

# HYPERKOMPLEKS MARKEDSFØRING

---



**EN TEORETISK ANALYSE  
AF UDFORDRINGER VED  
MARKEDSFØRING PÅ  
SOCIALE MEDIER**



# TITELBLAD

---

TITEL: HYPERKOMPLEKS MARKEDSFØRING  
UNDERTITEL: EN TEORETISK ANALYSE AF UDFORDRINGER VED MARKEDSFØRING PÅ  
SOCIALE MEDIER

AFLEVERINGSDATO: 2 JUNI 2014

VEJLEDER: PETER VISTISEN  
ANSLAG: 276.576  
NORMALSIDER: 115  
SIDEANTAL: 137



**AALBORG UNIVERSITET**  
**INSTITUT FOR HUMANISTISK INFORMATIK**  
**INTERAKTIVE DIGITALE MEDIER**  
**10. SEMESTER, SPECIALE**

HELENA FAURSKOV NIELSEN

---

ANNE FROST CHRISTENSEN

---

MARC JØRGENSEN

---



# ABSTRACT

---

The aim of this master thesis is a theoretical analysis regarding the challenges companies face to develop abilities to market themselves on social media. The theoretical analysis examines how the complexity of society is reflected in marketing today and then challenge companies to practice these new marketing activities.

Through an analysis of our individual experiences achieved from internships at marketing companies, we were able to understand businesses most essential complications to market themselves on social media. These analyzed experiences represent the core of this thesis. At the same time these analyzed experiences where aiming to give a theoretical overall understanding why companies experience problems in their marketing with social media.

At first we defined the term competency to operationalize this term further in our theoretical analysis. Afterwards a description of Lars Qvortrup's diagnosis of the hypercomplex society is clarified, in which we throughout the thesis relate to other theoretical perspectives to understand the interaction between society and social media. With this hypercomplex society, we then examined how social media has become an instrument to market companies. In addition, a new marketing focus on social media is described, in which businesses create valuable consumer communication through insights of values and needs of the consumer.

With an understanding of the characteristics within marketing on social media and the impact of Qvortrup's hypercomplex society the thesis continues with an analysis of those challenges companies face trying to adapt these issues in their organization. This organizational analysis then states those exact challenges companies have to face in their organization, before they are able to market themselves on social media.

With the hypercomplex society as a focus point, this thesis unfolds how hypercomplexity impacts companies regarding the challenges companies face to develop abilities to market themselves on social media.



# FORORD

---

Dette kandidatspeciale udspringer af uddannelsen Interaktive Digitale Medier ved Aalborg Universitet og er udarbejdet i perioden fra d. 1. Februar 2014 til d. 2. juni 2014.

Specialet er resultatet af måneders intensivt arbejde med at undersøge, hvordan samfundets kompleksitet kan sættes i relation til markedsføring på sociale medier. Specialet har således til formål at kortlægge et teoretisk perspektiv på, hvad der udfordrer virksomheder i at opbygge kompetencer til at markedsføre sig på sociale medier.

Gennem kandidatstudiet har vi alle centreret vores interessefelt omkring design, strategi- og konceptudvikling i forhold til digital markedsføring. Derfor anså vi således specialet som en oplagt mulighed for at gå i dybden med det teoretiske fundament for at få viden om, hvad der overordnet set ligger til grund for, at design, strategi- og konceptudvikling indenfor markedsføring kan finde sted. Dette har på alle måder været en stor udfordring - både at tilgå arbejdet fra teoretisk vinkel fremfor en praktisk konstruerende vinkel - og særligt at angribe et så omfattende emne, som det valgte viste sig at være. Ligeså stor en udfordring det har været, ligeså spændende og medrivende har det også været, hvorfor det i sidste ende blev et spørgsmål om at mestre begrænsningens kunst.

Endeligt vil vi gerne takke vores vejleder Peter Vistisen, som gennem hele forløbet har hjulpet os med at finde den røde tråd i et speciale der, ligesom emnet, til tider har syntes både kompliceret og komplekst. Det har været en stor støtte for os med så engageret en vejleder, der gennem solid faglig sparring har motiveret os til at være ambitiøse.

Vi ønsker jer en god læselyst!

Anne Frost Christensen  
Helena Fauriskov Nielsen  
Marc Jørgensen

I følgende speciale er standarden APA 5. udgave anvendt til litteraturhenvisninger og litteraturfortegnelse. Der differentieres ikke mellem figurer, billeder eller illustrationer – de benævnes alle figurer. Når der henvises til information udvundet fra internettet benyttes følgende form: (web, navn på udbyder, evt. årstal). Ligesom ved henvisninger til øvrig litteratur indgår henvisninger til hjemmesider direkte i teksten.

Yderligere er der bagerst i specialet vedhæftet en bilagsdisk.

# INDHOLD

---

## *INTRODUKTION*

---

<b>SPECIALETS AFSÆT</b>	12
<b>PROBLEMANALYSE</b>	16
EKSTERNE PROBLEMSTILLINGER	16
INTERNE PROBLEMSTILLINGER	22
<b>INDKREDSNING AF PROBLEMFELT</b>	28
<b>PROBLEMFORMLERING</b>	29

## *UNDERSØGELSESDSIGN*

---

<b>AFGRÆNSNING AF BEGREBER</b>	32
VIRKSOMHEDER	32
MARKEDSFØRING	36
SOCIALE MEDIER	38
<b>TRE DOMÆNERS MODELLEN</b>	40
<b>EPISTEMOLOGI</b>	46
<b>SPECIALETS OPBYGNING</b>	52



## ANALYSE

---

<b>KOMPETENCER</b>	56
HVAD ER KOMPETENCER	56
ANVENDELSE AF QVORTRUPS VIDEN- OG LÆRINGSORDNER I SPECIALET	61
<b>SAMFUND</b>	64
HVAD ER ET SAMFUND	64
DET HYPERKOMPLEKSE SAMFUND	66
HVAD DETERMINERER HVAD?	73
PARADIGMESKIFT?	77
<b>MARKEDSFØRING</b>	86
UDVIKLING INDENFOR MARKEDSFØRING	86
VIDEN TIL AT MARKEDSFØRE SIG PÅ DE SOCIALE MEDIER	93
<b>INNOVATION</b>	100
HVAD ER INNOVATION	100
THE NEW AGE OF INNOVATION	106

## SYNTESE

---

<b>SYNTESE</b>	120
VIDEN OM AT MARKEDSFØRE SIG PÅ SOCIALE MEDIER	120
UDFORDRINGER I FORHOLD TIL OPBYGGELSEN AF KOMPETENCER TIL AT MARKEDSFØRE SIG PÅ SOCIALE MEDIER	125
<b>KONKLUSION</b>	130
<b>LITTERATURLISTE</b>	132





# INTRODUKTION

Specialets første sektion er selve introduktionen til specialet. Heri belyser vi, hvad der er specialets afsæt, hvorefter dette fører over i en problemanalyse baseret herpå. Herudfra opstilles specialets problemformulering.

I introduktionen indgår afsnittene:

- Specialets afsæt
- Problemanalyse
- Indkredsning af problemfelt
- Problemformulering

# SPECIALALET AFSÆT

---

**Dette er specialets indledende afsnit, hvori vi vil specificere, hvilket interessefelt der ligger til grund for specialets tilblivelse. I denne forbindelse vil vi eksplicitere, hvorledes fælles samt individuelle erfaringer og oplevelser har bevirket til et fælles udgangspunkt for specialets problemfelt.**

## *Fælles interesse for digital markedsføring*

Afsættet for dette speciale har sin oprindelse i, at vi, i gruppen, alle har en særlig interesse for digital markedsføring. Interessen har på tidligere semestre udmøntet sig i projekter med fokus på særligt design samt ide- og konceptudvikling i forhold til udarbejdelse af digitale kampagner for blandt andet nødsbistandsorganisationen ADRA Danmark. Hertil har vi eksempelvis udarbejdet et konceptdesign ud fra en forståelse af begrebet transmedia storytelling, hvormed fokus er på, hvorledes det er muligt at formidle en fortælling på flere medier, hvor hvert medie bidrager med et unikt indhold til fortællingen (Jenkins, 2006). Med disse erfaringer, fra tidligere semestre om design af digitale koncepter, har vi således haft fokus på brugercentrerede ideudviklingsværktøjer samt viden om specifikke udviklingsmetoder i forhold til styringen af designprocesser.

## *Individuel viden om praksis*

Som en del af 9. Semester på uddannelsen; Interaktive Digitale Medier, gennemgik vi alle et praktikforløb med formålet om at få indsigt i arbejdet med digitale medier i praksis (web 1, Det Humanistiske Fakultet ved Aalborg Universitet, 2011). Med en hovedinteresse for digital markedsføring valgte vi alle en praktik, hvori vores rolle bestod i at designe digitale koncepter og strategier med henblik på markedsføring. I den forbindelse har vores individuelle praktikforløb efterfølgende bevirket til en række refleksioner, hvori vi anskuer et fælles mønster. Hertil har vi alle kunnet identificere en række udfordringer i forhold til den måde, hvorpå den enkelte virksomhed forholder sig til og håndterer de digitale medier i forbindelse med markedsføring. Netop dette fælles mønster i vores erfaringer har således givet anledning til en fælles undren.

## *Hvorfor udfordres virksomheder af de digitale medier?*

Vi undrer os over, at vi alle har oplevet, at der eksisterer en række udfordringer i forhold til den måde, hvorpå virksomheder håndterer og forholder sig til de digitale medier som markedsføringsredskaber. Hertil spørger vi os selv, hvad der ligger til grund for, at vi alle har oplevet dette, til trods for at vi hver især har haft forskellige praktikforløb?

