



# KANDIDATUPPSATS

## FÖRORD

---

Idéen till den här uppsatsen grundar sig i att vi båda har ett brinnande intresse för sociala medier och vi ville se det ur ett nytt perspektiv. Vägen har varit krokig och vi har kört in i en och annan hård sten. Inte desto mindre glada och stolta är vi nu över vad vi har presterat och att vi tillslut har nått målet. Vi har tillägnat oss många nya kunskaper och erfarenheter som vi kommer ha nytta av i framtiden.

Den här uppsatsen hade inte blivit vad den är utan följande personer.

Först och främst vill vi tacka våra respondenter Sarah McMullen, Nick Paul och Katarina Jardenberg som generöst har ställt upp med sin tid och kunskap för att vi skulle kunna genomföra den här studien.

Vi vill även tacka vår handledare Navid Ghannad, som har kommit med viktiga synpunkter och varit snabb med att svara på mail.

Till sist vill vi även säga ett tack till våra opponenter som har läst och kommit med värdefulla synpunkter och idéer längs med vägen, och fått oss att se på arbetet med andra ögon.

Vi hoppas att ni ska finna vår uppsats lika intressant och lärorik som vi har gjort.

TACK!

Halmstad, Maj 2013

---

Charlotte Andersson

---

Hanna Johansson

## SAMMANFATTNING

---

*Hur företag kan ta tillvara på kundinformation från sociala medier och omvandla den till kunskap.*

Under det senaste årtiondet har mängden data som finns tillgänglig fullkomligt exploderat. Företagsledare är eniga om att det finns stor potential för den som kan ta tillvara på och omvandla datan till information och kunskap för att använda som beslutsstöd i företaget. Tidigare forskning stödjer att kunskap är viktigt för att bygga relationer med sina kunder och genom relationer blir kunderna mer lojala, vilket är mer lönsamt för företagen i längden.

Få studier har tidigare berört perspektivet sociala medier som en informationskälla och hur bearbetningen av denna information eventuellt skiljer sig från information insamlad genom andra kanaler. Därför är det intressant att undersöka hur traditionella kunskapsteorier står sig i kontexten sociala medier. Teorierna ställdes mot en empirisk undersökning genom kvalitativa intervjuer med tre ansvariga för sociala medier på tre företag inom resebranschen.

Studien kan bekräfta tidigare teorier om att det finns goda förutsättningar att använda sociala medier som informationskälla, eftersom det bygger på interaktion och relationer. Den uppmärksammar en koppling mellan hur våra respondenter pratar om kunskap, relation och interaktion i samma mening och att de länkar dessa fenomen till varandra.

Den empiriska undersökningen uppmärksammade att sociala medier ofta hanteras av en enskild person, och att detta medför vissa problem. Den information som respondenterna angav att de samlade in och använde på företaget var den information som enkelt kunde kategoriseras och som hade en tydlig mottagare. Studien visar att den ensam ansvarige för sociala medier blir en form av *gatekeeper* vad gäller informationsinhämtningen. Den här personen är ensam om att ta till sig och tolka information från sociala medier, och att avgöra om och hur den kan användas. Detta innebär att det finns information som stannar hos *gatekeepern*, men som skulle kunna användas i organisationen om den hade delats med övriga. För att dela med sig av information och kunskap krävs interaktion mellan företagets medlemmar där de får möjlighet att formulera sin kunskap och tillsammans skapa ny kunskap.

### NYCKELORD:

Marknadsföring, Social media, Kunskap, Relation, Interaktion, Customer Knowledge Management, Customer Relationship Management, Internet marknadsföring.

# ABSTRACT

---

*How companies can seize customer information from social media and transform it into knowledge.*

During the last decade, the amount of data available has completely exploded. Corporate managers agree that this provides great opportunities for those who can take advantage of and transform the data into information and actionable knowledge for strategic decision-making. Previous research shows that knowledge is a critical success factor for establishing customer relationships, and thereby acquiring loyal customers, which is important for long-term profitability.

There is a gap in previous research in the perspective and use of social medias as a source of information, and whether the management of social media information differs from traditional knowledge management processes. Therefore, it is interesting to study the traditional knowledge management models in the context of social media. A theoretical framework was constructed and evaluated against an empirical study through qualitative interviews with three social media managers representing three companies in the travel business.

The empirical study confirmed the previous research that there is a great potential in using social media as a source of information, since it is based on interactions and relationships. It highlights that the respondents and previous research view knowledge, relationships and interaction as an integrated process and that there is a connection between these phenomena.

This research also highlights that social medias often are managed by one single person, and that this can result in problems in terms of knowledge sharing and knowledge integration. The information that was able to be spread and used strategically within the companies where the information that people could easily phrase and where there was a clearly defined recipient. The social media manager becomes a gatekeeper between social media interactions with customers and the company. They are alone gathering and interpreting information from social medias, and determining if and how it should be used. This implies that there can be important information staying in the gatekeepers' mind that could have been useful within the organization, if it would have been integrated to an organizational level. Personal interaction is necessary to phrase knowledge and to combine it with knowledge of others.

## KEYWORDS:

Marketing, Social media, Relationship, Interaction, Customer Knowledge Management, Customer Relationship Management, Online marketing.

# INNEHÅLLSFÖRTECKNING

<b>1. Inledning</b> .....	1
1.1 Bakgrund.....	1
1.2 Problemdiskussion.....	2
1.3 Syfte.....	3
1.4 Avgränsningar.....	3
<b>2. Teoretisk referensram</b> .....	4
2.1 Vad är kunskap?.....	4
2.2 Relation, kunskap och interaktion.....	5
2.3 Kunskap för, om och från kunder.....	6
2.4 Lärandeprocessen i organisationer.....	7
2.5 Hur kunskap sprids inom organisationer.....	9
2.6 Sociala medier som en informationskälla.....	10
2.6.1 Begreppet sociala medier.....	10
2.6.2 Sociala medier och kundrelationer.....	11
2.6.3 Vikten av att veta vad som sägs på sociala medier.....	11
<b>3. Metod</b> .....	13
3.1 Studiens utformning och syfte.....	13
3.2 Forskningsansats.....	13
3.3 Datainsamlingsansats.....	14
3.4 Litteraturstudie.....	15
3.5 Insamling av primärdata.....	15
3.5.1 Urval av respondenter.....	16
3.5.2 Genomförande.....	16
3.6 Analysmetod.....	17
3.7 Reliabilitet och validitet.....	18
3.7.1 Validitet.....	18
3.7.2 Reliabilitet.....	18
<b>4. Empirisk studie</b> .....	20
4.1 Jasons Travel Media.....	20
4.1.1 Kundrelationer.....	20
4.1.2 Jasons närvaro i sociala medier.....	21
4.1.3 Kunskap i organisationen.....	21
4.1.4 Sociala medier och kunskap.....	22
4.2 Travelstart.....	24

4.2.1 Kundrelationer .....	24
4.2.2 Travelstarts närvaro i sociala medier .....	25
4.2.3 Kunskap i organisationen .....	25
4.2.4 Sociala medier och kunskap .....	26
4.3 Flygstolen Nordic AB .....	28
4.3.1 Kundrelationer .....	28
4.3.2 Flygstolens närvaro i sociala medier .....	28
4.3.3 Kunskap i organisationen .....	29
4.3.4 Sociala medier och kunskap .....	30
<b>5. Analys .....</b>	<b>31</b>
5.1 Inomfallsanalyser .....	31
5.1.1 Jasons Travel Media .....	31
5.1.2 Travelstart .....	35
5.1.3 Flygstolen .....	38
5.2 Mellanfallsanalys .....	41
5.2.1 Relation, kunskap och interaktion .....	41
5.2.2 Information och kunskap för, om och från kunder .....	41
5.2.3 Lärandeprocessen i organisationen .....	41
5.2.4 Hur kunskap sprids mellan individer och grupper .....	42
<b>6. Slutsats .....</b>	<b>43</b>
6.1 Slutsatser .....	43
6.2 Praktiska implikationer .....	44
6.3 Förslag till fortsatta studier .....	45
<b>7. Referenser .....</b>	<b>46</b>

Bilaga 1. – Intervjuguide

# 1. INLEDNING

*Det här kapitlet inleds med bakgrunden till uppsatsens ämne, hur företag kan ta tillvara på kundinformation från sociala medier och omvandla den till kunskap. Den följs upp av en diskussion kring varför detta ämne är intressant att studera och mynnar sedan ut i studiens syfte och avgränsningar.*

---

## 1.1 BAKGRUND

Länge har syftet med marknadsföring varit att skapa ökad försäljning (Grönroos, 2002). Priset har varit det primära försäljningsargumentet och marknadsföringen har bestått mycket av kampanjer. Företagen har inte analyserat huruvida kunder varit återkommande eller inte. Allt eftersom marknader har mättats och konkurrensen har hårdnat har det dock blivit svårare att nå ut till nya kunder. Företag börjar förstå värdet av att ta tillvara på befintliga kunder och att få dem att återkomma. (ibid.)

Genom *Customer Relationship Management*<sup>1</sup>, relationsmarknadsföring, så flyttas fokus från försäljningstransaktioner till relationen med kunden i samband med konsumtion och nyttjandeprocessen (Grönroos, 2002). En kund som har en relation till företaget är med större sannolikhet en lojal och återkommande kund, och att få kunder att återkomma är mer lönsamt än att rekrytera nya kunder (Liao, Chen & Deng, 2010). För att skapa en bra relation till kunden krävs en förståelse för kundens behov och önskemål (Bueren, Schierholz, Kolbe & Brenner, 2004; Davenport, Harris & Kohli, 2001). Det gäller att ta tillvara på och använda sig av denna kunskap vid beslutsfattande i syfte att få kunden att känna sig unik och betydelsefull (ibid.). Att basera marknadsstrategier på varje kunds faktiska behov istället för en massgeneralisering av alla kunders egenskaper är vad Shaw, Sabramaniam, Tan och Welge (2001) beskriver som det viktigaste inom CRM.

*Customer Knowledge Management*<sup>2</sup>, CKM, handlar om att tillägna sig kunskap från, om och för kunder (Dous, Kolbe, Salomann & Brenner, 2005). Det är just denna kunskap som företagen behöver för att lära känna kunderna och deras behov, och därmed kunna skapa en relation med dem och knyta dem till sig. Kunskap från kunder är kunskap som kunderna besitter som företag kan ha nytta av. Företagen behöver även ha kunskap för kunderna, alltså den kunskap kunden är i behov av och som företagen måste tillgodose dem med. Med kunskap om kunder menas dels transaktionsdata, dels human data, det vill säga om kundernas värderingar och beteenden (ibid.). Alla dessa tre kategorier av kunskap finns tillgängliga i sociala medier<sup>3</sup>, i vad som delas och i de inlägg och kommentarer som kunder skriver till varandra (Carlsson, 2010).

---

<sup>1</sup> CRM är att förvärva, behålla och samarbeta med utvalda kunder för att skapa ett värde för både kunden och företaget (Parvatiyar & Sheth, 2000).

<sup>2</sup> CKM är en process för att samla in, dela, överföra och använda data, information och kunskap relaterad till kunder i syfte att utvinna fördelar. Kunskap kan delas in i från kunder, om kunder och för kunder. (Zhang, 2011)

<sup>3</sup> Sociala medier är webbrelaterade tjänster där användarna kan skapa, ta del av och utbyta innehåll med andra, samt delta i konversationer och knyta kontakter. Det är plattformar för användargenererat innehåll tillgängligt i ett öppet nätverk av människor (Carlsson, 2010).

Människor har alltid pratat med varandra och delat sina åsikter. Tidigare spreds dessa konversationer mellan närmsta bekantskapskretsen och nådde sällan fram till företagen (Carlsson, 2010). Nu har samtalen tagit sig ut på Internet och sociala medier. Det som tidigare spreds till ett fåtal personer kan idag nå ett obegränsat antal människor. Företagen har förlorat kontrollen över kommunikationen kring deras varumärke. De är inte längre de enda sändarna av varumärkeskommunikation, även privatpersoner delar sina åsikter, bilder, videoklipp via Facebook, Twitter, bloggar och så vidare. Konsumenten har makten över vilken bild av varumärket som sprids. (ibid.) Detta sker vare sig företaget är närvarande på sociala medier eller ej (Kietzmann, Hermken, McCarthy & Sylvestre, 2011). Relationen till kunderna har blivit ännu viktigare, eftersom företagen inte enbart riskerar att en missnöjd kund byter till konkurrentens varumärke nästa gång, utan att de även sprider sitt missnöje till andra kunder via sociala medier (Carlsson, 2010).

## 1.2 PROBLEMDISKUSSION

Sedan sociala mediernas uppkomst har flödet av information och användargenererat innehåll<sup>4</sup> ökat lavinartat (Carlsson, 2010). IBM kallar denna dataexplosion "The Digital Ocean" (IBM, 2011). Vi skapar nu lika mycket information under två dagar som vi gjorde från civilisationens början fram till 2003, detta sa Googles VD, Eric Schmidt, under en konferens i Lake Tahoe, USA, 2010 (Techcrunch, 2010). Sociala plattformar på Internet används för att skapa, dela och diskutera innehåll (Kietzmann et al., 2011). Konsumenterna har möjligheten att göra sin röst hörd bland miljoner lyssnare, och kan snabbt påverka ett företags rykte, försäljning, och till och med överlevnad (ibid.). Trots det så undviker eller ignorerar många företagsledare informationskällan sociala medier, eftersom att de inte förstår hur de ska ta tillvara på den och lära sig genom interaktion<sup>5</sup> över sociala medier (ibid.).

IBM (2011) gjorde 2011 en stor studie där de frågade 1700 marknadschefer vad de ansåg vara deras största framtida möjligheter. Svaret blev dels den enorma mängd data som finns tillgänglig, dels fenomenet sociala medier. Majoriteten av marknadscheferna upplevde samtidigt att det var just dessa båda faktorer som också var deras största utmaningar, och som de var minst förberedda att hantera. (ibid.)

*"These factors are serving as catalysts for change in our function, and the struggle we all face is how to turn those challenges into opportunities" (IBM, 2011, s.3).*

Shaw et al. skrev redan 2001 att den ökande mängden data skapar både möjligheter och svårigheter för företag. Det handlar om att ta tillvara på data och omvandla det till kunskap inom företaget för att nå konkurrensfördelar (ibid.). De två största utmaningarna kan i kombination med varandra istället bli möjligheter om de utnyttjas på rätt sätt (IBM, 2011). Svårigheten med att ta tillvara på data och information som finns i sociala medier är att till skillnad från traditionella kundundersökningar är denna information helt ostrukturerad (Carlsson, 2010).

---

<sup>4</sup> Användargenererat innehåll är innehåll som är skapat och publicerat av slutanvändarna (Kaplan & Haenlein, 2010; OECD, 2007) till skillnad från traditionellt av skribenter eller journalister.

<sup>5</sup> Interaktion kan beskrivas som en process av samverkan och samspel, där grupper eller individer genom sitt handlande ömsesidigt påverkar varandra (Nationalencyklopedin, interaktion, maj 2013).



För att förstå vad kunskap faktiskt är, är det relevant att skilja på data, information och kunskap (Davenport & Prusak, 2000). Kunskap är bearbetad data och information. Datan måste gå igenom ett steg av mänsklig tolkning till information, och informationen måste sättas i ett praktiskt sammanhang och relateras till annan kunskap. Först då blir den värdefull och praktiskt användbar, det är utifrån kunskap människor agerar. (Davenport & Prusak, 2000; Marcu, 2013) Det är också viktigt att ha med sig att det är skillnad på kunskap på individ- och organisationsnivå, och att kunskapen måste integreras i hela organisationen för att kunna användas vid strategiska beslut (Marcu, 2013). Det är en stor utmaning att säkerställa ett konstant kunskapsflöde, från det att kunskapen kring kunder uppkommer till dess att den används (Gebert, Geib, Kolbe & Riempp, 2002). Det är därför intressant att studera denna process, och då i kontexten sociala medier.

Hur företag kan använda sociala medier som en informationskälla för att tillgodose sig större kunskap kring sina kunder, är ett ämne som det forskats väldigt lite om (Zhang, 2011). Få undersökningar fokuserar på sociala medier som en källa till information, utan fokuserar snarare på budskapet som förmedlas till kunder i sociala medier. Att studera kunskapsutvinning i kontexten sociala medier är dessutom intressant då det konstaterats att företag saknar kompetens att ta tillvara på den oändliga mängd information som finns tillgänglig kring kunder (IBM, 2011). Trots att många företagsledare har förstått vilken genomslagskraft sociala medier har, vet de inte hur de ska ta tillvara på informationen och utvinna praktiskt användbar kunskap (Kietzmann et al., 2011).

### **1.3 SYFTE**

*Syftet med den här studien är att beskriva hur företag kan ta tillvara på kundinformation från sociala medier och omvandla den till kunskap.*

### **1.4 AVGRÄNSNINGAR**

Sociala medier kan användas som ett verktyg för varumärkesuppbyggande, kommunikation, annonsering etc., men i den här studien utgör sociala medier en kontext i företagets process att lära sig mer om sina kunder. Därmed kommer inte några andra användningsområden eller syften att studeras. Aspekten att använda sociala medier för att internt sprida kunskap inom företag kommer heller inte att studeras, utan studien antar ett perspektiv på sociala medier som en informationskälla.

Studien är avgränsad till att endast inkludera tillägnet av kundinformation, alltså information för, om och från kunder. Denna avgränsning klargörs genom användandet och förklarandet av begreppet Customer Knowledge Management.

Studien kommer inte inkludera de teknologiska aspekterna i olika system som eventuellt används. Ämnet är istället koncentrerat till resultaten och nyttan från en eventuell användning av dessa system. Att utvinna information från kunder ur sociala medier kan även diskuteras ur ett etiskt perspektiv, men eftersom detta inte är syftet med den här studien kommer den inte att beröra detta.

Studien ämnar heller inte gå djupare in på företagskultur, utöver informationsspridning. Vi är medvetna om att andra delar av företagskulturen kan påverka kunskapsspridning, exempelvis maktrelationer mellan individer och grupper, men kommer inte att gå djupare in på dessa i den här undersökningen.

## 2. TEORETISK REFERENS RAM

*I detta kapitel presenteras de teorier som studerats. Först förklaras vad kunskap är, för att skapa en förståelse för hur den uppkommer. Sedan följer teorier och modeller om kunskapsspridning. Kapitlet avslutas med en redogörelse för den kontext som studeras, sociala medier, och vad som gör den till en intressant informationskälla.*

---

### 2.1 VAD ÄR KUNSKAP?

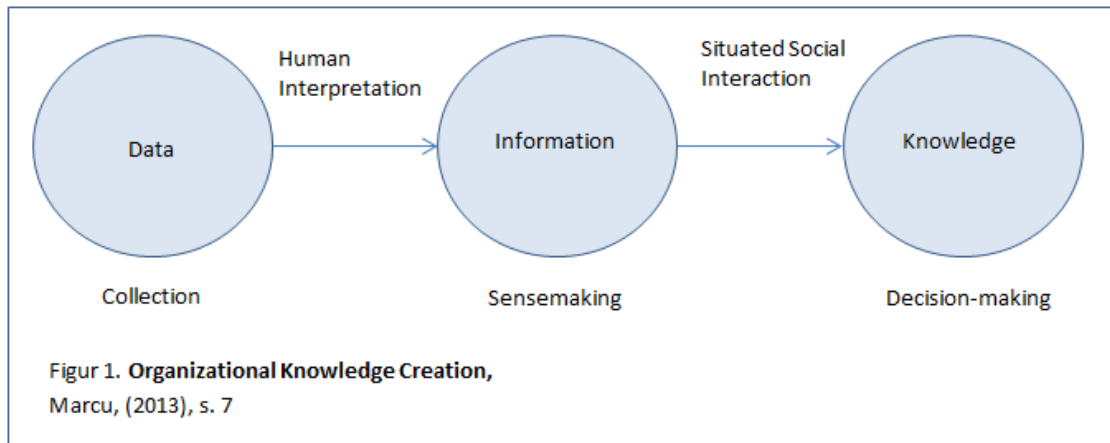
Enligt Davenport och Prusak (2000) kan kunskap delas in i tre olika kategorier; *data*, *information* och *kunskap*. De menar att det finns väsentliga skillnader mellan dessa tre nivåer och att denna skillnad är viktig att känna till för att förstå vad det mångfasetterade begreppet kunskap handlar om (ibid.) Denna indelning är flitigt använd i andra studier kring kunskap och organisatoriskt lärande (Bergstrand & Finlaw, 2011; Calangiu, Stoika & Sisak, 2010; Marcu, 2013).

**Data** är diskret och objektiv fakta som i sig saknar syfte och relevans (Davenport & Prusak, 2000). Det är strukturerade uppgifter om transaktioner, och innefattar inga prognoser, orsakssamband, bedömningar eller tolkningar. De sparas ofta i stora databaser i företagen. Datan i sig saknar relevans, utan får sitt värde när den omvandlas till information. För mycket data kan snarare göra det svårare att identifiera och ge mening till den väsentliga datan. (ibid.)

