



AKADEMIN FÖR UTBILDNING OCH EKONOMI
Avdelningen för humaniora

MeetSandvik

Organisationskommunikation och sociala medier

En fallstudie av Sandviks organisationskommunikation ur ett relationsskapande perspektiv

Katharina Westin

HT 2011

Handledare: Anna Edin
Examinator: Mats Hyvönen

Examensarbete för magisterexamen 15hp, Medie- och kommunikationsvetenskap D

Abstract

Within the field of communication research there is an ongoing discussion regarding how to handle social media. There is an abundance of hypotheses and theories regarding the ability of social media to rationalize an organization, and how to create relationships between the organization and its customers. Yet, the organizations are unsuccessful in creating both relationships and dialogue. Often the communication is unidirectional because they fail to take opportunity of the dialogical functions of the social media.

From unilateral communication aimed at spreading information to the masses, the usage of social media is being promoted, where the organization and its customers both can take part in the communicative process. It is no longer about whether organizations should use social media, but more about how to use them.

The purpose of this study is to illustrate and problematize how Sandvik AB communicates to their external customers from a relationship perspective. Starting from a case study of how Sandvik uses social media, this study employs the method of text and content analysis from an interpretative perspective. The conclusion is that Sandvik lacks an intentional strategy for relationship based communication. Instead, the corporation puts more effort into giving feedback to the receiver than to create a dialogue on equal grounds for both parties.

Keywords: organizational communication, relationship-building, social media, dialogue, Sandvik AB.

Sammanfattning

Inom kommunikationsforskningen försiggår en ständig diskussion kring hur sociala medier bör hanteras. Det finns en mängd hypoteser och teorier kring sociala mediers potential till effektivisering av en organisation, liksom hypoteser kring möjligheter till att skapa relationer mellan organisation och kund. Ändå skapar de varken relationer eller dialog. Många gånger är kommunikationen enkelriktad då organisationer inte utnyttjar sociala mediers dialogiska funktioner på rätt sätt.

Från att kommunikationen har varit enkelriktad med ändamål att sprida information till den breda massan, främjas nu istället användandet av sociala medier där organisation och kund gemensamt kan vara delaktiga i kommunikationsprocessen. Det handlar inte längre om organisationer ska vara med i sociala medier utan snarare på hur.

Syftet med examensarbetet är att belysa och problematisera hur verkstads-koncernen Sandvik AB kommunicerar till sina externakunder ur ett relations-skapande perspektiv. Metoden är en fallstudie på Sandviks användning av sociala medier där en textanalys följt av en innehållsanalys bearbetats utifrån ett tolkande perspektiv. Slutsatsen visar att Sandvik inte har någon medveten strategi för relationsskapande kommunikation. Istället visar koncernen större intresse för återkoppling till mottagaren än att föra dialog på lika villkor.

Nyckelord: organisationskommunikation, relationsskapande, sociala medier, dialog, Sandvik AB.

Innehåll

1	INLEDNING	5
1.1	SYFTE OCH FRÅGESTÄLLNINGAR	6
1.2	TIDIGARE FORSKNING	7
1.3	CENTRALA BEGREPP	8
2	METOD OCH EMPIRISKT MATERIAL	11
2.1	VETENSKAPLIGT FÖRHÅLLNINGSSÄTT	11
2.2	EN KOMBINATION AV TILLVÄGAGÅNGSSÄTT	12
2.3	FALLSTUDIEN SOM FORSKNINGSTRATEGI	13
2.3.1	SANDVIK AB SOM FALLORGANISATION	14
2.4	KVALITATIV DISKURSANALYS AV POLICYDOKUMENT	16
2.4.1	URVAL	18
2.4.2	METODKRITIK	18
2.5	KVANTITATIV INNEHÅLLSANALYS AV FACEBOOK	19
2.5.1	URVAL	20
3	TEORETISKT RAMVERK	21
3.1	ORGANISATIONSKOMMUNIKATION	21
3.2	RELATIONSSKAPANDE	23
3.2.1	RELATIONSSKAPANDE PÅ INTERNET	25
3.3	SOCIALA MEDIER SOM KOMMUNIKATIVT HJÄLPMEDEL	28
3.4	EN FÖRENING MELLAN TRE FORSKNINGSFÄLT	30
4	SANDVIKS ORGANISATIONSKOMMUNIKATION	32
4.1	TRENDER INOM SANDVIKS ORGANISATIONSKOMMUNIKATION	32
4.2	TROVÄRDIG ORGANISATION – EN GRUNDFÖRUTSÄTTNING FÖR RELATIONSSKAPANDE	35
4.3	KOMMUNIKATIONENS UTMÄRKANDE TEMAN	36
5	DET SOCIALA MÖTET I DET SOCIALA MEDIET	39
5.1	PUBLICERING AV STATUSUPPDATERINGAR	39
5.2	TYP AV KOMMUNIKATION	40
5.3	RESPONS PÅ KOMMUNIKATIONEN	43
6	AVSLUTANDE DISKUSSION	48
6.1	ANVÄNDA SOCIALA MEDIERS DIALOGISKA FUNKTIONER I EN RELATION	48
6.2	KOMMUNIKATIVT HANDLANDE UR ETT ÖVERGRIPANDE PERSPEKTIV	50
6.3	SAMSTÄMD KOMMUNIKATION I PRAKTIKEN	51
6.4	REFLEKTION KRING DISKUSSIONEN	53
6.5	VIDARE FORSKNING	54
7	LITTERATURFÖRTECKNING	55

1 Inledning

Under de senaste åren har sociala medier gjort sig allt mer påtagliga i människors vardag, där det elektroniska nätverket dessutom fungerar till stor del som ett socialt vardagsrum. Den växande användningen har inspirerat organisationer att börjatillvaratadess potential för den egna verksamheten. Antalet användare inom de nya webbtjänsterna och sociala nätverksgrupperna ökar varje dag. Nätverket Facebook har alltsedan starten 2004 kontinuerligt fortsatt öka i antalet medlemmar. Idag uppgår antalet till en miljard användare över hela världen varav nästan fem miljoner (51,62%) av Sveriges befolkning använder Facebook.¹ År 2005 startades även tjänsten Youtube där över fyra miljarder videoklipp visas varje dag.² Bloggar och communities är andra tjänster där antalet upprättade bloggar uppskattades till 173 miljoner över hela världen.³ Tidigare betraktades användaren som en passiv mottagare men som idag har fått en mer aktiv roll inom de sociala medierna. Spridning av budskap, genom de många kommunikationskanalerna, leder till att människor får tillgång till information och kan kommunicera sinsemellan utan att egentligen känna varandra. Människor förenas även om de befinner sig i olika världsdelar och kan utveckla kontakter.⁴

De nya mediernas ägs erbjuder stora möjligheter till interaktivitet samtidigt som de ställer högre krav på organisationer, där transparens får allt större betydelse. Inom forskningarna finns det olika synsätt på att organisationer bör vara öppna mot sin omgivning. Ett öppet system innebär således att man måste leva i ett kontinuerligt utbyte med omgivningen.⁵ Kunden kan genom denna transparens få tillgång till information på likadana villkor som företaget själv.⁶ Relationsforskaren Merlin Stone et al. (2000) menar dessutom att informationsutbytet mellan kund och organisation är nyckeln till lojalitet.⁷ Hittills har verksamheter haft som främsta uppgift att tala för sin organisation - i mer eller mindre utsträckning för att påverka eller övertala

¹<http://www.facebookskolan.se/statistik/>. Hämtat den 14 januari 2013.

²http://www.youtube.com/t/press_statistics samt http://www.youtube.com/t/press_timeline. Hämtat den 14 januari 2013.

³<http://nmincite.com>. Hämtat den 14 januari 2013.

⁴ Thompson, B. John. *The Media and Modernity. A Social Theory of the Media.* (Bokförlaget Daidalos AB, 1995), 187.

⁵ Morgan, Gareth. (1999). *Organisationsmetaforer.* (Lund: Studentlitteratur, 1999), 48.

⁶ Phillips, David & Young Philip. *Online public relations a practical guide to developing an online strategy in the world of social media.* (2:a uppl.) (London: Kogan Page, 2009), 37-38.

⁷ Stone, Merlin, Woodcock, Neil & Machtynger, Liz. *Customer relationship marketing: get to know your customers and win their loyalty.* (2:a uppl.) (London: Kogan Page, 2000) 103.

intressegrupper. Men det har visat sig allt tydligare i granskningar och effektmätningar att påverkans- och övertalningsmetoder inte längre ses som särskilt fruktbart. För att skapa effektiv kommunikation fordras att goda resultat skapas på längre sikt. Därför höjs nu röster för att satsa mer på relationsaktiviteter och där mottagaren eller användaren ges större möjlighet att själva ta initiativ till kommunikation.⁸ Tidigare sågs de olika målgrupperna som en helhet. Idag har man blivit mer medveten om att omvärlden är mångkulturell. De målgrupper som informationsarbetaren kommunicerar till har alla olika inre uppfattningar och som förändras ständigt med tiden.⁹ Mindre genomtänkta handlingar kan ofta få motsatt effekt då användandet av dessa medier innefattar och förutsätter att man lämnar ut viss kontroll till okända människor. Organisationer måste därmed ta ställning till hur de ska agera i det globala samtalet som pågår i sociala medier. Det är ingen fråga om att sociala medier är allmänt kända för att vara effektiva ur ett relationskapande perspektiv. Däremot är det mindre utforskat var någonstans i relationsprocessen sociala medier fyller sin största funktion.¹⁰

Inför detta examensarbete menar jag att relationer kan byggas med hjälp av sociala medier. Det empiriska materialet består därför av en fallstudie av Sandvik AB, ett stålindustriföretag som är relativt nya med att integrera sociala medier i sin verksamhet - i en tid som präglas av ett alltmer snabbt utvecklande informations-samhälle.

1.1 Syfte och frågeställningar

Det övergripande syftet är att bidra med ökad förståelse för vilket sätt Sandvik AB kommunicerar till de externakunderna ur ett relationsskapande perspektiv. Jag har därmed för avsikt att undersöka vilka tendenser som finns mellan Sandviks kommunikationspolicy och användandet av sociala medier, samt på vilket sätt detta kommuniceras ut. Syftet leder mig fram till följande frågeställningar:

- *På vilket sätt arbetar Sandvik AB med relationsbyggande principer i sociala medier ur ett externt perspektiv?*

⁸Larsson, Larsåke. (2008). Tillämpad kommunikationsvetenskap. (3:e uppl.). (Lund: Studentlitteratur, 2008), 20.

⁹ Ibid. 21.

¹⁰ Se bland annat Kent, L. Michael & Taylor, Maureen. (1998). Building dialogic relationships through the World Wide Web. *Public Relations Review* 24(3), 322.

- Vad definierar Sandviks externa kommunikation kring företaget?
- Överensstämmer Sandviks kommunikationspolicy med bilden som kommuniceras i sociala medier?

1.2 Tidigare forskning

Relationen mellan organisation och kommunikation har studerats länge.¹¹ Centralt inom kommunikationsforskningen har främst dominerats av två olika uppfattningar när det gäller studier inom kommunikation. Den första uppfattningen ses kommunikation som överförande av budskap från en sändare till en mottagare och den andra uppfattningen ses kommunikationen som skapande och utbytande av mening och tolkning mellan medlemmarna.¹² Jesper Falkheimer och Mats Heide (2007), docenter i medie- och kommunikationsvetenskap, diskuterar emellertid att meningsskapandesynen på kommunikation skiljer sig från den tidigare transmissionssynen, där sändaren överförde ett budskap till en mottagare. Meningsskapande är istället en mer aktiv process där vi ägnar mer tid åt att förstå vår omgivning.¹³

Enligt kommunikationsprofessorerna Michael Kent och Maureen Taylor (2010) finns en stor mängd forskning¹⁴ med hypoteser och teorier kring sociala mediers potentialer till effektivisering av företags verksamhet, liksom hypoteser kring dess möjligheter till att skapa relationer mellan organisation och kund. Ändå skapar de varken dialog eller relationer. Kent och Taylor (2010) menar att det inte längre handlar om en fråga om företagen ska vara med i sociala medier utan snarare *hur*.¹⁵ Men uppfattningen om hur forskningsområdet organisationskommunikation ska definieras skiljer sig åt. Traditionellt sett har det endast avsett den interna kommunikationen, men idag anser många forskare att den även inbegriper de externa aktiviteterna. Gränsen mellan intern och extern kommunikation är inte lika tydliga

¹¹Falkheimer, Jesper & Heide, Mats. (2007). Strategisk kommunikation: en bok om organisationers relationer. (1:a uppl.) (Lund: Studentlitteratur, 2007), 15.

¹²Ibid. 41.

¹³Ibid. 29.

¹⁴Se (PRSA), Public Relations Society of America och (IABC), International Association of Business Communicators. Kent, L. Michael, & Taylor, Maureen (2010). Anticipatory socialization in the use of social media in public relations: A content analysis of PRSA's Public Relations Tactics. I *Public Relations Review*, 36(3), 207.

¹⁵Kent, L. Michael, & Taylor, Maureen (2010), 207.

längre utan har blivit allt mer flytande och diffusa. Däremot är det mycket sällsynt med artiklar där studier av intern och extern kommunikation förenas.¹⁶

När det kommer till informationsverksamheten har den traditionellt uppfattats som en separerande delfunktion i organisationen. Det är inte förrän senare verksamheten uppfattats som en integrerad funktion. Vissa forskare har gått så pass långt att de menar att det är själva informationsarbetet som utgör hela organisationens identitet. Inom PR-forskningen uttrycker man sig i formuleringar av att "[...] funktionen står för organisationens 'persona'".¹⁷ På samma gång visar studier att för mycket information kan ha negativ inverkan på individen genom att denne upplever stress, liten kontroll över arbetsdagen eller förlust av övergripande perspektiv. Att ha en välfungerande kommunikation i organisationen handlar inte om mängden, utan om mottagaren kan använda sig av all den information som finns.¹⁸ Samtidigt hävdar forskare att det inte går att separera organisationer och deras kommunikationsprocesser. Organisationer uppfattas som komplexa kommunikationssystem där kommunikationerna i organisationerna både finns och på samma gång producerar dem.¹⁹

1.3 Centrala begrepp

Då min studie enbart behandlar den kommunikativa aspekten av organisationskommunikation, relationskapande och sociala medier bör emellertid centrala begrepp som förekommer inom examensarbetet tydliggöras. Jag vill därmed hänvisa till Bengt Abrahamsson och Jon Aarun Andersen (2005), professorer inom organisation och företagsekonomi, som beskriver en *organisation* på följande sätt:

*"En organisation är en planmässigt inrättad sammanslutning av personer vilka har syftet att nå vissa mål".*²⁰

Organisationer beskrivs som sociala system, där "socialt" syftar på att organisationer består av relationer som upprättas mellan människor, och "system" syftar på att

¹⁶Heide, Mats, Johansson, Catrin & Simonsson, Charlotte. Kommunikation och organisation. (Liber 2005), 40.

¹⁷Larsson, Larsåke (2008), 22.

¹⁸Jacobsen, Dag Ingvar & Thorsvik, Jan. (2002). Hur moderna organisationer fungerar (3:e uppl.). (Bergen: Studentlitteratur., 2002), 303-304.

¹⁹Heide, Mats, Johansson, Catrin & Simonsson, Charlotte. Kommunikation och organisation. (Kristianstad: Liber, 2005), 19.

²⁰Abrahamsson, Bengt & Andersen, Jon Aarun. Organisation – Att beskriva och förstå organisationer. (Malmö: Liber Ekonomi 2005), 11.

organisationer är beroende av att samarbeta med omvärlden för att få tillgång till de resurser som är nödvändiga för verksamheten.²¹

Organisationer brukar även ha ett antal *policyn* som fungerar som organisationens handlingsnormer. Enligt nationalencyklopedin innebär ”policy” grundprinciper för ett företags eller en organisations handlande, exempelvis genom att styra beslut och uppnå önskade mål.²² I mitt fall handlar det om dess kommunikativa normer eller samlade riktlinjer för hur arbetet med kommunikationen sköts i organisationen.

Detta leder mig till begreppet *kommunikations* som har flera betydelser. Det kan vara den allmänna kontakten man har med sin omgivning, som samtal på gatan eller ”internetchat”. Det kan även betyda organisationers planerade kommunikation mellan olika grupper både internt och externt, vilket den senare betydelsen berörs inom examensarbetet.²³

Begreppet *organisationskommunikation* handlar om all kommunikativa handlingar och interaktioner som en organisation har. Inom begreppet ingår många olika områden såsom kommunikationsvetenskap, organisationspsykologi, organisations sociologi och företagsekonomi. Kommunikation är av stor betydelse för hur organisationer fungerar i övrigt.²⁴

*Medrelationsskapandem*enas att minst två individer står i kontakt med varandra. När relationerna blir flera till antalet, komplexa och svåra att beskriva uppstår nätverk. De aktiviteter och samspel som uppstår mellan parterna i nätverken benämns som interaktion, det vill säga parterna interagerar med varandra och där de olika parterna har olika betydelser.²⁵

Sociala medier definieras enligt nationalencyklopedin som ett samlingsnamn på kommunikationskanaler som tillåter användaren att kommunicera direkt med varandra genom exempelvis text, bild och ljud.²⁶ Exempel på sociala medier är bloggar, internetforum, wikier, webbplatser för videoklipp, chattprogram och

²¹Jacobsen, Dag Ingvar & Thorsvik, Jan. (2002), 13.

²²<http://www.ne.se/sok?q=policy>. Hämtat den 24 oktober 2012.

²³Larsson, Larsåke (2008), 13.

²⁴Heide Mats, Johansson, Catrin & Simonsson, Charlotte (2005), 40-41.

