative og nytænkende og absolut slet ikke spor corporate. Øhm, de laver professionelle løsninger. Og de laver alt det her fine materiale, og så sagde jeg, jamen hvordan går det så med de der kampagner. Jamen, det går ikke så godt. De kunne ikke forstå, at click through raten var så lav. Så siger jeg, jamen har I undersøgt, om de her målgrupper, om de overhovedet har smartphones, om de overhovedet er på nettet. Hvis man er kok og står i et køkken dag ud og dag ind, så er det jo begrænset, hvor meget, man er på nettet. Så skal man måske have en e-mail nyhedsbrev, ja det ved jeg ikke, have et eller andet, remse remse liste – lang ting – en masse der. Jamen, så sagde han, at de slet ikke havde undersøgt det. Det vidste ikke en skid om, hvordan den der målgruppe opførte sig. Og det pudsige er jo, at når de har sådan et B2B produkt, som de har, så er det jo heller ikke entydigt. Så det vil sige, de er ikke sådan super savvy på digitale medier. Men de er meget ofte, fællesnævneren her hjemme er jo, at de næsten alle sammen er på Facebook, fordi det er halvdelen af den danske befolkning, så det vil sige, næsten alle professionelle er på Facebook. Så der kan man ramme dem. Men det havde de så ikke, men det var selvfølgelig rigtig nok, nå men hvordan laver man så sådan en markedsundersøgelse. Wauw tænkte jeg så.

G: Hold da op, så er der lang vej.

H: Ja, det synes jeg er helt vildt, at man har sådan en relationsforretning, og så undersøger man ikke, hvordan – jamen, jeg sagde, så undersøger man ikke sine kunders adfærd eller hvor de færdes eller hvor de kommunikerer. Det er helt sort for mig. Det er altså en meget gammeldags, men ret typisk tankegang. Så, jeg arbejdede også med en virksomhed, der hed risc intelligence, de er simpelthen det ledende firma i hele verden inden for, hvad hedder det, ja risc intelligence, som jo er sådan noget med pirateri. Hvor er piraterne, hvor er de her både, hvor er der en trussel, nu er der politisk opstand uden for det her land, så der kommer til at være farligt uden for kysten der, eller for transport fly. De har alt det der. Kortlagt hele verden. Meget spændende. Så det jo en intelligence. De kan jo ikke lægge noget ud åbent. Øh, det vil ikke give vanvittigt meget mening for dem at være på for eksempel Facebook. Men da jeg arbejdede intenst med dem for to år siden, så sagde jeg, jamen, hvad med twitter? Det vil da være ret interessant. Skal jeg ikke lige prøve at undersøge, øhm, skal jeg ikke prøve at undersøge, hvem der er på Twitter, om der er nogen i jeres branche – shipping. Og øh, alt det der. Og der var masser. Så sagde jeg, så sætter jeg en twitter konto op til jer, og så skal I gøre sådan her og sådan her, men jeg gjorde helt klart for dem, at I skal selv gøre det. Men jeg fortæller jer hvordan, og så lavede jeg sådan et sheet, sådan laver i hashtags og sådan gør man ditten, datten, dutten. Deres konto kører vildt fedt. Altså fordi, at det er, sådan instant beskeder,

de skal have ud til forskellige, eller folk gerne vil have. Så hver gang de ser, at der har været en ny hay jack, så ryger det ud på deres twitter med det samme, og så ryger det så også på hjemmesiden. Når man twitter det, er det jo vildt nemt for skibende at holde øje med det, fordi det er sådan et push notifikation ting. Øh, og det synes jeg er ret morsomt, for dem fik jeg i gang med det samme. Det er sådan det strammeste, mest corporate, du kan, ikke. Åltså det kan ikke blive mere firkantet og jakkesæts-agtigt. Og de var dem, der var helt parate på det. De var bare sådan, jamen ja, fortæl endelig mere, hvis du får andre gode ideer. Jaaa, LinkedIn og... Nå ja. Det er ret skægt, ikke. Øh, men altså de er jo så også digitalt meget parate. Hele deres system bygger på en online løsning, hvor man så kan overvåge sine egne skibe samtidig med, at man får prikker på, hvor er det piraterne er, hvor er der krig inde i Afrika. Så det hele er kortlagt, ikke, og så kan man så lægge sine egne flåde eller fly, eller hvad man nu har, ud i forhold til det. Så de har sådan meget, digitalt er de meget langt fremme på den måde, men sociale medier er mere end bare noget digitalt. Det er jo en anden måde at kommunikere med sine kunder på. Så det er jo, det synes jeg, det er en meget positiv overraskelse, kan man sige. Nu snakker jeg bare, så du må endelig sige til, hvis der er noget.

G: Nå nej, det er bare at fortælle, hvad du har. Tror du, at en af problemstillingerne, i forhold til sociale medier, handler om, at virksomheder ikke stoler på sine medarbejdere – og dermed måske ikke helt tør at give dem frie tøjler og måske heller ikke ved, hvordan de skal sætte nogen guidelines?

H: Absolut. Og også når du taler om store virksomheder – topstyret – altså den helt gammeldags måde at organisere en virksomhed på. Den er jo lidt på vej ud, kan man sige. Der er jo et paradigmeskifte, hvor man, i mange af de nye, øh, opstartsvirksomheder, laver en flad struktur. Øh, fordi at man har forstået, at jamen, så er medarbejderne gladere. Hvis jeg ikke siger, at han skal stemple ind klokken otte om morgenen, og gå klokken 16. Så kan det være, han kom klokken ti, men så kan det også være, at han sidder til klokken otte om aftenen. Det passer bedre til hans døgnrytme. Så er han en gladere medarbejder, så yder han meget bedre mens han er her. Hvis han så også får lov til at bruge Twitter og Facebook ligeså tosset han, jamen så henter han en masse information, for det er der, det er hans redskaber til lige det. De nye virksomheder, de forstår det. De gamle, de er meget svære at lave om på, fordi at den struktur er lavet ud fra et kontrolbegreb, hvor man gerne vil have kontrol på alle sine myre og putte dem i små bokse og kasser. Men med det nye paradigme, er der meget mere brug for mere vidensdeling, der er brug for meget mere krydskompetencer og øhm, hvis du lavet et nyt projekt, så kan det lige pludselig godt være, at du

skal have fat i HR manageren, fordi du skal vide noget om folk – og om hvordan folk begår sig. Du ved. Så jo, jeg tror, at de sværeste steder at implementere det, det er der, hvor der ikke er en stærk audition af kommunikationsafdelingen. Hvis der er det, kan de jo drive værket, og så skal det nok gå. Og så der, hvor det er sådan en rigtig stiv, gammeldags traditionel struktur, ikke. Øhm, fordi at sociale medier og brugen af det i virksomheds øjemed byder ind til, at alle trækker læsset i samme retning. En tro på, at vi alle sammen gør, at vi alle sammen vil den samme vej. Det at bygge på virkelig veltildfredse medarbejdere, som har det godt, og som elsker den virksomhed, de arbejder for. Du skal virkelig have meget mining ind i din organisation, øhm, for at du kan stole på, at alle vil gå ud og kommunikere ens på din Facebook side. Og vil drive virksomheden i den samme retning.

G: Det er jo så også lidt det samme som traditionel brand management. Der har det jo været meget sådan central styring, hvor, at hvis der bliver kommunikation gennem de sociale medier, og man bruger virksomhedens brand, så bliver det jo decentral styring, hvor alle interessenter er med til at definere virksomhedens brand. Nu siger de jo ikke bare, hvem de er.

H: Det er jo manglen på kontrol. Altså, hvis man virkelig sådan skal pinne det ned til en ting, så er det, det skræmmende ved de sociale medier – hele det her paradigmeskifte. Øh, det er jo, at det kræver en åbning, at det kræver, at du bare blindt stoler på dine medarbejdere, at du blindt stoler på performance – og alt det der. Og det er jo et stort skridt at tage, fordi kontrol, hvor kommer det fra? Det kommer igen fra frygt. Så det er frygt med frygt på. Det er meget interessant.