For at kunne kvalificere et svar herpå har vi reflekteret over de specifikke erfaringer, hvori vi har oplevet, at der eksisterer udfordringer for virksomheder i den måde, hvorpå de håndterer og generelt forholder sig til brugen af digitale medier og herunder

særligt de sociale medier. Som metode til at reflektere herover har vi anvendt en autoetnografisk tilgang for derved at kunne systematisere vores individuelle erfaringer og således skabe sammenhæng mellem disse (bilag 1). Med denne tilgang har vi identificeret to overordnede kategoriseringer. Hertil består den ene kategorisering af de erfaringer, vi har gjort os i forhold til, hvorledes virksomhederne organisatorisk set håndterer og overordnet er indstillet på brugen af digitale medier. Dermed er denne kategorisering centreret om de interne forhold, som vi hver især har erfaret. Den anden kategorisering rummer de erfaringer, vi har gjort os i forhold til, hvorledes virksomheder anvender de digitale medier som markedsføringsredskaber. Således omhandler denne kategorisering de erfaringer, vi har gjort os i forbindelse med virksomheders eksterne brug af de digitale medier. Ud fra en autoetnografisk analyse er det således vores oplevelse, at virksomhedernes udfordring i håndteringen af de digitale medier både skyldes interne og eksterne problemer i virksomhederne. Ud fra en syntese af de erfaringer, vi har gjort os i forhold til de interne og eksterne forhold, har vi opnået en forståelse for, hvilke problemstillinger, vi anser som værende de mest essentielle:

## *Eksterne problemstillinger*

### **FORSTÅElsen FOR ÉN-TIL-ÉN KOMMUNIKATION**

Vi oplever det som værende et problem, at virksomheder ikke har forståelse for, hvorledes de, på de digitale medier, skal kommunikere med brugerne. Som et eksempel herpå har vi blandt andet oplevet, at en virksomhed ikke har responderet på direkte brugerhenvendelser på de sociale medier, hvilket resulterede i brugerkommentarer, som var præget af utilfredshed og skuffelse over den manglende respons. Hertil sætter vi spørgsmålstegn ved, om virksomheder bør anse de kommunikationsmønstre, der er gældende i den interpersonelle kommunikation, som værende ligeså gældende i den digitale kommunikation. I forlængelse heraf gisner vi om hvorvidt, en kontinuerlig indgående viden om den interpersonelle interaktion mellem mennesker således vil kunne forøge kvaliteten i interaktionen mellem brugere og virksomhed på de digitale medier.

### **DEN DIGITALE UDVIKLING STILLER KRAV TIL VIRKSOMHEDERNES DIGITALE FÆRDIGHEDER**

Det er vores oplevelse, at virksomheder udfordres af den indflydelse, den digitale udvikling har i dag. En af os har eksempelvis oplevet, at der i marketingsafdelingen har været forvirring om, hvilke sociale medier der er relevante at forholde sig til. I den forbindelse har en marketingsmedarbejder udtrykt, at det er svært at vide, hvorledes de sociale medier skal gribes an. Hertil giver vedkommende udtryk for, at det er svært at vælge, hvilke sociale medier der er mest relevante at satse på, da det er vigtigt for virksomheden at være tilstede der, hvor kunderne er. Da virksomheden oplever, at kundernes præferencer, for hvilke sociale medier de ønsker at være på, skifter, giver det derfor virksomheden en udfordring i at følge kundernes omskiftelighed. Det er

således vores forståelse, at udviklingen inden for det digitale felt bevirker til større behov for, at virksomheder har en digital tilstedeværelse særligt på de sociale medier med krav om gode digitale evner og færdigheder.

## *Interne problemstillinger*

### **VIRKSOMHEDER TØR IKKE SATSE**

Det er vores oplevelse, at virksomheder ikke tør satse på de digitale og særligt de sociale mediers potentiale, da de ikke føler sig trygge ved disse medier. Eksempelvis har en af os oplevet at fremlægge et forslag til, hvordan sociale medier kunne indgå som et led i en større kampagne, hvilket blev modtaget med en tøven fra ledelsen i virksomheden. Herefter valgte man, fra virksomhedens side, udelukkende at satse på velkendte medier såsom tv og print med begrundelsen om, at det tidsmæssigt bedst kunne svare sig. Som et yderligere eksempel har en af os oplevet, at der i en marketingsafdeling i høj grad blev fokuseret på at anvende de sociale medier som et redskab til at optimere virksomhedens placering i søgemaskineresultater på Google. Hertil var dette med henblik på at øge salget på virksomhedens webshop ud fra forståelsen af, at en høj placering på Google således ville kunne øge antallet af besøgende på webshoppen og derved sandsynliggøre et øget salg. Denne indstilling til de sociale medier udtrykker dermed en manglende tiltro til, at de sociale medier kan bidrage med en økonomisk værdi i sig selv foruden at kunne optimere virksomhedens placering på Google. Vi er derfor af den forståelse, at der eksisterer en barriere i virksomhedernes forhold til de sociale medier, idet de, for mange virksomheder, stadig fremstår som nye medier hvori den økonomiske fortjeneste ved disse er uklar.

### **ORGANISATIONSKULTUR SOM BARRIERE**

Vi har oplevet, at organisationskulturen i virksomheder, er en essentiel faktor i virksomhedernes forhold til de digitale medier. Hertil har to af os oplevet, at vi, som digitale medarbejdere i en virksomhed, har arbejdet i en særskilt enhed i forhold til de øvrige medarbejdere. Derudover har en af os gentagne gange oplevet, at der, i udviklingen af kampagner, har været fokus på at færdigudvikle disse, før de digitale medarbejder blev involveret heri. På denne måde har vi oplevet, at dette har forhindret de ansatte i en fælles digital kompetenceudvikling, idet det digitale arbejde kun er forbeholdt de digitale fagligheder.

Derudover har vi yderligere oplevet, at måden, hvorpå virksomheder leder og styrer de interne projekter giver udfordringer i forhold til det digitale arbejde i praksis. En af os har eksempelvis oplevet, at processen for udarbejdelsen af et digitalt projekt ikke er blevet ekspliciteret over for de involverede medarbejdere, hvilket medførte, at arbejdet blev foretaget ud fra må og få. På denne måde anser vi organisationskulturen i virksomheder som værende en potentiel barriere for virksomheders arbejde med de digitale medier i praksis.

## Egne erfaringer som specialets afsæt

Vi har således ekspliciteret, hvilke problemstillinger vi anser som værende essentielle i forhold til virksomheders udfordringer i at håndtere de digitale medier og særligt de sociale medier både eksternt og internt. Disse problemstillinger betragter vi som værende fundamentet for specialet, idet vi, med disse problemstillinger, optegner rammen for specialets undersøgelsesfelt. Hertil stiller vi os selv spørgsmålet om, hvorvidt vores erfaringer kan betragtes som værende unikke, eller om disse kan ses som værende udtryk for en gældende tendens i forhold til virksomheders forhold til de digitale og sociale medier? Disse problemstillinger ønsker vi dermed at udfolde nærmere, hvortil vi ønsker at belyse både teoretiske og praktiske perspektiver herpå.



### AUTOETNOGRAFI

Vores erfaringer

### SYNTESE



### PROBLEMSTILLINGER

#### EKSTERN



Forståelsen for én-til-én kommunikation



Den digitale udvikling stiller krav til virksomhedernes digitale færdigheder

#### INTERN



Virksomheder tør ikke satse



Organisationskultur som barriere

# PROBLEM-ANALYSE

---

Vi har på nuværende tidspunkt redegjort for, hvordan vores individuelle erfaringer har været udgangspunktet for vores fælles forståelse af, at der eksisterer både interne og eksterne forhold, som gør det problematisk for virksomheder at håndtere og forholde sig til de digitale medier og særligt de sociale medier. I det følgende afsnit vil vi belyse, hvorvidt de problemstillinger, vi har erfaret, kan kvalificeres som værende generelt gældende problemstillinger. I den forbindelse vil vi udfolde, hvordan og hvorvidt andre, såvel praktikere som teoretikere, har beskæftiget sig med områder, der afspejler lignende problemstillinger i både forsknings- og praksis kontekst.

## Eksterne problemstillinger

Som beskrevet tidligere har vi erfaret særligt to problemstillinger i forbindelse med, hvorledes eksterne forhold påvirker virksomheders håndtering af de digitale og de sociale medier som markedsføringsværktøjer. Først og fremmest har vi erfaret en problemstilling i, at de digitale mediers udvikling problematiserer virksomhedernes indstilling til at have en digital tilstedeværelse på de sociale medier og dertil de nødvendige digitale færdigheder. Det er således den digitale udviklings udefrakommende påvirkning, som determinerer virksomheders tilgang til brugen af de digitale medier. Derudover har vi erfaret en problemstilling i, at virksomheders digitale tilstedeværelse udfordrer virksomheder i at have en forståelse af den kommunikationssituation, som finder sted mellem bruger og virksomhed på de sociale medier. Hertil har vi netop stillet spørgsmålstejn ved, hvorvidt den digitale udvikling bevirker til, at der særligt i øjeblikket er høje krav til, at virksomheder besidder forståelsen for den kommunikationssituation, som udspiller sig i brugen af sociale medier. Vi finder det derfor relevant at behandle begge problemstillinger i sammenhæng ved først at se nærmere på, hvordan de digitale medier har udviklet sig for efterfølgende at forholde os til, hvorledes udviklingen påvirker den digitale kommunikationssituation i forhold til de sociale medier.