²⁵Gummesson, Evert. Relationsmarknadsföring: Från 4P till 30R. (Malmö: Liber, 2002), 17-18.

²⁶<http://www.ne.se/sociala-medier>. Hämtat den 15 oktober 2012.

webbaserade fotodagböcker.²⁷ Inom examensarbetet kommer jag dock att begränsa mig till att endast betrakta Facebook.

Arbetet tar också ett övergripande helhetsbegrepp på organisationsexterna kunder. En organisations kund beskrivs vidare som en individ med förmåga att sprida information samt utbyta åsikter med många andra individer på internet.²⁸

²⁷ Carlsson, Lena. Marknadsföring och kommunikation i sociala medier. Givande dialoger, starkare varumärken, ökade försäljning:-). (Göteborg: Göteborgs Länstryckeri, 2009), 12.

²⁸ Ibid. 34-35.

2 Metod och empiriskt material

I detta kapitel beskrivs tillvägagångssättet och de metoder som valts inom uppsatsens satta ramar. Kapitlet ska även redogöra för insamlandet av empiriskt material samt ge läsaren en förståelse om arbetetstillförlitlighet.

2.1 Vetenskapligt förhållningssätt

Examensarbetet rymmer inom den tolkande epistemologiska läran där man som forskare utgår ifrån att kunskapen är förnuftsgrundad och bygger på iakttagelser.²⁹ Marianne Winther Jørgensen och Louise Phillip (2000), forskare inom teorier kring diskursanalys, menar att:

"[...] vårt sätt att uppfatta världen skapas och upprätthålls i sociala processer. Kunskap frambringas i social interaktion, där man både bygger upp gemensamma sanningar och kämpar om vad som är sant och falskt".³⁰

Vidare menar professor och författaren Alan Bryman (2002) att sociala företeelser ligger utanför vårt intellekt och som vi inte kan påverka. Uppfattningen kallar han för det positivistiska synsättet och är till sin karaktär objektivt.³¹ I motsats till den positivistiska synen ställer Bryman (2002) det tolkande perspektivet, där man följaktligen har tagit avstånd från tron på en objektiv verklighet och därmed även tron på en absolut sanning. Istället utgår man från att verkligheten är socialt konstruerad och subjektiv.³² Det är denna bild av verkligheten som är föremål för analysen – där verkligheten är sammanvävd med jaget, vilket återges i en ömsesidig process med andra människor.³³ Saharan B. Merriam (1994), professor i pedagogik, menar även att subjektivitet är en förutsättning för att kunna vara mottaglig för nya insikter under forskningens gång.³⁴

²⁹ Widerberg, Karin. Kvalitativ forskning i praktiken (Lund: Studentlitteratur Widerberg, 2002), 28. Alvesson, Mats & Sköldberg, Kaj. Tolkning och reflektion: vetenskapsfilosofi och kvalitativ metod. (2:a [uppdaterade] uppl.) (Lund: Studentlitteratur, 2008), 100.

³⁰ Winther Jørgensen, Marianne & Phillips, Louise. Diskursanalys som teori och metod (Lund: Studentlitteratur, 2000), 12.

³¹ Bryman, Alan. Samhällsvetenskapliga metoder. (Malmö: Liber. AB, 2002), 30. Alvesson, Mats & Sköldberg, Kaj (2008), 73.

³² Bryman, Alan (2002), 27.

³³ Berger, L. Peter & Luckmann, Thomas. Kunskapssociologi: hur individen uppfattar och formar sin sociala verklighet. (2:a uppl.) (Falun: ScandBook AB 2003), 31.

³⁴ Merriam, B. Saharan. Fallstudien som forskningsmetod (Lund: Studentlitteratur, 1994), 27.

I takt med att människor socialt konstruerar sin egen världsbild är det därför viktigt att forskaren arbetar omsorgsfullt och reflektivt.³⁵Berger och Luckmann (2003) menar att ”det är just denna kunskap som utgör den väv av betydelser utan vilken inget samhälle skulle kunna existera”.³⁶Därtill syftar inte uppsatsen att granska exakta företeelser utan istället skapa en större förståelse inom det valda ämnet.

2.2 En kombination av tillvägagångssätt

Med utgångspunkt i relevans för studien görs ett materialurval som grundar sig på textanalys kring Sandviks kommunikationspolicy samt en innehållsanalys lämpad för det sociala nätverket Facebook. Arbetet inbegriper därför en kombination av tillvägagångssätt, vilket innebär att kvalitativ och kvantitativ metod kopplas samman. Detta tillvägagångssätt kallas *triangulering*–en metod som kan förstärka en undersökning snarare än försvaga den. Genom att använda kvalitativa metoder i kombination med kvantitativa metoder skapas både bredd och djup i undersökningen och en mer fullständig bild kommer fram.³⁷Enligt metoden är verkligheten en social, individuell och kulturell konstruktion där forskarna intresserar sig mer för hur människor uppfattar och tolkar den omgivande verkligheten. Det kvalitativa perspektivet är därför väl lämpat när forskningen är menad till att förklara, tolka och belysa ett fenomen. Studien utgår från ett tolkande epistemologiskt perspektiv, vilket ligger det kvalitativa forskningsfältet nära.³⁸

Till skillnad från det kvalitativa är det kvantitativa förhållningssättet mer förenat med det positivistiska perspektivet, vilket innebär att kunskapen blir mer tillförlitlig. Genom metoden studeras företeelser vilka kan observeras objektivt av forskaren. Dessa metoder resulterar alltid i en förklaring av verkligheten i form av statistiska termer. Test, prov och enkäter är några exempel på kvantitativa

³⁵ Alvesson, Mats & Sköldberg, Kaj (2008), 21.

³⁶ Berger, L. Peter & Luckmann, Thomas (2003), 25.

³⁷ Edling, Christofer & Hedström, Peter. Kvantitativa metoder: grundläggande analysmetoder för samhälls- och beteendevetare. (Lund: Studentlitteratur 2003), 11. Alvesson & Sköldberg (2008), 179. Merriam, B. Saharan (1994), 85. Bryman, Alan (2002), 260.

³⁸ Backman, Jarl. Rapporter och uppsatser. (Lund: Studentlitteratur, 2008), 53. Alvesson, Mats & Sköldberg, Kaj (2008), 11. Merriam, B. Saharan (1994), 30-31. Bryman, Alan (2002), 250-269.

undersökningar.³⁹ Denna metod förordas för att få hög tillförlitlighet, genom exempelvis statistiska undersökningar.⁴⁰

Det förs emellertid en debatt inom forskningen där vissa oenigheter kring huruvida kvantitativa och kvalitativa metoder kan och bör kombineras. Somliga kombinerar fritt mellan dessa medan andra inte vill se en förening mellan forskningsfälten.⁴¹ Trots att metoderna innehåller både för- och nackdelar, delar jag emellertid samma åsikt som Merriam (1994) och Lawrence W. Neuman (2003), professor i sociologi, där de anser att den bästa forskningen ofta innehåller både kvalitativ och kvantitativ metod.⁴² Däremot är det inte sagt att flerfaldiga metoder är bättre att använda än bara ett.

För en forskare finns det olika sätt att närma sig den empiriska verkligheten och generellt sätt diskuteras främst två idealtyper – närmare bestämt deduktion och induktion. Kortfattat innebär deduktion en angreppssätt där forskaren utgår från teori vidare till empiri medan induktion innebär motsatsen. Däremellan finns det tredje angreppssättet abduktion som skiftar mellan teori och empiri. Till skillnad från en deduktiv eller induktiv ansats inbegriper den abduktiva ansatsen därtill förståelse. Dessutom används metoden inom många fallstudiebaserade undersökningar.⁴³ Arbetet kommer således att utgå från en abduktiv forskningsansats där arbetets empiriska utförande utvecklas stegvist under forskningens gång och där teorin finjusteras allt eftersom. Mitt syfte är att skapa växelverk mellan teori och empiri där den teoretiska förståelsen och de empiriska iakttagelserna ska ge en djupare kontext. Därtill kommer examensarbetet inte att studeranhändelser skiljt från omgivningen, utan istället beskrivas till sin helhet.

2.3 Fallstudien som forskningsstrategi

En fallstudie är särskilt användbar då min utgångspunkt handlar om att ge djupgående kunskaper inom en viss företeelse. Det som kännetecknar fallstudien är att forskaren fokuserar på att undersöka en mindre avgränsad grupp, exempelvis en individ, en organisation eller ett samhälle. Inom fallstudien ligger fokus på "[...] att

³⁹ Backman, Jarl (2008), 33.

⁴⁰ Merriam, B. Saharan (1994), 21, 133.

⁴¹ Bryman, Alan. (2002), 36. Merriam, B. Saharan (1994), 18. Backman, Jarl (2008), 33-34.

⁴² Neuman, W. Lawrence. Social research methods- qualitative and quantitative approaches (Boston: Allyn& Bacon, 2003), 16. Merriam, B. Saharan (1994), 85.

⁴³ Alvesson, Mats & Sköldberg Kaj (2008), 55-56.

upptäcka snarare än på att bevisa”.⁴⁴ Dessutom kan fallstudier vara holistiska i sin natur, vilket innebär att forskaren försöker få en övergripande bild av verksamheten som helhet samt skapa en bättre förståelse för ett skeende. Metoden ger även ”[...] insikt och upplysning på ett sätt som vidgar läsarens kunskaper”.⁴⁵

I linje med Merriam (1994), eftersträvar inte examensarbetet en tät och rik analys och beskrivning av undersökningen. Merriam (1994) menar att allt för långa och detaljerade arbeten kan bidra till att beslutsfattaren inte orkar eller tar sig tid att läsa och använda den. Dessutom är inte fallstudiens syfte att redogöra för helheten av en undersökning utan bör i själva verket utgöra en del av den.⁴⁶

2.3.1 Sandvik AB som fallorganisation

I studien agerar Sandvik AB som fallorganisation. Sandvik, som är en högteknologisk verkstadskoncern, grundades år 1862 av Göran Magnus Göransson som var den första i världen med att framställa stål enligt Bessemermetoden.⁴⁷ Med tiden började Sandvik att utvecklas mot ett globalt företag med anställda av olika nationaliteter och en tillverkning spridd över ett stort antal länder.⁴⁸ Idag, 150 år senare, har koncernen ca 50 000 anställda med representationer i 130 länder och har en omsättning på 94 miljarder kronor.⁴⁹ År 2011 gjorde employer brandingföretaget Universum undersökningen ”Sveriges bästa arbetsgivare”, som visade att av de 30 populäraste arbetsplatserna i Sverige hamnade Sandvik AB på en 4:e plats i rankingslistan.⁵⁰

Sandviks affärsfilosofi baseras på ett unikt kunnande inom materialteknik där de tillverkar avancerade industriverktyg, gruvmaskiner och specialstålsprodukter. Koncernen satsar även varje år flera miljarder på forskning och utveckling. Den 1 januari 2012 utökades de tidigare tre affärsområden till fem som består av:

⁴⁴ Merriam, B. Saharan (1994), 9.

⁴⁵ Ibid. 46.

⁴⁶ Ibid. 47.

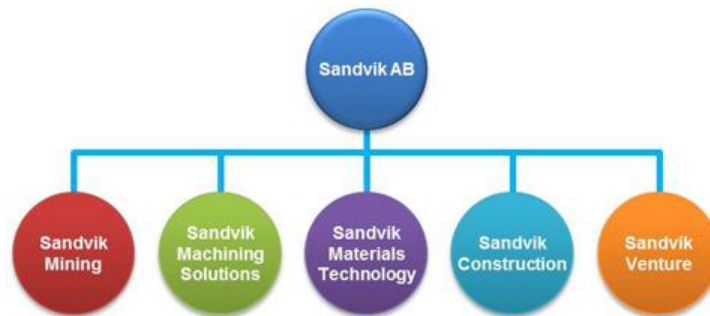
⁴⁷ Bessemermetoden går ut på att smält järn hålls i en vridbar konverter. I konvertern pressades därefter in en stark luftström genom det smälta järnet. Detta gjorde att det mesta av kolet brändes bort och man blev även av med alla föroreningar. Fagerfjäll Ronald. The Sandvik Journey- De första 150 åren (Bokförlaget Max Ström, 2012), 54-55.

⁴⁸ Ibid. 15.

⁴⁹ <http://www.sandvik.com/sv/om-sandvik/>. Hämtat den 12 juni 2012.

⁵⁰ <http://www.universumglobal.com/stored-images/6f/6f5cd6d9-d300-40fe-b400-bfef60ffe878.pdf>. Hämtat den 12 september 2012.

*Sandvik Mining, Sandvik Machining Solutions, Sandvik Materials Technology, Sandvik Construction och Sandvik Venture.*⁵¹



*Bilden är hämtad från Sandviks officiella webbsida.*⁵²

Emellertid finns inte mycket information att hitta om Sandviks framgångar inom användandet av sociala medier. Detta kan bero på att Sandvik är relativt nya med att använda sociala medier i sitt arbete, vilket även bekräftas i en undersökning av SvD Näringsliv den 9 augusti 2010 där följande uttalande finns att läsa:

*”Nej, inte ännu. Vi håller på och förbereder en fansida på Facebook för hela Sandvikkoncernen, som vi hoppas ha klar i höst. Men Sandvik Mining and Construction har Facebook och Twitter.”*⁵³

Detta har emellertid ändrats och idag har de flesta inom Sandvikkoncernen Facebooksidor.⁵⁴ Förutom Facebook har Sandvik även en egen YouTube- kanal där de olika affärsområdena lägger upp koncept- och informationsvideos, reklamfilmer samt intervjuer. Dessutom har de Twitter- och LinkedIn- konton. Den 22 november 2010 introducerade Sandvik Coromant även en blogg utformad för att dela med sig av sina kunskaper om bearbetning av sammansatta komponenter. Frågor som ställs i bloggen besvaras av medarbetarna samt av Sandvik Coromants egna experter.⁵⁵

Undersökningen kommer att utgå utifrån de fem affärsområdenas Facebooksidor för att på så vis ta reda på vilka tendenser som finns att hitta i deras kommunikation med sina externa kunder. Avsikten med arbetet är att ta reda på vilka

⁵¹<http://www.sandvik.com/sv/om-sandvik/om-foretaget/historia/>. Hämtat den 12 juni 2012.

⁵²<http://www.sandvik.com/sv/om-sandvik/bolagsstyrning/organisation/>. Hämtat den 12 juni 2012.

⁵³http://www.svd.se/naringsliv/anvander-ni-sociala-medier_5107731.svd. Hämtat den 15 juni 2012.

Från och med januari 2012 splittrades Sandvik Mining and Construction till två affärsområden; Sandvik Mining och Sandvik Construction. <http://www.miningandconstruction.sandvik.com/>. Hämtat den 27 juni 2012.

⁵⁴Bland de affärsområden som har valt att integrera med sociala medier är, förutom Sandvik Mining och Sandvik Construction, även Sandvik Process Systems, Sandvik Coromant, Sandvik Materials Technology, Sandvik Career (globalt) samt Sandvik Karriär (lokalt).

⁵⁵<http://compositemachining.org/>. Hämtat den 27 juni 2012.

möjligheter Sandvik AB ser med de nya medierna till att bygga relationer. Undersökningen tar också ett övergripande helhetsgrepp på Sandviks kommunikationspolicy vilket kan bidra med mer djup och kvalitet och samtidigt se om kommunikationspolicyn överensstämmer med bilden som kommuniceras i sociala medier.

2.4 Kvalitativ diskursanalys av policydokument

För att återknyta till syftet och frågeställningen, *om vad som definierar Sandviks externa kommunikation kring företaget*, kommer jag till min hjälp att använda mig av kvalitativ diskurs- och dokumentanalys. Tyngdpunkten inom dokumentet ligger på sådant som "[...] 'finns där ute' och som väntar på att bli insamlat och analyserat".⁵⁶ Dokumentbegreppet rymmer många olika sorters källor, såsom personliga dokument, officiella dokument från statliga myndigheter eller privata organisationer, massmediadokument och virtuella dokument.⁵⁷ Inom detta arbete har jag dock avgränsat mig till officiella- och virtuella dokument.

Alan Bryman (2002) menar att dokument från organisationer är vanliga heterogena källor där exempelvis årsberättelser, måldokument, pressmeddelanden och reklammaterial är offentliga medan PM, interna mötesprotokoll och nyhetsbrev, inte nödvändigtvis behöver vara det. Däremot kan analys av dokument både vara tidsödande och frustrerande då sökandet av relevanta dokument för undersökningen ofta kan vara en utdragen process.⁵⁸ Att tolka organisationsmaterial innebär att forskaren måste sätta sig in i dennes situation. Detta kan vara av stor vikt för kvalitén av tolkningen och där analys av data möjliggör en form av "förståelse i kontext".⁵⁹

Inom Sandviks kommunikationspolicy ser jag att en diskursanalys lämpar sig väldigt diskursteorin, liksom med min studie, bygger på en socialkonstruktionistisk tankegrund.⁶⁰ Diskursanalys är ett synsätt som inte bara används inom kommunikationsformen prat och samtal utan diskursanalys kan även tillämpas på olika typer av texter och dokument.⁶¹ Winther Jørgensen och Phillips (2000) menar att

⁵⁶ Bryman, Alan (2002), 356.

⁵⁷ Ibid. 356.

⁵⁸ Ibid. 356.

⁵⁹ Ibid. 370.

⁶⁰ Winther Jørgensen, Marianne & Phillips, Louise (2000), 11. Alvesson, Mats & Sköldberg, Kaj (2008), 85.