G: Jeg tror bare på, at man i sidste ende kan hente mange credits på, eller det ved man jo næsten, man kan hente flere credits på at være transparent, fordi så er du ikke bare, hvad du siger. Det er vitterligt, hvad du er. Det kommer man ikke uden om. Jeg spurgte også en, hvorfor hans virksomhed ikke var på de sociale medier, hvor hans svar var, ja men altså, så kunne de jo ligesom ikke rigtig styre, hvad der bliver sagt. Og det kan de jo ikke alligevel. Altså, du er lige vidt – du kan vælge at deltage eller ej.

H: Præcis, der bliver snakket om dig. Og du kan være sikker på, at hvis du ikke er der, så kan du være sikker på, at det næsten altid er negativt. Altså øh, det er jo det. Tilbage til Unilever Foodsolutions, som ikke har undersøgt, hvor de kommunikerer, altså hvor der bliver kommunikeret om dem, eller hvad deres brugere, eller potentielle brugere, hvad de interesserer sig for. Altså alt ting jo, ikke. Hvordan de både, deres adfærd, hvad de interesserer sig for, og hvad de siger om Unilever Foodsolutions. Jamen, det er klart, de ikke ved det, når, nummer et, de ikke har lavet en

undersøgelse, men også, nummer to, når de ikke er på sociale medier, fordi det er jo der, der vil blive snakket. Eller det er der, der synligt bliver snakket. Det kan også være, at der bliver snakket ude i køkkenet, men det kommer vi aldrig til at kunne optage eller overvåge. Men det er helt vanvittigt, når man ikke ved noget om sin målgruppe, at man ikke netop går ind og går i dialog med sin målgruppe, ikke.

G: Lige præcis. Man kan vel også lettere dokumentere nu, hvad der bliver sagt, end hvad man kunne førhen?

H: Meget lettere. Det dukker jo hele tiden nye redskaber op. Der er det der nye. Nu har jeg faktisk ikke været inde og tjekke det – Falcon. Har du set det?

G: Nej

H: Det er nogen der, nogen udviklere, der hedder mingler, der har udviklet det. Det virker ret fedt. Det er sådan noget, der både måler – overvåger, øh, jeg tror det overvåger hashtags til at se, hvad der ligesom bliver sagt, men også måler på engagement osv., ikke, som jeg egentlig synes er sådan lidt smålatterligt, ikke, fordi jeg så den der med Pia kjærsgaard, at hun skulle have været – hun blev udråbt til mest engageret politiker. Ja, men 70 procent af alt det, der bliver sagt om hende, det er negativt, så tjaaaa, det kan man vel diskutere, ikke. Så man kan jo ikke – så kan måske måle på likes, eller man kan måle på en fanbase, men du kan jo ikke måle på, at der er lavet en kommentar, hvor en eller anden er nævnt, for det kan ligeså godt være negativt som positivt, så skal du sortere i det, ikke. Du må endelig sige, hvis jeg går af sporet.

G: Nej, slet ikke. Jeg synes det er fint at få et bredt billede af dine oplevelser. Pyt med, at der kommer lidt ekstra med ind. Men det jeg tænker, sådan når jeg skal ud og spørge virksomheder, hvad vil du mene er mest relevant at spørge dem efter?

H: Øh, jeg synes at, jeg tror den bedste, hvis nu jeg skal ud og sælge en social medie løsning til en virksomhed. Lad os nu sige Unilever Foodsolutions, et konkret eksempel. Hvis jeg så siger, at nu skal I altså i gang med det her, så vil jeg sige, at I er nødt til at få nogen redskaber, der gør jer trygge i den her forandringsproces. I er nødt til at få nogen kurser og noget information, så I føler, at det er det hele værd. Det, jeg så vil give dem i den lille redskabskasse, det er, nummer et, en markedsundersøgelse. Altså ikke en åben markedsundersøgelse af deres adfærd, men måske en undersøgelse af eksisterende kunder og deres adfærd, fordi hvis de er eksisterende kunder, så er de

glade for produktet. Så er de allerede inde i varmen – juhuuu, øhm, så kan vi bygge en fanbase ud fra dem, fordi vi har allerede deres loyalitet. Så det kunne være spændende at se, jamen, hvordan øh, så er de jo pionererne kan man sige, så er de fan pionererne. Så kan man kigge på deres adfærd, og så kan Unilever Foodsolutions lære noget af det. Så kan de få sådan nogen små aha. Sådan, nå gud, jamen alle kokkene går altid rundt med en smart phone i lommen, men alle de andre, aner ikke, hvad en smart phone er, men de er til gengæld meget på Facebook, fordi de har en mere kedelig dag, så sidder de der, øh eller lala. Øh, det, der er fælles for dem alle sammen, er, at de alle sammen læser klid mosters blog, eller de læser alle sammen Foodwire nyheder, eller. Så kunne man kortlægge det, altså når man er informeret, så er man mindre bange. Så er det ligesom step et. Nummer to i deres redskabsskabe skulle så være, øh, at give dem et overblik over, hvordan kommer ændringerne, altså hvad er slutresultatet af ændringerne, eller hvad er det, som ændrer sig. Den største ændring er jo, hvis man så har en stor kommunikationsafdeling eller kommunikation og marketing. Muligvis også noget af salgsbasen – konsulenterne, fordi det er jo dem, der sidder med af virksomhedens viden. De skal så alle sammen have login til de her sociale medier, hvad vi nu end vælger at bruge, og være med til at bygge det her community. Så de skal alle sammen have den her introduktion til, jamen, hvad er vores budskab, hvad vil vi gerne, hvordan kommunikerer vi online, og hvordan redder vi en muligvis dårlig situation. Men så også gøre det klart for dem, det kommer jo også til at skabe en ny hverdag, fordi de jo skal have shifts på. De skal jo være ansvarlige for bestemt tidspunkter. Måske have en eller anden rotering, hvor de siger, nå, men Birthe, du er på mandag fra 09-12, der er dig, der skal være på de sociale medier. Og så efter frokost klokken et, så kan Peter her tage over – og så om tirsdagen, så er det nogen andre. Altså, så man viser, at i virkeligheden, så er det nok ikke så svært, fordi de tjekker jo også mails og alt muligt andet. Men de bliver nødt til at organisere sig omkring det her, og der er nogen nye mennesker, der kommer til at være inddraget i kommunikationen, som ikke er vant til at være det, som for eksempel salg eller konsulenter, ikke. Så man virkeliggør, eller illustrere de der ændringer – og får dem afdramatiseret, fordi jeg tror, at det er for nogen en stor barriere. Åhh, skal jeg så det, og så bliver jeg mega stresset – og hvorfor skal jeg det og? Nej, nej - men altså så de der tre timer, du skal være på de sociale medier, så lader du være med at tage telefonen. Så går det sikkert nok. Det er jo ikke så meget, der skal til. Jeg har også et virkeligt godt skema, som jeg bruger, som jeg også viser i den der præsentation, hvor det stillet op sådan meget skematisk med, hvor meget tid skal man bruge på hver ting om ugen, ikke. To timer på community building, en time på... Jeg kan sende det til dig, så kan du se det. Øh, men det illustrerer bare sådan meget fint, at alt den tid kommer du ikke til at bruge,

hvis du ikke vil blogge, fordi det tager måske lidt meget tid. Men så kommer du til at bruge det og det og det, på sådan og sådan og sådan. Og så også få illustreret det der med, at jamen, du skal ikke sidde hele dagen på Twitter og sende tweets ud. Du skal jo måske have to gode rigtig tweets om dagen – og så skal du måske svare på det, der kommer ind. Og så skal bygge osv., ikke. Så sådan skemalægge lidt på en måde, så folk kan forstå, så det bliver afdramatiseret.

G: Men jeg tænker sådan mere, i forhold til at gå ud spørge virksomheder, hvad er det, der afholder jer fra at tage skridtet ud på de sociale medier?

H: Mener du hvad, jeg ville spørge dem om så, eller?

G: Ja, hvad vil du mene, det er allermest relevant at spørge dem om?