När datan sedan tillförs relevans, mening och syfte omvandlas den till **information** (Marcu, 2013). Davenport och Prusak (2000) beskriver det som ett meddelande som har en sändare och en mottagare. Det har till syfte att förändra mottagarens uppfattning eller åsikt om någonting. Det är just slutmottagaren som avgör om det är information eller bara data, om denne lägger någon mening vid meddelandet. Information flödar genom organisationer genom hårda och mjuka nätverk, hårda är genom formella kommunikationskanaler och mjuka genom små lappar eller diskussioner i fikarummet. (ibid.) Här skiljer sig Marcu (2013) från Davenport & Prusak (2000), då Marcu hävdar att det är information och inte data som lagras i informationssystem, eftersom datan i regel har genomgått någon form av mänsklig tolkning. Författaren menar att den omvandlas till information så fort den samlas in, eftersom den då tillförs ett syfte och sätts i ett sammanhang (ibid.).

Endast människor kan konvertera information till kunskap (Nonaka & Konno, 1998). Detta kan inte göras av teknologiska verktyg (ibid.). **Kunskap** ligger närmare handling än vad information och data gör. Det är utifrån kunskap som människor agerar. Kunskap är obestämd, obegränsad, under ständig utveckling och är bara relevant när den används och i ett visst sammanhang (ibid.). Davenport och Prusak (2000) definerar kunskap som en *“fluid mix of framed experience, values, contextual information and expert insight that provide a framework for evaluation and incorporating new experiences and information”* (Davenport & Prusak, 2000, s. 5).

Marcu (2013) illustrerar hur data omvandlas till information som i sin tur omvandlas till kunskap med hjälp av en modell. Hon hävdar att även om modellen beskriver en linjär procedur, är detta en ständigt upprepande och ständigt pågående process. Exempelvis gör ny kunskap att nya behov av datainsamling identifieras. (ibid.)



Modellen beskriver processen som att data insamlas (*collection*) och omvandlas till information genom mänsklig tolkning (*human interpretation*) och används till *sensemaking*, alltså i ett försök att skapa en mening (Marcu, 2013). Marcu (2013) menar att utan mänsklig tolkning kan data inte tillföras mening, och att det därför bara är människor som kan omvandla datan. Information omvandlas sedan till kunskap genom social interaktion. Vidare hävdar hon att hela processen att omvandla data till praktiskt användbar kunskap handlar om ett socialt samspel där människor möts, delar tolkningar av informationen och diskuterar dess mening för att skapa organisatorisk kunskap. (ibid.) Här skiljer sig Marcu (2013) från Davenport och Prusak (2000), då hon pratar om organisatorisk kunskap, till skillnad från Davenport och Prusak (2000) som endast pratar om individuell kunskap. Marcus (2013) modell beskriver att interaktion måste ske i organisationen för att individuell kunskap ska bli organisatorisk kunskap och därmed kunna användas i organisatoriskt beslutsfattande (*decision-making*). Hon vill därmed påvisa att det finns ett behov av att stödja sociala interaktioner mellan individer på företagen i syfte att skapa organisatorisk kunskap och därmed kunna fatta bättre, mer kunskapsgrundade beslut och som leder till bättre resultat. (ibid.)

## 2.2 RELATION, KUNSKAP OCH INTERAKTION

En bra relation till kunderna ger nöjda, lojala och återkommande kunder, vilket är mer lönsamt än att ständigt leta nya kunder (Gebert et al., 2002; Liao et al., 2010). Företag bör sätta relationer, nätverk och interaktion i centrum, där den främsta relationen i marknadsföring är den mellan kunden och leverantören (Gummesson, 1998). Det är viktigt att alla i organisationen har förståelse för värdet av bra kundrelationer (Liao et al., 2010). Oavsett via vilken kanal kunden kontaktar företaget ska bemötandet vara personligt, konsekvent och visa att företaget värdesätter varje enskild kund (Sevki, & Rifat, 2006).

Med ett Customer Relationship Management perspektiv fokuserar företag på relationer med nuvarande och potentiella kunder och ser starka relationer som en framgångsfaktor (Gebert et al. 2002; Liao et al., 2010). Det innefattar företagets aktiviteter för att initiera, upprätta, underhålla och utveckla en framgångsrik och långsiktig relation med sina kunder (Liao et al., 2010; Parvatiyar & Sheth, 2000). Detta skapar ett värde för både kunden och företaget (ibid.). Gebert et al. (2002) definierar CRM, relationsmarknadsföring, som “*an integrated effort to identify, maintain, and build up a network with individual customers [...] for mutual benefits of both sides, through interactive, individualized and value-added contacts over a long period of time*” (Gebert et al., 2002, s. 3). En balans mellan organisationens investeringar och kundtillfredsställelse stärker konkurrenspositionen och maximerar intäkter för företag (Gebert, et al., 2003; Bueren et al., 2004). Den mest kritiska framgångsfaktorn för att lyckas med kundrelationer är kundkunskap (Croteau & Li, 2003). Genom att ha en förståelse för

varje enskild kunds behov och tillhandahålla detta skapas ett värde för kunden i att vara lojal (Davenport et al., 2001; Liao et al., 2010). Shaw et al. (2001) beskriver att det viktigaste inom CRM är att se varje kund som en individ snarare än att generalisera deras behov utifrån segment.

Relationsmarknadsföringen bygger på interaktion och personlig individuell kontakt (Gebert et al. 2002). Interaktionen mellan parter hjälper företag att öka sin kundkunskap (Garcia-Murillo & Annabi, 2002). Med hjälp av information- och kommunikationsverktyg kan företag lättare skapa en interaktion och på så sätt bättre förstå kunden (Sevki, & Rifat, 2006). Genom interaktion ökar både försäljare och kunder sin kunskap vilket skapar ett värde för dem båda (Garcia-Murillo & Annabi, 2002).

För att bli bra på relationsmarknadsföring krävs att företagen är beredda att satsa resurser (Sevki, & Rifat, 2006). När interaktionen mellan företag och kunder ökar växer även mängden data om kunderna som måste kategoriseras och analyseras (Liao, et al., 2010). Den största svårigheten med relationsmarknadsföring är enligt Sevki och Rifat (2006) otillräcklig budget, brist på intern kommunikation och att ledningen saknar engagemang.

## 2.3 KUNSKAP FÖR, OM OCH FRÅN KUNDER

Carlsson (2001) hävdar att kunskap och att den används på rätt sätt, är det som skapar de största konkurrensfördelarna i det post-industriella samhället. Genom att integrera kunskapsinsamling i relationsbyggande processer kan marknadsstrategier baseras på kunders faktiska behov snarare än en massgeneralisering av kunders egenskaper (ibid.). Just detta beskriver Shaw et al. (2001) som det mest väsentliga för att skapa relationer med kunder. Deras resonemang har tydliga kopplingar till det som idag kallas Customer Knowledge Management, även om de inte använder sig av det begreppet. Zhang (2011) definierar CKM som en process för att samla in, dela, överföra och använda data, information och kunskap relaterat till kunder i syfte att utvinna fördelar. Kunskap kan delas in i *från* kunder, *om* kunder och *för* kunder. (Dous et al., 2005). Gebert et al. (2002) kallar det för kundkunskap.

Kunskap *för* kunder inbegriper kunskap om produkter, marknader och leverantörer som kunden är i behov av och som företaget bör leverera för att tillfredsställa detta behov och underlätta kundens köpbeslut (Garcia-Murillo & Annabi, 2002). Vilket behov av kunskap kunder har uppmärksammas främst i kundservice och CRM processer och utgör därmed kunskap *från* kunder (Dous et al., 2005).

Eftersom det är kunder företagen ämnar tillfredsställa är just kunderna en viktig kunskapskälla (Garcia-Murillo & Annabi, 2002). *Från* kunder kan företag samla in information om konkurrenter, marknader, produkter samt vilka behov av kunskap kunderna har som företagen måste tillfredsställa (ibid.). Insamling av denna information kan ske på olika sätt, men flera forskare hävdar att det handlar om en process av interaktion och socialisering med kunderna, vilket sociala medier tillhandahåller stöd för (Avram, 2006; Garcia-Murillo & Annabi, 2002; Gibbert, Leopold & Probst, 2002). Denna kunskap kan exempelvis användas till kontinuerlig utveckling och förbättring av strategier (ibid.).

Med kunskap *om* kunder menas inte bara ren transaktionsdata utan även det som Davenport et al. (2001) kallar "*human data*" (Davenport et al., 2001, s. 64). Med detta menar de att företag bör ha kunskap *om* sina kunder på djupet för att på riktigt förstå och förutspå deras behov och beteenden. Optimalt är att använda både transaktions- och human data. (ibid.) Kunskap *om*

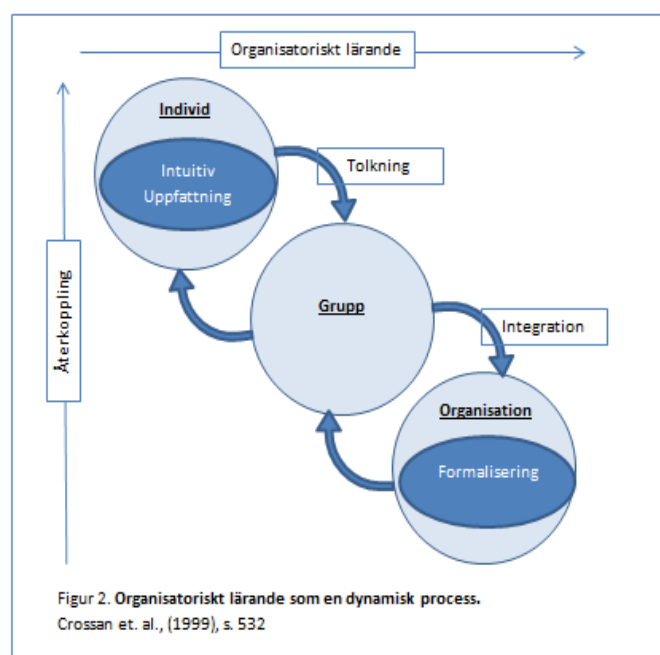
kunder samlas i CRM service- och stödprocesser och analyseras med CRM verktyg (Dous et al. 2005).

## 2.4 LÄRANDEPROCESSEN I ORGANISATIONER

I sin artikel *An organizational learning framework: From intuition to institution* från 1999 beskriver Crossan, Lane och White ett ramverk för hur lärande går till i organisationer. Modellen beskriver fyra delprocesser i organisatoriskt lärande: *intuitiv uppfattning* (intuiting), *tolkning* (interpreting), *integration* (integrating) och *formalisering* (institutionalizing). Deras modell antar ett perspektiv på organisatoriskt lärande som en av de främsta källorna för att nå strategisk förnyelse, alltså någon form av förändring och förbättring av strategier till följd av nya lärdomar. (ibid.) Dessa fyra processer utgör en övertygande konceptuell bas för att förstå hur socialt, kognitivt, organisatoriskt lärande utvecklas (Kostopoulos, Spanos och Prastacos, 2011; Lawrence, Mauws, Dyck & Kleysen, 2005; Schilling & Kluge, 2008). Andra forskare har identifierat flera styrkor med modellen: 1) den identifierar ett flertal delprocesser i lärandet, 2) den tar hänsyn till tre olika nivåer; individ-, grupp- och organisationsnivå, 3) den är dynamisk och visar hur lärandet flyttar uppåt och neråt mellan de olika nivåerna genom de olika processerna (ibid.).

De fyra processer sker som tidigare nämnt på tre olika nivåer, individnivå, grupp- och organisationsnivå (Crossan et al., 1999). Genom detta perspektiv vill författarna förklara att *intuitiva uppfattningar* sker på individnivå, men om individen via gruppen lyckas överföra det till organisationsnivå genom de fyra processerna kan individuella *intuitiva uppfattningar* bli ny organisatoriska lärdomar. (ibid.) Kostopoulos et al. (2011) instämmer, och menar att organisatoriskt lärande börjar på individnivå med *intuitiva uppfattningar* om gruppen eller organisationens aktiviteter, men måste sedan *integreras* till organisatorisk kunskap genom interaktion.

De två första processerna *intuitiv uppfattning* och *tolkning* sker på individnivå (Crossan et al., 1999). *Tolkning* och *integration* sker på grupp- och organisationsnivå, och *integration* och *formalisering* sker på organisationsnivå (ibid.). Crossan et al. (1999) menar att processerna sker i den här ordningen och följer nivåerna likt modellen, men delprocesserna och nivåerna går in i varandra.



**Intuitiva uppfattningar** kan bara ske på individnivå (Crossan et al., 1999). Det sker när en individ omedvetet uppfattar likheter, skillnader, mönster, eller möjligheter och har sitt ursprung i upplevelser, bilder och metaforer (Wiseman, 2007). Organisationer kan inte ha intuition (Crossan et al., 1999). Det är en mänsklig egenskap som endast påverkar andra när de försöker interagera med personen (ibid.). Kostopoulos et al. (2011) menar att *intuitiva uppfattningar* ofta är omedvetna, svåra att formulera och sätta ord på, och att de därmed måste uttryckas genom metaforer.

**Tolkning** sker när en insikt eller idé förklaras för sig själv eller andra, antingen med ord eller genom handlingar (Crossan et al., 1999; Kostopoulos et al., 2011). Det handlar om att skapa ett språk för att beskriva insikterna (Wiseman, 2007, Kostopoulos et al., 2011). *Tolkningar* kan precis som *intuitiva uppfattningar* inte göras av organisationer, men det kan med fördel göras på gruppnivå, genom interaktion och dialog (ibid.). Crossan et al. (1999) hävdar att genom just interaktion och konversation blir *tolkningsprocessen* mer robust och fyllig, än om den sker helt enskilt. De får medhåll från Kostopoulos et al. (2011), som även tillägger att genom interaktion kan flera individers insikter läggas ihop och bli starkare. *Tolkningarna* konvergeras, vilket betyder att endast de *intuitiva uppfattningar* som inte sticker ut och som accepteras av alla tenderar att bli till en gemensam gruppförståelse (ibid.).

**Integration** sker när en gemensam förståelse konvergeras och utvecklas genom interaktion på gruppnivå eller på organisationsnivå, och sedan integreras i gruppaktiviteter (Crossan et al., 1999; Kostopoulos et al., 2011). Gemensamma aktiviteter och justeringar av förståelse koordineras (Wiseman, 2007). Om *tolkningen* skett på gruppnivå blandas således dessa två processer med varandra (ibid.). Här krävs interaktion och dialog (Crossan et al., 1999). Kostopoulos et al. (2011) beskriver det som att kognitiva element översätts till gemensamma handlingar.

**Formalisering** sker sedan när organisationen bedömer vilka aktiviteter som anses effektiva (Crossan et al., 1999). Aktiviteter förbättras, upprepas, antas till rutiner och anslås som regler och formella procedurer. Det är i denna process som nya lärdomar integreras i organisationens verksamhet och strategisk förnyelse sker. Formalisering sker enbart på organisationsnivå, rutiner och regler är oberoende av individerna i organisationen, även om de i sin tur påverkas av dem. (ibid.) Wiseman (2007) beskriver att det på organisatorisk nivå sker en medveten ansträngning att försöka förankra den nya kunskapen så att den kvarstår och kan upprepas i framtiden så att den blir en institution.

Kostopoulos et al. (2011) tar istället för *formalisering* upp en process som de kallar *kodning* (codification). Den går ut på samma sak som *formalisering*, men de menar att detta även kan ske på gruppnivå. Nya processer och rutiner kan *formaliseras* inom en avgränsad grupp och behöver inte nödvändigtvis ske inom hela organisationen. (ibid.)

Lawrence et al. (2005) hävdar att detta ramverk av Crossan et al. (1999) fokuserar på organisatoriskt lärande som huvudsakligen en social och psykologisk process, och att den har vissa brister i att beskriva lärandeprocessen utifrån ett politiskt perspektiv. Exempelvis menar de att den inte beskriver vilka *intuitiva uppfattningar* som kommer lyftas till *integrationsfasen* (Lawrence et al., 2005). En del av dem kommer inte kunna artikuleras av individen och tolkas på ett sätt som gör att andra accepterar den, och att det då behövs en politisk dynamik för att förklara varför även bra idéer kan falla bort från *integrationsfasen*. (ibid.) Detta är dock en

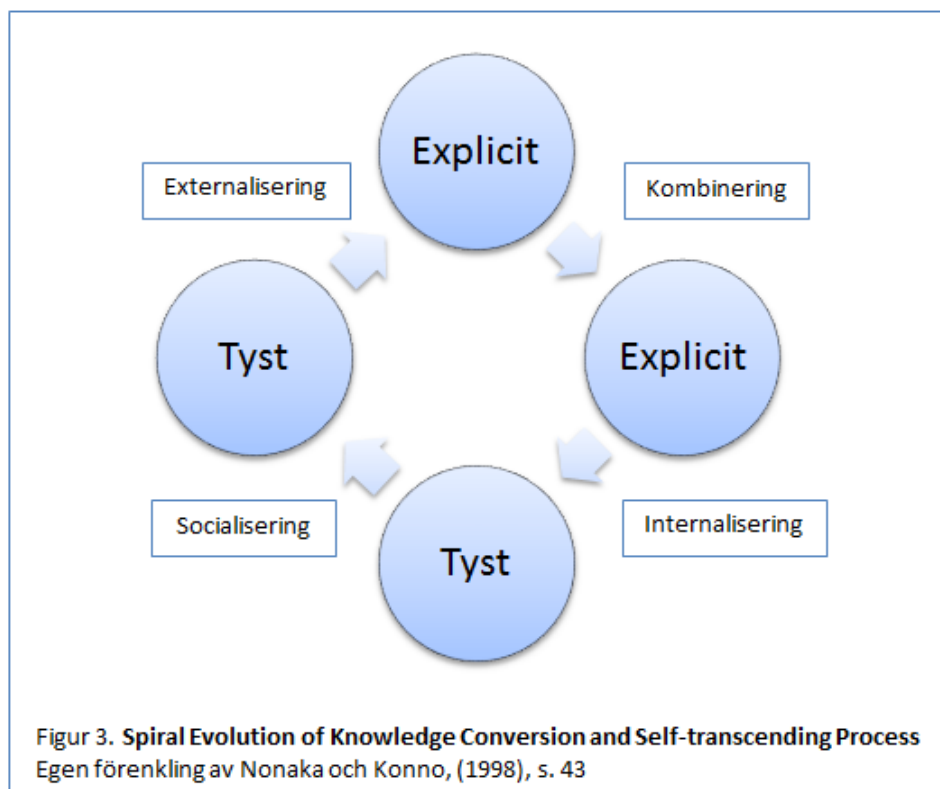


aspekt som vi valt att avgränsa oss ifrån och inte kommer gå närmare in på. Crossans et al. (1999) modell är tillräcklig för att beskriva det vi undersöker.

## 2.5 HUR KUNSKAP SPRIDS INOM ORGANISATIONER

Det går att dela in kunskap i två kategorier, *explicit* och *tyst kunskap* (Chen, Chang & Tseng, 2012; Nonaka & Konno, 1998). *Explicit kunskap* är den som kan uttryckas i ord och på så sätt överförs till andra (Nonaka & Konno, 1998). *Tyst kunskap* är personlig, svår att formulera, uttrycka, kommunicera och överföra (ibid.). Chen et al. (2012) beskriver den som den kunskap som finns i individens sinne, och som endast tar sig i uttryck genom individens handlingar. Det innefattas insikter, intuition, värderingar och föräningar (Nonaka & Konno, 1998). *Tyst kunskap* kan även beskrivas utifrån två olika dimensioner. Den första betecknas som teknisk, och omfattar det som ofta refereras till som ”know-how”, personliga förmågor och färdigheter. Den andra är den kognitiva dimensionen, och består av tro, ideal, värderingar och mentala modeller som är djupt rotade och som individen ofta tar för givna. Den kognitiva dimensionen formar hur vi uppfattar världen runtomkring oss. (ibid.)

Nonaka och Konno (1998) hävdar att ny kunskap skapas i interaktionen mellan *explicit* och *tyst kunskap*. Hosseini (2011) förtydligar att kunskap skapas och förbättras genom att flöda genom organisationen och dess olika nivåer, samt mellan individer och grupper. Omvandlingsprocessen där ny kunskap skapas utgörs av fyra delprocesser som upprepas om och om igen: *socialisering*, *externalisering*, *kombinering* och *internalisering* (Nonaka & Konno, 1998). Nonakas och Konnos (1998) SEKI modell (SECI) innefattar ett nivåperspektiv utifrån individ-, grupp- och organisationsnivå. Vi har valt att utesluta detta perspektiv i den grafiska modellen och beskriver det istället i text, eftersom vi anser att det gör den grafiska modellen lättare att förstå.



**Socialisering** innebär överföring av *tyst kunskap* mellan individer (Nonaka, 2007). Denna överföring sker genom gemenskap när individer tillbringar tid tillsammans eller bor i samma miljö, och observerar och imiterar varandra (Nonaka, 2007; Chatti, 2012). Det kräver alltså en hög grad av interaktion och närhet mellan individer (Chatti, 2012). Endast genom en gemensam kontext kan individer börja lära av varandra (ibid.). De delar med sig av känslor, erfarenheter och mentala modeller (Hosseini, 2011). Just på grund av att kunskapen aldrig blir *explicit* när den överförs genom observation är det svårt att sprida den i organisationen som helhet (Nonaka, 2007). *Socialisering* kan åstadkommas i organisationer genom att skapa utrymme för sociala sammankomster, besök och informella möten, som gör att organisationens medlemmar får delade erfarenheter och förmågor (Hosseini, 2011).