⁶¹ Bryman, Alan (2002), 347.

en diskurs är ett ”[...]sätt att tala om och förstå världen (eller ett utsnitt av världen)”.⁶² Däremot kan begreppet diskurs ses som svårtolkat eftersom det många gånger ”används urskillningslöst utan närmare bestämning av dess innehåll”.⁶³ Diskursanalys är ett omdiskuterat område men man delar ofta utgångspunkten att ”[...] våra sätt att tala på inte neutralt avspeglar vår omgivning, våra identiteter och sociala relationer utan spelar en aktiv roll i skapandet och förändringen av dem”.⁶⁴ Emellertid tar diskursanalytiker avstånd från att materialet som undersöks kan kodas och menar vidare att en sådan kodifiering är omöjlig. Istället bör undersökningen uppfattas som ett slags recept som inte följs slaviskt, det vill säga att forskaren kommit underfund med hur denne ska göra och följer därefter sin inre uppfattning.⁶⁵

Enligt Larsåke Larsson (2008), professor inom medie- och kommunikationsvetenskap består en policy av *hur*- mål istället för *vad*- och *vilka* mål.⁶⁶ Jag kommer därför i analysen av Sandviks kommunikationspolicy att fokusera på *hur* man kommunicerar och inte vad man kommunicerar, eller vilka mål som ska uppnås – samtidigt som jag kommer att utgå från ett tolkande perspektiv. Trots det menar både Mats Alvesson och Kaj Sköldberg (2008), forskare inom bland annat organisationsteori, samt Alan Bryman (2002) att tolkningarna kan vara mer eller mindre rimliga, men kan aldrig bli helt sanna. Till exempel kan samma text få olika innebörder beroende på hur den tolkas av olika personer vid olika lästillfällen.⁶⁷ Winther Jørgensen och Philips (2000) menar också att forskaren så långt som möjligt ska försöka ställa sig främmande inför materialet för att på så vis begripa hur saker och ting hänger ihop och där ge mening åt undersökningen.⁶⁸ Jag har således utgått från Winther Jørgensen och Philips (2000) tankar och har gjort undersökningen på avstånd.

⁶² Winther Jørgensen, Marianne & Philips, Louise (2000), 7.

⁶³ Ibid. 7.

⁶⁴ Ibid. 7.

⁶⁵ Bryman, Alan (2002), 348.

⁶⁶ Larsson, Larsåke (2008), 119.

⁶⁷ Alvesson, Mats & Sköldberg, Kaj (2008), 218. Bryman, Alan (2002), 33.

⁶⁸ Winther Jørgensen, Marianne & Philips, Louise (2000), 28.

2.4.1 Urval

Internet utgör en rik och varierande källa när det handlar om fritt tillgänglig information. Svårigheten är dock i vilken utsträckning man kan lita på den information man hittar – det vill säga vad som är användbart och tillförlitligt och vad som är av tvivelaktigt värde. Det finns emellertid fyra kriterier som en forskare bör använda sig av för att göra en bedömning gällande materialets kvalitet och det är: *autenticitet* - att materialet är äkta och tydligt, *trovärdighet* – att materialet är utan felaktigheter och förvrängningar, *representativitet*– att materialet är typiskt när det gäller den kategori det tillhör och *meningsfullhet* – att materialet är tydligt och begripligt.⁶⁹

Vidare menar Alan Bryman (2002) att det inte finns något bestämt svar på frågan för hur omfattande ett urval ska vara.⁷⁰ Då Sandviks policyanalys är av kvalitativ karaktär kommer analys av material att ske fortlöpande och parallellt med insamlingen av data. Arbetet kommer att utgå utifrån vad man medvetet har valt att kommunicera på Sandviks officiella webbsida, koncerntidningar och dylikt.

2.4.2 Metodkritik

Att skapa en meningsfull tolkning av informationen, det vill säga upptäcka mönster, relationer eller teori, handlar inte om någon logisk process – utan det handlar mycket om forskarens personliga instinkt och sensitivitet inför materialet. Men en instinktiv kunskap behöver inte komma på befallning, utan kan antingen komma efter en lång utvecklingsprocess eller helt plötsligt. Genombrottet kan ske medan forskaren reflekterar över sina egna handlingar eller när denne observerar något annat.⁷¹ Jarl Backman (2008) menar att syftet med tolkningsmomentet är att ge mening åt det man observerar och därför kräver en viss kunskap och förståelse och ibland även en viss fingertoppskänsla.⁷² Därutöver är det även viktigt, och tänkvärt inom den egna analysen, att forskarens egna värderingar inte dominerar i analysen utan att istället sätta sig själv och de egna ”kunskaperna” inom parantes.⁷³

⁶⁹ Bryman, Alan (2002), 357.

⁷⁰ Ibid. 111.

⁷¹ Merriam, B. Saharan (1994), 158-159.

⁷² Backman, Jarl (2008), 61.

⁷³ WintherJørgensen, Marianne & Philips, Louise (2000), 28.

2.5 Kvantitativ innehållsanalys av Facebook

Fokus för innehållsanalys är att undersöka vilka tendenser som går att finna i Sandvik kommunikation till sina externa kunder. Innehållsanalys går i grunden ut på att analysera dokument och texter på ett objektiva systematiskt sätt som är användbart i samband med analys av ett större material. Genom att i förväg specificera och kategorisera sitt material, påverkas analysprocessen i mindre grad av forskarens personliga värderingar. Men en text behöver inte enbart bestå av skrivna ord. Det talade ordet och visuella bilder kan också innefattas som text, vilket leder till att innehållsanalys även kan vara studier av till exempel bild, video och illustrationer.⁷⁴

Som redan nämnts har en innehållsanalys en kvantitativ fokus som lämpar sig väl inom detta examensarbete. Syftet är att hitta mönster i kommunikationen mellan Sandvik AB och deras externa kunder genom analys av deras statusuppdateringar via det sociala nätverket Facebook. Idén om att hitta mönster eller koder innebär en process som går ut på att skapa förutbestämda kategorier eller teman utifrån informationen.⁷⁵ Vanligtvis startar processen med att forskaren väljer ut den text som ska analyseras. Detta urval kan utföras på en mängd olika sätt.⁷⁶ Därefter minskas materialet ytterligare för att på så vis bli mer hanterbart. Analysen utförs genom att man utformar kategorier för hur beståndsdelarna i texten ska kodas.⁷⁷ Forskaren utarbetar sedan ett kodschema där företeelser som ska mätas preciseras. Metoden innebär följaktligen att endast systematiskt mäta det som på förhand har bestämts.⁷⁸ Detta innebär att de regler som sätts upp för kodningen av materialet används konsekvent, vilket i sin tur leder till ökad tillförlitlighet då de förutbestämda reglerna möjliggör att vem som helst ska komma fram till samma resultat.⁷⁹

För att undersöka forskningsfrågan: *På vilket sätt Sandvik AB arbetar med relationsbyggande principer i sociala medier ur ett externt perspektiv*, har jag utgått utifrån Kent och Taylors (1998) fem dialogiska principer på internet samt av medieforskarna Jens F. Jensen (1998) och Sally J. McMillan (2002) teorier kring interaktivitet, men i en något omkonstruerad form (se bilaga 1).

⁷⁴Bryman, Alan (2002), 190-192.

⁷⁵Merriam, B. Saharan (1994), 159.

⁷⁶Se Bryman, Alan (2002), 99-121.

⁷⁷Ibid. 80.

⁷⁸Ibid. 199-200.

⁷⁹Ibid. 191, 202-203.

Förutom vilken typ av kommunikation som förekommer i sociala medier undersöks även om, och i så fall vilken form av, multimedier som Sandvik AB har kompletterat inlägget med. Dessa har kategoriserats i variablerna; *foto*, *video*, *annons*, *hyperlänk* och *ljudklipp*. För att ta reda på vilken form av kommunikation som genererar mest antal respons, kommer jag att undersöka vilken, eller vilken kombination, av kommunikationsform som genererar mest antal ”gilla” samt mest antal ”kommentarer”. Fokus för innehållsanalysen baseras på vilken *frekvens* variablerna förekommer. Resultatet kommer att redovisas med hjälp av statistiska tabeller och utifrån detta göra generaliseringar. För att kunna kategorisera och analysera materialet har skärmsklipp gjorts av de texter som finns på affärsområdenas respektive ”vägg” på Facebook. Vidare kommer jag att referera till de fallnummer varje uppdatering tillskrivits i det ifyllda kodningsschemat.

2.5.1 Urval

För att undersökningen ska bedömas vara representativ för Sandviks samtliga statusuppdateringar ansåg jag att en period på tre månader skulle vara passande. Tidsperioden kommer då att sträcka sig från den 1 augusti - 31 oktober 2012. Urvalet av innehållsanalysen uppgår till de fem studerade affärsområdenas Facebooksidor. Som redan nämnts tidigare är dessa fem: *Sandvik Mining*, *Sandvik Construction*, *Sandvik Machining Solutions*, *Sandvik Venture* och *Sandvik Materials Technology*.

3 Teoretiskt ramverk

Behovet att redovisa tidigare forskning inom det valda forskningsområdet har stadigt ökat. Detta beror till stor del på en expansion av mängden kunskap och information som finns inom de olika områdena såsom teori, metoder, resultat etc.⁸⁰ Kapitlet beskriver ett flertal för uppsatsen relevanta teorier kring organisationskommunikation, relationskapande och sociala medier.⁸¹ Jag har inte som avsikt att redogöra en omfattande litteraturgranskning utan de olika ämnesområdena kommer att presenteras inom examensarbetets satta ramar.

3.1 Organisationskommunikation

Många forskare anser idag att det inte går att skilja på organisationer och deras kommunikationsprocesser och menar vidare att kommunikation är något som skapar och återger organisationen. Organisationer är, precis som individer, ständigt omgivna och beroende av information. För att information ska kunna spridas och tas emot av människor är kommunikation nödvändig i organisationer.⁸² Den amerikanska organisationsteoretikern Karl E. Weick (1995) går till och med så långt att han hävdar att organisationer inte kan existera utan kommunikation och menar att:

*”If the communication activity stops, the organization disappears. If the communication activity becomes confused, the organization begins to malfunction. These outcomes are unsurprising because the communication activity is the organization”.*⁸³

De som ingår i samma kultur sägs kommunicera bättre med varandra, eftersom man delar samma värderingar och normer och därför känner förtroende för varandra. Detta förtroende har stor betydelse för kommunikationen eftersom detta leder till att tillåta sig själv att vara mer öppen när det gäller att ge information och även gereaktion på informationen man får.⁸⁴ Organisationsteoretikern Edgar H. Schein (2004) framhåller att allt som händer i en organisation är en socialiserings- och lärande process som pågår hela tiden, medvetet eller omedvetet. Enligt Schein (2004) har ledaren en betydande roll inom organisationskulturen då dennes ledarskap

⁸⁰ Backman, Jarl (2008), 23.

⁸¹ Ibid. 72.

⁸² Heide, Mats, Johansson, Catrin & Simonsson, Charlotte (2005), 17-19.

⁸³ Weick, E. Karl. Sensemaking in organizations (Thousand Oaks, Calif.: Sage 1995), 75.

Heide, Mats, Johansson, Catrin & Simonsson, Charlotte (2005), 19.

⁸⁴ Jacobsen, Dag Ingvar & Thorsvik, Jan (2002), 295.

inverkar på medarbetarnas värderingar och normer.⁸⁵ Larsson (2008) menar att ledaren inte bara styr prioriteringar och beslut utan även tankebanor, vilket innebär att vissa tänker ekonomiskt medan andra tänker i idé- och värderingstermer. Dock har synen på det dominerande ledarskapets betydelse kritiserats och man menar att det istället borde läggas större fokus på organisationens egna samlade personella kraft. Det har även visat sig att ledare har varierande vilja och förmåga att kommunicera och varierande intresse till att bygga och stötta informations-verksamhet.⁸⁶

Företeelsen organisationskommunikation handlar inte enbart om informationsflöden och kontaktväg utan även om nätverk, kampanjer och symbolik. Med symbolik menas framförallt att ord, bilder, gester och objekt har särskild betydelse och som bara känns igen av dem som ingår inom samma organisationskultur.⁸⁷ Vidare kan man inom många organisationer skilja mellan två typer av kommunikativ verksamhet – den som svarar för informationsarbetet och den som riktar sig till kunden och marknaden, det vill säga den interna och den externa kommunikationen.⁸⁸ Dessutom omfattar organisationskommunikation såväl formell som informell kommunikation, där den formella kommunikationen är planerad och rättar sig efter organisationens struktur medan den informella uppstår naturligt och utan någon förbindelse till den formella strukturen. Idag är den informella kommunikationen mycket större i moderna organisationer än vad den var förr, då arbetsuppgifterna bestod av instruerade beskrivningar om vad arbetarna skulle göra.⁸⁹

Kommunikationen ses inte längre endast som ett medel för att sprida information, utan istället främjas symmetrisk tvåvägskommunikation där organisationer och deras kunder gemensamt deltar i kommunikationsprocessen.⁹⁰ På samma sätt som informell kommunikation genererar symmetrisk tvåvägskommunikation bättre beslut utifrån ny kunskap och insikter samt leder till att nya perspektiv förs in i verksamheten. Dock kan synen på kommunikation skilja sig inom organisationer. För en del är information och relationsskapande en avdelningsfråga,

⁸⁵ Schein, H. Edgar. *Organizational Culture and Leadership*. ((3:e uppl.) Jossey-Bass 2004), 1-2.

⁸⁶ Larsson, Larsåke (2008), 74.

⁸⁷ Hofstede, Geert. Hofstede, Gert Jan & Minkov Michael. *Organisationer och kulturer*. ((2:a, [helt omarb. och uppdaterade] uppl.) Lund: Studentlitteratur, 2011), 24-26. Larsson, Larsåke (2008), 78.

⁸⁸ Larsson, Larsåke (2008), 32.

⁸⁹ Jacobsen, Dag Ingvar & Thorsvik, Jan (2002), 310-311. Larsson, Larsåke (2008), 79. Heide, Mats, Johansson, Catrin & Simonsson (2005), 40.

⁹⁰ Kent, L. Michael & Taylor, Maureen. *Toward a dialogic theory of public relations*. (*I Public Relations Review*, 2002, 28 (1), 21-37), 23.

medan andra väver in dessa frågor i hela verksamheten. Förutom marknadsföringen varierar viljan att kommunicera verksamhetens produkter och tjänster.⁹¹

I dag har det blivit allt viktigare för organisationer att använda sig av metoder som tar mer hänsyn till dem man vill kommunicera med. Relationsmarknadsföring blir en metod som alltmer används där olika grupper ges större möjligheter att själva ta initiativ till kommunikation. Informationsenheter har i stor omfattning styrts av kortsiktiga ekonomiska synsätt, medan det långsiktiga relationsbyggandet har underskattats. För att skapa effektiva relationer med omvärlden krävs värderingar som bygger på dialog.⁹² Eller som kommunikationsprofessor Stanley A. Deetz (1998) menar att "[...] social relations must be reclaimed as more important than economic relations".⁹³ Relationsskapande och relationsmarknadsföring undersöker jag närmare i de kommande avsnitten.

3.2 Relationsskapande

Oavsett vilken relation man befinner sig i så kommuniceras det. Det pågår ständigt och ibland utan att man själv är medveten om det. Sociologerna Peter Berger och Luckmann Thomas (2003) menar att det är omöjligt att inte kommunicera och interagera med andra människor då vi lever "[...] i ett nät av mänskliga relationer".⁹⁴ Långsiktiga samarbeten blir därför alltmer betydelsefulla där samtliga parter i relationen har en positiv attityd och att parterna känner att relationen är meningsfull och på alla villkor. En viktig ingrediens inom relationsskapande är att parterna känner förtroende för varandra för att relationen ska vara välmående.⁹⁵ Att anskaffa en relation kan ses som en start men det riktigt svåra arbetet är att få denna relation att utvecklas och bli långsiktig.⁹⁶

En organisations relationer består av personliga kontakter och individuella möten med omvärlden. Här krävs vilja att ha relationer och en samarbetssyn med alla intressegrupper. Relationer bör också vara av godo för omgivningen och inte enbart ha ett ekonomiskt vinstintresse i grunden.⁹⁷ Om organisationer ska kunna överleva

⁹¹ Larsson, Larsåke (2008), 13.

⁹² Ibid. 19-21.

⁹³ Ibid. 45.

⁹⁴ Berger, L. Peter & Luckmann, Thomas (2003), 34.

⁹⁵ Gummesson, Evert (2002), 29.

⁹⁶ Ibid. 50.

⁹⁷ Larsson, Larsåke (2008), 42.

måste man skapa en regelbunden relation med dess omgivning.⁹⁸För en organisation är det av stor betydelse att behålla kunderna och därför är det viktigt att använda sig av marknadsföringsstrategier för att på så vis öka relationens livslängd.⁹⁹

Jesper Falkheimer och Mats Heide (2007), docenter inom medie- och kommunikationsvetenskap, menar att marknadsföringen har gått in i ett nytt skede och beskrivs som mer informationsdriven, interaktiv och konsumentfokuserad.¹⁰⁰Evert Gummesson (2002), professor i marknadsföring, anser dessutom att det tidigare lades särskilt mycket resurser på att skapa nya kunder och alldeles för lite på att behålla de existerande kunderna.¹⁰¹De kunder som redan finns knutna till företaget bör därför ses som mer betydelsefulla.¹⁰²Om goda relationer har utvecklats är förutsättningarna stora för att kunderna kommer att vara trogna framöver när nya tjänster och varor introduceras.¹⁰³

Det var emellertid inte förrän på 1970-talet som benämningen relationer i relationsmarknadsföringen uppkom.¹⁰⁴ Inom relationsmarknadsföringen står kunden i centrum och man fokuserar på one-to-one marketing snarare än massmarknadsföring. Emellertid anser Gummesson (2002) att organisationer och företag i större grad måste tänka i relationstermer än i 4P-termer, det vill säga Pris, Produkt, Påverkan och Plats. Han definierar relationsmarknadsföring som "[...] marknadsföring som sätter relationer, nätverk och interaktion i centrum".¹⁰⁵Utifrån detta synsätt beskrivs relationer mellan organisationer och kunder som jämlika och inte isolerade från varandra. Deetz (1992) menar i stället att organisationer och deras kunder aldrig kan uppnå symmetrisk kommunikation.¹⁰⁶Då organisationer fortfarande är den part som bestämmer i kommunikationsprocessen, nöjer man sig med att lyssna på individer men inte att samtala på lika villkor.¹⁰⁷Emellertid menar Christian Grönroos (2008), professor i marknadsföring, att det är kunderna som styr över relationen och bestämmer om den över huvud taget ska existera. Att försöka bygga relationer med

⁹⁸Morgan, Gareth. *Organisationsmetaforer*. (Lund: Studentlitteratur, 1999), 48.