H: Jamen, det ved jeg godt allerede, for dem jeg har snakket med – og dem som jeg potentielt skal hjælpe med at udvikle. Det er ren uvidenhed. Altså, det er nok ikke det, de selv vil sige. Men altså, jo det er det i visse tilfælde, øhm, i visse tilfælde er det. Ikke i Unilever Foodsolutions, men Unilever, som er konsument, de har selv fortalt mig, jamen vi ved desværre ikke nok om det. Vi forstår ikke værdien – vi forstår ikke, altså, vi gør det på den gammeldags måde, fordi det er nemmere. Det er også meget med snuden i sporet, altså, at de har travlt til at omstille sig på noget som helst. De omstiller sig kun, hvis chefen siger, altså den øverste chef – og det gør han jo ikke. Han sidder jo bare med regnemaskinen, ikke. Så, så det er klart min oplevelse, at det er uvidenhed om resultatet, og om hvor vigtigt det er. Øhm, og også om effekten på bundlinjen, for der er jo eksempler, der beviser, at du får langt flere leads, men du får også flere lukkede salg, hvis du er aktiv og dygtig på sociale medier. Så det er stort set bevist med et par forskellige cases. Så jeg tror, det er meget uvidenhed. Så er det, det der, at det er omlægning på mange planer, så bliver folk sådan helt pacificeret. Hundehvalp ned på gulvet, på ryggen, jeg giver op. Det er for mange ting på en gang. Så det er det jeg mener med, at det jeg ville gøre, var en redskabsskabe, afdramatisere og skematisere, illustrere. Se, sådan her – det er ikke så svært – kom så i gang. Og så en langsigtet plan, ikke, altså virkelig lægge en strategi for det. Ikke bare gå i gang, sådan et eller andet, i et eller andet hjørne – og tænke, at det går nok. Øhm, men jeg tror ikke, at jeg kan sige mere om det fra virksomhedernes side end, at det er mangel på omstillingsparathed og så uvidenhed om benefits – hvad man går glip af. Det er jo også klart, hvis du aldrig har været, det er ligesom en løve i et bur, ikke, hvis den er vokset op i zoologisk have, jamen så savner den ikke savannen. Den ved jo slet ikke, at den eksisterer. Unilever de savner heller ikke sociale medier, fordi de aldrig har været der.

Så de, det er de færreste af de der medarbejdere, der er på Facebook. Det er sådan helt mærkeligt, hvor man tænker, jamen, du er brand manager, så du må da have hørt om det. Nå ja, jamen, jeg skal også i gang. Den højeste manager ude på HPC, som er Home Personal Care, det er fra shampoo til opvaskemiddel osv. Øhm, han kom helt glad hen til mig for tre måneder siden, sådan Hanne, så har jeg lavet en Facebook profil. Helt stolt. Jeg var bare sådan helt ti-fire.

G: Sådan – der har vi andre været nu i cirka et årti.

H: Nå, men fint nok. Så lavede han også et link til mig med det samme. Tak, Søren. Dejligt. Det er vildt, ikke.

G: Ja, men er der nogen brancher, som man kan sige, der overhovedet ikke kan begå sig på sociale medier?

H: Jamen, jeg synes vi har nogen meget gode eksempler herhjemme på modefirmaer, som har klaret det rigtig godt. For eksempel Samsøe & Samsøe. De er meget aktive og virkelig gode i kommunikationen, spændende og sjovt. Får både sådan lidt promotion ind, for lidt skal man, men de også sådan nærværende og vedrørende og lægger links op om alt muligt andet, de finder interessant. Jeg synes, at alle livsstils brands på en eller måde, eller hele livsstils segmentet – alt fra ting til hjemmet til mode til wellness til what ever. Det er jo oplagt, fordi det jo er sådan noget blabre blabre, ihhh er den ikke fin, jo ihh, se min. Altså, det er jo så nemt at skabe dialog, ikke. Det er jo absolut ikke svært. Så er der selvfølgelig nogen andre ting, der er sværere, som for eksempel risc intelligence, fordi meget af det, de sidder med, er hemmeligt. Også fordi, det er security. Men det er overraskende med mode, at nogen af de større firmaer er så langt bagud, generelt. Er der nogen oplagte, som jeg synes er bedre. Øhm, det ved jeg ikke om jeg sådan lige rigtig kan tænke over.

G: Men er der nogen brancher, du synes er mere relevante end andre, for jeg kan ikke rigtig dække et større område.

H: Altså, konsulentvirksomheder. Der er det jo fuldstændig oplagt. Der er det jo sygt oplagt. For der er jo bare menneskelige relationer hele vejen, ikke. Så det synes jeg, at den er helt klar at fremhæve, altså i B2B øjemed.

G: Ja, min søster sidder også i en B2B virksomhed. Det er også en konsulentvirksomhed, og der har jeg spurgt hende om, hvorfor de ikke er på de sociale medier. Men hun er lige sådan. De ved ikke, hvordan de skal gribe det an.

H: Nej, det er skægt, ikke. Men har de så en plan for det?

G: Nej, men har lovet at hjælpe med det, når jeg er færdig med specialet.

H: Ja, det er godt. Men det er bare så oplagt. Det er jo netop – det er jo mennesker. Nej, men her har problematikken noget lidt andet end den dårlige omtale, eller den gode omtale. Her er problematikken, at de der konsulentvirksomheder ikke forstår, at de både kan bruge deres viden og lægge den ud offentligt – og leve af at sælge den. De tror, at de undergraver deres eget produkt ved at gå ud og give eksempler på, at de er kloge. Og det er jo ret vanvittigt, fordi hvis nu Implement, hvor Kim arbejder, øh, har en kontrakt på en million med et eller andet, de skal implementere, eller hvad de nu skal for en eller anden virksomhed. For eksempel, de skal, hvis nu, hvis vi siger, at Implement har fået en kunde, TopDanmark og Lego skal lægges sammen. Der skal laves en merger. Det bliver mega kompliceret. Så ringer de ind til Implement – halløj, kan I hjælpe os. Ja ja, Kim er der med det samme. Han kommer ud og sidder hos jer i en måned. Øhm, sådan en case ville jo aldrig lægge på deres Facebook side. Det er jo ikke sådan, at Lego ville gå ind – Hej Kim, hvordan gør vi lige den her sammenlægning med TopDanmark. Den ville jo aldrig komme til at lægge der. Så det der kæmpe projekt til en million, eller hvad det nu koster. Det er jo ikke fare. Men det som man kunne gøre, inde på deres Facebook side, det var, at man kunne skrive noget om, hvordan sådan en proces ville forløbe, eller hvordan man kunne gribe det an. Man kunne vise et eksempel – et billede på et storyboard eller et eller andet – en illustration, man har lavet på et stort board, hvor man skriver noget om forandringsprocesser. Så kunne man lægge det op og vise, vi bruger meget illustrationer. Vi bruger også Lego til at bygge med, så folk forstår, at der sker noget. Vi gør også sådan og sådan. Se, vi har været på firmafrokost. Altså, så man giver jo eksempler fra det store hele. Men det kommer jo ikke til at være en business-case, så man undergraver jo ikke sit produkt. Man giver bare en lille forsmag. Det svarer til at få kannespeer fra Noma. Så tænker man, hold da kæft, jeg bliver altså også snart nødt til at booke bord – også gør man det, fordi man har lige fået prøver – dejligt. Og fordi Noma satte de der kannespeer ud på det bord, hvor folk der nok er interesseret i Noma sidder, jamen, så får de alle dem ind og spise middag, ikke. Hvis de nu ikke havde sat noget ud, så havde de sagt – åh, fucking højrøvede bæ-kok, du, det er alt for dyrt, det gider jeg ikke. Altså, det er jo meget logisk, men konsulentbranchen, der er det ret overraskende – øh, at ikke flere er i

gang. Men der er jo så nogen ret gode eksempler på konsulent virksomheder, der er i gang. Andreas, som du har snakket med fra Klean, han havde et rigtig godt eksempel, jeg kan ikke huske, om det er Mckinsey. Det kan jeg finde. Det ligger i en af hans præsentationer. Øhm, de er mega fede. De har sådan noget med 200.000 fans, eller sådan noget på Facebook. De kommunikerer aktivt, aktivt, aktivt. Selvfølgelig kan de det. De beviser jo bare, at de er de bedste.

G: Man kan vel sige, at en virksomhed som Lundbeck måske ville have problemer med at anvende facebook?

H: Dem kender jeg ikke, undskyld.

G: Det er et medicinalfirma.

H: Nå, okay.

G: De vil måske ikke lægge flere milliarders undersøgelser ud, eller forskning og dele med alle.

H: Nej, men jeg tror også, at det er misforståelser, hvis man tror, at vidensdeling på sociale medier betyder, at man skal lægge hele undersøgelser osv. ud.