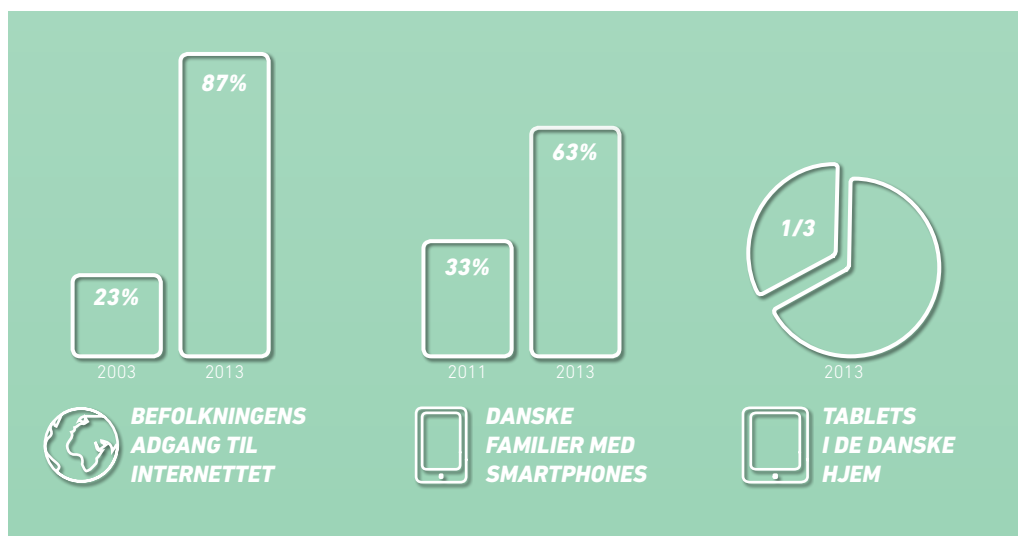
## De digitale mediers udvikling

I starten af 1990'erne blev den første danske hjemmeside oprettet (web 2, videnskab.dk, 2009), og siden har den digitale udvikling ikke stået stille. Det har betydet, at den danske befolkning har fået større tilgængelighed til internettet, hvilket ses i udviklingen, idet befolkningens adgang til internettet er vokset fra 23% i 2003 til 87% i 2013 (web 3, Danmarks Statistik, 2013, s. 8). Denne tilgang til internettet har resulteret i, at flere digitale medier er kommet til. Eksempelvis blev det digitale og sociale medie Facebook grundlagt i 2004 (web 4, Gyldendal, 2013), og betegnes i dag som det sociale medie, der har den største udbredelse i Danmark med over tre millioner brugere (web 5, Atcore, 2013). Derudover har den digitale udvikling bevirket



til, at flere traditionelle medier er blevet digitalt tilgængelige, hvilket eksempelvis kommer til udtryk ved, at flere nyhedsmedier er gået fra at være trykte medier til også at være digitale. I den forbindelse betegnes 'Ingeniøren' som værende den avis i Danmark, som først blev digital (web 6, Internetaviser). Dernæst fulgte store landsdækkende danske aviser; Jyllandsposten, Berlingske Tidende og Politiken efter i henholdsvis 1995, 1997 og 1998 (web 7, Internetaviser). Den digitale udvikling har, udover nye medier, endvidere medført en bølge af nye digitale platforme. Eksempelvis har mobiltelefonen ændret karakter og blevet til en smartphone, hvor andelen af danske familier med smartphones er steget fra 33 % i 2011 til 63 % i 2013. Derudover er der kommet en ny platform til, i form af tabletten, der i dag findes i hvert tredje hjem i Danmark (web 3, Danmarks Statistik, 2013, s. 8).

Med disse nye medier og platforme er det således et udtryk for, at der hersker stor udvikling inden for det digitale felt. Denne udvikling medfører derudover konsekvenser i forhold til den måde, hvorpå man, som bruger, anvender de traditionelle medier på.



Eksempelvis har de nye medier og platforme medført en nedgang i forhold til brugen af Tv-mediet. Selvom danskerne til dagligt tidsmæssigt anvender Tv'et mere end internettet, så viser de nyeste tal fra Danmarks Radios Medieforskning, at danskernes tv-forbrug er faldende (web 8, Mediawatch, 2013). Derimod er tidsforbruget på internettet og mobil steget siden 2008 i forhold til de traditionelle medier såsom radio og print (web 9, Danske Medier, 2012, s. 7). I relation hertil forklarer professor Kirsten Drotner (2013), at dette dog ikke skyldes manglende interesse for Tv-indholdet:

*"Mit umiddelbare bud er, at danskerne ikke ser mindre Tv end tidligere, men de ser det på andre platforme. Mange benytter for eksempel net-TV og mobiltelefoner. Tallene kan vise noget om, hvordan danskernes foretrukne teknologier udvikler sig, men man kan ikke sige noget om Tv som sådan, hvis man tænker på indholdet"* (web 10, Berlingske Tidende).

Der kan dermed tales om, at der sker en udvikling, hvor flere danskere begynder at bruge mere tid på de digitale medier og platforme end på de traditionelle. Netop denne udvikling kan dog anses som værende bredt gældende, hvilket social medieekspert Gary Vaynerchuk<sup>1</sup> uddyber:

*"Anyone who pays attention to media trends and history shouldn't be surprised. Its natural that every new marketing platform would usurp the one that came before. Radio leached away the audience for print, TV poached the audience for radio, the internet stole audience from every one of these old platforms[...]"* (Vaynerchuk, 2013, s. 4)

Hertil belyser professor Niels Ole Finnemann (2005) samme tendens ud fra et teoretisk perspektiv, idet han udtrykker, at hver gang et nyt medie opstår, så aflaster og ændrer det på de gamle medier (s. 55). Han beskriver i denne sammenhæng, at de digitale medier indgår i et mediehistorisk perspektiv og udgør det, han definerer, som værende nutidens mediematrice, hvori de digitale medier har sit udspring af computerens og internettets udbredelse (Finnemann, 2005, s. 35, 79). Da de digitale medier er de nyeste medier finder vi det således relevant at klargøre, hvad der er den bærende tendens i forhold til, hvad danskerne bruger de digitale medier til.

## Sociale medier

Sociale medier er, med en andel på 29% af det samlede tidsforbrug på internettet, den aktivitet, som danskerne bruger internettet mest til (web 9, Danske Medier, 2012, s. 23). Foruden Facebook er de mest populære sociale medier i Danmark i 2013: LinkedIn, Instagram og Twitter med henholdsvis 1,2 mio., 280.000 og 168.000 danske brugere herpå (web 5, Atcore, 2013). Denne tendens, hvori sociale medier har vundet indpas i danskernes mediebrug, er netop udtryk for Finnemanns perspektiv på, at det sociale aspekt er en indlejret samfundsmæssig nødvendighed for den nyeste mediematrice:

*"Samfundet har nået et organisationsniveau, der kræver nye, mere differentierede offentlige fora, der kan formidle den fornødne sociale interaktion"* (Finnemann, 2005, s. 301)

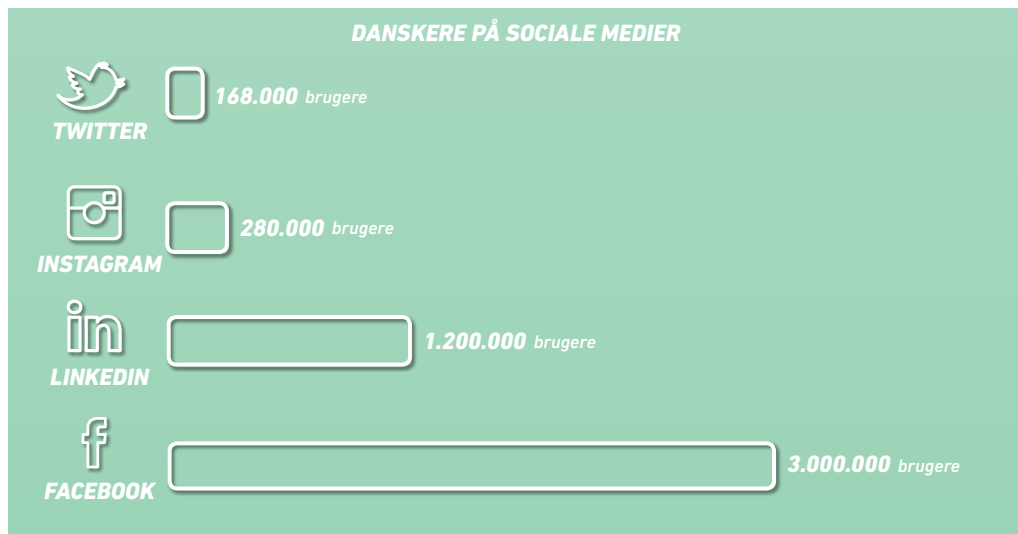
Dette samfundsmæssige behov for social interaktion kommer netop til udtryk i form af et generelt samfundsmæssigt engagement i de sociale medier. Iværksætter Natascha Friis Saxberg<sup>2</sup> påpeger endvidere, at de sociale medier opstod, idet tidligere digitale muligheder ikke understøttede social interaktion tilstrækkeligt:

<sup>1</sup> Medstifter og administrerende direktør for social media brand konsulentbureauet Vaynermedia og bestselling forfatter hos New York Times.

<sup>2</sup> CEO og stifter af Gignal og IKT-rådgiver for The Trade Council i New York.

*"De sociale medier og netværk oplever en udvikling, der er blevet skabt ud fra et behov, som vores tidligere digitale muligheder ikke understøttede tilstrækkeligt, nemlig muligheden for at være sociale, indgå i dialog, skabe og dele information"* (Saxberg, 2013, s. 196)

Denne integrering af social interaktion på de digitale medier er ligeledes et udtryk for Finnemanns syn på, at nye medier ofte opstår, som svar på, at gamle medier oplever en overbelastning eller kapacitetsbegrænsning (Finnemann, 2005, s. 57). Den digitale udviklings nuværende ståsted er således kendetegnet ved, at behovet for den sociale interaktion præger den måde hvorpå vi, som brugere, anvender de digitale medier. Denne tendens kommer til udtryk ved, at der i dag eksisterer sociale medier, som netop besidder mulighed for social interaktion brugere imellem. Dertil kan dette yderligere ses ud fra, at der er stor brugertilslutning til disse sociale medier.