⁹⁹Gummesson, Evert (2002), 29

¹⁰⁰Falkheimer, Jesper & Heide, Mats (2007), 16.

¹⁰¹Gummesson, Evert (2002), 29.

¹⁰²Ibid. 50.

¹⁰³Falkheimer, Jesper & Heide, Mats (2007), 23.

¹⁰⁴Grönroos, Christian. *Service management och marknadsföring: kundorienterat ledarskap i servicekonkurrensen*. ((2:a uppl.) Malmö: Liber, 2008), 37. Gummesson, Evert (2002), 11.

¹⁰⁵Gummesson, Evert (2002), 16.

¹⁰⁶Deetz, A. Stanley. *Democracy in an age of corporate colonization: Developments in communication and the politics of everyday life*. (Albany: State University of New York Press, 1992), 173.

¹⁰⁷Larsson, Larsåke (2008), 58.

alla kunder är enligt Grönroos (2008) inte alltid en lönsam strategi då alla inte vill ha likadana relationer med organisationer. För en del kunder räcker det att söka upp organisationen sporadiskt medan det för andra innebär ett beteende- och känslomässig relation till denne.¹⁰⁸

Fördelarna med relationsmarknadsföring är att den kan ge möjligheter till längre och starkare relationer och därmed bidra till lägre kostnader för företaget. Här behövs samarbeten och deltagande av leverantörer och kunder som jämställda parter. Kunden blir ”medlem” i organisationen där personliga och sociala kontakter blir viktiga. Emellertid måste relationsmarknadsföringentränga igenom i hela organisationen för att detta ska ge effekt och alla måste ta del av hela projektet.¹⁰⁹ Om inte medarbetarna är engagerade och inte är motiverade att prestera, fallerar arbetet kring relationsskapande och därmed blir det svårt för företaget att genomföra sina uttänkta relationsstrategier. Att motivera medarbetarna internt anses viktigt då den interna kommunikationen blir avgörande för hur relationsarbetet faller ut.¹¹⁰ Kommunikation som praktiseras inom en organisation utan tydliga mål bidrar till att skapa oro bland de anställda, vilket inverkar på dess förmåga att fungera.¹¹¹ Sammantaget är anställda inom alla nivåer i en verksamhet avgörande för organisationens möjligheter att nå framgång. Förmågan att behålla motiverade och engagerade medarbetare blir därför av betydelse.¹¹²

3.2.1 Relationsskapande på internet

Det är näst intill omöjligt att bedriva effektiv public relations (PR) idag utan att använda internet. Faktum är att detta är ett medium med potential för såväl kommunikation som relationsskapande.¹¹³ Sociologerna Peter Berger och Thomas Luckmann (2003) menar att vår existens bygger på att ständigt interagera och kommunicera med andra människor.¹¹⁴ Internet gör det möjligt att tillhandahålla information om företaget såväl internt som externt – till exempel företagets historia, beskrivning av organisationens verksamhet, presentation av tjänster och produkter

¹⁰⁸ Grönroos, Christian (2008), 50.

¹⁰⁹ Gummesson, Evert (2002), 16-20. Alvesson, Mats & Svenningsson, Stefan (2008), 238.

¹¹⁰ Grönroos, Christian (2008), 47. Falkheimer, Jesper & Heide, Mats (2007), 23.

¹¹¹ Weick, E. Karl (1995), 75.

¹¹² Grönroos, Christian (2008), 47.

¹¹³ Kent, L. Michael & Taylor, Maureen (2002), 31.

¹¹⁴ Berger, L. Peter & Luckmann, Thomas (2003), 35.

samt ekonomiska resultat.¹¹⁵ Dess potential för interaktion gör det möjligt för organisationer att både kunna lyssna och kommunicera under mer samtalsliknande former.¹¹⁶

Begreppet interaktivitet har ingen klar definition även om det är ett begrepp som alla talar om i samband med de nya elektroniska medierna. Även då interaktion innefattar samspel och ömsesidig påverkan, kan transmission, rådfrågande och dialogbaserad interaktivitet förekomma.¹¹⁷ Det direkta samspelet med kunderna medför att organisationer måste lägga ned mycket uppmärksamhet på att läsa av och gå händelserna i förväg för att överbrygga och hantera kritiska gränser och områden som rymmer ömsesidigt beroende. Av den orsaken menar, organisationsforskaren och professorn Gareth Morgan (1999), att "[...] organisationer måste vara sensitiva för det som sker i omvärlden".¹¹⁸

Trots internets möjligheter är det ändå många organisationer som inte utnyttjar dess funktioner fullt ut – speciellt ur ett relationsskapande perspektiv, vilket uttrycks genom "[...] not sharing in a era of sharing [...]".¹¹⁹ Dock har public relationsforskarna Michael L. Kent och Maureen Taylor (1998) utarbetat en teori gällande dialogbaserad kommunikation för hur organisationer bör kommunicera med sina kunder för att skapa relationer på internet.¹²⁰ Enligt Falkheimer och Heide (2007), bygger dialogen på att "[...] lyssna utan motstånd, reflektera över underliggande normer och synsätt för att sedan generera nya insikter, kunskaper och en kollektiv mening".¹²¹ Dessutom är dialog ofta mer personlig då den omedelbara interaktionen och spontaniteten medför att deltagarna betraktar varandra som individer. Att ha en dialogbaserad kommunikation innebär för många organisationer att de måste vara inriktade på långsiktiga relationer då de är beroende av sina kunder.¹²²

Emellertid kan dialog vara krävande då det inte går att förutse och kontrollera vad som kan inträffa i ett möte med någon annan eftersom individer delar med sig av värderingar och ståndpunkter. Detta kan skapa sårbarhet, samtidigt som öppenheten

¹¹⁵ Kent, L. Michael & Taylor, Maureen. Building dialogic relationships through the World Wide Web. (*Public Relations Review*, 1998, 24(3), 321–334), 322.

¹¹⁶ Kent, L. Michael & Taylor, Maureen (2002), 31.

¹¹⁷ Jensen, F. Jens. Interactivity: Tracking a New Concept in Media and Communication Studies. ((1998) 19(1), 185-204), 185-186.

¹¹⁸ Morgan, Gareth (1999), 51.

¹¹⁹ Phillips, David & Young Phillips (2009), 136.

¹²⁰ Kent, L. Michael & Taylor, Maureen (1998), 322.

¹²¹ Falkheimer, Jesper & Heide, Mats (2007), 76.

¹²² Kent, L. Michael, & Taylor, Maureen (2002), 25.

är en förutsättning för att ett utbyte ska kunna äga rum.¹²³ Andra orsaker kan vara att man inte har något behov av det eller att man helt enkelt inte litar på sändaren. Det viktiga i marknadsföringen är inte själva bytessituationen utan det värdeutbyte som sker mellan kunden och organisationen, det vill säga värdet som kunden upplever när den erhåller en vara eller en tjänst.¹²⁴ Goda relationer blir emellertid en förutsättning för att kunderna ska komma tillbaka när nya varor och tjänster introduceras.¹²⁵ För medarbetarna gäller det av den orsaken att skapa förtroende och upprätta en god relation till kunderna.¹²⁶ Vidare menar Grönroos (2008) att det således är ”*relationerna mellan parterna och den interaktion som sker mellan parterna som är marknadsföringens kärna*”.¹²⁷

Det har emellertid framgått att många organisationer tror sig föra dialog med sina kunder men att det sällan sker i praktiken. Bland annat menar Kent och Taylor (1998) att organisationer för närvarande inte använder internets fulla potential för att skapa och upprätthålla dialog och relationer;

*“[...] for all of its public relations potential, the World Wide Web still remains underutilized by many organizations and under examined by scholars as a tool for building organizational-public relationships”.*¹²⁸

Att organisationer inte riktigt vet hur man för dialog beror enligt Kent och Taylor (2002) på okunskap. Många gånger kännetecknas kommunikationen av att vara enkelriktad och opersonlig. Det innebär att åtskilliga organisationer är bra på att ge information som efterfrågas men att det däremot sällan förekommer någon dialog mellan organisation och kund.¹²⁹ En anledning som ofta har begränsat dialogen är att det tidigare inte funnits möjligheter till interaktivitet vilket idag är möjligt tack vare internet.¹³⁰

Gummesson (2002) poängterar emellertid att ett av problemen med internet är att det råder en oförmåga att kombinera IT- teknologin med den mänskliga kontakten. Istället för ett samspel mellan dessa beståndsdelar föreligger det istället en

¹²³ Kent, L. Michael & Taylor, Maureen (2002), 28, 33.

¹²⁴ Ibid. 51. Larsson, Larsåke (2008), 15.

¹²⁵ Carlsson, Lena (2009), 39. Falkheimer, Jesper&Heide, Mats (2007), 23.

¹²⁶ Falkheimer, Jesper&Heide, Mats (2007), 21.

¹²⁷ Grönroos, Christian (2008), 38.

¹²⁸ Kent, L. Michael & Taylor, Maureen (1998), 322.

¹²⁹ Kent, L. Michael & Taylor, Maureen (2002), 24-25.

¹³⁰ Kent, L. Michael, Taylor, Maureen & White, J. William. The relationship between website design and organizational responsiveness to stakeholders. (Public Relations Review, ((2003) 29, 63-77), 67.

övertro på effektivisering där människan ersätts med maskiner och datorsystem.¹³¹ Det viktiga i denna relation blir därför att finna en bra kombination och en bra balans mellan IT- teknologin och den mänskliga kontakten för att kunna stärka relationen. Gummesson (2002) påpekar att det varken är ”[...] IT eller mänsklig kontakt som gäller, [...] utan både och”.¹³² Företagsledning och personal har idag lätt att gömma sig i mängden och i systemet och de behöver sällan ta individuellt ansvar för relationen till kunden. Detta leder till dålig etik och på så vis också till dåliga relationer. För att förhindra detta bör organisationer sätta sig in i kundens sits och försöka förstå denne. Detta kan endast uppnås genom att organisationen umgås med kunden regelbundet, tränar sin empati och reflekterar över de iakttagelser som gjorts.¹³³ På så vis bör organisationer kunna lösa grundproblemet som enligt Gummesson (2002) handlar om svårigheten att få access till sin kund, att få tillträde till dem och komma dem in på livet.¹³⁴

3.3 Sociala medier som kommunikativt hjälpmedel

För organisationer innebär sociala medier både möjligheter och utmaningar.¹³⁵ I dagens hårda konkurrenssituation räcker det inte att enbart erbjuda bra varor, utan man måste också tillhandahålla en god service.¹³⁶ Nöjda kunder är ännu viktigare idag än tidigare eftersom en nöjd kund är den bästa tänkbara säljaren. Deras kontaktnät är mycket stora och tack vare sociala medier och genom mun till mun-marknadsföringen sprids goda rykten mycket snabbt. Däremot sprids mindre goda rykten ännu snabbare. Det är därför viktigt att respektera missnöjda kunder som annars kan bli katastrofala för företag och organisationer.¹³⁷ Det nya sättet att kommunicera ställer krav på företagets kommunikation, men om det görs på rätt sätt finns det mycket att vinna.¹³⁸ Andreas M. Kaplan och Michael Haenlein (2010), professorer inom marknadsföring, argumenterar för ett aktivt deltagande:

¹³¹ Gummesson, Evert (2002), 134.

¹³² Ibid. 135.

¹³³ Ibid. 109.

¹³⁴ Ibid. 108.

¹³⁵ Carlsson, Lena (2009), 9.

¹³⁶ Falkheimer, Jesper & Heide, Mats (2007), 20.

¹³⁷ Carlsson, Lena (2009), 39.

¹³⁸ Ibid. 9.

*“If you want to develop a relationship with someone, it is always advisable to take the lead and to be active. Social Media are all about sharing and interaction, so ensure that your content is always fresh and that you engage in discussions with your customers”.*¹³⁹

Genom att vara närvarande inom sociala medier kan företag förhindra missförstånd i tid genom att delta i diskussioner och svara på frågor.¹⁴⁰ Däremot bör företag inte betrakta sociala medier som en avskild kommunikationskanal utan istället ses som en integrerad del av den övergripande kommunikationen.¹⁴¹

Emellertid väcker samlingsnamnet sociala medier reaktioner när användandet av begreppet antyder att andra kommunikationsformer inte är sociala. Därtill ifrågasätts även dessa mediers möjligheter att vara ”sociala” när kommunikationen enbart sker via en dataskärm. Detta kan kopplas till resonemanget om att allt numera är socialt på nätet, vilket dock tål att diskuteras. Det man däremot kan vara säker på är att sociala medier är mer ”sociala” än de traditionella massmedierna som enbart baseras på enkelriktad kommunikation.¹⁴² Organisationer går från så kallade *pull*- till *push* strategier.¹⁴³ Pushmarknadsföring bygger på att avsändaren styr, formulerar och sänder ut ett budskap. Mottagaren tar i sin tur emot budskapet utan att egentligen själv kunna välja och med begränsade möjligheter att återkoppla till avsändaren.¹⁴⁴ Inom pullmarknadsföringen är informationen däremot tillgänglig där var och en kan söka den information de själva behöver.¹⁴⁵ Denna typ av lättillgänglig information utvecklas ständigt via internet där det blir allt lättare att kunna söka, organisera och kombinera.¹⁴⁶ Sociala medier boremellertid ses som ett värdefullt komplement och inte som ersättare av andra sätt att skapa relationer genom mer traditionella metoder och kanaler – istället ska det nya mediet betraktas som en förlängning.¹⁴⁷

Att däremot integrera en organisation med ett socialt verktyg är en komplex och mångfacetterad uppgift där både organisationen såväl som kunden har möjlighet att

¹³⁹ Kaplan, M. Andreas & Haenlein, Michael. Users of the world, unite! The challenges and opportunities of Social Media. (I Business Horizons (2010), 53 (1) 59-68), 66.

¹⁴⁰ Solis, Brian & Breakenridge, Deirdre. Putting the Public Back in Public Relations – How Social Media Is Reinventing the Aging Business of PR. (New Jersey: Financial Time Press, 2009), 31-32.

¹⁴¹ Kaplan, M. Andreas & Haenlein, Michael (2010), 66.

¹⁴² Stakston, Brit. Gilla! Dela engagemang, passion och idéer via sociala medier. (2:a uppl.) Idealistas Förlag, 2011), 29.

¹⁴³ Heide, Mats, Johansson, Catrin & Simonsson, Charlotte (2005), 26.

¹⁴⁴ Carlsson, Lena (2009), 26-27.

¹⁴⁵ Heide, Mats, Johansson, Catrin & Simonsson, Charlotte (2005), 26.

¹⁴⁶ Stakston, Brit. Gilla! Dela engagemang, passion och idéer via sociala medier. (2:a uppl.) (Idealistas Förlag, 2011), 30.

¹⁴⁷ Carlsson, Lena (2009), 45.

skapa innehåll.¹⁴⁸ Kommunikationen blir på så vis öppen för alla. David Phillips och Philip Young (2009), forskare inom public relations, menar att organisationer behöver utveckla en strategi för hur deras medarbetare bör kommunicera i sociala medier. Att ta fram en strategisk plan är lättare sagt än gjort. Svårigheten ligger i att planen i många fall inte utförs fullt ut. Det är en väsentlig skillnad mellan att ha en plan och att genomföra den. Vidare menar Phillips och Young (2009) att utvecklingen inom sociala medier är extremt snabb. Även om vi inte kan säga hur människorskommunikation kommer att förändras är det fortfarande mycket viktigt att vi planerar för den förändringen.¹⁴⁹ Det är inte längre en fråga för företagen om att *sikta på* rätt målgrupp utan det handlar om att *bli vald*.¹⁵⁰ Att utveckla goda relationer är enligt Falkheimer och Heide (2007) en förutsättning för att kunderna ska komma tillbaka när nya varor och tjänster introduceras.¹⁵¹

Människor behöver kort sagt skaffa information för att skapa mening i tillvaron, där de genomgår en process av *sensemaking*.¹⁵² Däremot blir det allt svårare för kunden att skilja mellan olika produkter och deras egenskaper. Det gör det även svårt för organisationer att nå igenom informationsbruset med sitt varumärke till de medvetna och skeptiska kunderna.¹⁵³ Jag menar att sociala medier har ökat kravet på att lyssna på sina kunder och att säljandet är mindre viktigt. I det fortsatta arbetet avstår jag emellertid från att bedöma huruvida Sandviks relationer är av god karaktär eller inte. Avsikten inom studien är att endast undersöka vilka möjligheter koncernen ser med sociala medier till att bygga relationer.

3.4 En förening mellan tre forskningsfält

Examensarbetet utgår från tre forskningsfält där organisationskommunikation, relationsskapande och sociala medier förenas. Trots att det inom forskningen finns liknande tankar har jag efter en kort sökning inte hittat några tidigare försök med att kombinera dessa områden tillsammans med densvenska högteknologiska verkstads-koncernen Sandvik AB.