**Externalisering** sker när grupper av individer tillsammans uttrycker sin *tysta kunskap* och på så sätt gör den *explicit* (Nonaka, 2007). Det gör att denna kunskap nu kan överföras till andra (ibid.). Det kan krävas stöd för att kunna sätta ord och begrepp på sin kunskap, exempelvis metaforer, analogier och berättelser (Nonaka & Konno, 1998). För att stödja *externalisering* bör organisationer möjliggöra för medlemmar att skapa konceptuella kartor med hjälp av symboler, bilder och språk (Hosseini, 2011). Det handlar om att avsätta tid till det i möten, kollektivt beslutsfattande och planering (ibid.).

**Kombinering** innebär att *explicit kunskap* sammanställs med annan *explicit* (intern eller extern) *kunskap* och tillsammans blir ny kunskap (Nonaka, 2007). Här är nyckeln kommunikation, spridning och systematisering av kunskap (Nonaka & Konno, 1998). Genom att kombinera, strukturera, sortera och omorganisera kunskap så kan ny kunskap bildas (Chatti, 2012). Det handlar om organisationsnivån, kunskap sprids mellan medlemmar av organisationen (Nonaka & Konno, 1998). *Kombinering* kan åstadkommas genom digital kommunikation, formella dokument, databaser och delningssystem (Hosseini, 2011).

**Internalisering** sker när ny *explicit kunskap* som skapats genom de andra processerna sprids, och individer och grupper av individer använder den för att utvidga den till sin egen *tysta kunskap* (Hosseini, 2011; Nonaka, 2007). Individerna relaterar den med personliga värderingar, erfarenheter och ideal, och lägger ihop den till sin egen kognitiva kunskap (ibid.).

## 2.6 SOCIALA MEDIER SOM EN INFORMATIONSKÄLLA

### 2.6.1 BEGREPPET SOCIALA MEDIER

Carlsson (2010) hävdar att sociala medier är webbrelaterade tjänster där användarna kan skapa, ta del av och utbyta innehåll med andra, samt delta i konversationer och knyta kontakter. De är plattformar för användargenererat innehåll tillgängligt i ett öppet nätverk av människor (ibid.). Nationalencyklopedin har en liknande definition, det beskrivs som kommunikationskanaler för direkt flervägs kommunikation mellan användarna (Nationalencyklopedin, sociala medier, februari 2013).

Kaplan och Haenlein (2010) har skrivit artikeln ”*Users of the world, unite! The challenges and opportunities of Social Media*”, där de diskuterar begreppet sociala medier. De definierar det som

“A group of Internet-based applications that build on the ideological and technological foundations of Web 2.0, and that allow the creation and exchange of User Generated Content.” (Kaplan & Haenlein, 2010, s. 61).



Dessa begrepp, Web 2.0 och användargenererat innehåll, är båda flitigt förekommande i studier och litteratur om sociala medier (t.ex. Carlsson, 2010; Kaplan & Haenlein, 2010). Web 2.0 avser en ny generation webbtjänster och affärsmodeller där användarna interagerar och samarbetar på ett när uttrycket myntades 2004 nytt sätt (Carlsson, 2010). Kaplan och Haenlein (2010) beskriver det som en plattform där användarna successivt skapar innehållet gemensamt. Med användargenererat innehåll menas innehåll som är skapat och publicerat av slutanvändarna (Kaplan & Haenlein, 2010; OECD, 2007) till skillnad från traditionellt av skribenter eller journalister.

### **2.6.2 SOCIALA MEDIER OCH KUNDRELATIONER**

Sociala medier har öppnat upp helt nya möjligheter för företag att kommunicera med sina kunder (Heller Baird & Parasnis, 2011). Heller Baird och Parasnis (2011) beskriver sociala medier som den främsta kommunikationskanalen mellan kunder och företag.

Sociala medier är medieplattformar för företag att visa upp sig, kommunicera med kunder och att skapa ett förtroende hos kunderna (Carlsson, 2010). För kunderna är det viktigt att känna att företagen är ärliga och öppna i sin kommunikation på sociala medier (Heller Baird & Parasnis, 2011). Företag som inte lyckas förmedla en transparens riskerar att uppfattas som falska och manipulativa av kunderna. Dialog och medverkan är vad sociala medier handlar om. För att kunder ska interagera med företag måste de se ett värde i det, exempelvis en rabattkupong eller användbar information. Det handlar alltså om att skapa en dialog som är värdefull för kunden. (ibid).

### **2.6.3 VIKTEN AV ATT VETA VAD SOM SÄGS PÅ SOCIALA MEDIER**

Trots att många företagsledare har förstått vilken genomslagskraft sociala medier har, vet de inte hur de ska handskas med det, och hur de kan använda och lära sig från det (Kietzmann et al., 2011). Företagen har förlorat kontrollen över vad som sägs om det egna varumärket (ibid). Det är kunden som till stor del styr konversationen och det kan få en snabb och oförutsägbar spridning, vilket kan få ödesstigna konsekvenser för företag (Heller Baird & Parasnis, 2011). Rädslan för vad som sägs på sociala medier är dock ingen anledning att hålla sig borta. Även om företaget själva inte engagerar sig i sociala medier kan de inte hindra att bli föremål för skrivelser och diskussioner, både positiva och negativa (Carlsson, 2010; Kietzmann et al., 2011). Kunderna är ändå närvarande och kommer dela sina upplevelser och åsikter vare sig om företaget är där och bemöter det eller ej (ibid.).

Istället för att se konversationers spridning på sociala medier som en förlust av kontroll gäller det för företagen att vända detta till sin fördel och ta tillvara på den information som nu finns tillgänglig (Carlsson, 2010). Genom interaktion med kunderna kan de på ett effektivt sätt involveras i processen att planera och skapa produkter och tjänster (Olszac & Bartus, 2013). Carlsson (2010) tar upp fyra goda anledningar att regelbundet skanna av sociala medier för att veta hur samtalet går:

- Löpande koll på marknad och omvärld – större kunskaper om vem kunden är och vad den tycker.
- Komplement till kundundersökningar och fokusgrupper.
- Chans att se styrkor och svagheter i både egna och konkurrenters produkter.
- Möjlighet att upptäcka missnöjda kunder i tid innan de hinner orsaka skada på image och varumärke. (ibid)

Svårigheten med att ta tillvara på data och information som finns i sociala medier är att till skillnad från traditionella kundundersökningar med formulerade frågor och svar, är denna information helt ostrukturerad (Carlsson, 2010).

## 3. METOD

*Metodkapitlet syftar till att beskriva och förklara våra val av undersökningsmetoder för den här rapporten. Vi kommer argumentera för våra val vad gäller datainsamling, metod och utformning. Genom detta kapitel vill vi ge läsaren en förståelse för att kunna utvärdera trovärdigheten och vilka slutsatser som kan dras från uppsatsen.*

---

### 3.1 STUDIENS UTFORMNING OCH SYFTE

Ett syfte kan vara antingen beskrivande, förklarande, explorativt, normativt eller paradigmbestämmande (Mattsson & Örtenblad, 2008; Rienecker, 2003). Med ett beskrivande syfte vill forskaren kartlägga ett fenomen, *Hur* något fungerar eller *Vad* som har hänt (Jacobsen, 2002). Med ett förklarande syfte letar forskaren efter ett samband mellan olika variabler, alltså ett svar på frågan *Varför* ett fenomen fungerar som det gör (Jacobsen, 2002; Mattsson & Örtenblad, 2008; Rienecker, 2003). Explorativ forskning eller utforskande forskning hävdar Mattsson och Örtenblad (2008) är när författaren går till grunden inom ämnet och noga sätter sig in i tidigare forskning inom området och vad det har gett. Explorativ forskning kan utgöra inledningen av en större studie eller om den är omfattande, presenteras som en egen studie (Jacobsen, 2002; Mattsson & Örtenblad, 2008). Normativ forskning är lik den beskrivande forskningen, men målet är alltid att hitta en förbättring och effektivisering av problemet (Mattsson & Örtenblad, 2008). Paradigmbestämmande forskning innebär att en världsbild eller paradigm är utgångspunkten från vilken forskningen sen byggs på (ibid.).

Målet med vår uppsats är att undersöka hur företag kan använda sociala medier för att få ökad kunskap kring sina kunder. För att nå målet kommer vi beskriva användningen, och det är därmed ett beskrivande syfte. Enligt Rienecker (2003) är den beskrivande delen förutsättningen för att senare kunna förklara och förstå. Ett syfte är även beskrivande när det finns en mängd kunskap inom området och dessa är systematiserade utifrån olika modeller (Patel & Davidson, 2003), vilket stämmer med vårt ämne. Vi begränsar också att undersöka några områden inom ämnet som är intressanta för syftet, vilket Patel och Davidson (2003) menar är karaktäristiskt för beskrivande forskning. Vi undersöker specifikt hur sociala medier kan användas i kundkunskapsprocessen.

### 3.2 FORSKNINGSANSATS

Vi har valt att bygga uppsatsen på en deduktiv ansats. Jacobsen (2002) beskriver detta som att utgångspunkten är insamling av teori och utifrån dessa modeller samlas sedan empirin in. Genom att börja med att samla in och sammanställa teori innan vi går vidare med den empiriska datainsamlingen skapar vi en bättre och bredare förståelse för ämnet och kan tydligare definiera och formulera vad det är vi vill undersöka empiriskt. Det deduktiva tillvägagångssättet har kritiserats för att forskarens uppbyggda förväntningar begränsar empiriundersökningen och ger en självuppfyllande profetia där resultatet blir det som forskaren hade förväntat sig (Jacobsen, 2002). Patel och Davidsson (2003) menar å sin sida att ett deduktivt arbetssätt kan stärka objektiviteten i undersökningen då utgångspunkten ligger i redan befintlig teori. Om detta har författare alltså olika uppfattningar, men en deduktiv ansats är ändå den mest lämpliga för den här undersökningen och författarnas tolkning kommer alltid spela in oavsett en deduktiv eller induktiv ansats (Jacobsen, 2002; Patel & Davidson, 2003). Ingen människa har ett fullständigt öppet sinne, vår uppfattning och vad vi varit med om kommer medvetet eller omedvetet påverka hur vi tolkar information

(ibid.). Alternativet hade varit den induktiva ansatsen, där forskaren studerar verkligheten utan förväntningar och sedan formulerar teorier (Jacobsen, 2002). Backman (2008) talar om den deduktiva ansatsen som ett hypotesprövande tillvägagångssätt snarare än hypotesgenererande vilket den induktiva ansatsen kan beskrivas som. För vårt syfte ger den deduktiva ansatsen bättre förutsättningar då vi genom att vara inlästa på ämnet kan formulera tydliga och relevanta frågor som grund för den empiriska datainsamlingen. Med en större bakgrundskunskap har vi även lättare att förstå våra respondenter och eventuellt gå vidare med följdfrågor om vi får ett oväntat eller otydligt svar. Vår studie syftar inte till att ta fram nya hypoteser, utan snarare att pröva redan utarbetade teorier i en specifik kontext.

Undersökningen syftar inte till att hitta vetenskapliga belegg för att kunna generalisera, utan att istället gå på djupet och samla in så mycket data som möjligt från ett fåtal företag. Detta är vad Jacobsen (2002) kallar ett intensivt tillvägagångssätt, vilket är lämpligt när forskaren söker en djupare förståelse för just det som studeras. Vår studie syftar till att få med så många nyanser och detaljer som möjligt, och vi väljer att lägga våra resurser på det, istället för att använda ett extensivt upplägg som fokuserar på att få en bredare förståelse i ämnet. (ibid.)

### **3.3 DATAINSAMLINGSANSATS**

Ett metodiskt val måste göras angående hur vi vill generera, bearbeta och analysera vår insamlade information (Patel & Davidson, 2003). Valet står mellan en kvantitativ och en kvalitativ ansats, där forskaren med den kvantitativa ansatsen vill generalisera och uttala sig statistiskt om resultatet (ibid.). Denna analysmetod är lämplig när syftet är att beskriva någonting utifrån siffror, en objektiv verklighet och generalisera hur någonting faktiskt är (Jacobsen, 2002). En kvalitativ ansats är lämplig när syftet är att tolka och förstå människors upplevelser (Backman, 2008; Patel & Davidson, 2003). Trost (2010) menar att kvalitativa studier är lämpliga när forskaren vill urskilja varierande handlingsmönster, vilket är precis vad den här studien syftar till. Då syftet med undersökningen inte är att komma fram med några vetenskapliga generaliseringar utan en bättre förståelse av ämnet och analysera användningsmetoder lämpar sig en kvalitativ studie bättre (Backman, 2008; Jacobsen, 2002). Backman (2008) menar också att det kvalitativa tillvägagångssättet tillåter mer flexibilitet och interaktion mellan olika moment i undersökningsprocessen, vilket lämpar sig bra för vårt beskrivande syfte.

Jacobsen (2002) menar att när studien har ett intensivt upplägg finns det två olika typer av studier att välja mellan: fallstudier eller små-N-studier. Små-N-studier är lämpligast när syftet är att få så många nyanser och tänkbara sidor som möjligt av fenomenet, medan fallstudier är lämpligast när forskaren vill få grepp om samspelet mellan en specifik kontext och ett fenomen (ibid.). Eftersom vår studie syftar till just att studera ett fenomen i en kontext, kunskapsutvinning i kontexten sociala medier, så är fallstudier lämpligast. Vi undersöker en process, och då menar Patel och Davidson (2003) att fallstudier är lämpligt. Ejvegård (2010) menar att syftet med fallstudier är att med hjälp av fallet beskriva verkligheten och säga att fallet representerar verkligheten. Dock kan enskilda fall aldrig helt representera verkligheten, utan de slutsatser vi drar utifrån vår fallstudie kan endast ge antydningar om hur det skulle kunna vara (ibid.).

Undersökningens urval av fallstudier är gjort utifrån att alla företag är i resebranschen och är Internetbaserade. Detta för att få en enhetlig kontext. Dock verkar företagen i olika länder, Sverige, Sydafrika och Nya Zeeland. Trost (2010) hävdar att ett urval bör vara "heterogent inom den givna homogeniteten" (Trost, 2010, s. 137), ett så kallat strategiskt urval (ibid.), vilket vi försökt att eftersträva. Urvalet är gjort utifrån en specifik bransch för att eftersträva

homogenitet, men inom den branschen har vi valt lite olika typer av företag och i olika länder. Vi valde ut tre företag. Vi bedömde att med färre fallstudier hade vi inte fått en lika nyanserad bild av fenomenet, och med fler hade vi fått för mycket data för att hinna analysera det inom den givna tidsramen, då vi istället går djupare in i de fallstudier vi gör. Företagen i Sydafrika och Sverige valdes utifrån att vi hade kontakter där sedan tidigare, så det kan bedömmas vara ett bekvämlighetsurval. På Nya Zeeland gjorde vi en översikt över företag i Auckland som passade in på våra kriterier, och kontaktade sedan dessa. Av de svar vi fick bedömde vi att Jasons var de som var mest intresserade av att göra intervjun, samt att vi snabbt fick svar och de var väldigt flexibla och tillmötesgående, vilket gjorde att vi valde dem för en intervju. Detta var alltså också en form av bekvämlighetsurval. Trost (2010) hävdar att eftersom forskaren med en kvalitativ undersökning inte avser att dra några statistiska slutsatser, så kan bekvämlighetsurvalet vara en praktisk metod för att få ett strategiskt urval.

### **3.4 LITTERATURSTUDIE**

Viktigt att tänka på vid en litteraturstudie är att vara källkritisk, att tänka på vem det är som har samlat in dessa uppgifter och i vilket syfte (Jacobsen, 2002). Ejvegård (2009) pratar om källors färskhetskrav, att det i de flesta fall är bättre att gå till en nyare källa än en äldre, då den bör vara uppdaterad med senaste rönen samtidigt som viktig fakta inte har glömts bort. Detta är något som har varit viktigt för vår undersökning. Eftersom stor utveckling har förekommit inom speciellt sociala medier och online marknadsföring de senaste åren har det varit viktigt att inte använda alltför gamla källor. Vid de tillfällen vi hittat intressanta teorier där forskaren refererat till tidigare studier har vi gått tillbaka ursprungskällan då den gått att hitta. Vi har använt ett källkritiskt tillvägagångssätt och noga valt teorier efter exempelvis hur mycket andra forskare refererar till dem, alltså hur vetenskapligt accepterade de är.

Vi har i huvudsak studerat vetenskapliga artiklar och böcker. I inledningskapitlet finner läsaren även icke-vetenskapliga källor som exempelvis IBM-undersökningen (IBM, 2012). Dessa har använts för utforma syfte och frågeställning, men ligger inte till grund för den teoretiska referensramen. De vetenskapliga källorna har vi hittat genom att söka på Google och i databaser knutna till Högskolan i Halmstad. Vi har använt sökord som exempelvis “social media knowledge”, “customer knowledge management”, “organizational learning” etc.

### **3.5 INSAMLING AV PRIMÄRDATA**

Jacobsen (2002) hävdar att det i huvudsak finns fyra metoder för kvalitativ datainsamling: individuella öppna intervjuer, gruppintervjuer, observation och dokumentundersökning. Valet föll på öppna individuella intervjuer. Jacobsen (2002) menar att de är lämpligast när relativt få enheter undersöks och när vi är intresserade av hur den enskilde individen tolkar och lägger mening i vissa fenomen.

Enligt Jacobsens (2002) beskrivning av observationer hade detta kunnat vara en lämplig insamlingsmetod utifrån vårt syfte. Observationer är lämpliga när forskaren vill studera vad människor faktiskt gör och inte vad de subjektivt tror att de gör, samt när syftet är att studera ett beteende i en specifik kontext (ibid.). Problemet med detta hade varit att vi inte hade kunnat observera hur våra försökspersoner tar till sig tyst kunskap. Vi hade följt personens väg genom sociala medier, men vi hade inte kunnat observera vilken kunskap denna registrerade. Fenomen som inte är möjliga att observera är svåra att fånga upp (Jacobsen, 2002). Vi hade därmed inte heller kunnat registrera individens upplevelser och tolkningar av situationer, vilket vi anser också är intressant för studien. Enligt Backman (2008) kräver också observationer och intervjuer tränade observatörer eller intervjuare, då det ställer stora

krav på tolkning. Vi bedömde att vi som forskare har större erfarenhet av och kunde göra bättre tolkningar av intervjuer än observationer. Vi fann att på alla de tre företag vi valt att studera var det en person som var ensam ansvarig och som ensamt hanterade företagets sociala medier, därför ansåg vi att det var mest intressant att ha individuella intervjuer snarare än gruppintervjuer. Jacobsen (2002) menar att gruppintervjuer främst är lämpliga när det handlar om att konkretisera problemställningen, vilket inte var fallet med vår undersökning. Dessutom kräver gruppintervjuer ett relativt avgränsat tema, då det annars finns risk att intervjuerna spårar ur och hamnar utanför ämnet, vilket kan göra att det blir svårt att analysera (ibid.). Detta ville vi inte riskera och vi valde därför bort gruppintervjuer.

### **3.5.1 URVAL AV RESPONDENTER**

För urval av respondenter i företagen har det skett på lite olika sätt. På Flygstolen och Travelstart hade vi kontakter sedan tidigare och kunde därigenom nå den person som var ansvarig för sociala medier. Jasons hade vi inte någon koppling till, utan kontaktade företaget via Facebook och nådde då den person som var ansvarig för sociala medier. I viss mån är alla tre respondenterna valda med en metod för bekvämlighetsurval (Trost, 2010). Trost (2010) menar att för kvalitativa studier finns det ingen anledning att försöka få fram statistiskt representativa urval likt kvantitativa studier, eftersom undersökningen inte avser generalisera. Eftersom undersökningen syftar till att beskriva hur företag jobbar med sociala medier har vi i alla tre fallstudier intervjuat den person som är ansvarig för detta område.

### **3.5.2 GENOMFÖRANDE**

Det finns konsekvenser för alla olika insamlingsmetoder, och det är viktigt att vara medveten om vilka dessa är och hur de kan påverka resultatet (Jacobsen, 2002). När vi gör intervjuer är vi hänvisade till respondentens villighet att svara på frågor (Patel & Davidson, 2003). Det gäller alltså att uppmuntra respondenterna till att vilja svara på frågorna (Ejvegård, 2009; Patel & Davidson, 2003), vilket vi har gjort genom att lova att de får ta del av de slutsatser vi drar av undersökningen. Vi bedömde att det inte fanns något intresse från respondenterna att vara anonyma och att vi inte hade fått andra svar om vi valt att hålla det anonymt.

Ett övervägande som bör göras är om intervjuerna ska ske per telefon eller personligen (Jacobsen, 2002). Vi valde att göra intervjuerna personligen, eftersom det är lättare att genomföra ett öppet, givande samtal personligen och att vi vid telefonintervju hade gått miste om möjligheten att observera respondentens kroppsspråk (ibid.), vilket vi ansåg vara relevant för studien. Genom att genomföra besöksintervjuer tror vi med stöd från Jacobsen (2002) att våra respondenter har öppnat upp sig på ett annat sätt än vid en telefonintervju. Det är lättare att gå på djupet och få utförligare och bredare svar. Genom att titta på den som intervjuas visar vi ett intresse för vad denne pratar om och vi kan få ytterligare information genom att iaktta kroppsspråket (Trost, 2010).