G: Ja, men jeg tror, der er mange, der opfatter det sådan.

H: Ja, så det er misforståelsen. Det er det, du mener. Det er jeg helt enig i.

G: Der er mange, der kommer til mig og siger, jamen, så har man brugt flere millioner på et eller andet forskning. Det kan man bare ikke lige dele.

H: Nej

G: Det tror jeg heller ikke, der er nogen, der forventer. Der er jo heller ikke nogen derhjemme, der begynder at lave epilepsi medicin i eget laboratorium.

H: Nej, det som Lundbeck skulle gøre, det var jo så at gå ind på Facebook og sige hurraaa, vi er lige blevet færdig med en kæmpe undersøgelse, som blandt andet viser at... Så lokker du lidt med den. Værsgo. Eller det kan være, der er nogen, der skriver, hey, har I lavet nogen undersøgelser om lala, hvad ved I om, ja – det blev undersøgt i 1986, at hvis man får koldskopper 44 gange, så dør man. Nå, det kan jeg bruge i min håndbog. Øhm, så det er nok en ret udbredt misforståelse det der. At man tror, man åbner hele sin virksomhed op – og lægger hele sit produkt ud. Og det er jo ikke det,

man gør. Man vidensdeler på den måde, at man bruger sin viden i sin sang, i sin dialog. Øh, ligesom man ville gøre, hvis man mødte en eller anden på en café, som så spurgte, hey – nå, jeg ser du arbejder for Implement, jamen øh, kan du ikke lige fortælle mig, hvad man gør egentlig, hvis man skal merge et forsikringsselskab med en legetøjsfabrik. Jo, man øh. Nå, tak skal du have. Det kan være, jeg ringer til dig. Det er nøjagtig det samme. Jo, men øh, det er ren misforståelse. Der var lige noget andet, jeg tænkte på. Gå bare videre. Jo, fordi du sagde medicinal. Jeg har arbejdet rigtig meget med AstraZeneca, øh, gør det ikke mere, men jeg arbejdede med dem ret intensivt i et halvt år. Øhm, og det er et område, jeg har også har arbejdet med i medicinale firmaer – specielt med reklame. Og det er jo et område, der er ret svært at håndtere med sociale medier, fordi der er så mange markedsføringsregler. Og markedsføringsreglerne er vanvittigt forskellige fra land til land. Så man ville næsten helt sikkert være nødt til at begrænse til at kommunikere pr. land. Altså, du vil næsten aldrig kunne gå ud og lave en samlede platform på sociale medier. Så du vil kunne kommunikere pr. land, fordi at reglerne er så forskellige, men problemet er jo lidt, at selvom du kommunikerer på dansk, om det der. Så kan det blive set fra Sverige, hvor reglerne måske er anderledes, så det er mega kompliceret, ikke. Så det, du kan snakke om, vil være ret begrænset. Samtidig har medicinalindustrien nogle vanvittige troværdighedsproblemer, fordi de sælger noget for the greater good, for at folk kan blive raske, men de smadrer diverse dyr på det og miljøet.

G: Men var det netop ikke sådan et område, at de så kunne gå ind og bruge de sociale medier til i deres CSR kommunikation?

H: Jo, hvis den var på plads. Men det er den så bare ikke. De fleste er nemlig ikke nået så lang. Og de vil altid have problemer, for de skal teste. Jeg hader medicinalindustrien, men jeg kan godt forstå, at vi har brug for den – og det er klart, vi har brug for medicinen. De er jo nødt til at afprøve det. De kan jo ikke bare gå ud og sige, vi ved godt, du er mega syg, men nu er du altså lige testkanin – det går ikke. Så nogen af deres problemer er jo reelle nok, altså. Øhm, men i og med der er meget skrappe markedsføringsregler, så øh, er det vanvittigt begrænsede, hvad de kan snakke om. Og det kræver også en instruktion på meget højt niveau. Dem, der skal bruge de sociale medier og kommunikere ud ad. De skal jo være meget, meget inde i, hvad de her begrænsninger er, hvad de rent faktisk må, og hvordan de må sige det. Øhm, så de har ret svært ved at komme i gang. Men noget, der er ret interessant omkring denne industri, det er, at der jo også er B2B til apoteker og hospitaler osv. Og øhm, det, der er ret interessant, det er, at der er dukket en del forskellige portaler op, som for eksempel farmaceuter bruger. Øh, i Sverige har de noget, der hedder – åh, hvad er det

nu den hedder. Den hedder sådan et eller andet helt simpelt, som mit apotek, eller – jeg tror den hedder myfarmacy. Ja, og den er faktisk i flere lande. Den er i flere lande. Jeg kan prøve at finde dig et link til det. Man kan jo så ikke komme ind, for den er lukket, for dem, der arbejder på apotekerne. Hvor de så kan gå ind – og så kan de finde forskellig informationer om produkterne, og de kan komme i kontakt med virksomheder og sådan noget. Så på den måde, er det sådan en, det er socialt medie, som vi ikke hører så meget om, fordi det er lukket land for os. Men det er sådan en B2B social medie løsning, der er blevet lavet, for at skabe dialog mellem medicinalfirmaerne og så farmaceuterne, der skal stå og sælge. Øh, så det er ret interessant.

G: Det er jo også sådan jeg tænker – at det ikke altid behøver at være udadtil. Det kan ligeså vel være til intern videndeling, at man bruger sociale medier.

H: Ja, det kan det også. Jeg har ikke så meget erfaring med hverken intranet eller brug af for eksempel Twitter. Man kan jo også sagtens lave Twitter til intern brug, eller øh, hvilket som helst andet – Facebook gruppe, eller. Men det er ikke noget, jeg som sådan har arbejdet med på den måde, fordi jeg arbejder mere med markedsføring, og sådan udadtil kommunikation, ikke. Men der er jo set masser af eksempler på det, hvor det fungerer rigtig godt. Yammer er jo en af sådanne redskaber til det. Kender du det?

G: Nej

H: Nej, det er lidt ligesom en Twitter, men det er bare - det er ligesom om, hvis du tog og lavede sådan en Twitter, sådan – det er min. Nu laver jeg min egen lille gruppe på 20 mennesker – og så kan vi så sidde og tweete. Det bruges ret flittigt i forskellige virksomheder. Øhm, hvor man så kan... Det er jo ret smart for eksempel, hvor man så i multinationale virksomheder, hvor man ofte skal i kontakt med en person, der sidder et helt andet sted, ikke. Så er det bare lige ind at spørge åbent – er der nogen, der ved noget om...

G: Lige præcis. Altså, jeg sidder med det her projekt – er der nogen, der ved noget om sådan og sådan.

H: Ja

G: Øh, og så med nogle relevante personer, der sidder med noget relevant viden, men nogen har nok stadig svært ved at dele åbent af egne guldgruber. Hvis jeg deler for meget af min egen viden, så bliver andre for kloge.

H: Præcis, så mister man værdi. Men man skal gå den samme vej. Det er helt vildt. Tænk nu, hvis man for eksempel var sådan en sales executive i Vestas, der skal ud og sælge vindmøller, ikke. Og så sidder du med en eller anden kunde, der stiller alle mulige mærkelige spørgsmål, og så tænker du bare – bare lige i dag, ville jeg ønske, at jeg var ingeniør. Ahhh, jeg går lige ind på min yammer, og så stiller det her spørgsmål, og så ser om der er en af ingeniørerne, der kan svare. Og så bum, så svarer han. Nå, men nu skal høre, og så sidder du der dadada med fanfarer, og er den klogeste – og kunden er vildt glad, og så lukker du salget – hurra, fordi du kan svare på sådan nogen helt indgående ting. Og det kan du jo ikke, når du ikke er fagligt uddannet. Du er nødt til at spørge hver gang, så øh, ja, det er vigtigt.

G: Så hvis jeg skulle vælge to brancher, så kunne det være interessant at tage konsulentvirksomheder, som nummer et. Hvad synes du, der kan være relevant at vælge mere?

H: Egentlig så synes jeg faktisk du skal tage livsstilsprodukter. Hvis man kan sige sådan. Er det den bedste label.

G: Men er det ikke tit meget B2C, når det er livsstilsprodukter?