¹⁴⁸ Kent, L. Michael & Taylor, Maureen (2002), 21-37.

¹⁴⁹ Phillips, David & Young, Philip (2009), 136-137.

¹⁵⁰ Carlsson, Lena (2009), 37.

¹⁵¹ Falkheimer, Jesper & Heide, Mats (2007), 23.

¹⁵² Larsson, Larsåke (2008), 15.

¹⁵³ Falkheimer, Jesper & Heide, Mats (2007), 51.

Vidare menar jag att relationer utgör ramen för hur och på vilket sätt Sandvik AB kommunicerar med sina externa kunder via det sociala nätverket Facebook. Trots att relationer står i centrum, vill jag ändå påstå att många organisationer inte vet hur detta ska implementeras. Dessutom kan sociala medier upplevas både positivt och negativt – dels att sociala medier ger organisationer möjligheter att skapa mervärde tillsammans med sina kunder, dels genom att kunden har större makt och kan påverka innehållet som organisationer måste anpassa sig efter.¹⁵⁴ Oavsett vilken väg organisationen väljer menar jag ändå att sociala medier är den givna kanalen för relationsskapande.

¹⁵⁴Carlsson, Lena (2009), 9.

4 Sandviks organisationskommunikation

Utgångspunkten för analysen är att ta reda på hur Sandviks externa kommunikation kring företaget ser ut. I det inledande kapitlet kommer därför den kvalitativa diskurs- och dokumentanalysen av Sandviks kommunikationspolicy kring företaget att presenteras.

4.1 Trender inom Sandviks organisationskommunikation

Organisationer har traditionellt sett fokuserat på att bygga upp och bevara en struktur där beslut från högre nivåströmmar neråt genom regelstyrda processer.¹⁵⁵ I stället menar Grönroos (2008) att detta ofta medför bristande ”flexibilitet, centraliserings tendenser och hinder för det vertikala informationsflödet”.¹⁵⁶ Men i takt med det växande intresset för kommunikationen har chefer och ledare fått nya roller och uppgifter. Det har blivit ledarens uppgift att genom kommunikation och tillsammans med de anställda, skapa gemensamma mål, visioner, värderingar och förståelse för det som händer inom organisationen. Denna syn på ledarskap kopplas samman med flera organisatoriska förändringar till exempel införandet av platta organisationer där medarbetarna får ta ett större ansvar och fatta egna beslut. I en platt organisation krävs att alla har tillgång till information för att kunna fatta egna beslut utifrån ett helhetsperspektiv.¹⁵⁷ Olof Faxander, VD och koncernchef för Sandvik AB, har som målsättning att skapa en enklare, rakare och plattare struktur och menar att Sandvik måste vara mer flexibelt och dynamiskt.

*”Jag slogs av att Sandvik hade en väldigt komplicerad organisationsstruktur när jag tillträdde. Som mest hade vi 13 nivåer mellan mig och medarbetaren på golvet. En enormt utpräglad hierarki. Därtill hade vi väldigt komplicerade matrixorganisationer. Ambitionen är högst sju nivåer mellan vd och golvet”.*¹⁵⁸

Enligt Sandvik bygger den nya strategin på att uppnå maximalt värdeskapande genom resultat och mångfald samt att göra Sandvik till en ännu mer attraktivt företag för såväl kunder som medarbetare. Den nya strategin bygger även på att beslutsprocesserna måste bli kortare och snabbare för att bättre passa in i marknads- villkoren.

¹⁵⁵ Larsson, Larsåke (2008), 66-67. Heide, Mats, Johansson, Catrin&Simonsson, Charlotte (2005), 18, 38.

¹⁵⁶ Grönroos, Christian (2008), 220.

¹⁵⁷ Heide, Mats, Johansson, Catrin&Simonsson, Charlotte (2005), 22-23, 101

¹⁵⁸ <http://www.affarsvarlden.se/tidningen/article3483862.ece>. Hämtat den 1 oktober 2012.

“Det är viktigt att vi anpassar strategier och organisation till en värld i snabb förändring där förmågan att agera och reagera snabbt är avgörande för långsiktig framgång”.¹⁵⁹

Men för att nå långsiktig framgång menar Falkheimer och Heide (2007) att det är medarbetarna inom organisationen som är de viktigaste kurirerna och fungerar som organisationens främsta ambassadörer. Medarbetarna skapar, förstärker och reproducerar organisationens varumärken och identitet genom deras dagliga handlingar. För att lyckas är det viktigt att agera utifrån organisationens värderingar. Utmaningen ligger i att hjälpa medarbetarna att förstå hur begreppen från policydokumenten ska realiseras till praktisk handling. För att en förståelse och förankring ska uppstå krävs en öppen dialog och diskussioner på arbetsplatsen kring värderingar, mål och ledord. Det finns en risk annars att organisationens värderingar endast blir ett försäkrande uttalande utan någon verklighetsgrund, det vill säga en avsiktsförklaring som inte kommer att uppfyllas.¹⁶⁰

Inom Sandvik märks emellertid ett tydligt intresse för värderingar och att kunna påverka medarbetarnas syn på det egna arbetet. Ett exempel på detta är alla de policydokument som finns inom området kommunikation, ledarskap och personal.¹⁶¹ En annan trend som går att finna är implementeringen av koncernens värdegrund i form av de tre värdeorden: *Team Spirit*, *Fair Play* och *Open Mind* som är styrande inför vägledning och beslutsfattning inom organisationen.¹⁶²

Sandviks laganda går ut på att kunna arbeta över gränserna både geografiskt och organisatoriskt där medlemmarna i organisationen ska handla som ett enda team utifrån företagets intressen. Således är det viktigt att Sandviks medlemmar strävar åt samma håll där nära samarbeten och relationer skapas med sina kunder. Att möta världen med ett öppet sinne är en annan viktig faktor, vilket innebär att medlemmarna inom organisationen ständigt ska se nya möjligheter, söka ständiga förbättringar och möta förändringar på ett positivt sätt.¹⁶³ Initiativtagande och vilja

¹⁵⁹ <http://news.cision.com/se/sandvik/r/sandvik-faststaller-ny-strategisk-inriktning,c9156991>. Hämtat den 1 oktober 2012.

¹⁶⁰ Falkheimer, Jesper & Heide, Mats (2007), 89-91f.

¹⁶¹ Se bland annat Code of Conduct.

<http://www.sandvik.com/Global/About%20Sandvik/Om%20Sandvik/Pdf/Code%20of%20conduct%20Swedish.pdf>. Hämtat den 12 mars 2013.

¹⁶² Fagerfjäll, Ronald (2012), 15 samt <http://www.sandvik.com/sv/karriar-och-jobb/att-jobba-hos-oss/vara-karnvarden/>. Hämtat den 1 oktober 2012.

¹⁶³ http://www.sandvik.com/Global/About%20Sandvik/pdf/Sandvik_SV_FairPlay_081007.pdf. Hämtat den 4 december 2012.

att prova på nya vägar att arbeta ska uppmuntras och inte motarbetas.¹⁶⁴ Det övergripande intrycket inom det analyserade materialet är att medarbetarna ger genomgående sin arbetsplats mycket positiva uttalanden, vilket följande exempel visar:

"Tillämpningen av våra kärnvärden i mitt arbete har hjälpt mig att skapa framgångsrika affärsrelationer [...]" /Debbie Kemp, Storbritannien.¹⁶⁵

"Det bästa med det här jobbet är alla kundkontakterna, att få arbeta i ett bra team [...] och att ha möjligheten att träffa mina många kollegor jorden runt" /Pilar Arco, Spanien.¹⁶⁶

"På vår avdelning har vi förbättringsmöten varannan vecka. Där har alla chansen att komma med förslag när det gäller säkerhet, kvalitet, ledtider, produktivitet och arbetsmiljö [...]" /Sten-Inge Ståhl, Sverige.¹⁶⁷

Även Heide et al. (2005) har liknande uppfattning och menar att "det moderna ledarskapet" förutsätter mer självständiga medarbetare som i stor utsträckning fattar egna beslut. Detta innebär att medarbetarna själva kan skaffa och bearbeta relevant information och utifrån detta kommunicera med kunder på ett bra sätt.¹⁶⁸

Istället för en vertikal byråkrati blir organisationer mer horisontella där relationen mellan chef och medarbetare är betydligt mera informell. Den informella kommunikationen kan bland annat hittas inom de sociala medierna där kommunikationen oftast innehåller något som alla har gemensamt.¹⁶⁹ Då en organisation, som Sandvik, är spridd över hela världen kan den informella kommunikationen bidra till att stärka teamkänslan mellan medarbetarna. Teamkänslan kan i många fall präglas av ett starkt ömsesidigt förtroende, vilket ses förbättra sammanhållningen mellan medarbetarna. Dessutom ger förtroende även utrymme för handlingsfrihet bland medarbetarna, vilket främjar flexibiliteten i organisationen. Om det därtill ges större utrymme inom arbetsuppgifterna att utveckla nya sociala relationer, blir organisationen bättre lämpad att organisatoriskt förnya sig. Förtroende handlar om att organisationen finns där i både med- och motgångar.¹⁷⁰

¹⁶⁴Fagerfjäll, Ronald (2012), 15-16.

¹⁶⁵ Jubileumsutgåva MeetSandvik (2012), 18.

http://www.sandvik.com/Global/About%20Sandvik/Om%20Sandvik/Pdf/MeetSandvik150_SWE_low.pdf
f. Hämtat den 4 december 2012.

¹⁶⁶ Ibid. 26.

¹⁶⁷ Ibid. 31.

¹⁶⁸ Heide, Mats, Johansson, Catrin & Simonsson, Charlotte (2005), 23.

¹⁶⁹ Jacobsen & Thorsvik (2008), 309-310. Heide, Mats, Johansson, Catrin & Simonsson, Charlotte (2005), 101.

¹⁷⁰ Jacobsen, Dag Ingvar & Thorsvik, Jan (2008), 135-136.

4.2 Trovärdig organisation – en grundförutsättning för relationskapande

I förra avsnittet framhölls att ledarskap, kommunikation, relationer och förtroende är viktiga delar att beakta. Därmed blir det inom organisatoriska relationer allt viktigare för att upprätta och bevara ett gott rykte och hög trovärdighet. Larsson (2008) menar att organisationer i större utsträckning måste involveras i närsamhället och ta större socialt ansvar.¹⁷¹ Sandvik ses således som ett ansvarsfullt företag, då verksamheten upprättat ett flertal policyn inom bland annat miljö, hälsa och säkerhet. Inom verksamheten är miljöhänsyn av central betydelse där fokus ligger på att minimera skadliga effekter som verksamheten kan frambringe.¹⁷² Sandvik har även som policy att engagera sig i lokala intressen och främja ortens utveckling, bland annat inom skolidrott och kulturaktiviteter. Förutom det lokala engagemanget deltarkoncernen även i flera olika samhällsprojekt i världen så som gratis läkemedel i Zambia, första jobbet-projekt i Brasilien, arbetslöshetsprojekt i Sverige, SOS – Barnbyar samt sponsring av lokalföreningsliv.¹⁷³

Andra viktiga faktorer som gynnar en organisation är öppenhet och transparens.¹⁷⁴ Det visar sig tydligt att transparens är något som Sandvik strävar efter, vilket tyder på att verksamheten arbetar hårt för att vara en trovärdig och öppen organisation. Sandviks kommunikationssystem tyder på att man arbetar effektivt med att ha god information om alla led inom den egna organisationen. Kommunikationen inom Sandvik karaktäriseras till stor del av den linjära vägskommunikation, där broschyrer, koncerttidningar, filmer, årsredovisningar samt den egna webbsidan står som grund.¹⁷⁵ Denna linjäramodell har traditionellt sätt präglat dagens planerade kommunikation på grund av dess praktiska och ekonomiska skäl, vilket i huvudsak handlar om att sprida en organisations fakta.¹⁷⁶ Genom att sätta fokus på interaktionen mellan organisation och kund, vare sig interaktionen är kontinuerlig eller sporadisk, blir det däremot möjligt att skapa och upprätthålla goda relationer.¹⁷⁷ Detta exemplifieras nedan:

¹⁷¹Larsson, Larsåke (2008), 45.

¹⁷²<http://www.sandvik.com/sv/om-sandvik/hallbar-utveckling/miljo/>. Hämtat den 18 mars 2013.

¹⁷³<http://www.sandvik.com/sv/om-sandvik/hallbar-utveckling/socialt-ansvar/samhallsengagemang/>. Hämtat den 18 mars 2013.

¹⁷⁴Larsson, Larsåke (2008), 120.

¹⁷⁵<http://www.sandvik.com/sv/om-sandvik/foretagspresentationer/>. Hämtat den 10 april 2013.

¹⁷⁶Larsson, Larsåke (2008), 47.

¹⁷⁷Grönroos, Christian (2008), 11.

”Kundkontakten inspirerar mig och ger mig energi. Varje dag är full av kundmejl, frågor, order och telefonsamtal. Med åren har jag lärt mig att ge bättre service genom [att] integrera mera med kunderna” / Veronica Cardoz indien.¹⁷⁸

Att kommunicera online stärker relationen ytterligare mellan en organisation och deras kunder. Informationsutbytet blir rikare i den bemärkelsen att flera personer kan delta i ett och samma samtal. Kommunikationen sker snabbare därför att många samtal förs parallellt och man har större möjligheter att återfinna information som har förmedlats tidigare. Däremot krävs kontinuerlighet, engagemang och tid. Om dessa krav uppfylls ger sociala medier den unika möjligheten att nå målgrupper som de traditionella medierna normalt inte når.¹⁷⁹ Dock menar Larsson (2008) att envägs- och tvåvägskommunikation inte är skiljaktiga företeelser, utan menar att det ibland är lämpligare med en linjär metod och ibland är en nätverksbetonad mest användbart – eller att de ibland används parallellt. Att använda de olika kommunikationssystemen, det vill säga den linjära metoden och den nätverksbetonade, parallellt med varandra, kan emellertid vara en förutsättning då kunden ges möjlighet att själv välja önskad information.¹⁸⁰ Trots det kan man frågasig om denna öppenhet bidrar till att organisationer drabbas av informationsöverflöd. Heide et al. (2005) har åsikten att det inte är en fråga om att det saknas information, utan menar snarare att den stora mängden information som finns tillgänglig där ute är svår att tolka och skapa mening kring.¹⁸¹ Samtidigt ställer dagens samhälle allt större krav på att organisationer innehåller en viss mått av självutlämnande för att en relation och ett förtroende ska kunna utvecklas.¹⁸²

4.3 Kommunikationens utmärkande teman

I takt med globaliseringen befinner sig dagens organisationer i ständig förändring. Inom organisationer innebär globaliseringen nya utmaningar där de måste arbeta mer med omvärldsbevakning.¹⁸³ Oavsett om det gäller en stor organisationsförändring eller små justeringar så måste organisationen anpassa sig efter den nya situationen

¹⁷⁸ Jubileumsutgåva MeetSandvik (2012), 24.

http://www.sandvik.com/Global/About%20Sandvik/Om%20Sandvik/Pdf/MeetSandvik150_SWE_low.pdf
f. Hämtat den 12 mars 2013.

¹⁷⁹ Carlsson, Lena (2009), 90.

¹⁸⁰ Larsson, Larsåke (2008), 47.

¹⁸¹ Heide, Mats, Johansson, Catrin & Simonsson, Charlotte (2005), 102.

¹⁸² Se Kent, L. Michael & Taylor, Maureen (2002).

¹⁸³ http://www.askitektur.se/Kultur_som_kultur_050405_AugustineAsk.pdf. Hämtat den 6 maj 2013, 6.

för att kunna överleva. Konkurrenterna på den globala arenan är hård, vilket bland annat medför att kommunikationsmönstren måste förändras och att kommunikationen intensifieras.¹⁸⁴

För att säkerställa att Sandvik behåller sina marknadsledande positioner i sina utvalda nischer har man i den nya strategin formulerat mottot ”One Sandvik to be Number One”. Syftet med strategin är att göra Sandvik ännu mer globalt, snabbriktigt och kundfokuserade, vilket kan tyda på att man går från ett svenskt företag med global närvaro till att bli ett riktigt globalt företag.¹⁸⁵ Organisationens konkurrenskraft bygger till stor del på hur skicklig man är på att hantera nya utmaningar och få sina medarbetare med på tåget. Det förutsätter att företag skapar och hanterat ett totalt tjänsteerbjudande, vilket i sin tur är beroende av medarbetarna och deras attityder, engagemang och prestationer. Om inte medarbetarna känner sig motiverade och agerar utifrån ett kundinriktat sätt, misslyckas strategin.¹⁸⁶ I det undersökta materialet visas ett tydligt tema att Sandvik fokuserar på kunderna och kundnöjdhet vilket exemplifieras nedan:

*”Vår framgång på marknaden bygger på vår förmåga att möta eller överträffa våra kunders förväntningar. Perfekt kvalitet bygger på ett starkt engagemang och aktivt deltagande av alla medarbetare. Det betyder att var och en av oss ansvarar för kvaliteten i allt vi gör.”*¹⁸⁷

Samtidigt som Sandvik arbetar med att höja kvalitetsnivån genom att arbeta med förebyggande åtgärder menar Jacobsen och Thorsvik (2002) att kommunikation är minst lika avgörande för förankring av strategiska val bland organisationens medarbetare – liksom för att det ska lyckas att sätta planer och förverkliga organisatoriska mål.¹⁸⁸ I många större organisationer finns det inte bara en utan en hel hierarki av strategier, vilket är knutet till att koordinera organisationens viktigaste mål, riktlinjer och aktiviteter. Om strategin är välutvecklad kan den enligt Heide et al. (2005) fungera som ”[...] ett hjälpmedel för fördelning av resurser, identifiering av behov och som riktvisare för förändringar i organisationen”.¹⁸⁹

I Sandviks kommunikation utmärker sig fyra strategiska teman, vilka är: ambition, snabbhet, fokus och att vara globala. Mycket i det undersökta materialet

¹⁸⁴Heide, Mats, Johansson, Catrin & Simonsson, Charlotte (2005), 21-22.