Ett annat övervägande som bör göras är om intervjuerna ska hållas strukturerade och standardiserade eller mer öppna och ostrukturerade (Jacobsen, 2002; Patel & Davidson, 2010; Trost, 2010; ). Vi har valt att använda oss av en intervjuguide som konstruerats utifrån den teoretiska referensramen. Vi har lagt upp våra intervjuer efter respondenterna, anpassat ordningsföljden och ställt följdfrågor för att gå djupare in i intressanta svar, vilket Trost (2010) beskriver som låg grad av standardisering. Alla människor är olika och det är viktigt att som intervjuare kunna vara flexibel och anpassa stilen efter personen som intervjuas (Jacobsen, 2002; Trost, 2010). Jacobsen (2002) beskriver intervjuupplägget som en glidande skala från helt strukturerad till helt öppen, där vi hamnar närmare den öppna delen av skalan. Vi har använt oss av en intervjuguide med teman, men frågorna har varit helt öppna och



ordningsföljden har anpassats efter hur intervjun har utvecklats. Respondenten har fått prata fritt om varje fråga, men med viss vägledning har vi hållit svaren inom området. Genom att låta den intervjuade beskriva sina erfarenheter med egna ord kan vi få ny och intressant information att tillföra ämnet.

Vi skickade ut huvuddelen av frågorna till respondenterna i förväg, men vi hade för oss själva formulerat några stödord som följde av vissa frågor (se bilaga). Orsaken till att vi inte ville lämna ut dessa var att vi ville se om respondenten spontant tog upp dessa ämnen, men gjorde de inte det så ville vi ändå att de skulle beröras. Vi såg fördelar i att de skulle hinna läsa igenom, fundera och försöka formulera sig kring ämnet, känna sig lugnare inför intervjun, och att vi därmed skulle kunna få mer genomtänkta svar. Detta skulle kunna vara en nackdel om forskaren exempelvis vill läsa av respondentens spontana reaktioner på frågorna, men för den här undersökningen övervägde fördelarna nackdelarna.

Vi spelade in ljudupptagning från samtliga intervjuer. Vi frågade våra respondenter om de var bekväma med detta och samtliga var positiva. Vi är medvetna om att respondenter skulle kunna känna sig begränsade och störas av inspelningen (Ejvegård, 2009), men vi bedömde att ingen av våra respondenter stördes överhuvudtaget. Anledningen till att vi valde att spela in intervjuerna var att vi ville fokusera på personen mitt emot oss och vara närvarande i dennes ögon istället för att behöva anteckna allt de säger, samt att vi inte ville gå miste om information som vi annars inte fått med i anteckningarna. Vi tror att fler detaljer kommer fram om vi kan gå tillbaka och lyssna på tonfall och ordval hos våra respondenter (Trost, 2010). Efter intervjuerna har vi transkriberat ljudupptagningarna till text för att underlätta analysarbetet.

Intervjuerna genomfördes den 28 februari (Travelstart), den 20 mars (Jasons Travel Media), och den 18 april (Flygstolen). De var mellan 50 och 70 minuter långa.

### **3.6 ANALYSMETOD**

Enligt Backman (2008) underlättar analyseringen av kvalitativ data att forskaren redan innan datainsamlingen strukturerat eller kategoriserat, vilket i denna undersökning gjorts genom användandet av en intervjuguide som tar upp olika teman för datainsamlingen. När datan sedan efter insamlingen analyseras handlar det om att gå djupare än vad som faktiskt sägs under intervjun, och försöka fånga en helhetsbild och ibland underliggande mönster och faktorer. (ibid.) Detta sker redan under själva insamlingsprocessen då intervjuaren tolkar respondentens tonfall och kroppsmönster (Backman, 2008, Trost, 2010).

Trost (2010) menar att det inte finns några modeller eller spelregler för hur analysarbete ska gå till, utan att det handlar om att använda kreativitet och fantasi som hjälpmedel. Jacobsen (2002) hävdar att det handlar om att beskriva, kategorisera och systematisera, samt att kombinera datan. Det finns ingen sekventiell process i hur det går till, utan aktiviteterna går in i varandra. Forskaren bör sträva efter att i inledningsfasen av analysen inte sälla bort för mycket information utan sedan gradvis snäva av den. (ibid.) Detta har vi försökt att ha i åtanke när vi analyserat resultatet av studien. Vi började med inomfallsanalyser, att analysera varje fall för sig och beskriva dessa utifrån den teoretiska referensramen. Därpå gjorde vi mellanfallsanalys, och tittar på om det finns några likheter och skillnader mellan de olika fallen och vad detta i så fall kan bero på. Dessa båda analysmetoder beskriver Jacobsen (2002) som analys av enskilda fall och analys där flera fall jämförs, och menar att de kompletterar varandra och ger en större helhet i förståelsen av materialet.

## 3.7 RELIABILITET OCH VALIDITET

För att uppnå vetenskapligt värde krävs att undersökning uppfyller vissa krav gällande reliabilitet och validitet (Ejdegård, 2009). Det handlar om att bevisa att undersökningen använt tillförlitliga och trovärdiga mått, metoder och källor (ibid.). Om en undersökning har hög validitet och reliabilitet innebär det att resultatet faktiskt beror på fenomen och skillnader i verkligheten, och är inte ett utslag av felaktiga metodiska tillvägagångssätt (Jacobsen, 2002).

### 3.7.1 VALIDITET

Med validitet menas att forskaren mäter det denne avser mäta, alltså att de kriterier som sätts upp mäter det de avser (Ejdegård, 2009; Jacobsen, 2002; Patel & Davidson, 2003; Trost, 2010). Med kvalitativa studier avser forskaren ofta att få veta just vad intervjurespondenten menar eller hur denne uppfattar ett ord eller en företeelse (Patel & Davidson, 2003; Trost, 2010). Den insamlade empirin måste vara giltig och relevant, och detta delas ofta in i intern och extern giltighet och relevans (Jacobsen, 2002).

*Intern giltighet och relevans* handlar om att vi mäter det vi tror att vi mäter (Jacobsen, 2002). För att testa undersökningens giltighet prövas resultatet mot andra människor (Jacobsen, 2002; Patel & Davidson, 2003). Validiteten i vår empiriska undersökning har stärkts genom att vi även gjort en litteraturstudie och undersökt vad en mängd andra forskare kommit fram till inom ämnet kundkunskap, samt även kring undersökningens kontext, sociala medier. Vi har också kritiskt genomgått källor och information från dessa, vilken Jacobsen (2002) menar är ytterligare ett sätt att stärka validiteten. Vi valde ut den person på företagen som arbetar med sociala medier som respondent för att försäkra oss om att vi får de rätta källorna till den empiriska undersökningen. Vi bedömer att de gett oss riktig information, och att de hade kunskap, förmåga och vilja att ge oss den. (ibid.)

*Extern giltighet och relevans* handlar istället om ifall resultatet från enstaka fallstudier är överförbart i andra sammanhang, alltså ifall det kan generaliseras (Jacobsen, 2002). Det innebär att urvalet måste vara representativt. Avsikten med kvalitativa studier (så också denna) är sällan att kunna generalisera från urvalet till populationen, eftersom vi undersöker för få enheter. (ibid.) Vi har som sagt försökt att skapa en heterogenitet i homogeniteten av vårt urval, vilket bör öka generaliserbarheten för våra slutsatser till andra företag inom samma kontext. Men vi kan inte dra några generella slutsatser, utan endast göra antydningar om hur det skulle kunna se ut (Jacobsen, 2002). Detta måste sedan testas på annat vis. Även den externa validiteten stärks av att vi gjort en litteraturstudie kring vad andra studier kommit fram till, och vårt resultat skulle kunna vara överförbart till andra kontexter, eftersom andra studier pekar på samma fenomen. (ibid.)

### 3.7.2 RELIABILITET

Reliabilitet handlar om tillförlitlighet och användbarhet av mått och mätinstrument, det vill säga att de är stabila och mäter på samma sätt varje gång (Ejdegård, 2009). Den insamlade empirin måste vara tillförlitlig och trovärdig för att vara reliabel (Jacobsen, 2002). Samma mätinstrument och samma datainsamlingsmetod måste ge samma resultat, då är undersökningen tillförlitlig. Vid en undersökning med intervjuer som insamlingsmetod gäller det för att ha en hög reliabilitet att vara medveten om och motverka intervjuareffekten och kontexteffekten. Intervjuareffekten handlar om att intervjuarens närvaro kan skapa speciella resultat och kontexteffekten handlar om ifall platsen där intervjun hålls påverkar resultatet. (ibid.)



### 3.7.2.1 INTERVJUAREFFEKTEN

Intervjuareffekten innebär att vid en personlig intervju kan intervjuarens fysiska närvaro påverka intervjuobjektet så att denne uppträder onormalt (Jacobsen, 2002). Vid genomförandet av intervjuerna har vi följt Jacobsens (2002) tips: inled med en översikt, inled med allmänna frågor, inta lyssnarställning, undvika ledande frågor, visa att du förstår och är intresserad, för anteckningar, gräv mer i det som är intressant eller som vi inte förstår samt avsluta mjukt. Detta för att i största mån minska intervjuareffekten. Jacobsen (2002) råder till att välja telefonintervju om forskaren bedömer att intervjuareffekten kan förväntas vara särskilt stor, vilket inte vi bedömt den vara i våra fallstudier.

Jacobsen (2002) menar att intervjuareffekten kan vara stor när det i samma undersökning förekommer olika intervjuare, vilket det gör i vår undersökning. Av transport- och logistikskäl har vi inte kunnat genomföra intervjuerna tillsammans, då de genomfördes i olika världsdelar. Vi bedömer av resultatet att intervjuareffekten trots detta inte varit allt för stor. Vi har använt samma intervjuguide och båda följt Jacobsens (2002) råd. Jacobsen (2002) skriver också att när undersökarna kommer fram till samma resultat bedöms inte intervjuareffekten vara så stor, vilket vi gjort. Patel och Davidson (2003) hävdar också att intervjuareffekten inte är relevant när det handlar om kvalitativa intervjuer, utan endast vid kvantitativa intervjuer.

### 3.7.2.2 KONTEXTEFFEKTEN

Det är viktigt att reflektera över hur platsen för intervjun kan påverka resultatet av den, de och flesta platser har både för- och nackdelar (Jacobsen, 2002; Trost, 2010). Vi har genomfört intervjuerna i konferensrum på respondenternas respektive arbetsplats. Vi bedömde det som en lämplig plats då det är en plats där den intervjuade kan känna sig trygg och bekväm (Jacobsen, 2002; Trost, 2010). Inga åhörare har funnits under intervjuerna, vilket Trost (2010) betonar är viktigt. Det finns en risk för störningar på respondentens arbetsplats (Patel & Davidson, 2003), men våra respondenter avsatte tid och meddelade sina kollegor att de var upptagna, och hade inga telefoner med sig till konferensrummet. Vi bedömer därför att kontexteffekten inte varit anmärkningsvärd för undersökningen.

## 4. EMPIRISK STUDIE

*I detta stycke presenteras resultatet av den empiriska studie som genomförts. Tre personer ansvariga för sociala medier på sina respektive företag har intervjuats, Sarah McMullen på Jasons Travel Media, Nick Paul på Travelstart och Katarina Jardenberg på Flygstolen.*

---

### 4.1 JASONS TRAVEL MEDIA

Jasons Travel Media är en skapare och distributör för reseinformation. Företaget är Nya Zeeländskt och baserat i Auckland, men distribuerar även information om South Pacific och Australien. Jasons är ett familjeägt företag som grundades för ca 50 år sedan. De har tre olika inriktningar, online, print och distribution (Jasons Travel Media, 2013). Företaget började med print, alltså tryckta guider i form av guideböcker, evenemangskalendrar, kartor, ruttplaner etc. De senaste åren har de även börjat publicera informationen online, först på sin hemsida därefter på sociala medier, vilket vi kommer gå djupare in på senare. Resenärer kan även boka med reseleverantören direkt på Jasons hemsida. Den sista delen, distribution, inbegriper ett stort nätverk för distribution av guider, både för Jasons egna guider men även för andra som vill tillhandahålla guider och broschyrer. De äger och hanterar broschyrställ på över 4000 platser i Nya Zeeland, Australien och South Pacific (Jasons Travel Media, 2013). Informationen innefattar boende, evenemang, aktiviteter, biluthyrning, restauranger etc.

Jason har två kundgrupper, reseleverantörer och resenärer. Det är från reseleverantörerna som Jason har sina intäkter genom att informera om deras erbjudanden och tjänster till resenärer som vänder sig till Jasons för information.

Marknadsavdelningen består av två editors, en marknadsassistent, en projektledare, en marknadschef och en webbansvarig. Vår respondent i den här undersökningen, Sarah McMullen, är frilansare och anställd hos Jasons sedan ett år tillbaka. Tidigare har hon jobbat med sociala medier inom radiobranschen och läser även kurser i sociala medier. Hon anställdes på Jasons för sökmotoroptimering, men är också ensam ansvarig över Jasons sociala media konton.

#### 4.1.1 KUNDRELATIONER

När vi frågar McMullen om kundrelationer pratar hon främst om hur Jasons jobbar med att lösa problem för sina klienter och för resenärer. Dessutom tar hon upp att det är viktigt med kunskap om klienter och resenärer för att bygga relationer. Jasons genomför undersökningar med sina klienter regelbundet, via telefon, online, personligen och ibland genom att lämna ut enkäter. Mycket av detta handlar om att dubbelkolla för att försäkra sig om att den information som Jasons får från diverse fristående organisationer stämmer.

McMullen menar att sociala medier är ett sätt att göra reklam för sig själv, men utan att "hårdsälja". Uppdateringar kräver noggrann eftertanke säger hon. *"You've got to think really hard about what it is we're sending and who we're sending it to"*. Jasons vill positionera sig som en *"authority expert type position with a little bit of problem solving"*, alltså en expert med auktoritet som löser problem. De vill att resenärer ska twittra eller e-maila frågor, funderingar och problem till Jasons och att Jasons då ska kunna hjälpa dem. De använder sociala medier bland annat till att bygga kundrelationer och att vara en interaktiv informationskälla för resenärer.

#### 4.1.2 JASONS NÄRVARO I SOCIALA MEDIER

Jasons använder i nuläget Facebook och Twitter. Vid intervju tillfället är det även under diskussion att börja använda Instagram. De har cirka 4,700 följare på Facebook (Facebook, Jasons Travel Media, maj 2013) och cirka 5,100 på Twitter (Twitter, Jasons Travel Media, maj 2013). De har funnits i dessa nätverk 3-4 år, men det är bara sista året som de har aktivt använt det, innan dess har det bara uppdaterats sporadiskt. Det handlade från början om att de tyckte att alla andra fanns på sociala medier, så då måste Jasons också finnas där.

Vi frågar McMullen varför hon tycker att sociala medier är viktigt, och hon svarar att det är en stor möjlighet att skapa interaktion, samt att deras önskade position som *“authorities and willing to help”* gör att de måste göra sig tillgängliga. Många människor finns på sociala medier, då behöver också Jason finnas där. Hon betonar att de kan få mycket information från sociala medier, som information från och om kunder: vart de är, vad de gör, vart de ska, vad de vill veta. Hon har en vision om att deras följare i framtiden inte enbart följer dem utan också pratar med dem och ger dem feedback. McMullen menar att detta är så mycket lättare att göra genom sociala medier än någon annanstans. *“You can learn how to get so much information out without giving a lot”*.

Under samtalet med McMullen förstår vi att hennes sätt att arbeta med sociala medier bygger på att försöka skapa en interaktion och relation med resenärer, reseleverantörer och andra intresseorganisationer. Ur interaktionen ser hon en stor potential i att få information. Sedan vill hon föra kunder och klienter tillbaka till hemsidan och använda denna för att försöka åstadkomma en affär av något slag. I nuläget upplever hon att hon inte kan göra det i den utsträckning hon vill, eftersom hon anser att hemsidan är dålig. Med det menar hon att det är svårt att få tag i det som söks. Arkiveringssystemet har inget datum, så de artiklar och inlägg som skrivits måste undersökas för att vara säkra på att de fortfarande är aktuella innan de kan länka från sociala medier till dem. Detta tidskrävande arbete anser de sig inte ha tid till.

McMullen menar att hon har svårigheter med att motivera och implementera användandet av sociala medier i organisationen. Hon pratar om att det finns stora möjligheter, att det är ett nytt kommunikationsmedel och en stor informationskälla. Styrelsen är öppen till faktumet att marknadsföring förändras och att sociala medier är ett nytt marknadsföringsverktyg, men de saknar förståelse för hur det ska användas. Hon har svårt att motivera varför tio av hennes arbetstimmar per vecka går åt till sociala medier. Det kräver mycket tid och det tar också tid innan resultaten syns, men det har stor potential, hävdar McMullen.

#### 4.1.3 KUNSKAP I ORGANISATIONEN

McMullen kommer flera gånger under intervjun tillbaka till vikten av att ha kunskap. *“Knowledge is power, it’s the basis of everything”*. Hon hävdar att Jasons är duktiga på att samla in och lagra data och information, däremot blir den inte alltid använd. *“I keep finding databases of stuff or spreadsheets of stuff that just gets pumped into a spreadsheet and then left”*. Hon menar att om det inte finns ett syfte i hur informationen sedan ska användas, så är det ingen mening att samla in den och lagra den, det kostar bara tid och kan vara förvirrande. Hon tror att problemet att information inte tas tillvara beror på de stora personalförändringarna. Personalen samlar ihop information utan att veta i vilket syfte, och att den därför bara blir lagrad och lämnad. Efter att den samlats in finns det inte någon utsedd person som ska ta tillvara på den och använda den.

McMullen menar att Jasons inte är tillräckligt bra på att dela kunskap inom organisationen. Försäljningsavdelningen får mycket feedback från klienterna, reseleverantörerna, men de är

dåliga på att dela med sig. Dock har det tillsats en ny försäljningschef som enligt McMullen är bättre på att samla in feedback från klienter och medarbetare, och se till att marknadsavdelningen får informationen. Företaget är i intervjutillfället i processen att skapa ett ramverk för hur information och kunskap ska spridas till alla, även mellan avdelningar, vilket inte fungerar så bra just nu. *“In the other room there is like stickers on the wall at the moment, they are actually mapping out what we’ve got, an ideal system for the entire company and what is needed to get there...”*.

#### 4.1.4 SOCIALA MEDIER OCH KUNSKAP

När vi kommer in på hur Jasons försöker använda sociala medier för att lära sig om sina kunder är McMullens svar lite diffusa. Hon kommer snabbt ifrån ämnet och vi upplever att hon inte riktigt vet hur hon gör för att lära sig om sina kunder just ur sociala medier. Dock står det klart att hon regelbundet skannar av sociala medier och andra internetbaserade medier i jakt på information, och att hon försöker anteckna det hon hittar.

*“I look at it as every time someone responds, you’re learning something about them”*. Hon betonar att hon lär sig genom att interagera med följare, men att det är viktigt att inte bli för frågvis och försöka dra det ur dem. Hon säger att hon “snokar” lite mer om personer hon ofta interagerar med. Hon använder Google, Twitter och Facebook och söker upp dem och försöker ta reda på mer om dem. Detta handlar mest om klienterna, men också med resenärer. Hon betonar att det är viktigt att vara medveten om att detta bara är en individ och att det inte alltid går att behandla dem som ett genomsnittligt exempel, utan det gäller att hitta en balans i detta.

McMullen skannar av Facebook och Twitter varje dag för att se vilka ämnen som är trendiga just nu och hur de kan användas. Jasons använder Google Alerts som notifierar dem när någon pratar i sociala medier om Jasons, konkurrenterna, att resa i Nya Zeeland etc. Hon tittar också på vad som händer kring marknadsföring i andra industrier. Det svåra är att sedan försöka dela detta i organisationen: *“Then it’s the matter of pulling the information out and putting it down somewhere, and using it, and then having it in a usable form that’s not just in my head”*.

När hon läser något som är intressant mailar hon det till sig själv, och när hon sedan kommer hem går hon igenom vad som är relevant till det hon och Jasons gör. Det viktigaste skickar hon runt till teamet i ett veckobrev tillsammans med hur hon tycker att det relaterar till deras verksamhet och vad de kan ha för nytta av det. Hon säger också att Facebooks och Twitters verktyg för att följa intressanta organisationer och personer är väldigt bra, då hon snart kan se om detta är värdefullt eller inte. När vi pratar om detta är McMullen lite oklar med om hon syftar på information från, om och för kunder eller på annan information. Vår tolkning är att hon pratar om information i allmänhet och att kundinformation är del i detta.

McMullen försöker också att skriva ner de intryck hon gör och varje månad gå tillbaka och läsa igenom anteckningarna. Just detta, att anteckna så att hon kan gå tillbaka och leta efter mönster hon inte fann vid första anblicken, betonar hon som väldigt viktigt.

McMullen anser att sociala medier är ett bra verktyg för att nå ut till klienter och andra företag. *“It’s helpful to kind of foster those connections, ‘cause it makes looking for information that much easier, ‘cause it starts rolling back into us”*. Relationer med företag genom sociala medier gör att Jasons får in information direkt från dessa. Hon hoppas att i

framtiden kunna bygga upp en publik som inte bara följer dem och tar till sig information, utan som också informerar Jasons när det händer någonting.