## Kommunikation gennem medier

Med en indkredsning af, at den nuværende digitale tendens er præget af et brugerbehov for social interaktion, understøtter dette således vores erfaring om, at virksomheder determineres af udviklingen, hvortil den aktuelle digitale tendens er centreret om netop de sociale medier. Da dette er tendensen ser vi således relevans i at indkredse, hvilken kommunikationssituation de sociale medier sætter rammerne for og dernæst påpege, hvorvidt der eksisterer udfordringer for virksomheder i at forstå og praktisere denne kommunikationssituation.

Det essentielle ved kommunikationssituationen på de sociale medier er, at denne er betinget af en to-vejs kommunikation, hvilket er en ændring i forhold den tidligere måde, hvorpå den digitale kommunikation har foregået:

*"Skridtet ind i vores digitale virkelighed har ændret de sociale og kommercielle dynamikker med en imponerende hastighed. Fra internettet var et værktøj, vi brugte til envejskommunikation, har skabelsen af det sociale web sendt en bølge verden rundt af aktivitet gennem sociale netværk som Facebook, LinkedIn og Twitter; tjenester, der er skabt til at understøtte social interaktion."* (Saxberg, 2013, s. 121)

I kraft af denne to-vejs kommunikation, som de sociale medier fordrer, er det således vores forståelse, at kommunikationssituationen, som finder sted herpå skal ses som en form for interpersonel kommunikation. Hertil bygger vi vores forståelse af interpersonel kommunikation på baggrund af Helle Alrø og Marianne Kristiansens definition herpå:

*"Vi forstår interpersonel kommunikation som ansigt til ansigt kommunikation mellem to eller flere mennesker, som er i direkte kontakt med hinanden, og som producerer og udveksler betydning."* [Alrø & Kristiansen, 1997, s. 11]

Hvor den interpersonelle kommunikation, ifølge Alrø og Kristiansen, foregår ansigt til ansigt, er der på sociale medier tale om en kommunikationssituation, der adskiller sig fra Alrø og Kristiansens definitionen af interpersonel kommunikation. Hertil er kommunikationssituationen på de sociale medier ikke direkte ansigt til ansigt. Til trods herfor er det dog de samme interpersonelle normer, der gør sig gældende herpå. Stig Hjarvard anvender eksempelvis Erving Goffmans<sup>3</sup> teori om rollefordeling i sociale situationer til at tydeliggøre, hvordan Goffmans begreb om facework ligeledes gør sig gældende i den sociale interaktion på de digitale medier, hvorfor vi antager, at dette er særligt gældende for de sociale medier. Med Goffmans begreb om facework påpeger Hjarvard, hvorledes den interaktion, der foregår i en kommunikationssituation, er defineret og styret af de personer, der indgår i selve kommunikationen. I den forbindelse understreger Hjarvard, at de digitale medier i en særlig grad giver mulighed for at kontrollere interaktionens forløb og karakter [Hjarvard, 2005, s. 23-27].

På denne måde indikerer dette, at den sociale interaktion på sociale medier indebærer aspekter, der er sammenlignelige med faktorer, der indgår i den interpersonelle

kommunikation. Med denne indsigt er det således vores forståelse, at virksomheder indtræder i interpersonel kommunikationssituation, når man, som virksomhed, vælger at anvende sociale medier som markedsføringsredskaber. På denne måde finder vi det relevant at se nærmere på, hvad der karakteriserer virksomhedernes modtager i den interpersonelle kommunikation, som virksomheder indgår i på de sociale medier.

## Brugerne

Som resultat af den hurtigt voksende digitalisering har indstillingen og den viden man, som bruger, tilgår de digitale medier på, ændret sig i takt hermed. Marc Prensky<sup>4</sup> (2001) har med et læringsperspektiv netop italesat denne ændring. I den forbindelse opererer han med to overordnede definitioner på brugertyper. Den ene brugertype er kendetegnet ved, at denne er opvokset med medier og teknologi og dermed anvender disse anderledes end de personer, som har skullet integrere medierne og teknologien i en senere alder. Prensky definerer denne type ud fra undersøgelser med studerende, som i dag lærer anderledes, end da deres forelæsere var studerende (s. 1). Dette skyldes, at de studerende i dag er den første generation, som er vokset op med de teknologier, som bliver anvendt i dag:

*"Today's students represent the first generation to grow up with this technology. They have spent their entire lives surrounded by and using computers, videogames, digital music players, video cams, cell phones, and all the other toys and tools of the digital age(...) and instant messaging are integral parts of their lives."* (Prensky, 2001, s.1)

Prensky betegner denne brugertype som Digital Natives, da de er født ind i den digitale tidsalder. Denne brugertype har dermed egenskaberne til at håndtere de digitale medier nemt og hurtigt. Omvendt kalder han de, som ikke er født med de moderne teknologier, for Digital Immigrants, da disse ikke har et naturligt anlæg for anvendelsen af de digitale teknologier og medier (Prensky, 2001, s. 2). Dog påpeger Prensky, at Digital Immigrants som brugertype, søger efter at adoptere evnerne til at håndtere de nye teknologier og medier, hvilket således gør disse til en anden type af brugere:

*"As Digital Immigrants learn – like all immigrants, some better than others – to adapt to their environment, they always retain, to some degree, their "accent", that is, their foot in the past."* (Prensky, 2001, s. 2)

Med Prenskys perspektiv konkretiseres det dermed, at der eksisterer et skel mellem de personer, der er digitalt indfødte og de personer, der er digitale immigranter, i forhold til måden, hvorpå man lever med og håndterer de digitale medier. Dette perspektiv kan eksempelvis ses i forhold til aldersfordelingen af de danskere, der anvender sociale medier. Statistikken viser, at 95 % af de 16-24 årige danskere befinder sig på de sociale medier, hvorimod tendensen er, at jo ældre man er, som bruger, jo mindre tilslutning er der til disse medier. Hertil er der eksempelvis,

---

<sup>4</sup> Amerikansk forfatter og foredragsholder inden for uddannelse og læring

sammenlignet med de 16-24 årige, kun 61 % af 45-54 årige, som befinder sig på de sociale medier (web 3, Danmarks Statistik, 2013, s. 14). På denne måde tegner dette netop et billede af, at de yngre generationer, som værende digitale indfødte, er de hurtigste til at integrere de sociale medier som en del af deres mediebrug. Omvendt tegner der sig et billede af, at de ældre generationer adopterer de yngre generationers interesse for de sociale medier, hvortil tilslutningen til disse dog er en langsommere proces. I forhold til Prenskeys definition kan denne ældre generation derved betragtes som værende digitale immigranter.

Med denne indsigt i Prenskeys definerede brugertyper betragter vi således en mulig udfordring for virksomheder i den måde, hvorpå de, på de sociale medier, kommunikerer til og med brugerne. For virksomheder består udfordringen i at rette deres kommunikation ud fra en bevidsthed om, hvilken brugertype man, som virksomhed, ønsker at henvende sig til. Med en indsigt i de karakteristika, som Prenskey har defineret de to brugertyper ud fra, stiller vi således spørgsmålstegn ved, hvorvidt dette har indflydelse på, om de to brugertyper potentielt set har forskellige adfærd på de sociale medier og dermed opstiller nogle afgørende præmisser for kommunikationssituationen.

## Opsamling

Med en afdækning af både teoretiske og praktiske perspektiver har vi således opnået den indsigt, at den digitale udvikling har medført, at det i dag er sociale medier, som udgør det digitale ståsted. Hertil er der indikation er på, at disse medier er opstået i kraft af et stigende brugerbehov for social interaktion. Dermed er udviklingen med til at påvirke, at virksomheder således har forståelse for, hvorledes det er hensigtsmæssigt at interagere med brugere på de sociale medier. Heri består udfordringen for virksomheder således i at forstå kommunikationssituationen mellem bruger og virksomhed på de sociale medier ud fra, hvorvidt brugeren er digitalt indfødt eller digital immigrant.

## Interne problemstillinger

Vi har på nuværende tidspunkt afdækket, hvilke eksterne forhold der kan skabe udfordringer for den måde, hvorpå virksomheder håndterer og forstår de digitale medier med udgangspunkt i de sociale mediers nuværende dominans. Vi vil således centrere vores fokus på vores erfaringer om, at de interne forhold i en virksomhed ligeledes har indflydelse på, hvorvidt virksomheder evner at håndtere de sociale medier som markedsføringsværktøjer.

Hertil er det igen vores intention at sætte vores egne erfaringer i perspektiv med både udsagn fra både praktikere og teoretikere samt statistik inden for denne kontekst. På denne måde søger vi at kvalificere de problemstillinger, vi har erfaret i kontekst hermed.

## Problematikkerne udadtil

Til at indkredse hvorledes de interne forhold i virksomheder har en problematiserende effekt på virksomheders håndtering af de digitale mediers potentiale, ønsker vi først at fokusere på, hvilken måde dette fremstår på udadtil. Således søger vi først at eksemplificere problematikkerne udadtil for derefter at sætte disse i perspektiv med, hvorledes de interne forhold en virksomhed har sin indflydelse på disse.