H: Nå jo, det kom jeg lige udenom. Det er klart. Jamen, så konsulent – helt sikkert. Øhm, softwareløsninger – it. Helt klart, fordi det udvikles hele tiden. Og i og med, at virksomheder omlægges og vænner sig til at det nye og implementere det, så ændrer behovene sig også hele tiden. Øhm, der sker en masse med måden, vi driver forretning på, både lokalt og globalt. Især globalt. Og så er folk brug for nye systemer. Altså, de får nogen behov, som ikke rigtig er defineret. Og hvis du har fingeren på pulsen med sociale medier hele tiden, så følger du med. Hvis bare sidder og udvikler it-løsninger, og så ud og sælge dem, så taber du løbet. Du er nødt til at undersøge for behov hele tiden, få input hele tiden. Så helt klart it-løsninger. Så det tror jeg. Konsulent og it – det vil jeg sige. Er der andre, du selv har overvejet?

G: Nej, jeg har valgt at komme helt blank for ideer inden interviewet.

H: Ja, men det vil jeg faktisk helt klart sige, det var ret interessant, fordi det interview som jeg lavede i tirsdags på Grundfoss, det var for en finsk it virksomhed, som hedder Tieto. De har så lavet et system – det er sådan lidt kompliceret – men du ved swift, når du skal sende penge til udlandet, så skal man bruge sådan en swiftkode. Så swift er sådan en slags, øh, det kan svare til en togvogn, der tager... Nu skal jeg lave en betaling, så tager jeg alt betalingsinformation, så kører jeg ned i

banken – så siger banken, ok, så propper jeg noget information tilbage, sådan at din bank ved, at nu er det landet, og så kører jeg toget tilbage igen. Swift er bare sådan en slags vehicle, der tager det fra den ene side til den anden. Men det fungerer ret, øhm, altså hele den der at forbinde til den der bank der, er ikke den samme forbindelse, så det er kode på forskellige måder osv. Så Tieto har lavet en løsning, hvor de så tager hele det dersens connectivity mellem de to, hvor de så siger, nu er vi dem, der snakker sammen for alle. Og det sparer jo virksomheder for vanvittigt mange penge, at de ikke skal lære – jamen, hvordan forbinder man sig i det land – og det land i forhold til det land. Det giver sådan en ret smart outsourcing. Og så sad vi på det der interview, og vi havde stemt af med spørgsmål osv. før, hvad der skulle spørges om, fordi det, vi skulle lave på Grundfoss, var en case story. Øh, fordi nu havde de fået implementeret det her. Så sidder den der finansielle direktør, eller direktøren for finansielle løsninger hos Tieto – og så sidder han så med inde i det her conference-call. Og begynder bare at spørge i øst og vest om alle mulige ting, som han gerne ville vide, når han nu havde to finans chefer, ikke. Han ville vide alt muligt, ikke. Og så tænkte jeg, hold kæft, hvor er du smart. Du laver sådan en lille bitte case story med nogen spørgsmål – og så går du ellers bare lige i flæsket på dem, og spørger om alt, fordi så lærer han noget om deres behov. Så kan han udvikle nye systemer. Og det jo noget, man kan bruge de sociale medier til, uden at være nødt til at sætte sådan et meget vigtigt conference call op med den store cheese, ikke. Øh, det er skide smart. Det er den dialog der, man får vanvittigt meget ud af. Og virksomhederne vil jo få ligeså meget ud af det, fordi de gerne vil have en lifeline, og hele tiden vil kunne sige – hey, jeg har prøvet at få fat i min konsulent i 100 år – er han blevet væk? Nå, men nu finder vi dig en anden – vi ringer om fem minutter, eller stille spørgsmål til, jeg sidder fast med det her software, kan du ikke lige hjælpe mig? Øhm, men det var bare meget – det er nøjagtig det, som han ville kunne med sociale medier, hvis han havde det oppe at køre, ikke. At han kunne komme i kontakt med alle de virksomheder, og stille alle de spørgsmål i stedet for sådan – lidt pinligt at stille lidt for mange spørgsmål i et interview. Det var meget sjovt. Jeg sidder og transskribere det nu – og så har jeg sådan tænkt mig bare sådan at highlighte det, der er relevant for case storyen, så resten sender jeg bare til ham. Her er din information.

G: Ja, håber du er glad.

H: Ja, så det er meget relevant, faktisk. Så alt ting, man kan tænke på, hvor dialog er nyttig. Og det er den jo altid. Jeg arbejdede ret tæt med en modevirksomhed herhjemme, der hedder Naq – øh Naq People. De har agenturet på canadian (canda) goose, de der gangster dunjakker - og så noget, der

hedder glover all, som er sådan nogen dobbelt coats, øhm originale. Begge de to produkter er udviklet ud fra rent praktisk synspunkt. Canada goose, fordi man skulle have noget, hvor som man skulle have noget som, hvor man kunne arbejde udendørs, når det er minus 40 grader, ikke. Øh, og gloverall blev udviklet til den britiske flåde, fordi det der tykke stof, det kunne ligesom stå imod alt muligt, og man blev ved man at holde sig varm, og der var nogen kæmpe store lommer, hvor man kunne have noget værktøj i. Man kunne stikke hænderne i lommerne med luffer på. Og de har så, med de to brands, der har de så lavet en B2B løsning, hvor de siger, jamen, nu tager vi de her to – og så gør vi det, som oprindeligt var forholdet med dem. Vi costumizer dem ud fra lige præcis jeres behov. Det vil sige, hvis de skulle lave canada goose til noget sikkerhedspersonale, som skal gå og patruljere på havnen, eller sådan noget. Så skal der nok være plads til en walkie-talkie, eller det skal der nok ikke mere, men altså, det skulle der den gang, øh walkie-talkie. Måske et pistolbælte, måske et – det kan være, de skal have kamera med, det kan være, de skal have et eller andet, ikke. Så laver man nogle bestemte lommer, sådan det passer nøjagtig til de redskaber, som man skal have for hånden, når man skal ud og arbejde. Øh, og det vil jo også være vildt interessant for dem at være sociale medier. Ikke kun for de virksomheder, som de allerede arbejder med, eller som de har kig på, men også for at finde nye nicher. Det kan jo sagtens være, at der findes virksomheder, hvor de ikke sådan lige har tænkt på – hey, de er sgu nok også ude i noget temmelig barsk vejr en gang i mellem. Det er fuldstændig oplagt med sådan noget som Mærsk og ude på skibe og ude på olieplatforme osv. Men det kan være, der er andre små nicher, som man ikke har set. Også for at afdække sit marked, hvis man har sådan nogle nicheprodukter, fordi det er sådan en nem måde at komme i kontakt med folk på – og gøre sig synlig.

G: Ja

H: Så, hvad mere?

G: Jeg tror faktisk, vi er igennem det hele.

H: Nå ok. Ja.

G: Vi har været igennem de ting, som jeg har skrevet ned, så det er da bare super.

H: Du må bare sig til, hvis du finder på noget mere.

G: Tusind tak.

Bilag 4 - Interviewguide

Indledende fase

Hvad er din baggrund, herunder informationer omkring dit arbejde med sociale medier?

Udfordringer og muligheder

Hvad betyder sociale medier – og hvilke fordele og ulemper kan der være?

Kom gerne med konkrete eksempler.

Hvilke muligheder har en B2B virksomhed ved at anvende sociale medier?

Hvordan kan et B2B brand opnå konkurrencedygtige fordele?

Hvilke trusler kan en virksomhed opleve i brugen af sociale medier? Herunder:

- Ikke have nok viden og kompetencer?
- Ikke lave en strategisk plan for de forskellige kanaler og beslutningstagere?

Strategisk implementering af sociale medier

Hvis en organisation skal anvende sociale medier, hvordan skal organisationen så gribe det an, når det for det fleste er noget helt nyt?

Hvad er vigtigt at gøre sig af overvejelser rent organisatorisk?

Hvordan skal målsætninger sættes – og hvordan måler en virksomhed på ROI?

Sociale medier i fremtiden

Evt. spørgsmål omkring, hvordan fremtiden kommer til at se ud i forhold til at anvende sociale medier.

Bilag 5 – Spørgeskema

Velkommen til undersøgelsen

I forbindelse med min afhandling omkring sociale medier i it-branchen, har jeg udarbejdet dette spørgeskema, som har til formål at klarlægge, om der er nogen fremtrædende aspekter i brugen af sociale medier, der kan anses for problematiske. Dette bliver set i forhold til anvendelsesgraden, den strategiske planlægning, organisatoriske synspunkter og den organisatoriske kultur.