## 4.2 TRAVELSTART

Travelstart är en internetresebyrå med huvudkontor i Kapstaden, Sydafrika. De startade som Sydafrikas första internetresebyrå 2006 och idag driver de försäljning i sju länder i Afrika och Mellanöstern; Sydafrika, Namibia, Tanzania, Kenya, Nigeria, Egypten och Turkiet.

På huvudkontoret i Kapstaden arbetar det cirka 120 personer, utöver dem finns det tre till fem medarbetare på varje lokalt kontor. Den mesta av marknadsföringen sköts från Kapstaden för alla marknaderna, med viss hjälp från de lokala kontoren. Marknadsavdelningen består av tio anställda, Nick Paul som är social media manager, har en bakgrund inom kundtjänst och som resesäljare på Travelstart. Han har arbetat med sociala medier på Travelstart i tre och ett halvt år och han sköter det mesta själv för samtliga marknader (utom Turkiet, där det sköts lokalt eftersom all kommunikation sker på turkiska), med viss hjälp från de lokala kontoren vad gäller översättningar och i vissa fall kulturella olikheter. Paul har lärt sig hur marknadsföring i sociala medier fungerar genom att läsa bloggar om ämnet och nyhetssidor på nätet. Paul säger att det handlar om att läsa stora mängder, för att sedan sortera ut vad som verkar bra. I slutändan är det bara att testa sig fram till vad som fungerar och lära sig av erfarenheterna. Sociala medier är så pass nytt att få personer egentligen vet vad de håller på med, hävdar Paul. När han började arbeta med sociala medier för Travelstart var det få andra företag som arbetade med det i Sydafrika. Paul har därmed fått några års försprång att testa sig fram, till skillnad från konkurrenterna som nu kastar sig in på sociala medier.

### 4.2.1 KUNDRELATIONER

Kundservice är Travelstarts slagord och det är något som genomsyrar företaget från kundtjänst via utvecklings-, ekonomi- och marknadsavdelningen hela vägen upp i ledningen. Paul beskriver det som en förutsättning att kundservice är viktigt för hela företaget för att det ska nå ut hela vägen. Att vara ärlig, passionerad och att kunden förstår att det är en ”riktig” person bakom skärmen kommer bli allt viktigare.

*”If the company doesn’t have that philosophy of customer service, that excellent customer service being a value within the company, it’s going to be difficult for them to premier all the way through the furthest reach the company sticks out, social media is really the fingertips of the company as oppose to the voice”.*

För att vårda relationen till sina kunder prioriterar Travelstart att hålla en öppen kommunikation. Paul poängterar att det inom onlinevärlden kan vara extra viktigt, då många känner sig osäkra när de inte kan se personen de pratar med, eller vet hur de ska ställa rätt fråga. Genom att visa kunderna att de finns där för att prata, svara på frågor och ge korrekt och snabb information, får de kunderna att komma tillbaka till Travelstart, tror Paul. Varje geografisk marknad har sitt lokala kontor med kundservice och lokal personal. Det är viktigt för Travelstart att ha en lokal förankring i varje land och att kunderna ser företaget som lokalt och pålitligt. Resor handlar ofta om mycket pengar och tyvärr finns det en hel del oseriösa företag i branschen, säger Paul.

Paul har uppfattningen av att allt fler företag börjar inse värdet i att använda sociala medier för kundservice och att det i sin tur kan resultera i PR för företaget. Det handlar mycket om att uppmuntra kunderna till en konversation och att dra nytta av deras publiceringar. Facebook fungerar så att varje gång någon gillar, kommenterar eller delar en kommentar, bild, eller skriver något på Travelstarts sida så genererar det en ”historia” och en spridning hos den personen. Kan företaget ta vara på konversationen och på sitt rykte på nätet så kan det



generera PR. Tidigare var sociala medier och PR två helt olika marknadskanaler men de har kommit mycket närmare varandra, hävdar Paul.

Paul beskriver hur han jobbar väldigt aktivt med att få kunderna att interagera med Travelstart på sociala medier och framförallt på Facebook. Genom interaktionen får Travelstart reda på vilka tankar och frågor som deras kunder funderar över. Paul påpekar flera gånger hur viktigt det är att uppmuntra kunderna att ställa frågor och prata på Facebook. Kunden ska veta att Travelstart alltid finns där och att de alltid kan få ett snabbt och korrekt svar på sina frågor.

#### **4.2.2 TRAVELSTARTS NÄRVARO I SOCIALA MEDIER**

För Travelstart är sociala medier ett verktyg för att synas, nå ut till nya kunder och framförallt vara tillgängliga där kunderna finns. Sociala medier är enligt Paul en bra kanal att nå ut till människor, då det än så länge är relativt billig kanal att marknadsföra sig i. Det ger möjlighet att testa sig fram och se vad som fungerar.

När Paul pratar om aktiviteter på sociala medier är det nästan uteslutande Facebook som nämns. Det är på Facebook deras kunder finns, och därför är det också där Travelstart ska finnas, menar Paul. Facebook är även bra då de enkelt kan se vilka det är som följer dem och vart de kommer ifrån. Via Facebooks analysverktyg Insight kan Travelstart få reda på generell statistik över sina följare; vart de kommer ifrån, hur gamla de är, vad de tycker om, och om det är främst män eller kvinnor. Med hjälp av denna information kan de segmentera sina annonser mot den målgrupp de vill nå. Som ett sydafrikanskt företag finns det ingen mening att annonsera mot medlemmar i andra länder.

Paul handskas dagligen med sju Facebookkonton (ett för varje land) med totalt närmare 500 000 fans (Facebook, Travelstart, maj 2013). På Twitter har de 6500 följare över sina sju länder (Twitter, Travelstart, maj 2013). Twitter används främst för att dela intressanta nyheter, blogginlägg och liknande. Det gäller att hitta något intressant som folk vill dela för att nå ut till så många som möjligt, förklarar Paul. På Twitter försöker de skaffa följare som är inflytelserika, som har många följare och som är aktiva framförallt inom företagets område. På det sättet hoppas de kunna nå ut till fler och få nya följare. Google+ och Pinterest är än så länge relativt små och används enbart för Sydafrikas marknad. Travelstart har en blogg där det publiceras nya inlägg nästintill dagligen. Den används för att dela information och att underhålla. Majoriteten av besökarna är tillfälliga läsare, som hänvisas till bloggen från Google för att få svar på någon fråga. Där ska finnas rolig och intressant läsning och inte vara för säljande. Paul menar att de tjänar i längden på att bygga upp en medvetenhet hos konsumenterna.

Fram tills idag har mycket av deras mål kring sociala medier handlat om att skaffa så många följare och fans som möjligt. Nu börjar resonemangen gå mer och mer kring vad de faktiskt kan få ut av sin publik, utan att tappa det målet de har satt upp om att fortsätta ökningen i antal.

#### **4.2.3 KUNSKAP I ORGANISATIONEN**

På Travelstart är information och kunskapsspridning viktigt enligt Paul. Om informationen inte delas inom organisationen och framförallt når de som fattar besluten så fyller informationen inget syfte, fortsätter han. Någon uttalad strategi för hur informationen ska tas till vara och delas inom företaget finns inte, säger Paul. Det är inte heller något han saknar utan han anser att de är ett så pass litet företag att de kan dela information och kunskap med den det berör utan att behöva följa ett formaliserat tillvägagångssätt.

Paul får mycket information från kunder via sociala nätverk, det kan vara allt från klagomål på funktioner som inte fungerar, kunder som inte får svar på sina mail eller många kunder som ställer samma fråga. Då är det viktigt att han går till botten och undersöker vad problemet är. Är det något som inte fungerar på hemsidan så är det IT-avdelningen som måste få veta det och åtgärda problemet. Har kunden inte fått svar på ett mail, då kan det bero på att kundtjänst har haft mycket att göra, men det kan också bero på problem med mailservern. Ställer många kunder samma fråga, då är det en antydning på att de inte har tillräckligt med information på hemsidan. Beroende på vad det gäller så skickar Paul informationen vidare till olika personer, oftast genom mail eller via Skype. Det är genom information och synpunkter från kunderna som Travelstart kan bli bättre och mer effektiva säger Paul. *“It’s important other people, people who can make decisions get that information, to help them make better decisions in the future.”*

#### 4.2.4 SOCIALA MEDIER OCH KUNSKAP

Informationen som kan hämtas från sociala medier kommer i olika former, förklarar Paul. Genom att kommunicera med kunder dagligen, samlar han på sig kunskap om dem utifrån vilka frågor de ställer eller kommentarer de lämnar.”... *the more we get people to talk to us, the more we get to know about them*”. Det är genom att integrera med kunderna som Travelstart kan lära sig av dem.

Paul säger att sociala medier är en bra informationskälla i form av kundundersökningar. Han ger som exempel en undersökning de gjorde bland sina följare på Alla hjärtans dag, för att ta reda på vilken destination sydafrikanerna ansåg vara den mest romantiska destinationen i världen. På mindre än ett dygn hade de fått ihop över tusen röster, där Bora-Bora var överlägsen vinnare. Detta genererade flera artiklar på internetbaserade nyhetssidor och en radiointervju, vilket måste ses som bra PR för en ganska enkel undersökning. De brukar även fråga sina följare på sociala medier vad de vill läsa om i Travelstarts nyhetsbrev och på bloggen för att få veta vad de är intresserade av. Paul tror att genom att låta kunderna vara delaktiga och påverka innehållet så är de mer intresserade av att följa dem.

Paul samlar varje vecka in information från de olika sociala plattformarna, hur det har utvecklats i form av följare, delningar och kommentarer. På Facebook finns möjligheten att genom verktyget Insight se hur många de har nått ut till med sina inlägg och hur inläggen har bemötts. Denna information sparar han och jämför från vecka till vecka, efter att ha jobbat med det här länge kan han se ett visst mönster. Är det något som avviker från mönstret går han in och analyserar specifika inlägg under den perioden, för att se om det är nått inlägg som inte har bemötts som önskat så tar han med sig det till en annan gång.

Mycket av den informationen Travelstart aktivt samlar in och tar tillvara på via sociala medier är sällan från specifika individer, utan oftast om följarna som grupp. Paul pratar även om att det finns information att se om enskilda individer. Det kan till exempel vara vart de bor, vilket kan vara intressant för honom om han får en prisförfrågan då han behöver veta vart kunden vill flyga ifrån. Som internetbaserat företag i Afrika är det även intressant att veta vilken typ av enhet kunderna använder, om det är en stationär dator, laptop, surfplatta eller mobil. Den informationen syns när kunder kommenterar eller kontaktar Travelstart på Facebook. Det är information som kan hjälpa företaget att få reda på vilket sätt de bäst når ut till sina kunder. Är det många som använder mobil eller surfplatta kan det vara ett tecken på att de borde satsa på en bra mobilside. Paul säger att han brukar leta efter den informationen när kunder kontaktar dem. Han för inte någon statistik över det utan han försöker snarare bilda sig en övergripande uppfattning. Samma sak kan vi förstå gäller kommentarer och frågor. Paul



poängterar att det är viktigt att föra vidare relevant information till respektive avdelning som berörs, till exempel kundtjänst eller IT-avdelningen. Men det finns även kommentarer och frågor där det inte finns någon tydlig mottagare, dessa bemöter Paul själv och det är sällan någon annan som ser dem.

### 4.3 FLYGSTOLEN NORDIC AB

Flygstolen Nordic AB är en internetresebyrå som säljer reguljärflyg, hotell och hyrbilar. De är baserade i Helsingborg och har varit verksamma i Sverige sedan 2004. I varumärkesportföljen har de två varumärken, ursprungsmärket Flygstolen som är menat att vara ett premium brand av de två och Tripmate som ska vara snabbt, billigt och enkelt, och som går att hitta på prisjämförelsesidor.

I början av 2013 utökade Flygstolen Nordic AB sin verksamhet till Norge och är nu i full gång med planerna att lansera i Danmark, vilket förhoppningsvis kommer att ske i slutet av året. Företaget har idag 23 anställda som alla sitter i Helsingborg. Katarina Jardenberg är marknadschef och sköter det mesta inom marknadsföringen i nuläget för både Sverige och Norge, men med viss hjälp av en art director som sköter de tekniska bitarna. Katarina Jardenberg har 20 års erfarenhet av marknadsföring i olika former. Under många år jobbade hon med digitala medier för Helsingborgs Dagblad, Aftonbladet och Sydsvenskan. Innan hon började på Flygstolen hade hon ansvaret för digitala- och sociala medier för Helsingborgs Symfoniorkester och konserthuset.

#### 4.3.1 KUNDRELATIONER

Många av resebyråerna som finns på Internet upplevs som väldigt datoriserade och kalla, hävdar Jardenberg. Flygstolen vill istället förmedla en känsla av att vara lokala, äkta och familjära. Att visa kunderna att det är riktiga människor bakom företaget och att de bjuder på sig själva och på sin kunskap är det viktigaste, menar Jardenberg. Många kunder kontakter Flygstolen först när det är frågan om ett problem. I resebranschen när de flesta reser någon gång om året kan det vara svårt att vinna tillbaka kunder som har haft en dålig erfarenhet. Jardenberg säger *”Jag kommer ihåg när jag jobbade inom försäljning. Då sa vi att ett fel kräver sju rätt”*. Det skulle i resebranschen innebära att det tar sju resor, sju år att vinna tillbaka kundens förtroende och då har de troligtvis gått till en konkurrent för längesen. Jardenberg säger att det är där sociala medier kommer in. Där kan de bygga upp en relation och ett förtroende hos kunderna. De kan kompensera innan problemet uppstår och skulle det då hända så kanske kunden är mer förstående.

På sociala medier jobbar Flygstolen hela tiden med att öka aktiviteten och kommunikationen. Jardenberg pratar om marknadsavdelningen som den del i företaget som jobbar med att tillgodose de potentiella kunderna. Alla de som vill resa och kanske planerar för en resa men som inte är redo att boka just för stunden. *”Det handlar om att se till att de är goa och glada och håller Flygstolen som top of mind nästa gång de ska boka. Det kanske är ett helt år till dess, det vet man inte”*.

#### 4.3.2 FLYGSTOLENS NÄRVARO I SOCIALA MEDIER

För Flygstolen är det lika självklart att vara närvarande på sociala medier som att de svarar på mail eller i telefon. Jardenberg förklarar att för dem är det viktigt att finnas där alla andra finns, där kunderna finns. Flygstolen har en enorm målgrupp. Deras potentiella kunder är alla som någon gång har haft lite pengar som de vill resa för. Därför ska de finnas i alla kanaler de kan där deras kunder kan hitta dem och få en uppfattning och en känsla för företaget.

Flygstolen jobbar stenhårt med sina sociala kanaler. Blogg och Facebook är det de använder mest, men även Twitter, YouTube, Pinterest, Flickr och Google+ i viss mån. Det är en ständig jakt på följare och läsare, och då är det viktigt att synas på så många ställen som möjligt. Samtidigt är det farligt att försöka för mycket, värdet i att finnas i många nätverk går förlorat om det inte görs bra, menar Jardenberg. Uppmuntrar de kunder att följa dem och

kommunicera med dem på sociala medier måste Flygstolen finnas där för att bemöta kunderna och erbjuda ett bra innehåll.

Bloggen har ett stort värde och där visar statistiken att en läsare av ett blogginlägg går in på Flygstolens hemsida vid ett senare tillfälle. Det tyder på att Flygstolens blogg har en publik som är köpbenägen och då gäller det att bli effektivare i att konvertera läsare till betalande kunder. Detta kan göras genom att till exempel placera en sökmotor direkt i bloggen så att läsaren inte själv behöver söka sig in på hemsidan.

På Facebook har Flygstolen 6600 fans (Facebook, Flygstolen, maj 2013) och det har blivit en kanal för allt och alla. Därför försöker Jardenberg att blanda innehållet som postas: allt från blogginlägg, till sista minuten, till bakom kulisserna på kontoret. *"Där ska finnas nått för alla, man ska känna att det är ok att hänga där därför att jag får ut nått av det"*. Det handlar om att uppmuntra till delaktighet och engagemang genom att ställa frågor. Delaktigheten är viktig, Jardenberg pratar om andra företag som lyckats så bra att kunder skickar in bilder och bloggposter gratis eller mot att delta i en tävling. Flygstolen har inte riktigt nått dit än, men det är ett mål att jobba mot.

Twitter är framförallt en kanal som vänder sig till branschfolk, redaktörer och journalister, anser Jardenberg. Där är det nyhetsvärdet snarare än snackisar som ligger i fokus. Flygstolen vill tillhandahålla nyheter till branschfolk och media som levereras till dem utan att de behöver anstränga sig.

YouTube är världens största videotek och Flickr är världens största fotoalbum på nätet, så självklart ska Flygstolen finnas där och dela med sig av sina videoklipp och bilder: *"Generöst, öppet och mänskligt"* säger Jardenberg. Flygstolen är beroende av att låna från Flickr's Creative Commons<sup>6</sup> licensierade bilder och då måste de själva dela med sig av det de har, *"sharing is caring"*.

#### 4.3.3 KUNSKAP I ORGANISATIONEN

Kommunikation och information är alltid en stor svårighet inom organisationer, oavsett om det är ett stort eller ett litet företag, menar Jardenberg. Hon fortsätter med *"Information är aldrig tillräcklig, ingen begriper den, ingen kommunicerar och ingen berättar någonting för varandra, det är ett ständigt problem"*. Det Flygstolen gör för att försöka förbättra kommunikationen och informationsspridningen i företaget är att mötas. De har morgonmöte varje onsdag där alla samlas och går igenom vad som är på gång, vad som har hänt under veckan och vad som ska hända. Alla har möjlighet att komma med tankar och idéer. Ledningsgruppen försöker också ha minimöte en gång i veckan och en gång i månaden så ägnar de en halv till en hel dag till att diskutera igenom allt. Förutom det så jobbar de mycket i projektform och i små grupper med en klar struktur och deadline. I Google Drive<sup>7</sup> kan de dokumentera vad som har gjorts och vad som ska göras. Där kan alla inblandade ha tillgång till dokumentet och gå in och skriva. Jardenberg beskriver ett bra exempel, att de när de höll på med lanseringen i Norge startade de ett dokument inför lanseringen i Danmark. Där skrev

---

<sup>6</sup> Creative commons är en ideell organisation vars mål är att hjälpa de som skapar och (helt eller delvis) vill dela med sig av sina verk. De gör det möjligt genom ett system av licenser. Upphovsmannen väljer vilka friheter denne vill att verket ska ha och får licensavtal som passar dennes önskemål (Creative commons, 2013)

<sup>7</sup> Google Drive f.d. Google Docs är en webbaserad tjänst som möjliggör ordbehandling och online kalkylblad. Dokumentet kan delas så flera användare kan redigera det samtidigt. (Google Drive, 2013)

de in kommentarer, svårigheter och lärdomar från Norgelanseringen som de ska tänka på vid nästa lansering.

Ett annat sätt att dela information kan vara genom intranät. Flygstolen har gjort det enkelt för sig genom att skapa en hemlig grupp på Facebook för företagets anställda. Principen fungerar utmärkt, men problemet är att få alla lika delaktiga.

#### **4.3.4 SOCIALA MEDIER OCH KUNSKAP**

Jardenberg säger att hon inte ser Facebook som en informationskälla utan snarare som en kommunikationskanal. *”Vi vill ju prata med våra kunder, vi vill ju veta vad som händer i deras liv och hur deras upplevelser har varit. Vad de tycker, vad de tänker, vad de vill och vad de inte vill”*, fortsätter hon. Detta antyder att det är en informationskälla även om hon inte ser det så.

Flygstolen kan se vilka det är som följer dem på Facebook; vart de kommer ifrån, vilken ålder de är, om det är främst kvinnor eller män. De kan även se vilka som interagerar mest med företaget, vilka inlägg som har varit populärast och hur många de nått ut till. För att analysera statistik har Facebook ett analysverktyg som kallas Insight, med hjälp av detta kan Jardenberg dra slutsatser över vad som fungerar och inte fungerar. Hon kan till exempel se ett mönster i att när de lägger ut nyhetsrubriker så får det en enorm spridning, kanske för att folk ser ett nyhetsvärde i det snarare än något annat, men det är mycket det som det handlar om att nå ut till så många som möjligt.

Att utnyttja den data som finns på sociala medier handlar mycket om en resursfråga, det gäller att ha tid att gå igenom och analysera den. Jardenberg säger att i den mån hon kan så försöker hon anpassa sina inlägg. Med hjälp av Facebook Insight kan hon se vilka som gillar en viss sorts inlägg, då kan hon göra ett specialerbjudande som riktas till just den målgruppen. Intresset över inlägg på Facebook kan även ge en indikation för ämnen som kan vara intressanta att ta upp i bloggen eller i nyhetsbrev.

Genom den informationen som medlemmarna på Facebook har matat in om sig själva tillsammans med vilka sidor de gillar, vad de delar och vad de klickar bort så analyserar Facebook deras beteenden. Syftet är att optimera mediebruset så att medlemmarna bara får erbjudanden de är intresserade av. Det kan företag som Flygstolen använda sig av. Jardenberg berättar hur hon kan välja vilka de ska rikta sin annonsering mot och behöver därmed inte lägga annonseringspengar på dem som klickar bort allt som har med resande att göra. *”Vi vill ju inte nå dem som skiter i vilket. Det är lättare för oss att få in kunder som vill resa än att övertala dem som inte vill resa”*.