### **MANGLENDE VIDEN**

Som tidligere nævnt er de sociale medier de medier, som er de mest dominerende i dag, hvorfor disse er særligt aktuelle for virksomheder at forholde sig til (Jf. De digitale mediers udvikling). Netop dette kommer ligeledes til udtryk i både udsagn fra praktikere og teoretikere. Blandt disse er der en enighed om, at en barriere for virksomheders udnyttelse af særligt de sociale mediers potentiale blandt andet kommer til udtryk i form af stor skepsis over for disse medier. Hertil påpeger blandt andet Vaynerchuk, at virksomheder ofte opstiller en række undskyldninger for ikke at anvende de sociale medier i praksis:

*"You'd think, given the advantages, that brands and small businesses would be scrambling to be the first to market on these platforms, but most of the time their fear of failure, their legal departments fear of lawsuits, or their perceived lack of time outweighs their sense of possibility." (Vaynerchuk, 2013, s. 9)*

Med udgangspunkt i dette citat af Vaynerchuk skyldes en af grundene, til virksomheders tøven i forhold til at anvende de sociale medier i praksis, frygt for ikke at kunne håndtere medierne på korrekt vis. Hertil gisner vi om, hvorvidt denne frygt bundet i, at mange virksomheder har en begrænset viden om mediernes potentiale. Dette kan i så fald være sammenhængende med det faktum, at mange danske virksomheder vælger at anvende ekstern rådgivning til strategi og implementering af sociale medie-løsninger. Networked Business Institute udgiver hvert år en Factbook med statistik og indsigt i dansk erhvervslivs brug af blandt andet sociale medier (web 11, Social Semantic). I udgaven fra 2012/2013 ses det netop som en tendens blandt danske virksomheder, at man, som virksomhed, særligt anvender sociale medie-bureauer og webbureauer til at håndtere strategi og implementering. Hertil er det 48 % af danske virksomheder, der anvender sociale medie-bureauer som leverandør, og 38 % har webbureauer som ekstern leverandør (Kjaer et al., 2013, s. 45). Med denne indsigt stiller vi derfor spørgsmålstegn ved, om der er tale om en ond cirkel for virksomhederne. Når virksomheder, grundet en begrænset viden, har en overordnet frygt for ikke at kunne håndtere de sociale medier selv, hvorledes skal virksomhederne dermed selv opnå viden og kompetencerne hertil, når de vælger at søge ekstern hjælp til dette formål?

## **HVAD ER VÆRDIEN?**

Et andet aspekt, som Vaynerchuks udsagn ligeledes belyser, er en problemstilling i forhold til, at virksomheder ofte ikke er i position til at kunne se mulighederne i at anvende sociale medier som markedsføringsplatforme. Netop denne problemstilling går igen i flere udsagn fra praktikere og teoretikere inden for området. Professor Donna L. Hoffman og Marek Fodor<sup>5</sup> (2010) beskriver blandt andet denne problemstilling. Hertil forholder de sig til virksomheders store fokus på begrebet ROI, der skal forstås som en forkortelse for Return on Investment. I den forbindelse belyser de virksomheders store søgen efter at finde frem til, hvilken værdi man, som virksomhed, kan få ud af at investere tidsmæssige og økonomiske ressourcer i de sociale medier:

*"Internet marketing and online retailing conferences now devote attention to ROI issues, and managers are asking themselves every day, "What's the ROI of [substitute social media application here]?" Blog posts, white papers and case studies prepared by social media gurus, consultants and industry analysts abound, yet the answer remains largely unsatisfying. That isn't good, especially when the CEO and CFO are demanding evidence of potential ROI before allocating dollars to marketing efforts"* (Hoffman & Fodor, 2010, s. 41)

Som citatet indikerer er det således en essentiel faktor for virksomheder at få et kvalificeret svar på, hvilken værdi de sociale medier kan bevirke til, før man som virksomhed ønsker at investere tid og penge i disse medier. Hertil er det for mange virksomheder svært at se denne værdi, hvorfor svaret i høj grad er utilfredsstillende. Således er det vores forståelse, at netop dette syn på de sociale medier kan være sammenhængende med det faktum, at virksomheders prioritering af disse medier stadig er begrænset i praksis på nuværende tidspunkt. Som tendenserne viser, bruger 44 % af de adspurgte danske virksomheder rent tidsmæssigt mindre end fem timer om ugen på de sociale medier for at skabe forretningsmæssig værdi (Kjaer et al., 2013, s. 47). Derudover er de sociale medier rent økonomisk set en nedprioriteret markedsføringsplatform for mange virksomheder, hvortil 39 % bruger mindre end 5000 kr. årligt på deres tilstedeværelse på de sociale medier (Kjaer et al., 2013, s. 48).

Med udgangspunkt i statistisk indsigt samt udsagn fra både teoretikere og praktikere tegner der sig således et billede af nogle specifikke problematikker udadtil. Hertil har vi den opfattelse, at virksomheder, i kraft af frygt for ikke at kunne håndtere medierne selv, vælger at anvende eksterne leverandører til dette formål. Således bevirker dette til, at virksomheder ikke selv opnår en indgående forståelse for de sociale mediers potentiale, hvorfor dette således medfører, at virksomhederne ikke har forståelsen for, hvorfor man bør satse både økonomisk samt tids- og ressourcemæssigt på disse medier. Hertil sætter vi spørgsmålstegn ved, om netop disse problematikker udadtil opstår ud fra den grundlæggende måde, hvorpå mange virksomheder internt forholder sig til nye udefrakommende medietendenser?



## Problematikkerne indefra

Vi har på nuværende tidspunkt søgt at indkredse eksempler på problematikker, således som de ser ud udadtil. Hermed ønsker vi således at belyse, hvordan disse problematikker potentielt har sit udspring internt i virksomhederne qua en grundlæggende tøvende indstilling til den digitale udvikling.

### **VIRKSOMHEDER SOM DIGITALE IMMIGRANTER**

Med udgangspunkt i udsagn fra både teoretikere og praktikere er det et fundamentalt aspekt, at virksomheder er i stand til at ændre kurs for at kunne håndtere de digitale og særligt de sociale mediers potentiale. I den forbindelse påpeger Vaynerchuk dog, hvorfor denne kursændring ofte ikke forekommer:

*"While entrepreneurs and start-ups can respond with ease to real-time consumer feedback, corporate companies usually take a long time to steer their big old ships around."* (Vaynerchuk, 2013, s. 13)

Og efterfølgende:

*"Once start-ups grow enough to join the ranks of corporate america, they often become overly cautious and start sticking to the safest, narrowest lane they can find."* (Vaynerchuk, 2013, s. 13)

Med udgangspunkt i Vaynerchuks udsagn eksisterer der, for mange virksomheder, et problem ved denne kursændring, idet mange virksomheder har en holdning til dette som værende en langvarig og omfattende proces, der samtidig tvinger virksomheder til at betræde et felt, som er nyt og derfor utrygt. Netop dette belyser lektor Ezio Pillon og Michael Vodder (2013) ligeledes, hvortil de særligt kommer med en begrundelse for virksomhedernes manglende initiativ, når det drejer sig om at opnå den digitale indsigt. Hertil påpeger de netop, at mange virksomheder befinder sig i en position som værende digitale immigranter:

*"De fleste studerende og unge, der er i gang med at skabe sig en karriere, er i et vist omfang digitale indfødte, mens et stort antal beslutningstagere fra erhvervslivet, det politiske liv og kulturlivet (stadig) må betegnes som værende digitale immigranter"* (Pillon & Vodder, 2013, s. 13)

Og efterfølgende:

*"Den digitale immigrant, som har måttet tillære sig brugen af digitalt udstyr og sociale medier sideløbende med en revurdering og delvis udskiftning af traditionelle kommunikationsværktøjer og kanaler, har ofte et mindre entusiastisk forhold til digitaliseringen"* (Pillon & Vodder, 2013, s. 16)

Med Pillon og Vodders sammenligning af beslutningstagere i virksomheder som værende digitale immigranter, ser vi således dette som en direkte parallel til Prenskeys definition af digital immigrants. Disse er netop den brugertype, der ikke

lever intuitivt med medierne og derfor søger at adoptere evnerne til at håndtere disse (Jf. Brugerne). Som eksempel herpå taler professor Jonathan Grudin og Ph.d. Lillia Efimova om, hvorledes den begyndende integrering af e-mailkorrespondancer i virksomheder var en langsommelig proces, idet dette først blev mødt med skepsis fra især ledelsen:

*"The informality and ephemeral nature of email during the early 1980s was a key obstacle to enterprise adoption; managers just didn't see any value in it."* (Grudin & Efimova i Lankshear & Knobel, 2008, s. 205)

Grudin og Efimova taler om, at denne langsomme udbredelse af e-mailen skyldtes, at mange ledelser ikke kunne se nogen værdi i det. Ledelsen var langt mere afhængig af struktureret formel information og brugte langt mere tid i møder, hvor afbrydelser var problematiske, hvilket således ikke ville hænge sammen med uformel chat via e-mail (Grudin & Efimova i Lankshear & Knobel, 2008, s. 205). Derved var det ledelsen i virksomhederne, som var den største stopklods for at implementere e-mailen. På denne måde eksemplificerer dette den situation, der opstår, når ledelsen i en virksomhed, bremser virksomhedens digitale evner i kraft af deres manglende intuitive tilgang til at tilgå nye medier.

Hvis beslutningstagerne i den givne virksomhed således har denne karakter af at være digitale immigranter, kan dette dermed være en af årsagerne til, hvorfor mange virksomheder ikke har den indgående viden om blandt andet de sociale mediers potentiale, da de således ikke har en intuitiv tilgang til at forstå og håndtere disse medier. Således kan dette være en indikation på, hvorfor virksomheder vælger ekstern hjælp til at håndtere sociale medier eller nedprioriterer disse medier både økonomisk og tidsmæssigt. Med den digitale immigrants lave entusiasme og forståelse for de digitale medier generelt kan dette således være årsag til, at mange virksomheder ikke besidder lysten eller evnerne til at ændre kurs og agere omstillingsparate over for de sociale medier. Der kan derfor argumenteres for, at det essentielle behov for mange virksomheder i høj grad er at foretage innovative beslutninger i forhold til den måde, hvorpå de håndterer de sociale medier. Hertil nævner Maurício José Vianna e Silva et al. en særlig analogi fra filmen "Lawrence of Arabia" som et billede på, hvorledes virksomheder ofte tøver med at foretage innovation:

*"In a scene from Lawrence of Arabia, the hero and his companion are sitting on a sand dune in the dessert when they see a moving black spot in the distance, unable to discern what it is. Not knowing what to do, they wait to see what this moving object could be. Gradually the spot becomes an animal in motion, then a camel, then finally, a camel with a man riding on it. They are caught completely off guard as the man takes out a gun and kills Lawrence's companion."* (Vianna e Silvia et al., 2012, s. 7)

Budskabet med denne analogi er, at de to personer fejlede ved at vente. De ventede for at se, hvad den ukendte trussel var i stedet for at handle aktivt og gøre sig klar til at blive konfronteret med det ukendte. På samme måde udleder vi, at denne analogi skal ses som et billede på den situation mange virksomheder befinder sig i på nuværende

tidspunkt, hvor de har behov for at træde ud af rollen som digitale immigranter. Hertil er behovet at blive klædt på over for den digitale udvikling, således at virksomhederne opnår kompetencerne til at forstå, hvorledes de sociale medier eksempelvis skal håndteres. Hvis virksomhedernes kompetencer på dette område ikke højnes opstår der risiko for en række scenarier, som vi netop vil diskutere i følgende afsnit.