Som deltager i undersøgelsen, er du anonym. Resultaterne vil blive præsenteret således, at enkeltpersoners svar ikke kan genkendes. Spørgeskemaet er tilgængeligt i perioden 14. november til 22. november 2011.

Du kan bladre frem og tilbage mellem siderne ved at klikke nederst på pilene. Besvarelserne vil blive gemt undervejs - også selvom, du ikke afslutter skemaet samme dag. Jeg anbefaler, at du afsætter 10 - 12 minutter på undersøgelsen, men hvis du bliver forstyrret under udarbejdelsen, kan du altid vende tilbage i førnævnte periode ved at klikke på linket i din e-post.

Jeg ønsker dig god fornøjelse.

På forhånd tusind tak for hjælpen.

Mvh. Gitte Wolff Sørensen – cand.ling.merc. studerende på CBS



I hvor høj grad anvender din organisation sociale medier?

I meget høj grad	I høj grad	I nogen grad	I mindre grad	Slet ikke	Ved ikke / ikke relevant
(5) ☐	(4) ☐	(3) ☐	(2) ☐	(1) ☐	(0) ☐

Hvor længe har din organisation anvendt sociale medier?

0-6 mdr.	6 mdr. - 1 år	1-2 år	2-3 år	Mere end 3 år	Aldrig
(1) ☐	(2) ☐	(3) ☐	(4) ☐	(5) ☐	(6) ☐

I hvor høj grad anvender din organisation sociale medier til at...

	I meget høj grad	I høj grad	I nogen grad	I mindre grad	Slet ikke	Ved ikke / ikke relevant
... få feedback fra interessenterne gennem eksempelvis LinkedIn grupper, blogs.	(5) ☐	(4) ☐	(3) ☐	(2) ☐	(1) ☐	(0) ☐
... overvåge markedsudviklingen, konkurrenter og interessenter via Google Alerts, Socialmention, Scoutlab etc.	(5) ☐	(4) ☐	(3) ☐	(2) ☐	(1) ☐	(0) ☐
... inddrage interessenter/ekspertgrupper i virksomhedsrelaterede opgaver på sociale platforme.	(5) ☐	(4) ☐	(3) ☐	(2) ☐	(1) ☐	(0) ☐
... supplere offline marketing aktiviteter, såsom printkampagner, annoncer i magasiner og aviser.	(5) ☐	(4) ☐	(3) ☐	(2) ☐	(1) ☐	(0) ☐
... dele viden på tværs af organisationen gennem værktøjer såsom Yammer, Podio.	(5) ☐	(4) ☐	(3) ☐	(2) ☐	(1) ☐	(0) ☐
... yde kundeservice/support til kunder/partnere.	(5) ☐	(4) ☐	(3) ☐	(2) ☐	(1) ☐	(0) ☐
... opbygge relationer ved eksempelvis at dele viden med interessenter på sociale platforme.	(5) ☐	(4) ☐	(3) ☐	(2) ☐	(1) ☐	(0) ☐
... skabe awareness omkring virksomhedens produkter og brand via Wikipedia, LinkedIn, Blogs, Youtube etc.	(5) ☐	(4) ☐	(3) ☐	(2) ☐	(1) ☐	(0) ☐

... rekruttere gennem eksempelvis LinkedIn og Twitter.	(5) ☐	(4) ☐	(3) ☐	(2) ☐	(1) ☐	(0) ☐
--	------------------------------	------------------------------	------------------------------	------------------------------	------------------------------	------------------------------

Hvor enig er du i følgende udsagn om din organisations strategiske anvendelse af sociale medier?

	Helt enig	Enig	Hverken enig eller uenig	Uenig	Helt uenig	Ved ikke / ikke relevant
Vi har sikret en ansvarsdeling i vores organisation i forhold til anvendelsen af sociale medier i eksempelvis kundepleje, marketing og HR sammenhæng.	(5) ☐	(4) ☐	(3) ☐	(2) ☐	(1) ☐	(0) ☐
Vi har en fastlagt strategi – altså set i forhold til aspekter såsom at forbedre intern videndeling, forbedre søgeoptimering, få bedre markedsindsigter etc.	(5) ☐	(4) ☐	(3) ☐	(2) ☐	(1) ☐	(0) ☐
Vi har gennem analyse klarlagt, hvilke sociale medieplatforme, der er relevante for vores virksomhed.	(5) ☐	(4) ☐	(3) ☐	(2) ☐	(1) ☐	(0) ☐
Vi forstår at sætte kvalitative mål, i forhold til antal retweets, blogomtaler, statuskommentarer etc.	(5) ☐	(4) ☐	(3) ☐	(2) ☐	(1) ☐	(0) ☐
Vi forstår at sætte kvantitative mål, i forhold til antal leads, followers, fans etc.	(5) ☐	(4) ☐	(3) ☐	(2) ☐	(1) ☐	(0) ☐

Hvor enig er du i følgende organisatoriske aspekter og syn på sociale medier i din organisation?

	Helt enig	Enig	Hverken enig eller uenig	Uenig	Helt uenig	Ved ikke / ikke relevant
Guidelines er en nødvendighed i vores organisation, således der er kontrol med ansattes adfærd på sociale medier.	(5) ☐	(4) ☐	(3) ☐	(2) ☐	(1) ☐	(0) ☐
Ledelsen bakker op omkring det at anvende sociale medier	(5) ☐	(4) ☐	(3) ☐	(2) ☐	(1) ☐	(0) ☐

i forskellige arbejdsprocesser.						
Vi mener, at det gavner vores konkurrencedygtighed at være åben omkring vores forretningsområder på sociale medier.	(5) ☐	(4) ☐	(3) ☐	(2) ☐	(1) ☐	(0) ☐
Vi mener, at uddannelse er væsentligt, i forhold til at ruste ansatte til at anvende sociale medier.	(5) ☐	(4) ☐	(3) ☐	(2) ☐	(1) ☐	(0) ☐
Vi vil intensivere indsatsen på sociale medier i fremtiden.	(5) ☐	(4) ☐	(3) ☐	(2) ☐	(1) ☐	(0) ☐
Vi kan se potentialet ved at anvende sociale medier til at skabe forretningsmæssig værdi i vores organisation.	(5) ☐	(4) ☐	(3) ☐	(2) ☐	(1) ☐	(0) ☐

I hvor høj grad kendetegner følgende karakteristikker din organisations kultur?

	I meget høj grad	I høj grad	I nogen grad	I mindre grad	Slet ikke	Ved ikke / ikke relevant
Der er en flad organisationsstruktur.	(5) ☐	(4) ☐	(3) ☐	(2) ☐	(1) ☐	(0) ☐
Når situationen kræver det, er organisationen omstillingsparat.	(5) ☐	(4) ☐	(3) ☐	(2) ☐	(1) ☐	(0) ☐
Ansatte er villige til at dele ud af egen viden på tværs af organisationen.	(5) ☐	(4) ☐	(3) ☐	(2) ☐	(1) ☐	(0) ☐
Ledelsen udviser generelt stor tillid til den enkelte medarbejders evner.	(5) ☐	(4) ☐	(3) ☐	(2) ☐	(1) ☐	(0) ☐
Ledelsen giver gerne ansatte ansvar.	(5) ☐	(4) ☐	(3) ☐	(2) ☐	(1) ☐	(0) ☐
Organisationens værdigrundlag er kendt af alle ansatte.	(5) ☐	(4) ☐	(3) ☐	(2) ☐	(1) ☐	(0) ☐
Organisationen er præget af en innovativ kultur.	(5) ☐	(4) ☐	(3) ☐	(2) ☐	(1) ☐	(0) ☐

Hvis du har yderligere kommentarer til spørgeskemaet, er du meget velkommen til at skrive dem her.

Hvad er din stillingsbetegnelse?

Hvor mange ansatte er der i din organisation?