# 5. ANALYS

*I detta stycke analyseras resultatet av studien, och teori och empiri binds samman. Först presenteras inomfallsanalyser, varje intervjuföretag analyseras var för sig och beskrivs utifrån den teoretiska referensramen. Därpå presenteras en mellanfallsanalys, där likheter och skillnader mellan företagens tillvägagångssätt lyfts fram.*

---

## 5.1 INOMFALLSANALYSER

### 5.1.1 JASONS TRAVEL MEDIA

#### 5.1.1.1 RELATION, KUNSKAP OCH INTERAKTION

Gerbert et al. (2002) definierar Customer Relationship Management som *“an integrated effort to identify, maintain, and build up a network with individual customers [...] for mutual benefits of both sides, through interactive, individualized and value-added contacts over a long period of time.”* (Gebert et al, 2002, s. 3). Det är precis i detta syfte Jasons använder sociala medier. De vill bygga relationer med sina kunder och vara interaktiva. McMullen menar att Jasons strävar efter en position som expert med auktoritet och en problemlösare. Jasons vill att kunderna ska höra av sig med de problem de har så att Jasons kan hjälpa dem och informera dem. McMullen menar att sociala medier är bra plattformar för relationsskapande eftersom det är där kunderna finns, och då måste Jasons också finnas där. Facebook och Twitter ska vara mötesplatser där kunder kan möta Jasons med sina frågor. Att Jasons lägger stor vikt på detta överensstämmer med det Gebert et al. (2002) säger om att företag bör fokusera på relationer och se det som en framgångsfaktor och konkurrensstrategi.

Parvatiyar och Sheth (2000) menar att Customer Relationship Marketing också handlar om att välja ut vilka individer som bör prioriteras att bygga relationer med. Det går inte att bygga lika starka personliga relationer med alla. McMullen väljer ut några individer i sociala medier som hon följer lite extra och som hon snokar lite mer kring för att lära sig mer om dem. Hon väljer de individer som ofta interagerar med Jasons, de som kommenterar, gillar och skriver uppdateringar kring dem.

För att bygga starka relationer med kunderna krävs kunskap om dem. Enligt Croteau och Li (2003) är det den mest kritiska framgångsfaktorn för att lyckas med kundrelationer. Företag kan skapa ett värde för kunden i att vara lojal, om de lär sig vad varje enskild kund vill ha och tillfredsställer detta behov (Davenport et al., 2001; Liao et al., 2010). Grundpelaren i att bygga en relation och därigenom lära sig om kunden är interaktion (Garcia-Murillo & Annabi, 2002; Gebert et al., 2002). Detta håller McMullen med om när hon säger att *“I look at it as everytime someone responds, you’re learning something about them”*. Hon säger också att för att bygga relationer krävs kunskap, och tar upp ett exempel om att Jasons just i detta syfte genomför olika typer av kundundersökningar. Sevki och Rifat (2006) hävdar att information- och kommunikationsverktyg kan stödja interaktionen och därmed också kunskapsinsamlingen, vilket McMullen håller med om. Hon säger att sociala medier är värdefullt för att skapa en interaktion med kunden och att det går att samla in mycket kunskap därifrån.

### 5.1.1.2 INFORMATION OCH KUNSKAP FÖR, OM OCH FRÅN KUNDER

Vilken typ av information kan företag då samla in på sociala medier? Dous et al. (2005) beskriver kunskap *för* kunder som den kunskap kunden är i behov och som företagen bör leverera för att tillfredsställa detta behov och underlätta kundens köpbeslut. Hela Jasons affärsidé, att vara distributör av reseinformation, handlar om att vara en källa för information och kunskap *för* kunder. De vill vara experter på just detta. Jasons använder sociala medier som en informationskälla för att identifiera vilken typ av kunskap kunderna behöver, men McMullen pratar inte om sociala medier som en informationskälla för kunskap *för* kunder. Hon tar däremot upp att hon söker allmänt i internetbaserade medier i jakten på information *för* kunder.

Det är alltså viktigt för Jasons att veta vad kunden vill veta, och ett sätt att lära sig detta är genom att integrera med dem i sociala medier. Jasons använder sociala medier som en form av kundtjänst där kunder kan ställa frågor. För att identifiera behovet av information och kunskap *för* kunder använder alltså Jasons sociala medier och får då detta i form av kunskap *från* kunder. Kunskap *från* kunder är den kunskap kunderna besitter som företaget kan ha användning av, exempelvis information om konkurrenter, marknader, produkter men också just kundernas kunskapsbehov (Garcia-Murillo & Annabi, 2002). Precis som McMullen hävdar menar också teoretiker att tilläggnandet av denna kunskap med fördel kan ske genom interaktion och social samvaro (Ehsani et al., 2013; Garcia-Murillo & Annabi, 2002). Detta har McMullen identifierat, och Jasons använder sociala medier som en plattform för denna interaktion, vilken Avram (2006) också hävdar är lämpligt. Information *från* kunder kan omvandlas till kunskap som bidrar till kontinuerlig utveckling och förbättring (Ehsani et al., 2013).

Kunskap *om* kunder handlar om både transaktionsdata och human data, alltså data och information om individers djupare behov och beteenden (Davenport et al., 2001). McMullen har identifierat vikten av att även känna till kunders humana data. Hon "snokar" på sociala medier, scannar av och följer specifika individer för att försöka lära sig mer om vilka de är. Men McMullen tillägger att det är viktigt att komma ihåg att de är just individer, och att det oftast inte går att generalisera till större segment utifrån enstaka individer.

### 5.1.1.3 LÄRANDEPROCESSEN I ORGANISATIONEN

Crossan et al. (1999) har tagit fram en modell som beskriver lärandeprocessen i organisationer utifrån fyra olika delprocesser: *intuitiv uppfattning*, *tolkning*, *integration* och *formalisering*. Med hjälp av den kan vi beskriva hur processen ser ut från det att McMullen får en intuition från sociala medier, till dess att detta används som kunskap i beslutsfattande på Jasons. När McMullen skannar av eller interagerar med kunder i sociala medier får hon en *intuitiv uppfattning*, alltså en omedveten intuition av ett mönster, skillnader och likheter eller möjligheter (Wiseman, 2007). Det är det McMullen beskriver när hon säger att varje gång hon interagerar med en kund så lär hon sig något.

Nästa steg är att försöka *tolka* dessa intuitioner, vilket betyder att förklara dem och skapa ett språk för att beskriva insikterna (Kostopoulos et al., 2011; Wiseman, 2007). McMullen beskriver hur hon försöker att skriva ner de reflektioner hon gör för att sedan varje månad gå igenom sina anteckningar. Det hon faktiskt gör är att hon just tolkar dem och sätter ett språk på dem. Crossan et al. (1999) hävdar att tolkningar blir rikare och robustare om de sker i ett socialt sammanhang, alltså genom konversation och interaktion. Många av de *intuitiva uppfattningarna* är *tyst kunskap* (Kostopoulos et al., 2011). Men McMullen har ensamt ansvar över sociala medier och är den enda som interagerar med kunderna. Hon har inte någon



utsedd person att diskutera och försöka *tolka* sina *intuitiva uppfattningar* med, vilket skulle kunna medföra att hennes *tolkningar* inte blir lika rika som de har potential att bli. Vissa av de intuitiva uppfattningar hon gör kanske inte ens tolkas. Hon ger oss en indikation på att detta kan vara svårt att göra på egen hand när hon säger att det handlar om att ha information i en användbar form som inte bara är i hennes huvud.

Nästa steg är *integration*, vilket sker på gruppnivå eller organisationsnivå (Crossan et al., 1999). Genom interaktion skapas en gemensam förståelse, och utifrån denna börjar gruppen vidta åtgärder och justera aktiviteter på ett koordinerat sätt (Crossan et al., 1999; Kostopoulos et al., 2011; Wiseman, 2007). Interaktion och dialog är nyckeln till denna process (ibid.). De *tolkningar* McMullen gör av de *intuitiva uppfattningar* hon får från sociala medier försöker hon sedan sprida genom att skicka ut veckovisa mail till resten av marknadsavdelningen. Men hon påpekar som vi tidigare tagit upp att kunskap inte *integreras* tillräckligt bland alla på Jasons. Avdelningarna delar information med varandra, men mellan avdelningarna är det bristfälligt. Så som McMullen beskriver det lämnar hon över sina tolkningar av information till marknadschefen, och menar att det sedan är upp till honom att avgöra vad han vill göra med detta. Det saknas interaktion och dialog kring hur det ska integreras i organisationen, vilket enligt både Wiseman (2007) och Crossan et al. (1999) är det avgörande för att denna process ska lyckas.

Eftersom att *integreringen* är bristfällig på Jasons blir det också svårt att ta tolkningarna till nästa nivå. Efter att kunskap integrerats i organisationen och man börjar agera utifrån den är nästa steg att *formalisera* de processer och aktiviteter som fungerar bra, och anslå dem som rutiner och formella procedurer (Crossan et al. 1999). Det handlar om att förankra den nya kunskapen så att den stannar i organisationen, att föra den från individnivå (eller gruppnivå om tolkningen skett i grupp) till organisationsnivå (Wiseman, 2007). Kostopoulos et. al. (2011) beskriver istället för *formaliseringsprocessen* en liknande process som han kallar *kodning*. Den huvudsakliga skillnaden består i att kunskapen inte behöver tas ända till organisationsnivå, utan det räcker att en avgränsad grupp skapar gemensam förståelse och beteenden. Författaren hävdar vidare att innan kunskap integrerats och grupper agerat utifrån den kan den inte formaliseras till rutiner och processer. Det krävs interaktion för att det ska bli organisatorisk kunskap (ibid.), oavsett om det sker på grupp- eller organisationsnivå.

McMullen beskriver att det är svårt att göra några förändringar på Jasons och att ledningen inte riktigt förstår vilka möjligheter som finns med sociala medier. Detta tyder på att processen från att McMullen tolkar det hon intuitivt uppfattat till dess att det formaliseras i organisationen har stora brister. Kunskapen som McMullen besitter om möjligheterna med sociala medier integreras inte till övriga och når aldrig grupp- och organisationsnivå i tillräcklig utsträckning för att skapa förändring och utveckling av formella rutiner och procedurer. Hon beskriver att styrelsen är öppen för det, men att det är svårt för henne att förklara detta kring sociala medier. Kanske hade detta varit lättare om hon hade tolkat sina intuitiva uppfattningar tillsammans med andra, då dessa hade kunnat bli rikare.

#### 5.1.1.4 HUR KUNSKAP SPRIDS MELLAN INDIVIDER OCH GRUPPER

Enligt en annan uppdelning av begreppet kunskap finns två kategorier, tyst och explicit kunskap (Chen, Chang & Tseng, 2012; Nonaka & Konno, 1998). Explicit kunskap kan uttryckas i ord medan tyst kunskap är svår att uttrycka och formulera och därmed också att överföra (Nonaka & Konno, 1998). Den tar sig endast i uttryck i en persons handlingar (Chen et al., 2012). När McMullen skannar av sociala medier och interagerar med kunder får hon

både explicit och tyst kunskap. Hon försöker som vi tidigare tagit upp skriva ner de tolkningar hon gör och detta är alltså den explicita kunskapen.

Men hon samlar också på sig tyst kunskap, och detta beskriver hon när hon säger att det handlar om att ha kunskapen i en användbar form, som inte bara är i hennes huvud. Hon har kunskap som hon inte kan uttrycka och som hon troligtvis inte ens är medveten om att hon har. Ett exempel är detta vi pekat på tidigare, att hon ser stor potential med sociala medier, och även om medlemmarna i styrelsen är öppna för det har hon svårt att förklara möjligheterna. De utgör en del av hennes tysta kunskap, som hon har svårt att formulera.

Vid intervjutillfället finns som vi tidigare tagit upp ingen utarbetad formell process över hur personalen på Jasons ska sprida kunskap mellan varandra, och framförallt inte hur de ska försöka göra tyst kunskap explicit. Kunskap sprids mellan individer och grupper genom fyra olika processer: socialisering, externalisering, kombinerande och internalisering (Nonaka & Konno, 1998). Alla processerna bygger på någon form av interaktion. Det krävs interaktion mellan individer för att kunskap ska kunna spridas mellan dem. (ibid.)

*Kombinerande* handlar om att ny kunskap bildas genom att explicit kunskap sammanställs med annan explicit kunskap, genom att kommunicera, sprida och systematisera kunskapen (Chatti 2012; Nonaka, 2007; Nonaka & Konno, 1998). Hosseini (2011) beskriver att detta kan göras genom digitala kommunikations- och delningssystem, vilket är precis vad McMullen använder sig av för att sprida sin explicita kunskap. McMullen mailar över sina iakttagelser till övriga i organisationen. Denna kunskap läggs då ihop med annan explicit kunskap, den som McMullen relaterar till det hon hittat och som mottagarna lägger till. I detta kan också resoneras över om det faktiskt är kunskap hon sprider, eller om det bara är information. För att se tillbaka till Davenport och Prusaks (2000) kategorisering av data, information och kunskap ligger kunskap närmare handling. Den saknar relevans innan individen agerar utifrån den (ibid.). Utifrån denna definition handlar McMullens mail mer om informationsspridning än kunskapsspridning. Det är upp till mottagaren hur denne använder informationen, om de tar tillvara på den och handlar därefter, och därmed gör den till ny kunskap genom *kombinerande* (Davenport & Prusak, 2000).

Den nya kunskap som skapats i kombineringsprocessen *internaliseras* sedan när individerna i organisationen integrerar denna kunskap med sin egen tysta kunskap (Hosseini, 2011; Nonaka, 2007). Detta sker när McMullen relaterar ny organisatorisk kunskap med det hon redan tyst känner till. Processerna *socialisering* och *externalisering* kräver båda i större utsträckning personlig och i viss mån informell kontakt mellan individerna (Hosseini, 2011). Det räcker alltså inte med kontakt över digitala kanaler för att sprida tyst kunskap, vilket är det både *socialisering* och *externalisering* syftar till (ibid.). Hosseini (2011) menar att organisationer bör skapa stöd för spridning av tyst kunskap mellan dess medlemmar och grupper. Jasons har vid intervjutillfället ännu inga rutiner för att stödja detta, men är i tag med att utveckla en formell kunskapsspridningsprocess.



## 5.1.2 TRAVELSTART

### 5.1.2.1 RELATION, KUNSKAP OCH INTERAKTION

För Travelstart är kundrelationen en grundpelare. Att bygga och vårda relationen till kunderna är något som måste genomsyra hela företaget för att det ska upplevas som ärligt. De vill hålla en öppen kommunikation, där kunden känner att de får korrekt och relevant information snabbt. Gebert et al., (2002) beskriver en bra relation till kunder som en framgångsfaktor för företag. Att relationen till kunden ska sättas i centrum och att alla i företaget måste inse värdet i bra kundrelationer bekräftas av både Gummesson (1998) och Liao, et al., (2010).

Att kunden uppfattar företaget som ärliga och transparenta i sin kommunikation är enligt Heller Baird och Parasnis (2011) extra viktigt på sociala medier för att få kunder att kommunicera med dem. Detta pratar Paul också om. Travelstart vill vara tydliga med att de är människor bakom datorerna och att kommunikationen är personlig. Kunden vill se ett värde i att kommunicera med företag (Heller Baird & Parasnis, 2011). På sociala medier är Travelstart alltid är tillgängliga för att prata, svara på frågor och ge snabb och korrekt information. Att använda sociala medier för kundservice har enligt Paul förutom tillgängligheten också en fördel i att det kan resultera i PR genom att det sprids via kundens kontakter. Företaget skapar genom interaktion ett värde både för kunden och för sig själva (Gebert, et al., 2003).

Croteau & Li (2003) anser att kunskap är det viktigaste för att bygga relationer med sina kunder. Det är genom att veta vad kunden vill ha och tillhandahålla detta som företaget skapar värde för kunden (Davenport et al., 2001). Relationer bygger även på interaktion och personlig kontakt samtidigt som det ger kunskap (Garcia-Murillo & Annabi, 2002; Gebert et al. 2002). Paul delar uppfattningen om att kunskap, interaktion och relationer hänger ihop. För honom är det viktigt att uppmuntra kunderna att prata och ställa frågor på sociala medier. Han säger att ju mer kunderna pratar med dem desto mer lär de sig om dem. Paul berättar att de brukar fråga kunderna vad de vill läsa mer om på bloggen och i nyhetsbrevet. Med den kunskapen kan de ge kunderna den information de efterfrågar vilket stärker relationen. Genom interaktion ökar både försäljaren och kunden sin kunskap, detta skapar ett värde för dem båda (Garcia-Murillo & Annabi, 2002).

### 5.1.2.2 INFORMATION OCH KUNSKAP FÖR, OM OCH FRÅN KUNDER

Sociala medier har skapat nya möjligheter för företag att kommunicera med sina kunder (Heller Baird & Parasnis, 2011). Genom att kombinera kunskapsutvinning med den relationsbyggande processen, som Travelstart gör på sociala medier, så kan marknadsstrategier baseras på kundens faktiska behov (Shaw, et al., 2001).

Paul pratar om hur han använder sociala medier som en informationskälla när de gör kundundersökningar. Det är information *från* kunder. Den måste företag ta till sig och använda för att kunna tillfredsställa sina kunder bättre (Dous et al., 2005; Garcia-Murillo & Annabi, 2002). Kunskap *från* kunder är den där Paul säger att han lär sig saker utifrån de frågor som ställs och kommentarer som lämnas. Information *från* kunderna blir till kunskap *om* kunder genom att Paul tolkar dem och därigenom kan utläsa tankar och behov hos kunderna, vad Davenport et al., (2001) beskriver som *human data*. Kunskap *om* kunder kategoriseras i förutom *human data* även *transaktionsdata* (ibid). *Transaktionsdata* finns tillgängligt om kunderna som grupp, framförallt på Facebook. Där går det utläsa kundernas fördelning i ålder, kön, vart de kommer ifrån och vad de är intresserade av. Detta ger Paul en uppfattning om hur deras målgrupp ser ut. Det är information som han varje vecka för in i ett

dokument och analyserar utvecklingen av. Han kan även se vilka grupper som är mer aktiva än andra och vilka inlägg som fungerar bäst och kan därigenom anpassa innehållet i framtiden. En stor anledningen för Travelstart att finns på sociala medier överhuvudtaget är för att tillhandahålla information som underlättar kundens köpbeslut, precis det som Dous, et al., (2005) förklarar är kunskap *för* kunder. För att kunna ge bra information till kunden måste de förstå kundens behov av kunskap, vilket Dous et al., (2005) lägger under information *från* kunder. Paul säger att de brukar fråga kunder via Facebook vad de är intresserade att läsa mer om på Travelstarts blogg och i nyhetsbrev. I nyhetsbrevet skickar de ut kampanjer och erbjudande för att locka kunderna till att boka, medan blogg och Twitter i första hand ska vara en informations- och inspirationskälla. Genom att publicera intressanta artiklar och fakta kring resor och flygbranschen så vill de skapa en reslust hos kunderna och visa att Travelstart sitter inne på mycket kunskap. Då är det viktigt att veta vad kunderna är intresserade av och vill läsa om menar Paul.

#### 5.1.2.3 LÄRANDEPROCESSEN I ORGANISATIONEN

Precis som Marcu (2013) pratar Crossan et al., (1999) om organisatorisk kunskap. De beskriver en modell som består av fyra processer; *intuitiv uppfattning, tolkning, integration* och *formalisering* (Crossan, et al., 1999). Dessa sker på individuell-, grupp- och organisationsnivå (ibid.). Modellen syftar till att förklara hur organisatoriskt lärande börjar på individnivå och genom interaktion blir till organisatorisk kunskap (Kostopoulos et al., 2011). När Paul skannar av sociala medier kan han se mönster utifrån kundernas kommunikation och från interaktion, vilket är vad Crossan, et al., (1999) kallar för *intuitiv uppfattning*, som Paul baserar på tidigare erfarenheter. *Tolkningen* sker när intuitionen kan uttryckas i ord och handling och utifrån dem formuleras insikter och idéer (Kostopoulos et al., 2011; Wiseman, 2007). *Tolkningar* kan med fördel göras på gruppnivå för att få ett större djup, men kan även ske individuellt (Crossan et al., 1999). Det låter som att mycket av *tolkningarna* sker enskilt av Paul, då han beskriver processen när han skickar vidare relevant information till den det berör, vilket kommer in först i nästa steg som är *integration*. För att veta vem han ska skicka informationen till så krävs det att han först har gjort en *tolkning* av vad informationen betyder och innebär. Vi kan även se antydning till att viss information stannar hos Paul när han har *tolkat* den. Han säger att han letar efter information som han inte skriver ner utan bara försöker få en uppfattning om, som exempelvis vilken typ av enhet kunden använder. Sista steget är *formalisering*, som sker när nya lärdomar sprids i organisationen (Crossan et al., 1999). Aktiviteter förbättras, upprepas och blir till rutiner (ibid.). Kunskapen förankras i organisationen för att bevaras och användas i framtiden (Wiseman, 2007). Det kan vi se att Travelstart strävar efter. Paul säger att de hela tiden försöker ta till sig kunders kommentarer, frågor och klagomål för att bli bättre på det de gör.