## **VIRKSOMHEDER OVERHALES AF DEN DIGITALE UDVIKLING**

Med et syn på mange virksomhedsledere som værende digitale immigranter er det vores opfattelse, at dette således på længere sigt vil bevirke til nogle konsekvenser for virksomhederne i forhold til deres position i den digitale udvikling. I den forbindelse giver Vaynerchuk et eksempel på, hvorledes mange virksomheder allerede i dag overhales af den digitale udvikling i praksis i forhold til deres håndtering af de sociale medier:

*"[...]many marketers and small businesses stil dont believe in social media or even really understand it. They have a presence on social media platforms, but only because they realized they had to in order to be taken seriously." (Vaynerchuk, 2013, s. 7)*

Virksomheders manglende viden og omstillingsparathed på det digitale område kan således bevirke til, at virksomheder kommer til at fremstå som underlegne i forhold til udnyttelsen af den værdi, de sociale medier besidder. Vi tænker dermed på, om dette således vil påvirke virksomhedernes relation til brugerne, idet det er vores opfattelse, at de sociale medier i høj grad er en integreret del af nutidens brugere (Jf. Brugerne). Hertil stiller vi spørgsmålstejn ved, om virksomhedernes position som værende digitale immigranter på lang sigt kan medføre en kløft i kommunikationen med brugerne, som blot vil vokse sig større og større i takt med udviklingen inden for de digitale medier? For at undgå denne situation er det således vores forståelse, at det store problem for virksomheder er at finde en løsning på, hvorledes man, som virksomhed, opnår kompetencerne til at håndtere de sociale medier således, at denne kløft mellem virksomhed og brugere ikke vokser sig større.

## **Opsamling**

Med en indsigt i en række udsagn fra både praktikere og teoretikere inden for området, anser vi, at vores på forhånd opstillede erfaringer kan knyttes sammen med både statistiske tendenser og udsagn, der både er teoretisk og praktisk funderede. Vi har fået kendskab til flere indikationer på, at virksomheder har problemer med at håndtere de sociale mediers potentiale, hvortil de interne forhold i virksomheder udgør en væsentlig barriere herfor. Hertil kommer barriererne til udtryk ved virksomheders begrænsede viden om medierne, samt den økonomiske og tidsmæssige skepsis over for disse. I denne forbindelse har vi udledt, at disse barrierer skyldes, at virksomhederne ikke besidder evnen til at agere omstillingsparate, idet mange virksomheder har karakter af at være digitale immigranter.

# INKREDSNING AF PROBLEMFELT

---

**Med en problemanalytisk afdækning af både praktiske, teoretiske og statistiske perspektiver har vi på nuværende tidspunkt belyst en række indikationer på, hvilke faktorer, der potentielt set udfordrer virksomheder i at håndtere sociale medier som markedsføringsredskaber.**

Set ud fra en overordnet tolkning af den udarbejdede problemanalyse peger perspektiverne heri tilsammen i en specifik retning. Hertil kan der særligt argumenteres for, at den digitale udvikling skal ses som en udefrakommende faktor, der problematiserer virksomheders måde at markedsføre sig på i dag. I forbindelse med denne udvikling er der opstået en ny brugertype, der er kendetegnet ved at være digitalt indfødt og dermed besidder evnerne til at navigere og anvende nye digitale medier, såsom sociale medier, kohærent med den digitale udvikling. Med denne nye brugertype udfordres virksomheder således i deres måde at markedsføre sig på. Hertil forudsætter kommunikationen med denne nye brugertype, at virksomheder forholder sig hertil og forstår dennes måde at anvende digitale medier på for derigennem at være i øjenhøjde med denne bruger. Derudover er den digitale udviklings nuværende ståsted karakteriseret ved, at de digitale medier danner rammen for social interaktion. Hertil kommer dette særligt til udtryk i kraft af de sociale medier som værende den nuværende udprægede medietendens. Som følge heraf stiller det således virksomheder over for en essentiel udfordring. Hertil består denne udfordring i at opbygge viden om, hvordan, man som virksomhed, håndterer de sociale medier og forstår værdien i at anvende disse ud fra et markedsføringsperspektiv.

Der tegner sig således et billede af, at den digitale udvikling er årsagen til, at virksomheder udfordres i deres nuværende måde at markedsføre sig på. For at løse disse udfordringer indikerer dette således, at det, for virksomheder, er en nødvendighed at følge den digitale udvikling for derved at kunne opbygge en kontinuerlig viden om, hvilke tendenser denne udvikling fordrer. På denne måde stiller dette således en intern udfordring for virksomheder i at agere omstillingsparate i forhold til at følge med de tendenser, som den digitale udvikling forårsager.

# PROBLEM-FORMULERING

---

Med udgangspunkt i resultaterne fra den udarbejdede problemanalyse har vi således opnået indsigt i, at virksomheder udfordres i deres måde at markedsføre sig på i kraft af de udfordringer, der opstår som følge af den digitale udvikling. Netop dette giver os dermed et specifikt ønske om at udfolde disse udfordringer yderligere for derved at opnå en dybdegående indsigt i, hvad der ligger til grund herfor. Hertil ønsker vi særligt at forholde os til, hvad der specifikt udfordrer virksomheder i at markedsføre sig på de sociale medier som, idet de sociale medier udgør den mest udprægede medietendens, som virksomheder har problemer med på nuværende tidspunkt. På denne måde fører dette os frem til følgende problemformulering:

***”HVAD ER UDFORDRINGERNE FOR, AT VIRKSOMHEDER KAN OPBYGGE KOMPETENCER TIL AT MARKEDSFØRE SIG PÅ SOCIALE MEDIER?”***

## *Hypoteser:*

Til at udfolde specialets problemformulering tages der udgangspunkt i følgende opstillede hypoteser, som er udsprunget af den indsigt, som både vores egne erfaringer og den udarbejdede problemanalyse har bevirket til. For at kunne operationalisere disse i udarbejdelsen af specialet har vi valgt at udforme disse som spørgsmål:

1. Hvad er kompetencer?
2. Hvordan kan sociale medier forstås som et udtryk for en digital udvikling set ud fra et samfundsmæssigt perspektiv?
3. Hvordan er sociale medier blevet medier til at markedsføre sig på, og hvad er det for en viden, virksomheder skal have for at kunne markedsføre sig herpå?
4. Hvad er de organisatoriske udfordringer for virksomheder i at kunne opbygge viden om at markedsføre sig på de sociale medier?





# UNDERSØGELSESDESIGN

Dette er specialets undersøgelsesdesign, hvori vi belyser, hvorledes specialet er udarbejdet. Hertil indeholder dette:

- Begrebsafgrænsninger
- Beskrivelse af metodisk rammeværktøj
- Redegørelse for specialets epistemologi
- Forklaring af specialets opbygning

# AFGRÆNSNING AF BEGREBER

---

**Med en indkredsning af specialets problemformulering finder vi det relevante på nuværende tidspunkt at foretage en afgrænsning af de kernebegreber, der udspringer af specialets problemformulering for derved at konkretisere, hvorledes vi anser disse begreber i forbindelse med udarbejdelsen af specialet.**

## Virksomheder

Som nævnt er specialets fokus på at undersøge, hvad udfordringerne er for virksomheder i at opbygge kompetencer til at markedsføre sig på de sociale medier. Dermed udgør begrebet 'virksomhed' således et centralt begreb i specialet. Det er derfor relevant først at fastlægge, hvorledes vi definerer en virksomhed som begreb for at give en forståelse af, hvorledes dette begreb vil blive operationaliseret i udarbejdelsen af specialet. Til at foretage en afgrænsning af hvad der definerer en virksomhed, ses der nærmere på, hvordan begrebet virksomhed er beskrevet i forskellige sammenhænge. Ved at sammenligne disse definitioner ønsker vi at opbygge vores egen forståelse af, hvad der definerer en virksomhed i forhold til den undersøgelseskontekst, vi ønsker at anvende begrebet i.