0-25	26-50	51-100	100+
(1) ☐	(2) ☐	(3) ☐	(4) ☐

Tusind tak for din hjælp! Tryk blot på krydset i højre hjørne for at afslutte :)

Bilag 6 - Deltagere i spørgeskemaundersøgelsen (fortroligt)

Status

Respondenter

Returnmails

Samlet status

	Respondenter	Procent
Ny	0	0,0%
Distribueret	247	55,1%
Nogen svar	16	3,6%
Gennemført	185	41,3%
Frafaldet	0	0,0%
I alt	448	100,0%

Vis detaljeret status

Gennemførelskriterie

Bilag 7 – Introduktionsmail

Indsigt i sociale medier i it-branchen – 2011

Kære <procentb_2procent>

Som led i min kandidatafhandling omkring sociale medier i it-branchen, tillader jeg mig hermed at henvende mig til jer, fordi jeg har udvalgt <procentb_1procent> til at være respondent i en spørgeskemaundersøgelse. Selve undersøgelsen består af et simpelt spørgeskema, der sætter fokus på anvendelsesgraden, den strategiske planlægning og den organisatoriske kultur.

Bemærk dog, at spørgeskemaet kan besvares, uanset om der arbejdes med sociale medier eller ej. Det tager kun 10 minutter - og er helt anonymt. Det er kun nødvendigt med én svarperson pr. virksomhed. Spørgeskemaet vil være tilgængeligt frem til d. 22. november 2011. Hvis du ikke mener at være den rette til at svare på spørgeskemaet, videresend blot mailen med linket til en kollega, gerne inden for kommunikation, marketing eller salg, om muligt.

<procentMorpheusMailLinkprocent>

Jeg håber på, at vi kan hjælpe hinanden med at få lidt mere indsigt på området - og jeg sætter virkelig stor pris på den hjælp, jeg kan få. Afhandlingen kan, naturligvis ved ønske herom, blive tilsendt, når den en gang bliver afsluttet i december. Send mig blot en mail.

Jeg takker på forhånd - og ønsker dig god fornøjelse.

De bedste hilsner

Gitte Wolff Sørensen, cand.ling.merc. studerende på Copenhagen Business School
Mail: gs2202@gmail.com
Mobil: +45 21292579
LinkedIn: <http://dk.Linkedin.com/in/gittewolffsoerensen>

Bilag 8 – Rykkermail

Skab indsigt, inden det er for sent!

Kære <procentb_2procent>

Der er nu kun få dage tilbage (svarfrist til og med 22. november) af undersøgelsesperioden - og jeg mangler stadig dit svar på spørgeskemaet. Påmindelsen kommer i forlængelse af, at jeg selvfølgelig håber, du vil være med til at bidrage med noget viden i it-branchens anvendelse af sociale medier. I tilfælde af, at du har påbegyndt spørgeskemaet, er dine svar gemt, så du skal ikke starte forfra. Klik på nedenstående link - og du er i gang med det samme.

<procentMorpheusMailLinkprocent>

Du skal have tusind tak på forhånd.

De bedste hilsner

Gitte Wolff Sørensen, cand.ling.merc. studerende på Copenhagen Business School

Mail: gs2202@gmail.com

Mobil: -45 21292579

LinkedIn: <http://dk.Linkedin.com/in/gittewolffsoerensen>

Bilag 9 – Samlede liste over målgruppen i spørgeskemaundersøgelsen (fortroligt)

Status Respondenter Returnmails		
Samlet status		
	Respondenter	Procent
Ny	0	0,0%
Distribueret	247	55,1%
Nogen svar	16	3,6%
Gennemført	185	41,3%
Frafaldet	0	0,0%
I alt	448	100,0%
 Vis detaljeret status  Gennemførelskriterie		

Bilag 10 – Frekvensanalyse

I hvor høj grad anvendes sociale medier i organisationerne

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Slet ikke	26	14.1	14.1	14.1
	I mindre grad	63	34.1	34.2	48.4
	I nogen grad	59	31.9	32.1	80.4
	I høj grad	22	11.9	12.0	92.4
	I meget høj grad	14	7.6	7.6	100.0
	Total	184	99.5	100.0	
Missing	Ved ikke/ ikke relevant	1	.5		
Total		185	100.0		

Hvor længe organisationerne har anvendt sociale medier

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	0-6 mdr.	15	8.1	8.1	8.1
	6 mdr.-1 år	32	17.3	17.3	25.4
	1-2 år	51	27.6	27.6	53.0
	2-3 år	28	15.1	15.1	68.1
	Mere end 3 år	33	17.8	17.8	85.9
	Aldrig	26	14.1	14.1	100.0
Total		185	100.0	100.0	

Feedback fra interessenter (Anvendelsesområder)

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Slet ikke	69	37.3	38.1	38.1
	I mindre grad	39	21.1	21.5	59.7
	I nogen grad	49	26.5	27.1	86.7
	I høj grad	18	9.7	9.9	96.7
	I meget høj grad	6	3.2	3.3	100.0
	Total	181	97.8	100.0	
Missing	Ved ikke/ ikke relevant	4	2.2		
Total		185	100.0		

Overvåge markedsudviklingen (Anvendelsesområder)

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Slet ikke	75	40.5	43.1	43.1
	I mindre grad	36	19.5	20.7	63.8
	I nogen grad	38	20.5	21.8	85.6
	I høj grad	14	7.6	8.0	93.7
	I meget høj grad	11	5.9	6.3	100.0
	Total	174	94.1	100.0	
Missing	Ved ikke/ ikke relevant	11	5.9		
Total		185	100.0		

Inddragelse af interessenter (Anvendelsesområder)

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Slet ikke	95	51.4	52.2	52.2
	I mindre grad	46	24.9	25.3	77.5
	I nogen grad	32	17.3	17.6	95.1
	I høj grad	3	1.6	1.6	96.7
	I meget høj grad	6	3.2	3.3	100.0
	Total	182	98.4	100.0	
Missing	Ved ikke/ ikke relevant	3	1.6		
Total		185	100.0		

Supplering af offline marketing (Anvendelsesområder)

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Slet ikke	71	38.4	40.3	40.3
	I mindre grad	38	20.5	21.6	61.9
	I nogen grad	39	21.1	22.2	84.1
	I høj grad	18	9.7	10.2	94.3
	I meget høj grad	10	5.4	5.7	100.0
	Total	176	95.1	100.0	
Missing	Ved ikke/ ikke relevant	9	4.9		
Total		185	100.0		

Intern videndeling (Anvendelsesområder)

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Slet ikke	122	65.9	70.5	70.5
	I mindre grad	19	10.3	11.0	81.5
	I nogen grad	17	9.2	9.8	91.3
	I høj grad	7	3.8	4.0	95.4
	I meget høj grad	8	4.3	4.6	100.0
	Total	173	93.5	100.0	
Missing	Ved ikke/ ikke relevant	12	6.5		
Total		185	100.0		

Yde kundeservice/support (Anvendelsesområder)

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Slet ikke	111	60.0	62.0	62.0
	I mindre grad	34	18.4	19.0	81.0
	I nogen grad	19	10.3	10.6	91.6
	I høj grad	6	3.2	3.4	95.0
	I meget høj grad	9	4.9	5.0	100.0
	Total	179	96.8	100.0	
Missing	Ved ikke/ ikke relevant	6	3.2		
Total		185	100.0		

Opbygge relationer (Anvendelsesområder)

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Slet ikke	58	31.4	32.2	32.2
	I mindre grad	35	18.9	19.4	51.7
	I nogen grad	49	26.5	27.2	78.9
	I høj grad	28	15.1	15.6	94.4
	I meget høj grad	10	5.4	5.6	100.0
	Total	180	97.3	100.0	
Missing	Ved ikke/ ikke relevant	5	2.7		
Total		185	100.0		

Skabe awareness (Anvendelsesområder)

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Slet ikke	42	22.7	23.1	23.1
	I mindre grad	44	23.8	24.2	47.3
	I nogen grad	47	25.4	25.8	73.1
	I høj grad	32	17.3	17.6	90.7
	I meget høj grad	17	9.2	9.3	100.0
	Total	182	98.4	100.0	
Missing	Ved ikke/ ikke relevant	3	1.6		
Total		185	100.0		

Rekruttering (Anvendelsesområder)

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Slet ikke	47	25.4	26.3	26.3
	I mindre grad	42	22.7	23.5	49.7
	I nogen grad	51	27.6	28.5	78.2
	I høj grad	25	13.5	14.0	92.2
	I meget høj grad	14	7.6	7.8	100.0
	Total	179	96.8	100.0	
Missing	Ved ikke/ ikke relevant	6	3.2		
Total		185	100.0		