¹⁸⁵<http://www.sandvik.com/Global/About%20Sandvik/The%20Sandvik%20World/The%20Sandvik%20World%202012.pdf>. Hämtat den 6 maj 2013.

¹⁸⁶Grönroos, Christian. (2008), 47.

¹⁸⁷ <http://www.smt.sandvik.com/se/om-oss/kvalitetsstyrning/kvalitetspolicy/>. Hämtat den 7 maj 2013.

¹⁸⁸Jacobsen, Dag Ingvar & Thorsvik, Jan. (2002), 324.

¹⁸⁹Heide, Mats, Johansson Catrin & Simonsson Charlotte (2005), 119.

visar på att Sandvik arbetar hårt för att vara ledande inom varje kärnområde, öka snabbheten inom alla processer och samtidigt sträva efter ett mer globalt tänkande.¹⁹⁰ Att ha ett globalt tänkande kan ses som nödvändigt då koncernen finns i mer än 130 länder, vilket leder till att mångfald har blivit en allt mer central fråga för Sandvik.¹⁹¹ Begreppet mångfald omfattar många olika definitioner men som i det här fallet mer handlar om medarbetare med olika kulturer, kön och utbildning.¹⁹² Att dagligen bemöta medarbetare från världens alla hörn kräver således att kommunikationen är tydlig och begriplig, vilket bör ses stämma bra in i Sandviks externa kommunikation.

Sammantaget har det under studien gång identifierats följande teman som är: globalisering, ambition, snabbhet, fokus, kundnöjdhet och mångfald. Dessa teman är genomgående i Sandviks externa kommunikation, vilket för övrigt kan ses som ett uttryck för att integrera och göra kommunikationen samstämmig.

¹⁹⁰http://www.sandvik.com/Global/About%20Sandvik/Om%20Sandvik/Pdf/MeetSandvik150_SWE_low.pdf. Hämtat den 14 maj 2013.

¹⁹¹<http://www.sandvik.com/sv/om-sandvik/>. Hämtat den 14 maj 2013.

¹⁹²<http://www.sandvik.com/sv/om-sandvik/hallbar-utveckling/rapporter/hallbarhetsredovisning-2012/medarbetare/>. Hämtat den 14 maj 2013.

5 Det sociala mötet i det sociala mediet

I detta kapitel kommer resultaten från den kvantitativa innehållsanalysen att presenteras. Professor och författaren Jarl Backman (2008) menar att figurer och tabeller är ett av ”[...] det mest informationsrika sättet att redovisa resultat [...]”.¹⁹³

I linje med Backman (2008) kommer jag inte använda mig av cirkeldiagram då data blir svåravläst.¹⁹⁴ Istället används stapeldiagram då det är lätt att tolka och förstå, vilket passar min undersökning bra.¹⁹⁵ Vidare är stapeldiagram en av de vanligaste figurerna att använda sig av vid grafisk framställning av data.¹⁹⁶ Inom analysen kommer tabeller att utarbetas för att komplettera och förtydliga den beskrivande texten.

5.1 Publicering av statusuppdateringar

Vid studiens inledning fann jag att endast två affärsområden använde sig av Facebook – det vill säga Sandvik Mining och Sandvik Construction. Affärsområdena Sandvik Venture och Sandvik Machining Solutions har inga egna sidor. Däremot har deras produktområden, Sandvik Process Systems och Sandvik Coromant, egna Facebooksidor som istället kommer att ligga till grund för analysen. Att produktområdena tillkom senare i forskningsprocessen ligger i linje med studiens abduktiva ansats. Därtill bör nämnas att det inom Sandvik Coromant finns tre Facebook-konton, där Coromant Sverige, Coromant USA och Coromant Australien har egna sidor. Inom analysen kommer dessa dock att presenteras som en helhet då samtliga trots allt hör till ett och samma produktområde.

Således upptäcktes att affärsområdet Sandvik Materials Technology eller dess produktområden inte har någon närvaro i de sociala medierna. Detta resulterar i att det inte finns något material att tillgå och därför kan ingen innehållsanalys utföras. Att alla fem affärsområdena trots allt inkluderades i studien beror på att de enligt min mening kan belysa olika sidor av undersökningsområdet. Jag bedömer att resultatet tyder på att de fem affärsområdena befinner sig i olika stadier inom användandet av sociala medier.

¹⁹³ Backman, Jarl (2008), 108.

¹⁹⁴ Ibid. 104.

¹⁹⁵ Bryman, Alan (2002), 231.

¹⁹⁶ Backman, Jarl (2008), 99.

Under den undersökta tidsperioden från den 1 september till och med 31 oktober 2012 uppgår analysenheten till 225 statusuppdateringardär det i genomsnitt utfördes 4 stycken publiceringar per dag. De områden som publicerade mest under analysperioden var Sandvik Coromant med 2 stycken publiceringar per dag, följt av Sandvik Mining med 1 publicering per dag. I beaktning bör dock tas att Sandvik Construction samt Sandvik Process Systems knappt publicerade 1 statusuppdatering per dag. Enligt tabell 5.1 publicerade Sandvik Coromant mest under tidsperioden med 134 inlägg följt av Sandvik Mining med 52 inlägg. Emellertid bör det understrykas att Sandvik Coromant inom detta fall är överrepresenterade.¹⁹⁷ De som publicerade minst under samma period var Sandvik Construction och Sandvik Process Systems med 18 inlägg vardera.

Tabell 5.1 Antal publiceringar av statusuppdateringar samt genomsnittliga antalet per dag.

Område	Coromant	Mining	Construction	Process Systems
Antal inlägg	134	52	18	18
Antal inlägg/ dag	2,19	0,85	0,29	0,29

När det kommer till bifogade multimedier påträffades de i 89 procent av statusuppdateringarna. Eftersom det vid varje fall ofta förekommer två multimedia uppgår antalet till 200 av 225 möjliga fall. De kombinationer som förekommer mest är hyperlänk/foto samt hyperlänk/video. Det som däremot bör nämnas är att annons och ljudklipp inte finns representerade under analysperioden. De oftast förekommande multimedier är hyperlänk med 97 stycken och foto med 74 stycken, följt av video med 29 stycken.

5.2 Typ av kommunikation

De fem kommunikationskaraktärerna: *information*, *marknadsföring*, *konsultation*, *konversationsamtuppmaning*, ingår i analysenheten enligt tabell 5.2. Eftersom kombinationer förekommer finns även här vissa överrepresenterade. Som det framgår i tabellen figurerar konsultation och konversation sällan i relation till information, marknadsföring och uppmaning.

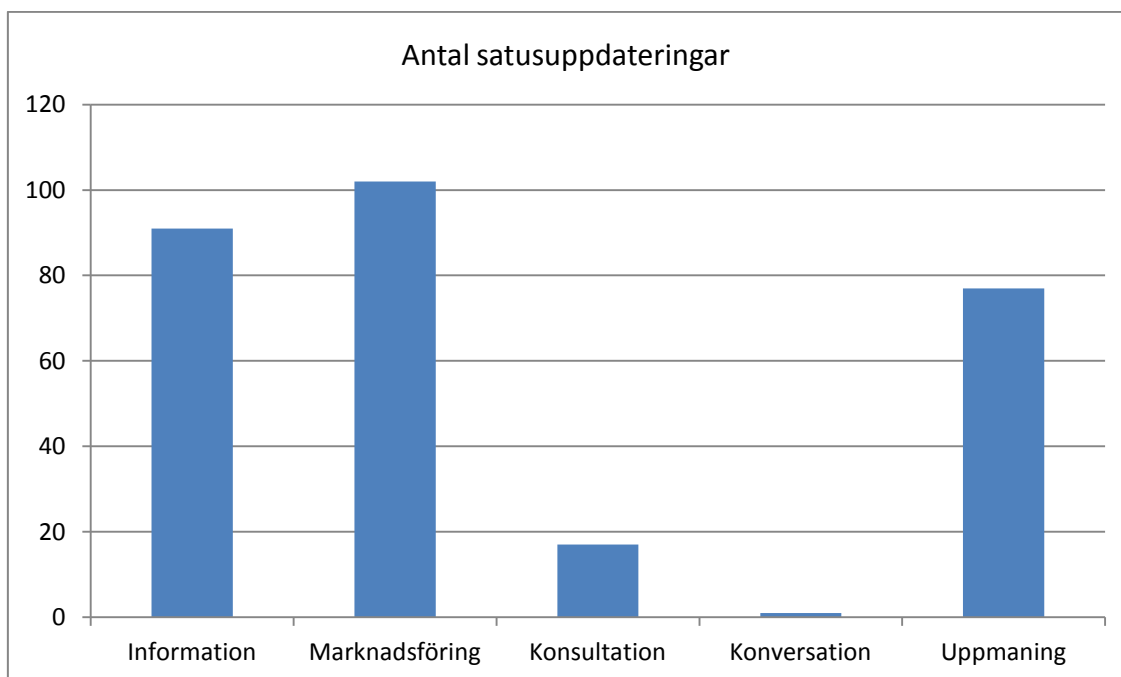
¹⁹⁷ Var för sig publicerar Coromant Sverige 51 stycken inlägg, Coromant USA 73 stycken inlägg och Coromant Australien 10 stycken inlägg under tidsperioden 1 september – 31 oktober 2012.

Den kommunikationsform som förekommer mest är av marknadsförande karaktär som har påträffats 102 av 225 möjliga fall, vilket även illustreras tydligt i figur 5.3. Detta följs av information som har använts i 91 av de 225 fallen.

Tabell 5.2 Frekvens av förekommen kommunikation 1 september - 31 oktober 2012.

Kommunikationens karaktär	Antal	Procent av 225
Information	91	40
Marknadsföring	102	45
Konsultation	17	8
Konversation	1	0
Uppmaning	77	34

Figur 5.3 Stapeldiagram över kommunikationens karaktär.



Det som är anmärkningsvärt är att konverserande kommunikation, det vill säga frågor som inte kretsar kring Sandviks verksamhet, endast förekommer vid ett tillfälle och då i kombination med informerande kommunikation. Statusuppdateringerna exemplifieras så:

*“So, how is everyone doing so far this week? We’ve just wrapped up IMTS and have moved on to new adventures”.*¹⁹⁸

¹⁹⁸Fallnr. 104.

I min studie kan man urskilja att marknadsföring av verksamhetens som det huvudsakliga målet med kommunikationen och dialog har mindre betydelse. Gummesson (2002) poängterar att en relation upprätthålls genom ömsesidiga intressen mellan organisationer och deras kunder.¹⁹⁹ Om organisationer däremot använder de sociala medierna mer som en marknadsföringskanal kan det finnas en risk att relationen mattas ut eller till och med avtar helt. Frågan är om organisationers främsta intresse är att skapa relationer eller är användandet av sociala medier ett nytt sätt att marknadsföra sig själva genom? Istället för att sociala medier används som marknadsföringskanal, borde som alternativ ses vara att upprätthålla en dialog där förtroende, öppenhet och gemensamma intressen delas.²⁰⁰

Sandviks kommunikation uppfattas vara mer åt det envägsbetonade hållet, vilket Sally McMillan (2002), forskare inom public relations, liknar kommunikationsformen som monologisk.²⁰¹ Däremot kan man ställa sig frågan vad Sandvik egentligen syftar med begreppet dialog? Är dialog samma sak som att ”gilla” ett varumärke på Facebook? Detta kan relateras till följande status-uppdateringar där Sandvik tackar för den dialog som förts via Facebook:

*Again, thank you all for being part of the dialogue. Regards/ Johan*²⁰²

*A thousand likes on Facebook! We love the dialogue. Thank you for being part of it!*²⁰³

Kent och Taylor (1998) menar emellertid att många organisationer tror sig föra dialog men att de i själva verket inte gör det.²⁰⁴ Som redan nämnts tidigare i kapitel 3.2.1 är organisationer förhållandevis dåliga på att utnyttja de nya mediernas möjlighet till dialog där sociala medier snarare används till att tillhandahålla lämplig information till olika målgrupper.²⁰⁵ I Sandviks fall ser jag dock att det endast är i enstaka fall de inte bemöter några inlägg. Emellertid vill Sandvik kanske föra dialog med sina kunder, men det som kan argumenteras kring är om de i själva verket kan utveckla en relation. I likhet med Kent och Taylor (1998) menar jag att det inte enbart är

¹⁹⁹ Gummesson, Evert (2002), 16.

²⁰⁰ Larsson, Larsåke (2008), 42.

²⁰¹ McMillan, J. Sally. A four-part model of cyber-interactivity : Some cyber-places are more interactive than others. (I *New Media & Society*, (2002), 4(2), 271-291), 276.

²⁰² Fallnr. 74.

²⁰³ Fallnr. 75.

²⁰⁴ Kent, L. Michael & Taylor, Maureen (1998), 322.

²⁰⁵ Kent, L. Michael & Taylor, Maureen & White, J. William. The relationship between website design and organizational responsiveness to stakeholders. (*Public Relations Review*, (2003) 29, 63-77), 67.

informationen som ska uppdateras, utan det handlar ävenom att inspirera kunden till interaktivitet och göra denne delaktig.²⁰⁶

Sammantaget kan slutsatsen dras att Sandvik har en genomgående låg nivå av relationsbyggande via det sociala nätverket Facebook, vilket kan relateras till deras strategiska tänkande kring att främst fokusera på marknadsföring och information. Däremot måste man beakta att relationer mellan en organisation och deras kunder kan te sig på olika vis. Poängen är att det alltid finns en latent relation som kan utvecklas när det passar företaget och kunderna.²⁰⁷

5.3 Respons på kommunikationen

Inom kvalitativ dataanalys finns tre vanligt förekommande mätmetoder för beräkning av centrala tendenser, vilka är: *medelvärde*, *medianvärde* och *typvärde*.²⁰⁸

Som framgår av tabell 5.3 genererar Sandviks kommunikation fler antal ”gilla” än kommentarer. Under den undersökta tidsperioden uppgår antalet ”gilla” till 2702 stycken och antalet kommentarer till endast 160 stycken. En till synes vid variation av antalet ”gilla” och kommentarer som Sandviks kommunikation framkallat. Varje statusuppdatering genererar i genomsnitt 1 kommentar och 12 antal ”gilla”. Däremot uppgår medianvärdet till 0 kommentarer respektive 8 antal ”gilla”.

Tabell 5. Mått på antal kommentarer respektive ”gilla”.

Mått på centraltendenser	Antal kommentarer	Antal ”gilla”
Medelvärde	0,71	12,00
Medianvärde	0	8
Typvärde	0	3
Standardavvikelse	1,67	10,24
Maxvärde	13	61
Minimumvärde	0	0
Totalt	160	2702

Det lägsta antalet ”gilla” en statusuppdatering har genererat är 0 stycken, vilket har inträffat vid 5 tillfällen. Detta berör även kommentarer där lägsta antalet också är

²⁰⁶ Kent, L. Michael & Taylor, Maureen (1998), 328.

²⁰⁷ Grönroos, Christian (2008), 11.

²⁰⁸ Medelvärde är det aritmetiska medelvärdet. Medelvärdet beräknas genom att en grupp tal summeras för att sedan divideras med antalet tal i gruppen. Medianvärdet är det mittersta talet i en grupp med tal. Hälften av talen har värden som är större än medianvärdet och hälften av talen har värden som är mindre. Typvärde är det vanligast förekommande talet i en grupp med tal. (Bryman, Alan (2002)), 232-233.

0, vilket har inträffat hela 162 gånger av 225 fall. Ett relativt högt resultat med tanke på att det är en kanal som är till för att skapa interaktion och åsiktsutbyten. Som mest har en statusuppdatering uppgått till 13 antal kommentarer samt 61 antal ”gilla”. När det kommer till standardavvikelse uppgår värdet till 2 för antalet kommentarer och värdet 10 för antalet ”gilla”.²⁰⁹

Tabellen ovan visar att Sandviks kommunikation inte genererar något större flöde av dialog med kunden. Emellertid är antalet ”gilla” desto fler. Frågan är om man kan bygga relationer genom att enbart ”gilla” ett varumärke. Eller finns det olika sorters relationer mellan organisationer och deras kunder såsom det finns mellan människor? Detta kan relateras till vad Annika Ravald och Christian Grönroos (1996), forskare inom relationsmarknadsföring, kallar emotionella värden som bygger på upplevd trygghet och pålitlighet.²¹⁰ Falkheimer och Heide (2007) menar även de att det är värdeutbytet som sker mellan kunden och organisationen som är det viktigaste och inte själva bytessituationen – värdet är en immateriell företeelse.²¹¹

Resultatet kan tolkas som att Sandvik inte i synnerhet kommunicerar på ett engagerande sätt eller gör kunderna villiga till att integrera med företaget. De flesta statusuppdateringar har en informativ och marknadsförande karaktär, vilket kan vara orsaken till varför antalet ”gilla” är fler än antalet kommentarer. Marknadsförande- och informerande kommunikation inviterar inte direkt till någon konversation, vilket följande statusuppdateringar är exempel på:

*Sandvik wins major order for a materials handling project in Vietnam.*²¹²

*Sandvik Mining wants to thank all customers who visited our booth at MINExpo INTERNATIONAL 2012 and joined the Future of Mining.*²¹³

*Look Out Chicago! We are on our way! See you in booth W 1500.*²¹⁴

För att fastställa frekvensen på vilken form av kommunikation som genererar mest respons, kommer jag att undersöka vilken, eller vilken kombination, av kommunikationsform som skapar mest antal kommentarer och mest antal ”gilla”.