#### 5.1.2.4 HUR KUNSKAP SPRIDS MELLAN INDIVIDER OCH GRUPPER

Kunskap kan även delas upp i *explicit* och *tyst kunskap* enligt Nonaka och Konno (1998), och Chen et al., (2012). *Explicit* kunskap syftar på den kunskap som kan uttryckas i ord och överförs till andra (Nonaka & Konno, 1998). *Explicit* kunskap på sociala medier kan till exempel vara statistik över kunder: hur många procent är kvinnor respektive män, vart bor de, vilka åldersgrupper och vilka som är mest aktiva. Det är konkret information som inte är några problem att dela med sig av (Nonaka & Konno, 1998). Den här typen av information ser vi att Travelstart är bra på att ta tillvara på. Paul berättar att de använder sociala medier för kundundersökningar, både för att det senare kan resultera i PR och för att få veta vad följarna vill läsa mer om i blogg och nyhetsbrev. Även statistik över kunders interaktion skriver Paul ut och analyserar vecka för vecka. Efter flera års arbete kan Paul snabbt se mönster i statistiken och dra slutsatser utifrån dessa. Efter han har analyserat och sammanställt

statistiken så skickar han den till samtliga på marknadsavdelningen för att visa hur de ligger till i förhållande till sina mål. På samma sätt får han ta del av statistik från de andra kanalerna.

*Tyst kunskap* är svårt att formulera och kommunicera till andra (Nonaka & Konno, 1998). Det är kunskap som finns i individens sinne och som kommer till uttryck genom handlingar (Chen, et al., 2012). Insikter, intuition, värderingar och förningar baseras på *tyst* kunskap (Nonaka & Konno, 1998). *Tyst* kunskap är inte alltid medveten (ibid.), och detta gör att det är svårt att få svar från Paul. Paul säger att han genom att dagligen bevaka sociala medier samlar på sig intryck som säkert påverkar hans agerande i längden. Den *tysta* kunskapen kan omedvetet användas av den som besitter den, men inte av någon annan på företaget. Den som besitter *tyst* kunskap kan också ha svårt att motivera sitt agerande för andra.

För att göra *tyst kunskap explicit* krävs det interaktion mellan individer (Nonaka & Konno, 1998). Nonaka och Konno (1998) beskriver hur ny kunskap skapas genom upprepande process bestående av fyra steg; *socialisering*, *externalisering*, *kombinering* och *internalisering*. Travelstart har inga formulerade rutiner för kunskapshantering inom företaget, utan det är upp till var och en att sprida relevant information till den eller dem det berör. Det kräver att kunskapen är *explicit* för att de ska kunna dela med sig av informationen. Paul beskriver hur han skickar vidare information, oftast via mail eller Skype, som han får från sociala medier till den eller de det berör. Mottagaren lägger ihop denna nya information med sin egen kunskap och kan på det sättet formulera ny explicit kunskap det kallas *kombinering* (Chatti, 2012; Nonaka, 2007; Nonaka & Konno, 1998). Utifrån den *explicita* information som sprids inom Travelstart kan individerna förutom att formulera ny *explicit kunskap* tillsammans även skaffa sig ny *tyst* kunskap. Den uttalade kunskapen förändrar vårt tankesätt och värderingar utifrån det vi precis lärt oss och kan leda till att vi handlar annorlunda i framtiden (Hosseini, 2011; Nonaka, 2007 ). Det är vad som sker vid *internalisering* (ibid.). Vi ser dock inga tecken på att Travelstart arbetar för att ta till vara på den *tysta kunskapen* och omvandla den till *explicit*. I Nonaka och Konnos (1998) är det *socialisering* och *externalisering* som tar tillvara på och hjälper till att omvandla den *tysta kunskapen* till *explicit*. Vi upplever att det är främst *tyst kunskap* som bli lidande för att Travelstart inte har några rutiner för kunskapsspridning. Paul kan bara sprida det han kan formulera, det vill säga *explicit kunskap*, resten stannar i hans huvud. Vi kan även se att han har svårt att vidarebefordra information som inte har en uppenbar mottagare. Han är nog med att svara på alla kommentarer och frågor snabbt och korrekt, men är det ingenting som kräver en åtgärd eller behöver undersökas så sparar han inte meddelandena. Eftersom han är ensam ansvarig för sociala medier så är det ingen annan som ser de här meddelandena.

### 5.1.3 FLYGSTOLEN

#### 5.1.3.1 RELATION, KUNSKAP OCH INTERAKTION

En bra relation till sina kunder som sträcker sig igenom hela företaget förespråkas av många författare som en förutsättning för att bygga långsiktiga relationer (Gebert et al., 2002; Gummesson 1998; Liao et al., 2010). Som internetresebyrå är det många kunder som kontaktar Flygstolen först när det har uppstått ett problem. Sociala medier har öppnat upp nya möjligheter att kommunicera med kunderna och skapa relationer (Heller Baird & Parasnis, 2011). Kan de bygga upp en relation till kunden innan det har uppstått ett problem, så kan det tänkas att de är mer förstående och vänligt inställd om det skulle vara så att det dyka upp ett problem. Detta är vad Gebert, et al., (2002), Gummesson, (1998) och Liao, et al., (2010) pratar om med att långsiktiga relationer ger nöjda kunder. För Flygstolen kan relationen vara viktigare än för andra. Eftersom de säljer resor och de flesta människor reser ett begränsat antal gånger per år, är det svårt att få en ny chans eller kompensera i efterhand om något skulle gå fel. Därför behöver Flygstolen kompensera i förväg, genom att bygga upp relationen till kunderna.

Flygstolen vill förmedla en känsla av att vara lokala, äkta och familjära. Heller Baird och Parasnis (2011) poängterar just hur viktigt det är i sociala medier att företaget uppfattas som ärliga och öppna i sin kommunikation. För Flygstolen är det lika självklart att vara närvarande på sociala medier som att ha en kundtjänst. De ska finnas där deras kunder finns för att kunna förmedla en känsla för företaget förklarar Jardenberg, samtidigt som det är viktigt att de gör det bra. Sociala medier handlar om att konversera och knyta kontakter (Carlsson, 2010). Jardenberg uppmuntrar kunder till delaktighet och engagemang genom att ställa frågor, men då måste hon även finnas där att bemöta svaren. Det är som Liao, et al., (2010) skriver att när interaktionen ökar mellan företaget och kunderna så ökar även mängden data som företaget måste bearbeta.

Kunden måste se ett värde i att kommunicera med företaget (Heller Baird & Parasnis, 2011). Jardenberg är inne på samma sak när hon pratar om hur det är marknadsavdelningen som ska tillgodose alla potentiella kunder så att Flygstolen är det första de tänker på när det väl är dags att boka resan. Drömscenariot som Jardenberg har är att alla skulle se ett värde i att interagera med Flygstolen på sociala medier. Det gäller att hitta den där attraktionen som gör att kunderna inte har någon anledning att inte följa Flygstolen. Idag försöker de att skapa ett värde för kunden genom att variera innehållet så det ska finnas något som tilltalar alla. Det kräver kunskap om kunderna för att veta vad de vill ha (Davenport, et al., 2001; Liao, et al., 2010). Kan företaget lära känna sina kunder bättre och ta reda på vad de vill ha kan de skapa ett större värde för sina kunder (ibid).

#### 5.1.3.2 INFORMATION OCH KUNSKAP FÖR, OM OCH FRÅN KUNDER

Carlsson (2001) hävdar att kunskap som används på rätt sätt är den största konkurrens fördelen i vårt samhälle. Genom att kombinera kunskapsinhämtning med relationsbyggande processer kan företaget basera marknadsstrategier på kundens faktiska behov, snarare än på massgeneraliseringar (Shaw, et al., 2001). Utifrån vad kunderna delar på sociala medier kan företag hämta mycket information. Det handlar om att ta tillvara på den information som finns tillgänglig (Carlsson, 2010). Jardenberg säger att hon försöker bilda sig en uppfattning om vilka kunderna är och deras beteende, men att det är en resursfråga, och hon har inte hur mycket tid som helst att lägga på det.

Dous, et al., (2005) indelning av information och kunskap *om, från* och *för* kunder kan appliceras på den information som finns tillgänglig på sociala medier. Kunskap *för* kunder handlar om information som företaget bör tillhandahålla för att underlätta kundens köpbeslut (Dous et al., 2005). Här är det framförallt Flygstolens blogg som står för kunskap *för* kunder och statistiken visar att kunder som läst bloggen ofta besöker Flygstolens hemsida vid ett senare tillfälle. Det är ett tecken på att bloggen fyller sitt syfte i att skapa ett intresse för produkten. Kunskap *för* kunder är kopplat till information *från* kunder (Dous, et al, 2005). För att veta vilket behov av kunskap som finns behöver Jardenberg få information *från* kunder. Det får hon genom kommunikation, utifrån vad kunderna ställer för frågor, synpunkter och kommentarer. Många författare är överens om att information *från* kunder handlar om interaktion och socialisering, och att sociala medier är en bra källa för detta (Avram, 2006; Ehsani, et al., 2013; Garcia-Murillo & Annabi, 2002; Nonaka, 2007) Från sina kunder kan företag även få kunskap om marknaden, konkurrenter, produkter och behov (Garcia-Murillo & Annabi, 2002). Att ha en löpande kontroll på marknaden, omvärlden och kundernas uppfattning anger Carlsson (2010) som en god anledning att löpande bevaka sociala medier.

Kunskap *om* kunder syftar till att företaget ska förstå och kunna förutse kundens behov och beteende (Davenport et al., 2001). Kunskap om kunder kan delas upp i *transaktionsdata* och *human data* (ibid.). Skillnaden mellan dem är att *human data* går på djupet hos kunden, och ett exempel på detta är de tolkningar som Jardenberg gör baserat på kundernas interaktion. Kunskap *om* kunder finns tillgängligt framförallt på Facebook. Jardenberg berättar hur hon med hjälp av Facebooks eget analysverktyg Insight får tillgång till statistik över kundernas interaktion. Utifrån denna statistik kan hon sedan dra slutsatser kring vad kunderna är intresserade av att se på Facebook. Det finns även en stor mängd information på Facebook över företagets följare som grupp; hur ålders- och könsfördelningen ser ut, vart de kommer ifrån och vilka intressen de har. Det är information som Flygstolen kan använda sig av när de segmenterar sina inlägg, så att de bara betalar för att nå ut till kunder som är intressanta.

#### 5.1.3.3 LÄRANDEPROCESSEN I ORGANISATIONEN

Hur kunskap sprids från individnivå till organisatorisk nivå beskriver Crossan et al., (1999) som en fyrstegsprocess. Precis som Marcu (2013) pratar de om vikten av social interaktion för att förmedla kunskap och att kunskapen måste nå organisatorisk nivå för att skapa förändring och förbättring av strategier (Crossan et al., 1999).

De fyra stegen börjar med att individen skapar en *intuitiv uppfattning* genom att omedvetet se likheter, skillnader, mönster och möjligheter (Wiseman, 2007). Detta är vad som sker när Jardenberg skannar av sociala medier. I nästa steg så sker en *tolkning*, detta kan ske antingen på individnivå eller i en grupp (Kostopoulos, et al., 2011; Wiseman, 2007). Då handlar det om att sätta ett språk på och skapa en förståelse för insikterna (ibid). Mycket av *tolkningarna* sker individuellt av Jardenberg på Flygstolen, då hon ofta sitter själv på sociala medier. Crossan et al., (1999) skriver att det varit en fördel för Flygstolen om detta hade kunnat ske på gruppnivå. *Integration* som Crossan et al., (1999) och Kostopoulos et al., (2011) anger som tredje steget sker på grupp- eller organisationsnivå när det skapas en gemensam förståelse. Det är här justeringar och aktiviteter bestäms (Wiseman, 2007). På Flygstolen sker den här *integrationen* när Jardenberg skickar informationen vidare via intranätet, och när de sitter i veckomöte eller mindre arbetsgrupper. Sista steget är *formalisering*, det är när organisationens rutiner, regler eller strategier förändras utifrån den kunskap som företaget har tagit till sig (Crossan et al., 1999). Kunskapen förankras i organisationen så att den kan upprepas i framtiden (Wiseman, 2007). Kostopoulos, et al., (2011) pratar om *kodning* istället för *formalisering*. Det går ut på samma sak men innebär att processen kan ske inom en avgränsad



grupp och inte nödvändigtvis inom hela organisationen (ibid). Jardenberg berättar om hur de under arbetet med lanseringen i Norge skapade ett dokument i Google Drive som alla inblandade hade tillgång till, där de skrev ner lärdomar och tankar för att dra nytta av dem och inte göra om samma misstag vid lanseringen i Danmark.

#### 5.1.3.4 HUR KUNSKAP SPRIDS MELLAN INDIVIDER OCH GRUPPER

Kunskapen som Jardenberg får från sociala medier kan vara antingen *explicit* och *tyst*. *Explicit kunskap* är den kunskap som kan uttryckas i ord och delas med andra (Nonaka & Konno, 1998). Det är den vi har pratat om tidigare, där Jardenberg samlar information som hon tolkar och integrerar i företaget. Den *tysta* kunskapen är svårare att formulera och dela med sig av (Nonaka & Konno, 1998). Det är kunskap som finns i individens sinne och som visar sig i handlingar (Chen et al., 2012). Här kan uppstå ett problem med att Jardenberg jobbar mycket själv med sociala medier och som vi skrev tidigare gör mycket av tolkningarna själv. Då är det svårt att ta tillvara på den *tysta* kunskap som hon har fått genom att under lång tid iaktta vad som händer på sociala medier. Genom rutiner för social interaktion inom företaget skulle mer *tyst* kunskap kunna bli *explicit*. Det är åtminstone vad Nonakas och Konnos (1998) modell vill visa där de beskriver kunskapsflödet inom företaget som en kontinuerlig process kring *tyst* och *explicit* kunskap. Denna process bygger på att *tyst* kunskap delas genom att individer spenderar tid tillsammans och iakttar varandra (*socialisering*) (Nonaka, 2007; Chatti, 2012). För att göra *tyst kunskap* till *explicit* krävs att individerna tillsammans uttrycker sin *tysta* kunskap och försöker sätta ord på den (*externalisering*) (Nonaka, 2007; Nonaka & Konno, 1998). Ny kunskap uppstår genom att individer delar sin *explicita kunskap* med varandra, tillsammans kan kunskapen sorteras och struktureras (*kombinering*) (Chatti, 2012). Slutligen så kan individen skapa ny *tyst* kunskap genom lärdom och tolkning av *explicit* kunskap mottagen från andra (*internalisering*) (Nonaka, 2007). Som nämnts tidigare så delas kunskap inom Flygstolen via intranätet och även via möten och arbetsgrupper. Kunskap som skickas via intranätet kräver att kunskapen är *explicit* för att kunna sätta ord på den, det som sker är *explicit* kunskap som delas med annan *explicit* kunskap, det vill säga *kombinering*. Det kan även handla om *explicit* kunskap som bildas till ny *tyst kunskap* utifrån individens tolkning, vad Nonaka (2007) kallar för *internalisering*. Genom möten och arbetsgrupper som Flygstolen har kan *socialisering* och *externalisering* ske. *Socialisering* kan vara svårt att uppnå på kortare möten utan kan kräva ett längre nära samarbete mellan kollegor då Nonaka och Konno (1998) säger att det kräver en hög grad av interaktion och närhet mellan individer. *Externalisering* kan uppstå genom möten, men det kräver att individerna upplever att de kan prata fritt och ostrukturerat, då *externaliseringsprocessen* kan behöva metaforer och berättelser för att sätta ord på den *tysta* kunskapen (Nonaka & Konno, 1998).

## 5.2 MELLANFALLSANALYS

### 5.2.1 RELATION, KUNSKAP OCH INTERAKTION

Relationsmarknadsföring handlar om att fokusera på relationer och se det som en framgångsfaktor. Alla tre företagen i den här studien använder sociala medier i huvudsak för att skapa och bibehålla relationer med sina kunder, och de poängterar att de bygger mycket av sin marknadsföring på relationer. De vill finnas där kunderna är och göra sig tillgängliga. Precis som många forskare konstaterar så hävdar respondenterna också att sociala medier är ett ypperligt verktyg för relationsskapande, eftersom det tillåter interaktion direkt med kunderna.

Respondenterna är även samstämmiga med forskarna om att kunskap är centralt för att skapa relationer. Denna kunskap fås genom interaktion med kunder. De tre fenomenen, kundrelationer, kundinteraktion och kundkunskap, är starkt förknippade och bygger på varandra, vilket visas i både teorin och i vår empiriska studie. Samtliga respondenter pratar om relationer, interaktion och kunskap i ett sammanhang och beskriver att de jobbar med alla tre integrerat. De beskriver att de är närvarande på sociala medier för att bygga och vårda relationen till kunderna. För att göra detta behöver de veta vad kunderna vill ha, och det får de reda på genom att prata med kunderna och på så vis bygger de relationer med kunderna. Sociala medier är ett bra verktyg för denna integrerade process, eftersom det bygger på interaktion med kunder och därmed också ger stöd åt kundkunskap och kundrelationer.

### 5.2.2 INFORMATION OCH KUNSKAP FÖR, OM OCH FRÅN KUNDER

Eftersom sociala medier bygger på interaktion mellan företaget och kunderna kan det användas som ett verktyg för att lära sig mer om kunderna. Detta hävdar alla tre respondenterna och det finns även teoretiskt stöd. Nick Paul på Travelstart poängterar att:

*“... the more we get people to talk to us, the more we get to know about them”*

Travelstart ser sociala medier som en informationskälla, men pratar då främst om information *från* kunder som de samlar i genom kundundersökningar. Flygstolen och Jasons säger båda att de lär sig *från* sina kunder på sociala medier men beskriver det snarare som en kommunikationskanal där interaktionen ger kunskap, än som en ren informationskälla.

Företagen i vår studie samlar främst in information *från* och *om* kunder från sociala medier. Behovet av kunskap *för* kunder däremot identifieras genom den kunskap respondenterna får *från* kunderna, vilket även teorin ger stöd för. Sociala medier används också i fallstudierna som en mötesplats där kunder kan kontakta företaget med sina frågor, och det handlar då om att företaget kan tillhandahålla kunskap *för* kunder. McMullen på Jasons beskriver att varje gång hon pratar med någon så lär hon sig någonting om den personen. Hon och de övriga respondenterna har identifierat att det går att få kunskap *om* kunderna genom att interagera med dem i sociala medier. Jardenberg på Flygstolen tar upp att det finns *transaktionsdata* att tillgå, exempelvis genom användandet av Facebooks statistiska verktyg Insight. Det finns även *human data*, som kan insamlas genom att läsa mellan raderna av det kunder säger i interaktionen med dem, som McMullen på Jasons tar upp.

### 5.2.3 LÄRANDEPROCESSEN I ORGANISATIONEN

Mycket av den kunskap som kan utvecklas genom interaktion med kunder på sociala medier handlar om *intuitiva uppfattningar*. Våra respondenter får insikter om sina kunder när de skannar av sociala medier och när de interagerar med kunder, men som de inte nödvändigtvis



är medvetna om eller kan formulera. Detta stämmer överens med det som forskare beskriver som *intuitiva uppfattningar*.

Det har konstaterats att *tolkningsprocessen* kan vinna fördelar i om den sker i grupp, då *tolkningarna* blir rikare och robustare, och i en grupp kan individernas tolkningar läggas ihop och bli ännu fylligare. Ingen av respondenterna i vår studie har stöd från andra i att forma sina *tolkningar*. Övriga medlemmar i respektive grupp och organisation *integreras* först i nästa steg när den ansvarige för sociala medier redan har *tolkat* och formulerat sina insikter. Först när de kan skriva ner dem bifogar de sina insikter. Flygstolen har ett system för att sprida redan *tolkade* insikter, de använder sig av en Facebookgrupp. Där kan de skapa en interaktion inom företaget av det som *tolkats*. McMullen på Jasons och Paul på Travelstart mailar istället ut sina nedskrivna *tolkningar*. Företagen bör dra fördel av nyttan att i större utsträckning integrera fler personer i *tolkningsprocessen*, för att till fullo dra nytta av de kunskaper som både våra respondenter och flera forskare konstaterat finns att tillgå i sociala medier.

#### **5.2.4 HUR KUNSKAP SPRIDS MELLAN INDIVIDER OCH GRUPPER**

På direkta frågor om kunskapsinsamling i sociala medier svarar alla tre respondenterna i termer av *explicit kunskap*, men under samtalets gång uttrycker de även att de i stor utsträckning samlar in *tyst kunskap*. McMullen på Jasons betonar detta när hon säger:

*“Then it’s the matter of pulling the information out and putting it down somewhere, and using it, and then having it in a usable form that’s not just in my head.”*

Utifrån vår empiriska undersökning kan vi konstatera att avsaknaden av rutiner för informationsspridning framförallt drabbar den *tysta kunskapen*. Den *explicita* är spridningsbar i sin natur, och kan därmed spridas digitalt, vilket är den spridningsmetod som är mest använd av våra fallföretag. *Kombinering* av *explicit kunskap* handlar ofta om att just sprida och att lägga ihop den med annan *explicit kunskap*. Detta kan ske med stöd av digitala kommunikationskanaler. När individen sedan tar till sig kunskapen och integrerar den med sin egen *tysta kunskap* så *internaliseras* den. Men *socialisering* och *externalisering* kräver direktkontakt mellan individer, och dessa processer kan inte stödjas av digitala hjälpmedel. Hosseini (2011) menar att organisationer bör skapa utrymme för både informella och formella möten mellan individer och grupper i organisationen, i syfte att sprida kunskap. Flygstolen är det enda av de tre företagen som har rutiner för kunskapsspridning i form av regelbundna personalmöten, men inget av företaget prioriterar informella möten, vilket enligt teorin skulle kunna gynna spridningen av *tyst kunskap*.