Ansvarsdeling (Strategi)

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Helt uenig	34	18.4	20.5	20.5
	Uenig	30	16.2	18.1	38.6
	Hverken enig eller uenig	37	20.0	22.3	60.8
	Enig	53	28.6	31.9	92.8
	Helt enig	12	6.5	7.2	100.0
	Total	166	89.7	100.0	
Missing	Ved ikke/ ikke relevant	19	10.3		
Total		185	100.0		

Fastlagt strategi i forhold til intern videndeling, forbedret seo etc. (Strategi)

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Helt uenig	35	18.9	21.2	21.2
	Uenig	35	18.9	21.2	42.4
	Hverken enig eller uenig	41	22.2	24.8	67.3
	Enig	41	22.2	24.8	92.1
	Helt enig	13	7.0	7.9	100.0
	Total	165	89.2	100.0	
Missing	Ved ikke/ ikke relevant	20	10.8		
Total		185	100.0		

Analyse forud for brug (Strategi)

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Helt uenig	42	22.7	24.7	24.7
	Uenig	36	19.5	21.2	45.9
	Hverken enig eller uening	35	18.9	20.6	66.5
	Enig	46	24.9	27.1	93.5
	Helt enig	11	5.9	6.5	100.0
	Total	170	91.9	100.0	
Missing	Ved ikke/ ikke relevant	15	8.1		
Total		185	100.0		

Kvalitative mål (Strategi)

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Helt uenig	52	28.1	34.4	34.4
	Uenig	44	23.8	29.1	63.6
	Hverken enig eller uening	29	15.7	19.2	82.8
	Enig	24	13.0	15.9	98.7
	Helt enig	2	1.1	1.3	100.0
	Total	151	81.6	100.0	
Missing	Ved ikke/ ikke relevant	34	18.4		
Total		185	100.0		

Kvantitative mål (Strategi)

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Helt uenig	44	23.8	28.9	28.9
	Uenig	43	23.2	28.3	57.2
	Hverken enig eller uening	33	17.8	21.7	78.9
	Enig	27	14.6	17.8	96.7
	Helt enig	5	2.7	3.3	100.0
	Total	152	82.2	100.0	
Missing	Ved ikke/ ikke relevant	33	17.8		
Total		185	100.0		

Guidelines (Organisatorisk syn)

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Helt uenig	24	13.0	13.8	13.8
	Uenig	24	13.0	13.8	27.6
	Hverken enig eller uening	50	27.0	28.7	56.3
	Enig	52	28.1	29.9	86.2
	Helt enig	24	13.0	13.8	100.0
	Total	174	94.1	100.0	
Missing	Ved ikke/ ikke relevant	11	5.9		
Total		185	100.0		

Opbakning fra ledelsen (Organisatorisk syn)

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Helt uenig	9	4.9	5.2	5.2
	Uenig	12	6.5	7.0	12.2
	Hverken enig eller uening	43	23.2	25.0	37.2
	Enig	80	43.2	46.5	83.7
	Helt enig	28	15.1	16.3	100.0
	Total	172	93.0	100.0	
Missing	Ved ikke/ ikke relevant	13	7.0		
Total		185	100.0		

Gavner konkurrencedygtighed (Organisatorisk syn)

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Helt uenig	7	3.8	4.1	4.1
	Uenig	9	4.9	5.3	9.4
	Hverken enig eller uenig	43	23.2	25.1	34.5
	Enig	83	44.9	48.5	83.0
	Helt enig	29	15.7	17.0	100.0
	Total	171	92.4	100.0	
Missing	Ved ikke/ ikke relevant	14	7.6		
Total		185	100.0		

Uddannelse er væsentligt (Organisatorisk syn)

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Helt uenig	14	7.6	7.9	7.9
	Uenig	20	10.8	11.3	19.2
	Hverken enig eller uenig	61	33.0	34.5	53.7
	Enig	66	35.7	37.3	91.0
	Helt enig	16	8.6	9.0	100.0
	Total	177	95.7	100.0	
Missing	Ved ikke/ ikke relevant	8	4.3		
Total		185	100.0		

Fremtidig intensivering på sociale medier (Organisatorisk syn)

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Helt uenig	6	3.2	3.5	3.5
	Uenig	8	4.3	4.7	8.1
	Hverken enig eller uenig	28	15.1	16.3	24.4
	Enig	86	46.5	50.0	74.4
	Helt enig	44	23.8	25.6	100.0
	Total	172	93.0	100.0	
Missing	Ved ikke/ ikke relevant	13	7.0		
Total		185	100.0		

Se potentialet ved sociale medier (Organisatorisk syn)

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Helt uenig	8	4.3	4.6	4.6
	Uenig	7	3.8	4.0	8.6
	Hverken enig eller uening	28	15.1	16.1	24.7
	Enig	97	52.4	55.7	80.5
	Helt enig	34	18.4	19.5	100.0
	Total	174	94.1	100.0	
Missing	Ved ikke/ ikke relevant	11	5.9		
Total		185	100.0		

Flad organisationsstruktur (Virksomhedskulturen)

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Slet ikke	5	2.7	2.7	2.7
	I mindre grad	13	7.0	7.1	9.8
	I nogen grad	39	21.1	21.2	31.0
	I høj grad	66	35.7	35.9	66.8
	I meget høj grad	61	33.0	33.2	100.0
	Total	184	99.5	100.0	
Missing	Ved ikke/ ikke relevant	1	.5		
Total		185	100.0		

Omstillingsparathed (Virksomhedskulturen)

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	I mindre grad	5	2.7	2.7	2.7
	I nogen grad	44	23.8	24.0	26.8
	I høj grad	75	40.5	41.0	67.8
	I meget høj grad	59	31.9	32.2	100.0
	Total	183	98.9	100.0	
Missing	Ved ikke/ ikke relevant	2	1.1		
Total		185	100.0		

Slet ikke er ikke med, da den er lig 0.

Villighed til intern videndeling (Virksomhedskulturen)

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	I mindre grad	7	3.8	3.8	3.8
	I nogen grad	41	22.2	22.3	26.1
	I høj grad	79	42.7	42.9	69.0
	I meget høj grad	57	30.8	31.0	100.0
	Total	184	99.5	100.0	
Missing	Ved ikke/ ikke relevant	1	.5		
Total		185	100.0		

Slet ikke er ikke med, da den er lig 0.

Ledelsen udviser tillid til ansattes evner (Virksomhedskulturen)

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	I mindre grad	7	3.8	3.8	3.8
	I nogen grad	23	12.4	12.5	16.3
	I høj grad	86	46.5	46.7	63.0
	I meget høj grad	68	36.8	37.0	100.0
	Total	184	99.5	100.0	
Missing	Ved ikke/ ikke relevant	1	.5		
Total		185	100.0		

Slet ikke er ikke med, da den er lig 0.

Ledelsen giver ansatte ansvar (Virksomhedskulturen)

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Slet ikke	1	.5	.5	.5
	I mindre grad	3	1.6	1.6	2.2
	I nogen grad	24	13.0	13.0	15.2
	I høj grad	88	47.6	47.8	63.0
	I meget høj grad	68	36.8	37.0	100.0
	Total	184	99.5	100.0	
Missing	Ved ikke/ ikke relevant	1	.5		
Total		185	100.0		

Værdigrundlag kendt af alle (Virksomhedskulturen)

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Slet ikke	2	1.1	1.1	1.1
	I mindre grad	16	8.6	8.7	9.8
	I nogen grad	48	25.9	26.2	36.1
	I høj grad	75	40.5	41.0	77.0
	I meget høj grad	42	22.7	23.0	100.0
	Total	183	98.9	100.0	
Missing	Ved ikke/ ikke relevant	2	1.1		
Total		185	100.0		

Organisationen er innovativ (Virksomhedskulturen)

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Slet ikke	2	1.1	1.1	1.1
	I mindre grad	11	5.9	6.0	7.1
	I nogen grad	49	26.5	26.8	33.9
	I høj grad	71	38.4	38.8	72.7
	I meget høj grad	50	27.0	27.3	100.0
	Total	183	98.9	100.0	
Missing	Ved ikke/ ikke relevant	2	1.1		
Total		185	100.0		