²⁰⁹Standardavvikelse är ett mått på hur mycket en datamängd avviker från ett givet värde, ofta medelvärde. Det är alltså ett mått på den statistiska spridningen. (Bryman, A (2002), 233.

²¹⁰Ravald, Annika & Grönroos, Christian. The value concept and relationship marketing, European (Journal of marketing, 1996), 19-20.

²¹¹Falkheimer, Jesper & Heide, Mats (2007), 51.

²¹²Fallnr. 5. Statusuppdateringen genererade 0 stycken kommentarer och 13 stycken ”gilla”.

²¹³Fallnr. 11. Statusuppdateringen genererade 3 stycken kommentarer och 43 stycken ”gilla”.

²¹⁴Fallnr. 121. Statusuppdateringen genererade 1 stycken kommentar och 11 stycken ”gilla”.

Kommunikationens karaktär har fått följande nummer: 0 = bifogad multimedia, 1 = information, 2 = marknadsföring, 3 = konsultation, 4 = konversation och 5 = uppmaning. Då det förekommer kombinationer kommer detta att anges som exempelvis: (1,5), det vill säga en kombination av information och uppmaning.

Tabell 5.4 visar att de kommunikationskaraktärer som ofta förekommer i statusuppdateringar är information (1) och marknadsföring (2). Den kombination som emellertid förekommer mest är mellan marknadsförande- och uppmanande kommunikation (2,5). Ett exempel:

*We have a new app for your iphone!!! The Drilling Calculator is designed to support engineers, programmers and machinists when working with drilling and trapping tools. Check IT Out!*²¹⁵

För att en statusuppdatering, eller ett fall, ska bedömas som en kombination av 2 och 5 ska en blandning av marknadsförande kommunikation och en uppmaning förekomma. Citatet ovan marknadsför Sandvik sin nya ”app” för sina kunder och uppmanar dem att ”kolla in den”.

Tabell 5.4 Kommunikationens karaktär med respons.

Kommunikationens karaktär	Antal kommentarer			Antal ”gilla”	
	Antal	Medelvärde	Median	Medelvärde	Median
0	16	0	0	12	11
1	69	1	0	13	10
1,2	4	2	1	23	22
1,3	5	0	0	4	2
1,4	1	0	0	7	7
1,5	10	0	0	11	10
1,2,5	1	2	2	31	31
1,3,5	1	0	0	8	8
2	44	1	0	12	10
2,3	3	0	0	11	5
2,5	50	0	0	12	8
3	6	2	1	7	7
3,5	2	1	1	7	7
5	13	1	0	10	7
Totalt antal statusuppdatering	225				

Som framgår i tabell 5.4 samt i figur 5.5 är det en vid variation av antal kommentarer och antal ”gilla”. Förutom den vida variationen, framgår även att kommunikationens karaktär har enligt följande kombinationer alltför lågt antal representationer i insamlat dataunderlag. I och med detta blir medel- och

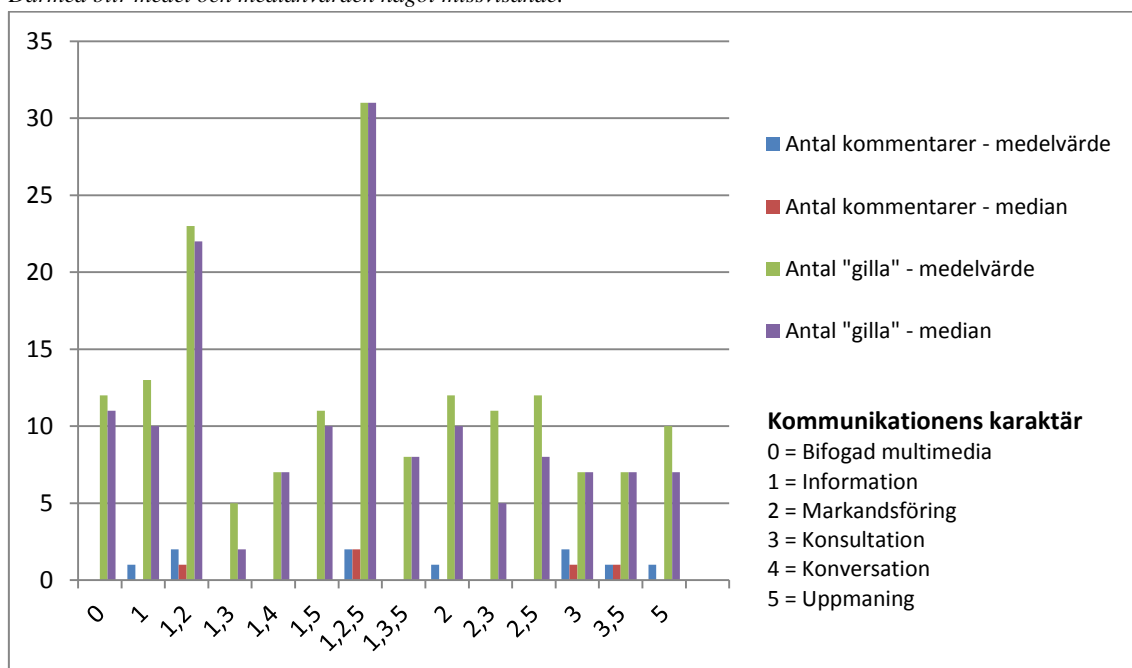
²¹⁵ Fallnr. 205. Statusuppdateringen genererade 3stycken kommentarer och 3stycken ”gilla”.

medianvärdet något missvisande.²¹⁶ Tittar man i tabell 5.5 nedan visar den att en kombination mellan information, marknadsföring och uppmaning (1,2,5) genererar särskild mycket respons. Följandestatusuppdatering visar på en sådankombination:

*Increase your Safety, Productivity and Peace of Mind. How? This Way!
The Sandvik AutoMine is the most comprehensive automation offering for underground and surface mining, increasing fleet utilization and production rates, improving working conditions and reducing maintenance costs.
Come see us at booth C-7309 in the Central Hall at the Las Vegas Convention Center, September 24-26, 2012.²¹⁷*

Emellertid förekommer endast en statusuppdatering med den här kombinationen, vilket gör det svårt att fastställa med all säkerhet att just denna kommunikationsform genererar mest antal respons. Om man däremot titta på den kommunikationskaraktär som har flest antal statusuppdateringar skulle information alstra mest respons.

Figur 5.5 Stapeldiagram. Kommunikationens karaktär har lågt antal representationer i insamlat dataunderlag. Därmed blir medel och medianvärdet något missvisande.



Emellertid går det inte att fastställa exakt vilken kommunikationskaraktär som genererar mest respons. Om man enbart tittar på figur 5.5 skulle en kombination mellan 1,2,5 tolkas som genuint. Däremot visar statistiken att den statusuppdatering som förekommer mest är av informerande och marknadsförandeslag – vilkethamnar på en andra plats bland den kommunikationskaraktär som får flest antal respons. De

²¹⁶ Detta gäller framförallt kombinationerna (1,4), (1,2,5), (1,3,5), (2,3) samt (3,5).

²¹⁷ Fallnr. 52. Statusuppdateringen genererade 2 kommentarer och 31 "gilla".

dominerande aktiviteterna inom samtliga analysenheter består därmed främst av att informera och marknadsföra. Min studie visar på att Sandvik använder sociala medier för att marknadsföra och informera om produkterna samt egna event som händer runt om i världen. Det visar på att strategier och planer finns för hur fallföretaget ska informera och marknadsföra verksamheten, men att det inte verkar förekomma lika omfattande planer på att skapa dialog och relationer med sina kunder. Emellertid visar det sig att Sandvik Coromant är mer benäget att vilja föra dialog ända över affärsområdena.

6 Avslutande diskussion

Till min kännedom har det inte gjorts några tidigare försök till att förena organisationskommunikation, relationsskapande och sociala mediertillsammans med verkstadskoncernen Sandvik AB, vilket resulterar i att området är relativt outforskat. Min avsikt är att bidra med ökad förståelse för på vilket sätt Sandvik kommunicerar ur ett relationsskapande perspektiv, vilket bottnar inom flertalet undersökningar där man eftersöker kring hur ett kommunikativt arbete kan se ut.²¹⁸ Resultatet av frågeställningarna som skildrades i syftet kommer att sammanfattas och diskuteras i detta kapitel.

6.1 Använda sociala mediers dialogiska funktioner i en relation

Utgångspunkten för detta examensarbete grundar sig på att undersöka hur Sandviks organisation arbetar med relationsskapande kommunikation. För att besvara min första forskningsfråga liknar Sandviks kommunikation mer den asymmetriska modellen än den symmetriska då man visar mer intresse för återkoppling till mottagaren än på att föra dialog på lika villkor.²¹⁹ För att en relation ska uppstå måste organisationer och deras kunder gemensamt delta i kommunikationsprocessen och inte som i det här fallet där kommunikationen mer liknar en envägsbetonad kommunikation. I linje med Larsson (2008) menar jag att det finns svagheter och begränsningar genom att vara enkelriktad då det innebär att man inte talar *med* en publik utan i det här fallet talar *till* en publik.²²⁰

Emellertid kan man fråga sig om organisationer verkligen vill bygga relationer med sina kunder där dialog förs på lika villkor, eller bygger deras aktiviteter på hur organisationen vill uppfattas men inte hur de egentligen agerar? Att organisationer är med i sociala medier kan tänkas mer handla om att följa utvecklingen i samhället där man tror sig föra tvåvägskommunikation utan att egentligen göra det. Detta kan tyckas vara synd då tidigare forskning har visat att organisationer som använder sociala medier och utnyttjar deras dialogiska funktioner på ”rätt sätt” skapar bättre relationer som både är gynnsamma och har en mer personlig karaktär.²²¹

²¹⁸ Se avsnitt 1.2 Tidigare forskning, 8.

²¹⁹ Larsson, Larsåke (2008), 55-56.

²²⁰ Ibid. 47.

²²¹ Se bland annat Kent L. Michael, Taylor, Maureen & White J. William (2003).

Den tyske sociologen Jürgen Habermas (1995) menar att kommunikationen mellan parter bör ses likvärdigt utan att någon av dem dominerar, manipulerar eller kontrollerar den andre.²²² Däremot kan man ifrågasätta om organisationer i själva verket är intresserade av vad Habermas (1995) kallar för kommunikativt handlande där man vill uppnå gemensamt samförstånd, utan snarare söker en målinriktad och instrumentell aktivitet för att så effektivt som möjligt uppnå sina externa mål.²²³ I stället menar många röster att organisationer fortfarande är de som inleder och bestämmer över kommunikationsprocessen och där man nöjer sig med att lyssna på människorna och inte att samtala på lika villkor.²²⁴

Samtidigt kan man fråga sig om kunderna egentligen är intresserade av att ha en relation med en organisation om den inte fyller någon uttalat vinstsyfte. Förutsättningen är att organisationer i själva verket är intresserade av en relation där de strävar efter ömsesidig påverkan och jämlikhet i förhållande till sina kunder. Således menar både Larsson (2008) och Deetz (1992) att organisationer och deras kunder aldrig kan åstadkom symmetrisk tvåvägskommunikation, då organisationers drivkraft ligger i ett självintresse där kunderna påverkas för att uppnå ett specifikt syfte, vilket leder till att relationen inte heller kan uppnå en ömsesidig nivå.²²⁵ Detta kan även relateras till Gummessons (2000) liknelse där en relation inom affärlivet kan ses som ett äktenskap – där organisationen och kunden ingår i ett äktenskap, har en tillfällig affärsförbindelse eller mynnar ut i en skilsmässa.²²⁶

Hur och i vilken utsträckning organisationers informationsverksamhet kan bli dialogiskt eller inte kan diskuteras. Samtidigt vill jag tro att inom ett socialt medium alltid finns en människa som står bakom orden och att det trots allt är möjligt att kunna skapa relationer mellan organisationer och kunder. Det vi däremot med all säkerhet vet, är att organisationer har samma behov av att kommunicera som människor.

²²²Habermas, Jürgen. Kommunikativt handlande: Texter om språk, rationalitet och samhälle (2:a uppl.). (Göteborg: Daidalos, 1995), 116.

²²³Ibid. 137.

²²⁴Larsson, Larsåke (2008), 59.

²²⁵Deetz, A. Stanley (1992). 173ff. Larsson, Larsåke (2008), 59.

²²⁶Gummesson, Evert (2002) 22.

6.2 Kommunikativt handlande ur ett övergripande perspektiv

Att bygga upp en trovärdig organisation kan ses som en av huvudingredienserna i en god relation. Det nya sociala kommunikationsklimatet innebär till viss del att allmänheten får alltmer makt och möjlighet att interagera med företag och organisationer. Att Sandvik är transparent och ger ut mer information än vad som har efterfrågats visar på den öppenhet som samhället idag fordrar och som behövs för att bygga en relation.²²⁷ Emellertid kan transparens uppfattas som antingen bra eller dåligt. Antingen kan det ses som en möjlighet att sprida och involvera kunderna mer i organisationens verksamhet eller så kan det ses som mindre bra då allmänheten får större insyn och kontroll av verksamheten. Även om transparens är ett viktigt inslag i att bygga relationer är det mindre bra om det överträffa dialogens betydelse och endast bli en envägs kommunikation.

Min andra forskningsfråga visar på att Sandvik strategiskt sett har en högt etablerad kommunikation med ett syfte som sätter måltänkande i fokus. I denna bemärkelse skapar de en image av verksamheten som kundfokuserad, snabb, ambitiös samt global, vilket även uttrycket ”One Sandvik to be Number One” står för. Denna linjära modell har traditionellt sätt format dagens planerade kommunikation på grund av dess praktiska och ekonomiska orsaker, vilket i huvudsak handlar om att sprida organisationens fakta. Vidare har det inom organisationer riktats ett allt större intresse mot bland annat organisationslivets mångkulturella karaktär och inte minst globalisering. Men i takt med globaliseringen ökar även konkurrensen, vilket nästan uteslutande leder till att fokusera på att anskaffa nya kunder. Här är Sandviks kommunikation fortfarande till viss mån mer anpassad att nå ut till den breda massan, trots att användandet av både envägs- och tvåvägs kommunikation främjas.²²⁸ Larsson (2008) menar att det bland mottagarna existerar skiftande kommunikativa förutsättningar och att kommunikationen då kräver en mer uppdelad form för att passa de olika målgrupperna.²²⁹ Forskning menar istället att organisationer borde koncentrera sig mer på de kunder man redan har, vilket kan ses vara minst lika viktigt om inte viktigare.²³⁰

²²⁷ Se bland annat Morgan, Gareth (1999), Phillips, David & Young Philip (2009), Stone, Merlin, Woodcock, Neil & Machtynger, Liz (2000).

²²⁸ Larsson, Larsåke (2008), 47.

²²⁹ Ibid. 144.

²³⁰ Gummesson, Evert (2002), 29. Falkheimer, Jesper & Heide, Mats (2007), 16. Gummesson, Evert (2002), 29.

Andra viktiga faktorer som blir allt viktigare inom en organisation är ledarskap och kommunikation. Mycket av ledarskapsrollen handlar om hur denne kommunicerar med sina medarbetare. På senare år har till exempel många organisationer, såsom Sandvik, ”plattats ut” och blivit mer flexibla. Ett modernt ledarskap förutsätter till exempel att det finns medarbetare som är villiga och intresserade av att engagera sig i en dialog och vara delaktig.²³¹ Det är dock inte givet att det förhåller sig på det sättet, vilket har märkts i Sandviks kommunikation i sociala medier. Förutom ledarskap och kommunikation har värderingar fått en allt viktigare plats i organisationer. Värderingar ligger till grund för hur medarbetarna ska agera i olika situationer. De värderingar som finns inom Sandvik har fått hög prioritet i Sandviks kommunikation, då dessa värderingar officiellt styr Sandviks agerande och faktiska handlingar. Falkheimer och Heide (2007) menar att det är medarbetarna som är organisationens främsta ambassadörer, där deras dagliga handlingar skapar och förstärker organisationens varumärke. För att lyckas är det därför viktigt att agera utifrån organisationens värderingar.²³²

Sammantaget finns det i Sandviks effektiva kommunikation bestämda och klara mål med hög motivationsförmåga och är konsistent med både medarbetarnas värderingar och omvärldens krav.

6.3 Samstämd kommunikation i praktiken

Den moderna informations- och kommunikationsteknikens intåg har gett organisationer allt fler kanaler till sitt förfogande. Det innebär att större möjligheter ges för att nå sin målgrupp på nya sätt – samtidigt som de nya kanalerna kan orsaka utmaningar då det digitala flödet lever sina egna liv. En vanlig inställning är att det räcker med att organisationer har något slags digital närvaro, vilket kan ses som ett stort felsteg. Det svåra ligger inte i att lära sig hur verktygen ska användas, utan det handlar om vilken inställning man har. Om man vill vara en organisation som står för att vara transparent och gestalta sina visioner och värderingar, måste man på allvarfundera över hur dessa medier egentligen ska användas.²³³

²³¹Heide, Mats, Johansson, Catrin & Simonsson, Charlotte (2005), 22-23, 101

²³²Falkheimer, Jesper & Heide, Mats (2007), 89-91f.

²³³ Se bland annat Kent L. Michael & Taylor, Maureen (1998, 2002), Phillips, David & Young, Philip (2009) samt Larsson, Larsåke (2008).