## Virksomhed som organisation

For at danne et begyndende udgangspunkt tages der først afsæt i en almen og umiddelbar betydning af begrebet 'virksomhed'. Hertil definerer Politikens nudanske ordbog en virksomhed som: "*en selvstændig økonomisk organisation som producerer og sælger varer og tjenesteydelser*" (web 12, Politiken, 2014). Med denne definition markeres det således, at en virksomhed er en organisation, der er afhængig af et forretningsmæssigt aspekt, idet definitionen indikerer en økonomisk kobling med salg og produktion. Idet en virksomhed kan forstås som en organisation anser vi således, at der kan drages paralleller til de aspekter, der kendetegner en organisation, hvortil disse paralleller kan bidrage til en samlet forståelse af hvad der definerer en virksomhed. I den forbindelse kan en organisation, ifølge lektor Jørgen Frode Bakka og professor Egil Fivelsdal (1993), have forskellige betydninger, idet definitioner heraf er påvirket af de enkelte teoretikers empiriske grundlag og deres synspunkter (s. 18-19). For at finde en organisationsteoretisk tilgang til at opbygge et virksomhedsbegreb, der kan anvendes i udarbejdelsen af specialet, ønsker vi at vende tilbage til specialets problemanalyse, der netop danner fundamentet for specialets fokus. Gennem problemanalysen, har vi blandt andet udledt, hvorledes virksomheder påvirkes af den digitale udvikling, hvortil denne netop stiller virksomheder overfor en udfordring i at skulle ændre kurs (Jf. Problemanalyse). Dette indikerer dermed hvorledes omverdenen, i form af den digitale udvikling, er med til at påvirke virksomheders måde at organisere sig på. Således finder vi det relevant at betragte en virksomhed som værende en organisation ud fra en situationsteoretisk tilgang. Hertil har Henry



Mintzberg, ifølge Bakka og Fivelsdal, frembragt en situationsteoretisk optik, der netop lægger vægt på: "[...]hvorledes forskellige omverdens faktorer kommer til at præge organisationsform og organisationsproblemer." (Bakka & Fivelsdal, 1993, s. 75). Med udgangspunkt i at Politikens nudanske ordbog definerer en virksomhed som værende en organisation, har vi således med en situationsteoretisk tilgang indkredset en forståelse af en virksomhed som værende en organisation, der er påvirket af den omverden som omgiver den givne virksomhed.

## Mål og motiv i virksomheder

En yderligere betragtning i forhold til den definition, som kommer til udtryk i Politikens nudanske ordbog, kan findes i, at en virksomhed er en organisation, der producerer og sælger varer og tjenesteydelser. Hertil anser vi dette som et udtryk for, at der således er et overordnet mål forbundet med at drive virksomhed, hvortil dette mål er at producere og sælge varer eller tjenesteydelser. Til at indkredse dette synspunkt nærmere tager vi således udgangspunkt i psykolog A. N. Leontjevs (2002) behandling af begrebet 'virksomhed', idet han netop belyser, hvorledes virksomhed, som begreb, skal forstås som det at arbejde mod mål og motiv (s. 73-76). Hertil er det dog vigtigt at påpege, at Leontjevs virksomhedsbegreb ikke er koblet til forståelsen af virksomhed som værende en fysisk arbejdsplads. Derimod skal 'virksomhed' forstås som et psykologisk udtryk for en menneskelig aktivitet, hvormed der søges mod at opfylde et motiv. Hertil påpeger Leontjev, at det netop er motivet, der er grundlaget for menneskelig virksomhed:

*"Efter den terminologi, jeg foreslår, er virksomhedens genstand dens virkelige motiv. Det er underforstået, at den kan være tingsmæssig eller ideal, givet perceptionen eller kun eksisterende i fantasien eller i tanken. Hovedsagen er, at der ligger et behov bag den, at den altid svarer til det ene eller det andet behov. Begrebet virksomhed hænger således med nødvendighed sammen med begrebet motiv." (Leontjev, 2002, s. 73)*

På denne måde forstår vi motivet som værende et udspring af et overordnet behov, hvortil dette motiv enten er eksplicit udtrykt eller eksisterer implicit i den menneskelige tanke. I den forbindelse pointerer Leontjev yderligere, at hvis et motiv skal opfyldes, vil det kræve, at en række mål opfyldes forud herfor:

*"[...]den lidt mere komplicerede virksomhed forudsætter, at man skal nå en række konkrete mål, hvoraf nogle hænger sammen i en streng rækkefølge. Sagt med andre ord realiseres virksomheden ofte af en vis mængde handlinger, der underordner sig enkeltmål, som kan udskilles fra det generelle mål. I den sammenhæng består det tilfælde, der karakteriserer det højeste udviklingstrin, i, at det er et bevidst motiv, der spiller rollen som det generelle mål[...]" (Leontjev, 2002, s. 75-76)*

På denne måde er motivet således det generelle mål for den menneskelige virksomhed, hvortil dette motiv realiseres gennem opfyldelse af underliggende mål. I den forbindelse uddyber Leontjev yderligere, at denne niveaupdeling mellem motiv

og mål ligeledes eksisterer i kollektive sammenhænge, hvortil der her er tale et fælles motiv, hvortil realiseringen af dette sker gennem opfyldelsen af fælles mål (Leontjev, 2002, s. 74). Ved at overføre dette perspektiv på en forståelse af vores nuværende definition af en virksomhed som værende en organisation, der producerer varer og sælger tjenesteydelser, kan Leontjevs virksomhedsbegreb således kobles med, at produktion og salg af varer eller tjenesteydelser kan anses som fælles mål for de medarbejdere, der indgår i virksomheden, hvortil opfyldelsen af disse er med til at realisere et overordnet fælles motiv om at opnå økonomisk indtjening til at sikre virksomhedens eksistens. Således tilføjer dette et yderligere aspekt til vores definition af begrebet virksomhed.

I relation hertil anser vi dog, at motivet for den enkelte virksomhed kan være forskelligt alt afhængig af, hvilken type virksomhed, der er tale om. I den forbindelse ekspliciterer Ph.d. Jesper Fredborg Huric Larsen netop, at størrelsen på en virksomhed påvirker, hvilke midler og muligheder den givne virksomhed har til rådighed. Hertil belyser han dette ved at frembringe Sylvie Laforet<sup>6</sup> og Jennifer Tanns<sup>7</sup> perspektiv herpå:

*“Store virksomheder kan ofte investere i ny teknologi og udstyr, skaffe de bedste medarbejdere, sørge for at uddanne og træne eksisterende medarbejdere og “købe” sig ind på nye markeder. Alt sammen noget som små og nyetablerede virksomheder sjældent har midlerne til at gøre på samme niveau”* (Larsen, 2013, s. 19-20)

Af citatet kan der udledes, at store virksomheder, i kraft af større ressourcemæssig og økonomisk kapital, har flere muligheder end små virksomheder. Sammenholdt med Leontjevs virksomhedsteori er det således vores forståelse, at små virksomheder kan have et andet motiv end større virksomheder. Herudfra udleder vi, at virksomheder med flere ressourcer i højere grad er i økonomisk position til at drive virksomheden ud fra et motiv om at vækste, hvorimod små og nyetablerede virksomheder potentielt ikke har lige så store økonomiske ressourcer til at have dette motiv. Hertil er der muligvis tale om, at de økonomiske ressourcer for små og nyetablerede virksomheder nærmere har et motiv i blot at sikre virksomhedens eksistens gennem tilstrækkelig økonomisk kapital. På denne måde giver dette os en forståelse af, at motivet for den enkelte virksomhed således er forskelligt ud fra, hvilken type virksomhed denne er, hvortil virksomhedens størrelse har indflydelse herpå.

## Økonomi

Med en indkredset definition af en virksomhed som værende en organisation, der drives ud fra et motiv om at opnå økonomisk indtjening til at drive virksomheden og dermed sikre dennes eksistens, kan dette således kobles til den virksomhedsdefinition, som er beskrevet i Politikens nudanske ordbog. Hertil defineres en virksomhed netop som værende en økonomisk organisation. Vi er således af den forståelse, at det økonomiske aspekt indgår som en essentiel faktor i definitionen af virksomhed som begreb. For at uddybe dette finder vi det således relevant at se nærmere på en økonomisk virksomhedsteoretisk definition af

34 <sup>6</sup> Professor i Brand Marketing and Innovation

<sup>7</sup> Professor emeritus i Innovation

begrebet, som det belyses af lektor Henrik Sornn-Friese (2007). I den forbindelse har vi, ud fra en situationsteoretisk tilgang, på nuværende tidspunkt defineret en virksomhed, som en organisation, der er påvirket af dennes omverden. Derfor tager vi udgangspunkt i Sornn-frieses betegnelse af den evolutionære økonomiske teori, som er inspireret ud fra den adfærbaserede virksomhedsteori (s. 27). Dette skyldes Sornn-frieses udlægning af, at den evolutionære økonomiske teori, i tråd med vores nuværende situationsteoretiske tilgang, ligeledes bygger på en forståelse af, at en virksomhed er påvirket af dennes omverden, hvortil dette kommer til udtryk i den evolutionære økonomiske teori i kraft af dennes fokus på, at: "[...]virksomhedsadfærd og markedsdynamik er gensidigt betingende." (Sornn-Friese, 2007, s. 27). På denne måde kobler den evolutionære økonomiske teori en virksomheds adfærd med, at denne er forbundet med dynamikken i det marked og dermed den omverden, som virksomheden indgår i. Ud fra dette perspektiv påpeger Sornn-Friese, at den evolutionære økonomiske teori samtidig tilføjer et økonomisk aspekt hertil, idet det belyses, at en virksomhed netop: "[...]kombinerer og anvender specifikke ressourcer og kompetencer for at indfri nogle visioner og mål, som tilfredsstiller resourceejernes økonomiske interesser[...]" (Henrik Sornn-Friese, 2007, s 28)

Med Sornn-Frieses betegnelse af den evolutionære økonomiske teori uddyber dette dermed vores nuværende indkredsede definition af en virksomhed, som værende en økonomisk organisation, der er påvirket af dennes omverden. Hertil er driften af virksomheden netop sigtet mod at give økonomisk tilfredsstillelse, hvilket ligeledes kan kobles med vores forståelse af, at en virksomheds motiv netop beror på at opnå en økonomisk indtjening til at opretholde driften af virksomheden gennem opfyldelse af målet om at producere og sælge varer eller tjenesteydelser.