## 6. SLUTSATS

*I detta stycke presenteras de utifrån syftet viktigaste slutsatserna som dragits av undersökningens resultat, samt vilka teoretiska bidrag och praktiska implikationer som studien uppmärksammat. Vi ger även förslag till ämnen som kan vara intressanta att forska vidare kring.*

---

### 6.1 SLUTSATSER

Vi påminner läsaren om syftet med den här studien:

*Syftet med den här studien är att beskriva hur företag kan ta tillvara på kundinformation från sociala medier och omvandla den till kunskap.*

Vi ville med den här studien undersöka hur företag ser på och använder sociala medier som en informationskälla. Vi ville belysa detta med anledning av att det i tidigare forskning konstaterats att företag ser möjligheterna, men inte vet hur de ska ta tillvara på informationen. Kunskapsteorierna vi tagit upp har heller inte undersökts i kontexten sociala medier tidigare, och vi ville undersöka om processen att omvandla data till kunskap ser annorlunda ut när sociala medier används som informationskälla. Vi påminner läsaren om att undersökningen inte syftar till att statistiskt generalisera, utan att djupare studera och ge en bild av fenomenet kunskap i sociala medier.

Kundkunskap är viktigt därför att det krävs för att bygga starka relationer som i sin tur skapar lojala och återkommande kunder. Här stödjer vår studie tidigare forskning. Våra fallstudieföretag är eniga om att interaktion är viktigt för att bygga relationer, och att sociala medier är en bra plattform för detta. De hävdar också liksom många forskare att det är just interaktionen som bygger kunskap. Den här studien tyder på att det finns kopplingar mellan fenomenen relation, interaktion och kunskap. Både tidigare forskning och vår empiriska studie knyter dem samman och uppmärksammar dem som en integrerad process där de har en viss påverkan på varandra. Vår studie ämnar inte förklara några orsak-verkan-samband, utan kan endast antyda att finns en koppling mellan relation, interaktion och kunskap, som inte kartlagts. Vi återfinner denna relation dels mellan kunden och företaget via sociala medier, men även internt inom organisationen.

Studien har kunnat konstatera att det finns stor potential i att använda sociala medier som en informationskälla, och kan därmed styrka tidigare forskning inom området. I och med uppkomsten av sociala medier finns nu en ny plattform för företag att föra en tvåvägskommunikation med sina kunder, och många av kunskapsteorierna betonar just social interaktion som en viktig aspekt i hur kunskap skapas. På sociala medier finns kundinformation främst i form av information från och om kunder, och dessutom kan företagen identifiera behovet av kunskap för kunder. Informationen insamlas främst genom att interagera med följarna, men också genom att skanna av och följa de diskussioner som förs på sociala plattformar.

Vår empiriska undersökning uppmärksammar att sociala medier bidrar till konkret strukturerad fakta. Men våra respondenter betonar också att mycket av de lärdomar de får startar i form av ett intryck de får när de interagerar med kunder. Sociala medier har konstaterats vara en enorm informationskälla, men där data och information till stor del är ostrukturerad. Detta gör att individer främst tillägnar sig den i form av intuitiva uppfattningar

och insikter om individer, som de inte är medvetna om och som de har svårigheter att formulera. Detta skiljer sig från användandet av traditionella kundundersökningar. Kundundersökningar samlar in data som är strukturerad och formulerad i form av frågor och svar. Vid arbete med sociala medier handlar det om att strukturera datan och informationen, genom att sätta ord på de insikter och intryck som fås genom social interaktion, kan informationen omvandlas till användbar kunskap.

I analysen jämför vi hur företagen i våra fallstudier arbetar med att sprida kunskap inom organisationen, och beskriver detta med bakgrund av ett antal teoretiska modeller. Modellerna belyser att social interaktion mellan individer är nödvändigt för att sprida kunskap. De företag vi studerat poängterar vikten av kunskapsspridning inom organisationen och arbetar med detta på olika sätt, huvudsakligen genom kommunikation över digitala medier. Det handlar därmed främst om spridning av explicit och strukturerad information och kunskap. För att sprida denna krävs inte nödvändigtvis personlig kontakt mellan individer och grupper, utan digital kommunikation är tillräcklig eftersom individen som besitter den kan uttrycka den med hjälp av ord.

Däremot har studien uppmärksammat att problem uppstår vid spridningen av tyst kunskap, den som inte kan uttryckas med ord. För att sprida detta krävs i större utsträckning personlig kontakt mellan individer och grupper. Utifrån vår empiriska studie kan vi se ett mönster i att det ofta är en enskild person som arbetar med företagets sociala medier. Vi ser detta som ett problem då denna person blir den enda länken mellan informationskällan sociala medier och organisationen. Eftersom denna person främst tillägnar sig kunskap i form av insikter blir det ännu viktigare att skapa socialt stöd för att formulera och sprida denna. Vi har sett hos våra fallföretag att det ofta brister vid den interna interaktionen. Mycket av informationen och kunskapen delas endast via digitala medier, vilket drabbar den tysta kunskapen. Det saknas utrymme för informella möten, som är det som främst bidrar till att tyst kunskap sprids, då det ger individer möjlighet att tala fritt och med hjälp av metaforer försöka beskriva och formulera sina insikter.

Ett annat fenomen som studien uppmärksammat och som vi vill belysa i slutsatsen är att de ansvariga för sociala medier är selektiva i vilken information de väljer att dela med sig av. Detta är inget som är specifikt för sociala medier, men eftersom sociala medier är en av de kommunikationsvägar företag har till kunder är det viktigt att ta tillvara på denna till fullo. Om det är flera personer som jobbar med samma uppgifter och kan tillgodose sig information och kunskap, så kan de tolka och diskutera med varandra och tillsammans bedöma relevansen av den. Problemet med att en sociala media ansvarig är selektiv ligger i att denna person ofta är den enda länken mellan sociala medier och företaget, och denna blir därmed en *gatekeeper* för informationsspridningen. Även om denna person inte bedömer informationen vara till någon nytta, kan det vara så att andra personer sitter inne med kunskaper som skulle kunna utvecklas och bli ny kunskap, om den kombineras med informationen från sociala medier. Vi menar alltså att även om inte den sociala media ansvarige ser det som relevant, skulle det kunna vara det för någon annan i organisationen.

## **6.2 PRAKTISKA IMPLIKATIONER**

Företag måste vara medvetna om att deras personal besitter stora mängder tyst kunskap, och de för att ta tillvara på denna behöver skapa rutiner och utrymme för att sprida denna i organisationen. I de fallstudier vi gjort är det bara en person som arbetar med sociala medier, och det finns inga rutiner för hur spridningen ska gå till. Studien belyser flera problem med att det är en enskild individ som är den enda länken mellan sociala medier och företaget.

- Individens är en gatekeeper - den enda som avgör vilken information som är relevant att sprida
- Individens insamlar tyst kunskap som denne behöver stöd för att formulera
- Tolkningar blir tunnare om då de görs enskilt, jämfört om de görs i grupp
- Om den här personen byter arbetsplats går mycket tyst kunskap förlorad

Ett sätt skulle kunna vara att istället för att en enskild person arbetar med sociala medier, använda mindre arbetsgrupper som gemensamt arbetar med att interagera med kunderna. På så vis blir inte en enstaka person den enda länken mellan informationskällan sociala medier och organisationen, utan flera personer involveras. Därmed kan dessa personer tillsammans försöka formulera sin tysta kunskap och sina intuitiva uppfattningar till explicit kunskap.

Det är också viktigt att företag skapar utrymme för och uppmuntrar till informella möten och aktiviteter där organisationsmedlemmar tillsammans kan formulera sin tysta kunskap och tolka intuitiva uppfattningar. Från vår undersökning vill vi lyfta att detta är viktigt i kontexten sociala medier, eftersom det till stor del handlar om att individer tillägnar sig tyst kunskap och intuitiva uppfattningar.

### **6.3 FÖRSLAG TILL FORTSATTA STUDIER**

Det skulle vara intressant att vidare studera den koppling som den här studien antyder finns mellan fenomenen relation, interaktion och kunskap. Vi kan inte generalisera utifrån den här studien att denna relation finns, utan bara ge en antydning om den, och det vore därför intressant att testa detta för att se hur stark signifikans det finns för den relationen, hur den ser ut, samt vad den skulle kunna ge för praktiska implikationer.

Det vore också intressant att studera företag som lyckats med kunskapsutvinning ur sociala medier, och undersöka om det finns några generella metoder för framgång.

## 7. REFERENSER

---

- Avram, G (2006). At the Crossroads of Knowledge Management and Social Software. *The Electronic Journal of Knowledge Management*, 4, 1-10
- Backman, J. (2008). *Rapporter och uppsatser*, 2 uppl. Lund: Studentlitteratur AB.
- Bergstrand, F., & Finlaw, E. A., (2011). *Enhancing current feedback processes through social media monitoring*. Masteruppsats, Linneaus Universitetet, Växjö/Kalmar.
- Bueren, A., Schierholz, R., Kolbe, L. & Brenner, W. (2004). Customer Knowledge Management - Improving Performance of Customer Relationship Management with Knowledge Management. *Proceedings of the 37th Hawaii International Conference of System Sciences*. 1-10.
- Calangiu, G. A., Stoika, M. & Sisak, F. (2010). A knowledge based system designed for making task execution more efficient for a robot arm, *19th International Workshop on Robotics in Alpe-Adria-Danube Region – RAAD 2010*. Juni, 2010, Budapest, Ungern
- Carlsson, L. (2010). *Marknadsföring och kommunikation i sociala medier*. Göteborg: Kreafor.
- Carlsson, S. A. (2001). *Knowledge Management in Network Context*. Hämtat december, 2012. Webbsida: <http://is2.lse.ac.uk/asp/aspecis/20010016.pdf>
- Chatti, M. A., (2012). Knowledge management: a personal knowledge management perspective. *Journal of Knowledge Management*, Vol. 16. No. 5, s. 829-844
- Chen, C.W., Chand, M. L. & Tseng, C. P. (2012). Human factors of knowledge-sharing intention among Taiwanese Enterprises: a model of hypotheses. *Human factors and ergonomics in manufacturing and service industries*, 22 (4), 362-371
- Creative Commons, (2013). Hämtat: maj, 2013. Webbsida: <http://www.creativecommons.se/om-cc/>
- Crossan, M., Lane, H. & White, R. (1999). An organizational learning framework: From intuition to institution. *The Academy of Management review*, 24 (3), 522-537
- Croteau, A. M., & Li, P. (2003). Critical success factors of CRM technological initiatives. *Canadien journal of administrative sciences*, 20 (1), 21-34
- Davenport, T. H., Harris, J. G. & Kohli A. K. (2001). How do they know their customers so well? *MIT Sloan Management Review*, 42, 63-73
- Davenport, T. H. & Prusak, L., (2000). *Working Knowledge – How organisations manage what they know*. Boston Massachusetts: Harvard Business School

Dous, M., Kolbe, L., Salomann, H. & Brenner, W. (2005). *Knowledge Management capabilities in CRM: Making knowledge for, from and about customers work*. Proceedings of the eleventh Americas conference on information systems, Omaha, NE, USA

Ehsani, M., Izadi, B., Yoon, Y. J., Cho, K. M, Koozechian, H. & Tojari, F. (2013). An investigation of the effect of Fan Relationship Management Factors of fan lifetime value. *Asian Social Science*, 9 (4), 248-258

Ejvegård, R. (2009). *Vetenskaplig metod*. Lund: Studentlitteratur AB.

Facebook, Flygstolen, (2013). Hämtat maj, 2013.

Webbsida: <https://www.facebook.com/flygstolen?fref=ts>

Facebook, Jasons Travel Media, (2013). Hämtat maj, 2013.

Webbsida: <https://www.facebook.com/JasonsTravel?fref=ts>

Facebook, Travelstart, (2013). Hämtat maj, 2013.

Webbsidor: <http://www.facebook.com/geziko?fref=ts>;

<https://www.facebook.com/travelstart?fref=ts>;

<http://www.facebook.com/TravelstartEgypt?fref=ts>;

<http://www.facebook.com/TravelstartKenya?fref=ts>;

<http://www.facebook.com/TravelstartNamibia?fref=ts>;

<http://www.facebook.com/TravelstartNigeria?fref=ts>;

<http://www.facebook.com/TravelstartTanzania?fref=ts>

Garcia-Murillo, M. & Annabi, H. (2002). Customer Knowledge Management. *The Journal of the Operational Research Society*, 53 (8), 875-884

Gebert, H., Geib, M., Kolbe, L. & Riempp, G. (2002). Towards Customer Knowledge Management: Integrating Customer Relationship Management and Knowledge Management concepts. *ICEB 2002 Conference Proceedings*, Taiwan, 296-8

Gebert, H., Geib, M., Kolbe, L. & Brenner, W. (2003). Knowledge-enabled customer relationship management: intergrating customer relationship management and knowledge management concepts. *Journal of Knowledge Management*, 7 (5), 107-123.

Gibbert, M., Leibold, M. & Probst, G. (2002). Five styles of Customer Knowledge Management, and how smart companies use them to create value. *European Management Journal*, 20 (5), 459-469.

Google Drive (2013). *Google drive*. Hämtad maj, 2013.

Webbsida: <https://www.google.com/intl/sv/drive/start/index.html>

Gummesson, E. (1998). *Relationsmarknadsföring: Från 4P till 30R*. Malmö: Liber AB

Grönroos, C., (2002). *Service management och marknadsföring - en CRM ansats*. Malmö: Liber AB

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

Hosseini, S. M. (2011). The application of SECI model as a framework of knowledge creation in virtual learning. *Asia Pacific education review*, 12, 263-270

IBM, (2011). *From stretched to strengthened – insights from the global chief marketing officer study*. New York: IBM Global Business Services

Jacobsen, D. I. (2002). *Vad, hur och varför? Om metodval i företagsekonomi och andra samhällsvetenskapliga ämnen*. Lund: Studentlitteratur AB .

Jasons travel Media, (2013) *About Jasons*. Hämtat maj, 2013.  
Webbsida: <http://www.jasons.co.nz/about-jasons>

Kaplan, A. M. & Haenlein, M. (2010) Users of the world, unite! The challenges and opportunities of Social Media. *Business Horizons*, 53, 59-68.

Kietzmann, J. H., Hermken, K., McCarthy, I. P. & Silvestre, B. S. (2011). Social Media? Get Serious! Understanding the functional building blocks of social media. *Bussiness Horizon*, 54, 241-251.

Kostopoulos, K. C., Spanos, Y. E., & Prastacos, G. P (2011). *Structure and function of team learning emerge: a multilevel empirical validation*. Hämtad maj, 2013.  
Webbsida: <http://jom.sagepub.com/content/early/2011/09/09/0149206311419366.full.pdf+html>

Lawrence, T. B., Mauws, M. K., Dyck, B. & Kleysen, R. F. (2005). The politics of organizational learning: Integrating power into the 4I framework. *Academy of management review*, 30 (1), 180-191

Liao, S-h., Chen, Y-j. & Deng, M-y. (2010). Mining Customer knowledge for tourism new product development and customer relationship management. *Expert Systems with Applications*, 37, 4212-4223.

Marcu, G. (2013). A collaboration tool for making sense of behavioral data in schools for children with special needs. *Ph. D. Thesis Proposal, April. Human Computer Interaction Institute, Carnegie Mellon University, USA*

Mattsson, P. & Örtenblad, Ö. (2008). *Smått och gott om vetenskapliga rapporter och referensteknik*. Lund: Studentlitteratur AB.

Nationalencyklopedin, Interaktion, (2013), Hämtat maj, 2013.  
Webbsida: <http://www.ne.se/lang/interaktion/212337>

Nationalencyklopedin, Sociala medier, (2013), Hämtat februari, 2013.  
Webbsida: <http://www.ne.se.ezproxy.bib.hh.se/lang/sociala-medier>

Nonaka, I. (2007). The knowledge creating company. *Harvard Business Review on Knowledge Management*. Juli-augusti 2007, s. 162-171

Nonaka, I. & Konno N. (1998). The concept of Ba: Building a foundation for knowledge creation. *California Management Review*, 40 (3), 40-54



- OECD. (2007). *Participative web and user-created content: Web 2.0, wikis, and social networking*. Paris: Organisation for Economic Co-operation and Development.
- Olszac, C. & Bartus, T. (2013). Multi-Agent Framework for Social Customer Relationship Management System, *Issues in Informing Science and Information Technology*, 10, 367-387
- Parvatiyar, A. & Sheth, J. N., (2000). *Conceptual Framework of Customer Relationship Management*. Paper prepared for the International Conference on Customer Relationship Management, Management Development Institute, Gurgaon, Indien.
- Patel, R. & Davidsson, B. (2003). *Forskningsmetodikens grunder. Att planera, genomföra och rapportera en undersökning*. Lund: Studentlitteratur AB.
- Rienecker, L. (2003). *Problemformulering*. Malmö: Liber AB.
- Schilling, J. & Kluge, A. (2008). Barriers to organisational learning: an integration of theory and research. *International journal of management reviews*, 11 (3), 337-360
- Shaw, M. J., Subramaniam, C., Tan, G. W., & Welge, M. E. (2001). Knowledge management and data mining for marketing. *Decision Support Systems*, 31, 127-137
- Techcrunch, (2010). *Eric Schmidt: Every 2 Days We Create As Much Information As We Did Up To 2003*. Hämtat december, 2012. Webbsida: <http://techcrunch.com/2010/08/04/schmidt-data/#tabs-crunchbase-2>
- Trost, J. (2010). *Kvalitativa intervjuer*. Lund: Studentlitteratur AB
- Twitter, Jasons Travel Media, (2013) Hämtat maj, 2013. Webbsida: [https://twitter.com/jasons\\_travel](https://twitter.com/jasons_travel)
- Twitter, Travelstart, (2013). Hämtat maj, 2013. Webbsida: <https://twitter.com/Geziko>; <https://twitter.com/travelstart>; <https://twitter.com/TravelstartEG>; <https://twitter.com/TravelstartKE>; <https://twitter.com/TravelstartNa>; <https://twitter.com/TravelstartNG>; <https://twitter.com/Travelstarttz>
- What is Twitter? (2013). *What is Twitter?* Hämtat februari, 2013. Webbsida: <https://business.twitter.com/en/basics/what-is-twitter/>
- Wiseman, E. (2007) Proceedings of OLKC - "Learning Fusion"
- Zhang Z. (2011). Customer knowledge management and the strategies of social software. *Business Process Management Journal*, 17, 82 – 106

# BILAGA 1. INTERVJUGUIDE

## INLEDNING

Om företaget: verksamhet, anställda, organisationsstruktur, mål, marknadsstrategier i allmänhet, branschen

## KUNDRELATIONER

- Hur jobbar ni med kundrelationer?
- Varför är det viktigt?
- Vad är viktigt för att behålla en kundrelation?
  - (*Endast med i vår intervjuguide*) Är det viktigt med kunskap?

## NÄRVARO I SOCIALA MEDIER

- Vilka sociala medier använder ni? *Spontan erinran*
- Hur länge har ni använt er av dessa?
- Varför använder ni sociala medier? Är det viktigt för er?
  - Har det förändrats över tiden?
- Har ni olika strategier eller syften för olika sociala plattformar?
- Berätta om hur ni använder sociala medier?
- Vilka svårigheter finns det kring sociala medier?
- Kan du beskriva hur du tror att en ideal sociala medie strategi ser ut?

## KUNSKAP I ORGANISATIONEN

- Är det viktigt med kunskap?
- I vilken utsträckning anser du att ni tar tillvara på kunskap i organisationen?
- Hur delar ni med er av kunskap?
- Har ni några formella rutiner för hur kunskapsspridning ska gå till?
- Lagrar ni data/information fysiskt? Hur?
- Det finns kunskap som man inte ens är medveten om att man har. Hur jobbar ni med att formulera denna och sprida den till andra?

## SOCIALA MEDIER OCH KUNSKAP

- Använder du sociala medier för att leta efter information?
  - Vilka? Hur? Hur ofta? I vilken utsträckning?
  - (*Endast med i vår intervjuguide*) Hashtaggar? Google Alerts?
- Använder ni er av några tekniska hjälpmedel? Hur fungerar de?
- Hur sparar du information kring kunder från sociala medier?
- Hur delar du med dig av den informationen?
- Vilken typ av information kan man hitta?
  - (*Endast med i vår intervjuguide*) Kunskap för, om och från kunder
  - Hur kan den användas?
- Vilka svårigheter finns i processen från att skanna av sociala medier till dess att informationen används?
- Hur ser ni på framtiden?
  - Tror ni att ni kommer utvidga er kunskapsgenerering från sociala medier?
  - Vilka möjligheter/utmaningar ser ni?