Min sista forskningsfråga visar på att Sandviks kommunikativa handlande till stor del relateras till kundservice och kundvård medan de strategiskt fokuserar mer på att öka försäljningen eller driva marknadsföringskampanjer. Inom användandet av sociala medier har däremot en stor del av arbetet byggts på strategiska visioner med fokus på marknadsdrivna kampanjer och mindre på kundvård. Här är relationsmarknadsföringen beroende av medarbetarna och deras attityder och engagemang. Om inte medarbetarna tar servicerollen på allvar, fallerar arbetet kring relationsskapande och därmed blir det svårt för företaget att genomföra sina uttänkta relationsstrategier.²³⁴

I min mening uppfattas kommunikationen i sociala medier som onyanserad då det inte förekommer någon vidare variation i informationen, vilket i sin tur kan leda till att kunderna tröttnar och inte besöker sidan lika ofta – eller i värsta fall inte alls. Sandvik blir i och med det förhållandevis dåligt på att utnyttja möjligheterna som sociala medier erbjuder – likt det Kent och Taylor (1998) beskriver att organisationer inte använder internets fulla potential för att skapa och upprätthålla dialog och relationer.²³⁵ Dock beror det på vilka bakomliggande tankar Sandvik har med sin närvaro i sociala medier, om deras fokus är på det strategiska eller kommunikativa handlandet. Många organisationer är emellertid duktiga på att ge ut information som efterfrågas av kunden men att det sällan förekommer någon dialog sinsemellan.²³⁶ Med hänsyn till den mängd av sociala nätverk som finns i den digitala sfären bör organisationer också ge detta förhållningssätt mer utrymme och utnyttja de fördelar som de sociala medierna erbjuder. Här är det viktigt att policy och riktlinjer är på plats för hur en organisation ska hantera och verka inom användandet av sociala medier. Emellertid verkar det som att organisationer glömmer bort nätets sociala funktioner och istället svarar kunderna på ett robotliknande sätt på Facebook. Istället används sociala medier till att erbjuda användbar information till de olika målgrupperna.

Inom studien går det att urskilja att det finns en önskan om att ha ett kommunikativt handlande men att de strategiska tankarna ändå finns där, vilket kan förklaras av att de har ett ekonomiskt vinstintresse i botten. Att Sandvik är med i Facebook tycks mer handla om ett marknadsföringsmässigt och varumärkesorienterat

²³⁴Grönroos, Christian (2008), 47.

²³⁵Kent L. Michael & Taylor, Maureen (1998), 322.

²³⁶Kent L. Michael & Taylor, Maureen (2002), 24-25.

synsätt, istället för något som de aktivt arbetar med. Sociala medier handlar inte bara om att föra ut något på marknaden, utan det handlar om att bygga nätverk och samtala på en jämbördig nivå. Emellertid kompliceras framställningen av vad som är socialt och när en organisation och deras kunder har en relation.²³⁷ Det är uppenbart att sociala medier har egenskaper som främjar både envägs- och tvåvägs-kommunikation. Dock verkar gränserna inte vara lika tydliga då organisationer fortfarande till viss utsträckning kommunicerar till den breda massan. Istället menar jag att det är av stor betydelse att ta tillvara de egenskaper som sociala medier erbjuder och inte anpassa mediet efter stereotypiska tankegångar som överskuggat tidigare masskommunikationsforskning. Sandvik borde i utbyte medverka mer till nytänkande och innovation och kommunicera på ett sätt som ger mervärde för kunden. Dessutom verkar det i allra högsta grad sannolikt att allt eftersom tekniken blir mer sofistikerad och lättanvänd, och som ledare och medarbetare blir mer vana vid den, kommer virtuella organisationer att bli långt vanligare än vad den är i dag.

6.4 Reflektion kring diskussionen

Min studie utgår från ett tolkande epistemologiskt perspektiv vilket betyder att examensarbetets valda teori och praktiska tillämpningar kan diskuteras. Likaså har studiengjorts på avstånd vilket kan väcka tankar kring om jag har valt det rätta tillvägagångssättet. Det kan även diskuteras om Sandvik egentligen är intresserat av att bygga relationer, då Grönroos (2008) menar att det alltid finns latent relationer mellan organisation och dess kunder. Det är heller inte alla kunder som uppskattar att ha en relationsinriktad syn och som vill ingå i relationer med organisationer.²³⁸ Likaså lever organisationer i hårt tryck med höga krav på tidseffektivitet, vilket gör det svårt att argumentera för att man måste satsa på kommunikation. Det är ekonomin som styr och verksamheter som inte går att mäta i siffror eller inte omedelbart genererar till några intäkter, ses många gånger som en kostnad för organisationen.²³⁹

Trots detta anser jag ändå att mitt arbete kan bidra till att belysa Sandvik AB med ett nytt tankesätt och en ny medvetenhet kring området. Jag menar däremot att mina tolkningar och slutsatser inte är det slutgiltiga och att det alltid finns alternativa

²³⁷ Se bland annat Stakston, Brit (2011) och Deetz, A. Stanley (1992).

²³⁸ Grönroos, Christian (2008), 11.

²³⁹ Heide, Mats, Johansson, Catrin & Simonsson, Charlotte (2005), 21.

vågaratt gå. Eftersom Sandvik har ett serviceperspektiv på verksamheten kan det vara lämpligt att ha en relationsinriktad syn på kundhanteringen. Att utveckla goda relationer är enligt Falkheimer och Heide (2007) en förutsättning för att kunderna ska komma tillbaka när nya varor och tjänster introduceras.²⁴⁰

Således bidrar examensarbetet till en ökad insikt om att relationsarbetet bör ses som ett mer integrerat förhållningsätt inom verksamheten. Ambitionen bör vara att verksamheten arbetar med att varje enskild medarbetare är en medproducent av dennes reproduktion. Avslutningsvis bör det även ges större utrymme för dialog då jag anser att det snarare gynnar organisationen och deras kunder än missgynnar – likt det Kent och Taylor (2002) menar att en dialog är en förutsättning för att ett utbyte ska kunna äga rum.²⁴¹

6.5 Vidare forskning

Eftersom min studie är en grundforskning och har gjorts på avstånd, föreslår jag en forskning som intar en mer engagerande roll för att få en djupare bild av verksamhetens kommunikationsarbete. Jag rekommenderar även att forskaren utgår från en annan typ av analys än den som har använts inom examensarbetet, då detta kan frambringa andra resultat än det som har infunnit sig här. Vidare vore det intressant att forska kring vad som egentligen bedöms vara en relation. Måste en relation inbegripa dialog eller kan en relation jämföras med att ”gilla” eller ”följa” en organisation? Att forska utifrån ett kundperspektiv är ett annat förslag för att se vilken slags relation kunden egentligen vill ha av en organisation, till exempel från ett stålindustriföretag.

²⁴⁰ Falkheimer, Jesper & Heide, Mats (2007), 23.

²⁴¹ Kent, L. Michael & Taylor, Maureen (2002), 28, 33.

7 Litteraturförteckning

- Abrahamsson, Bengt& Andersen, Jon Aarun. (2005). *Organisation – Att beskriva och förstå organisationer*. Malmö: Liber Ekonomi.
- Alvesson, Mats& Sköldberg, Kaj. (2008). *Tolkning och reflektion: vetenskapsfilosofi och kvalitativ metod*. (2:a, [uppdaterade] uppl.) Lund: Studentlitteratur.
- Alvesson, Mats& Svenningsson, Stefan. (2008) *Förändringsarbete I organisationer- om att utveckla företagskultur*. Malmö: Liber AB.
- Backman, Jarl. (2008). *Rapporter och uppsatser*. Lund: Studentlitteratur.
- Berger, L. Peter& Luckmann, Thomas. (2003). *Kunskapssociologi: hur individen uppfattar och formar sin sociala verklighet*. (2:a uppl.) Falun: ScandBook AB.
- Bryman, Alan. (2002). *Samhällsvetenskapliga metoder*. Malmö: Liber.
- Börjesson, Mats. (2003). *Diskurser och konstruktioner: en sorts metodbok*. Lund: Studentlitteratur.
- Carlsson, Lena. (2009). *Marknadsföring och kommunikation i sociala medier. Givande dialoger, starkare varumärken, ökade försäljning:-)*. Göteborg: Göteborgs Länstryckeri.
- Corman, R. Steven& Poole, S. Marshall.(red.) (2000). *Perspectives on organizational communication: finding common ground*. New York: Guilford Press.
- Deetz, A. Stanley. (1992). *Democracy in an age of corporate colonization: Developments in communication and the politics of everyday life*. Albany: State University of New York Press.
- Edling, Christofer&Hedström, Peter.(2003). *Kvantitativa metoder: grundläggande analysmetoder för samhälls- och beteendevetare*. Lund: Studentlitteratur.
- Fagerfjäll Ronald. (2012). *The Sandvik Journey– De första 150 åren*. Falun: Bokförlaget Max Ström.
- Falkheimer, Jesper& Heide, Mats. (2007). *Strategisk kommunikation: en bok om organisationers relationer* (1:auppl.). Lund: Studentlitteratur.
- Gummesson, Evert. (2002). *Relationsmarknadsföring: Från 4P till 30R*. Malmö: Liber.
- Grönroos, Christian. (2008). *Service management och marknadsföring: kundorienterat ledarskap i servicekonkurrensen*. (2:a uppl.) Malmö: Liber.
- Habermas, Jürgen. (1995). *Kommunikativt handlande: Texter om språk, rationalitet och samhälle*(2:a uppl.). Göteborg:Daidalos.
- Hartman, Jan. (2001).*Grundad teori teorigenerering på empirisk grund*. Lund: Studentlitteratur.
- Heide, Mats, Johansson Catrin & Simonsson Charlotte. (2005).*Kommunikation och organisation*. Kristianstad: Liber.
- Hofstede, Geert,Hofstede, Gert Jan & Minkov, Michael.(2011). *Organisationer och kulturer*. (2:a, [helt omarb. och uppdaterade] uppl.) Lund: Studentlitteratur.
- Jacobsen, Dag Ingvar & Thorsvik, Jan. (2002). *Hur moderna organisationer fungerar* (3:e uppl.). Bergen: Studentlitteratur.

- Larsson, Larsåke. (2008). *Tillämpad kommunikationsvetenskap*. (3:e uppl.). Lund: Studentlitteratur.
- McMillan, J. Sally. (2002). *A four-part model of cyber-interactivity: Some cyber-places are more interactive than others*. I *New Media & Society*, 4(2), 271-291.
- Merriam, B. Saharan. (1994). *Fallstudien som forskningsmetod*. Lund: Studentlitteratur.
- Morgan, Gareth. (1999). *Organisationsmetaforer*. Lund: Studentlitteratur.
- Neuman, W. Lawrence. (2003). *Social research methods-qualitative and quantitativapproches*. Boston: Allyn& Bacon.
- Phillips, David&Young Philips. (2009). *Online public relations a practical guide to developing an online strategy in the world of social media*. (2:a uppl.) London: Kogan Page.
- Ravald, Annika&Grönroos, Christian. (1996). *The Value Concept and Relationship Marketing*. *European Journal of Marketing*. Vol. 30, No. 2.
- Schein, H. Edgar. (2004). *Organizational Culture and Leadership*. (3 uppl.) Jossey-Bass.
- Solis, Brian & Breakenridge, Deirdre. (2009). *Putting the Public Back in Public Relations – How Social Media Is Reinventing the Aging Business of PR*. New Jersey: Financial Time Press.
- Stakston, Brit. (2011). *Gilla! Dela engagemang, passion och idéer via sociala medier*. (2:a uppl.) IdealistasFörlag.
- Stone, Merlin, Woodcock, Neil&Machtynger, Liz. (2000). *Customer relationship marketing: get to know your customers and win their loyalty*. (2:a uppl.) London: Kogan Page.
- Thompson, B. John. (1995). *The Media and Modernity. A Social Theory of the Media*. Göteborg: Daidalos.
- Weick, E. Karl. (1995). *Sensemaking in organizations*. Thousand Oaks, Calif: Sage.
- Widerberg, Karin. (2002). *Kvalitativ forskning i praktiken*. Lund: Studentlitteratur.
- Winther Jørgensen, Marianne& Phillips, Louise. (2000). *Diskursanalys som teori och metod*. Lund: Studentlitteratur.

Artiklarochrapporter

- Jensen, F. Jens. (1998). *Interactivity: Tracking a New Concept in Media and Communication Studies*. 19(1), 185-204.
- Kaplan, M. Andreas& Haenlein, Michael. (2010). *Users of the world, unite! The challenges and opportunities of Social Media*. I *Business Horizons*, 53 (1) 59-68.
- Kent, L. Michael& Taylor, Maureen. (2002). *Toward a dialogic theory of public relations*. I *Public Relations Review*, 28(1), 21-37.
- Kent, L. Michael& Taylor, Maureen. (2010). *Anticipatory socialization in the use of social media in public relations: A content analysis of PRSA's Public Relations Tactics*. I *Public Relations Review*, 36(3), 207-214.

- Kent, L. Michael & Taylor, Maureen. (1998). *Building dialogic relationships through the World Wide Web*. *Public Relations Review* 24(3), 321–334.
- Kent, L. Michael, Taylor, Maureen & White, J. William. (2003). *The relationship between website design and organizational responsiveness to stakeholders*. *Public Relations Review*, 29, 63-77.

Elektroniska källor

Sandvik AB. Hämtat mellan den 4 december 2012- 14 maj 2013.

http://www.sandvik.com/Global/About%20Sandvik/pdf/Sandvik_SV_FairPlay_081007.pdf

<http://www.sandvik.com/sv/>

<http://www.sandvik.com/sv/om-sandvik/>

<http://www.sandvik.com/sv/om-sandvik/om-foretaget/historia/>

<http://news.cision.com/se/sandvik/r/sandvik-faststaller-ny-strategisk-inriktning,c9156991>

<http://www.sandvik.com/sv/karriar-och-jobb/att-jobba-hos-oss/vara-karnvarden/>

<http://www.sandvik.com/Global/About%20Sandvik/Om%20Sandvik/Pdf/Code%20of%20conduct%20Swedish.pdf>

<http://www.sandvik.com/sv/om-sandvik/foretagspresentationer/>

<http://www.sandvik.com/Global/About%20Sandvik/The%20Sandvik%20World/The%20Sandvik%20World%202012.pdf>

<http://www.smt.sandvik.com/se/om-oss/kvalitetsstyrning/kvalitetspolicy/>

<http://www.sandvik.com/sv/om-sandvik/hallbar-utveckling/rapporter/hallbarhetsredovisning-2012/medarbetare/>

Sandvik Coromant, blogg. Hämtat 27 juni 2012 från:

<http://compositemachining.org/>

Sandvik Mining and Construction. Hämtat 27 juni 2012

från:<http://www.miningandconstruction.sandvik.com/>

Sandviks Värld 2012. Hämtat den 22 oktober 2012 från:

<http://www.sandvik.com/Global/About%20Sandvik/Sandviks%20V%C3%A4rld/Sandviks%20V%C3%A4rld%202012.pdf>

Jubileumsutgåva MeetSandvik 2012. Hämtat den 4 december 2012 från:

http://www.sandvik.com/Global/About%20Sandvik/Om%20Sandvik/Pdf/MeetSandvik150_SWE_low.pdf

SvD Näringsliv. Hämtat 15 juni 2012 från:

http://www.svd.se/naringsliv/anvander-ni-sociala-medier_5107731.svd

Universum – Building brands to capture talent. Hämtat 12 september 2012 från:

<http://www.universumglobal.com/stored-images/6f/6f5cd6d9-d300-40fe-b400-bfef60ffe878.pdf>

Nationalencyklopedin. Hämtat 15-24 oktober 2012 från:

<http://www.ne.se/sociala-medier>

<http://www.ne.se/intressent>

<http://www.ne.se/sok?q=policy>

Facebook. Hämtat den 14 januari 2013 från:

<http://www.facebookskolan.se/statistik/>

YouTube. Hämtat den 14 januari 2013 från:

http://www.youtube.com/t/press_statistics

http://www.youtube.com/t/press_timeline

NM Incite. Hämtat den 14 januari 2013 från:

<http://nmincite.com>

Gärtner Ask, Augustine. 2005. Kultur som Kultur? Hämtat den 6 maj 2013 från:

http://www.askitektur.se/Kultur_som_kultur_050405_AugustineAsk.pdf

Bilaga

Bilaga 1: Kodningsmanual för kommunikationens karaktär.

Kommunikationens karaktär kategoriseras enligt följande variabler:

1) Information

Informativa inlägg som görs av företaget, det vill säga användbar information så som verksamhetsinformation, produktinformation samt allmän information. Detta är en kommunikationsform som inte uppmanar, involverar eller engagera på något sätt.

2) Marknadsföring

Avser all typ av envägskommunikation som marknadsför företagets tjänster, events, tävlingar och liknande.

3) Konsultation

Avser frågor som handlar om företaget, det vill säga verksamheten och produkterna.

4) Konversation

Avser kommunikation där företaget söker dialog, det vill säga frågor som inte rör verksamheten.

5) Uppmaning

Avser kommunikation som uppmanar att aktivt göra något – till exempel att klicka sig vidare till en annan extern webbsida eller titta på en video. Detta ären kommunikationsform som uppmanar, involverar och engagerar.

Multimedier kategoriseras enligt följande variabler:

1) Foto

2) Video

3) Annon

4) Hyperlänk

5) Ljudklipp

Kommunikationens respons

Syftar på för hur många besökare som ”kommenterar” eller ”gillar” ett inlägg som organisationen har gjort på deras Facebooksida. Funktionen ”gilla” innebär att kunden känner positivt inför inlägget och då klickar på ”gilla-knappen”. Funktionen ”kommentera” innebär att kunden kan skriva ner sin kommentar direkt under inlägget.