## En samlet definition af virksomhedsbegrebet

Ud fra både en situationsteoretisk, en psykologisk og en evolutionær økonomisk tilgang har vi således indkredset en samlet definition af virksomhedsbegrebet i forhold til, hvorledes vi i specialet ønsker at anse dette som begreb. For at illustrere denne definition har vi valgt at inkorporere de forskellige perspektiver i en samlet model (Fig 2.1):

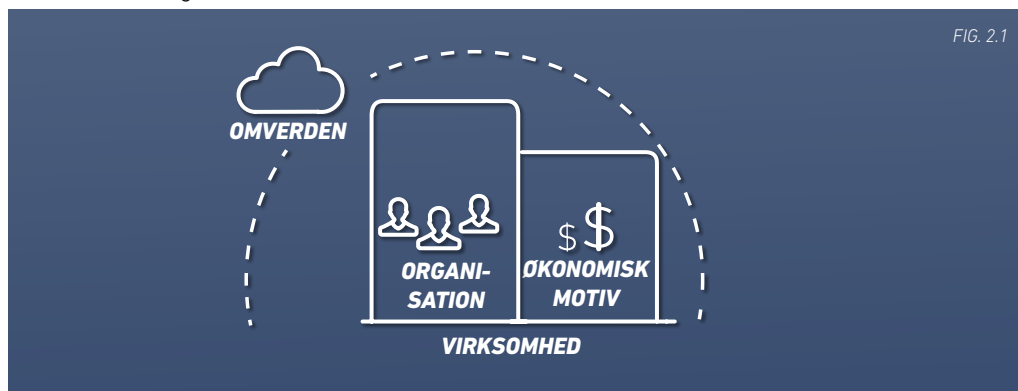


FIG. 2.1

## Markedsføring

Udover virksomhedsbegrebet indeholder problemformuleringen samtidig begrebet 'markedsføring', hvorfor vi ligeledes ønsker at afgrænse, hvorledes vi, i specialet, definerer dette. Hertil knyttes definitionen heraf sammen med vores forståelse af virksomhed som begreb, hvortil vi har understreget, at en virksomhed drives ud fra et økonomisk motiv. I sammenhæng hermed ønsker vi at argumentere for, hvorledes markedsføring kan ses som et mål, hvor opfyldelsen af dette realiserer et økonomisk motiv for virksomheden. I den forbindelse tager vi udgangspunkt i professor Phillip Kotler og professor Kevin Lane Kellers (2012) definition af marketing, hvilket vi, i en dansk oversættelse, betragter som markedsføring, hvortil Kotler og Keller med denne definition belyser, at markedsføring i praksis bygger på en intention om at opnå en fortjeneste:

*"Marketing is about identifying and meeting human and social needs. One of the shortest good definitions of marketing is "meeting needs profitably." (Kotler & Keller, 2012, s. 5)*

Kotler og Keller påpeger således, at en virksomhed, i kraft af markedsføring, sigter mod at opnå et udbytte eller en fortjeneste ved at møde et socialt og menneskeligt behov. Dette indikerer dermed, at markedsføring udføres på baggrund af en specifik agenda, hvilket vi anser som værende sammenhængende med, at virksomhed, ifølge Leontjev, bygger på et motiv. Hertil anser vi netop, at motivet med markedsføring er at opnå en fortjeneste, hvortil Kotler og Kellers definition dog ikke indikerer, hvorvidt fortjenesten er af økonomisk karakter. Dette kan dog udledes i forbindelse med Kotler og Kellers beskrivelse af, hvorledes virksomheder, inden for det sidste årti, har været udfordret grundet de økonomiske omgivelser:

*"The first decade of the 21st century challenged firms to prosper financially and even survive in the face of an unforgiving economic environment. Marketing is playing a key role in addressing those challenges" (Kotler & Keller, 2012, s. 3)*

På denne måde påpeger Kotler og Keller, at markedsføring er blevet en væsentlig faktor i forhold til, hvorledes virksomheder løser de økonomiske udfordringer, som er opstået i starten af det enogtyvende århundrede. På denne måde er det vores forståelse, at markedsføring derfor kan ses som et mål, hvor opfyldelsen af dette mål sigter mod at realisere et overordnet motiv om at løse økonomiske udfordringer, hvilket således kan kobles med, at fortjenesten ved markedsføring således bygger på en økonomisk interesse. Som nævnt påpeger Kotler og Keller ligeledes, at markedsføring handler om: "[...]identifying and meeting human and social needs." (Kotler & Keller, 2012, s. 5). Dette fører os derfor over i en yderligere dimension af markedsføring som begreb, hvortil markedsføring centrerer sig om forholdet til en forbruger:

*"Marketing is the activity, set of institutions, and processes for creating, communicating, delivering, and exchanging offerings that have value for customers, clients, partners, and society at large" (Kotler & Keller, 2012, s. 5)*

Således fremgår det, at markedsføring handler om at skabe og formidle værdifuldt

indhold til en forbruger blandt andet gennem kommunikation og udveksling og levering af tilbud. På denne måde anser vi således markedsføring som værende en aktivitet, der handler om relationen mellem virksomhed og forbrugere. Dertil er vi bevidste om, at markedsføring som begreb dækker over forskellige former for aktiviteter til etablere denne relation. Hertil fremgår det eksempelvis i Den Store Danske encyklopædi, at afsætningsøkonomi skal ses som værende en markedsføringsaktivitet, der:

*"[...]omfatter planlægning og gennemførelse af udvikling, prisfastsættelse, salgsfremme og distribution af idéer, varer og tjenester med det formål at fremme bytterelationer mellem individer og/eller organisationer til opfyldelse af deres mål."* (web 13, Gyldendal, 2009).

I forhold til Kotler og Kellers beskrivelse af markedsføring kan afsætningsøkonomien således ses som en aktivitet, der netop søger mod at udveksle tilbud mellem virksomhed og forbrugeren i kraft af eksempelvis prisfastsættelse. I henhold til en indkredsning af markedsføringsbegrebet, således som vi ønsker at betragte det i forhold til udarbejdelsen af specialet, vil vi dog afgrænse markedsføring til være den aktivitet, hvor det er kommunikation, der anvendes til at etablere og opretholde forholdet mellem virksomhed og forbruger, idet vi, som det både er indikeret i specialets problemformulering og problemanalyse, ønsker at forholde os til virksomheders kommunikation på sociale medier. Som vi har udledt i specialets problemanalyse, er sociale medier netop kommunikationsplatforme, som har fået stor tilslutning fra både brugere og fra virksomheder (Jf. problemanalyse). I relation hertil påpeger Kotler, Kartajaya<sup>8</sup> og Setiwan<sup>9</sup>, at sociale medier er fremtidens platform for kommunikation som markedsføringsaktivitet:

*"Because Social media is low cost and bias-free, it will be the future for marketing communications."* (Kotler et al., 2010, s. 27)

Som værktøj til markedsføringskommunikation understreger Kotler et al. således, at sociale mediers potentiale bunder i, at disse både er frit tilgængelige for alle og samtidig ikke prismæssigt har en stor omkostning. Med disse betragtninger har vi således indkredset en forståelse af, hvorledes vi betragter markedsføring som begreb i forbindelse med udarbejdelsen af specialet. Hertil anser vi markedsføring som en aktivitet, der foretages ud fra et økonomisk motiv om at skabe fortjeneste til at drive virksomheden. Dertil anser vi samtidig markedsføring som værende centreret om forholdet mellem virksomhed og forbrugeren, hvortil der, inden for markedsføring, eksisterer flere aktiviteter til at etablere og opretholde dette forhold. Dog har vi valgt at afgrænse vores definition af markedsføring til at være en aktivitet, hvor det er kommunikation, der danner grundlaget for forholdet mellem virksomhed og forbruger. Hertil skyldes dette specialets fokus på at undersøge selve det kommunikative markedsføringsforhold mellem virksomhed og forbrugere på sociale medier. Således fører dette os over i en yderligere begrebsafklaring af, hvorledes vi definerer sociale medier i forhold til, at disse medier danner kommunikationsplatform for forholdet mellem virksomhed og forbruger.

---

<sup>8</sup> Formand for World Marketing Association

<sup>9</sup> Senior konsulent hos MarkPlus

## Sociale medier

Som vi har pointeret ud fra egne erfaringer og i kraft af specialets problemanalyse, anser vi sociale medier som værende det fænomen, der udfordrer virksomheder. Derfor finder vi det relevant at foretage en afgrænsning af sociale medier som begreb for at understrege, hvorledes vi anser sociale medier i forhold til udarbejdelsen af specialet. Hertil vil vi indledningsvis konkretisere, hvorledes vores fokus netop er på sociale medier i form af sociale netværkssider og ikke på eksempelvis overordnede teknologier, der giver mulighed for social interaktion. Til at belyse dette tager vi udgangspunkt i en definition af sociale medier, således som Ph.d. Jan H. Kietzmann et al. (2011) udlægger det, idet vi, i denne definition, identificerer forholdet mellem sociale medier og teknologier, der giver mulighed for at være social:

*"Social media employ mobile and web-based technologies to create highly interactive platforms via which individuals and communities share, co-create, discuss, and modify user-generated content."* (Kietzmann et al., 2011, s. 241)

På denne måde pointerer dette, at anvendelsen af sociale medier er sammenhængende med anvendelsen af mobile og web-baserede teknologier, der giver mulighed for at være social ved, at man, fra disse teknologier, eksempelvis kan tilgå sociale medier. Hertil anser vi dog, at der eksisterer web-baserede teknologier, som har et socialt aspekt men ikke betegnes som et socialt medie. Eksempelvis betragter vi både e-mail og musiktjenesten Spotify som web-baserede teknologier, der begge rummer sociale aspekter. Hertil har man, som bruger, på Spotify eksempelvis mulighed for at observere, hvilken musik andre brugere lytter til, og via e-mail har man, som bruger, mulighed for at føre en korrespondance med andre. På denne måde er vi således bevidste om, at et fokus på inddragelsen af disse teknologier i specialet således ville bevirke til et bredere undersøgelsesfelt. Hertil er det dog ikke disse typer af teknologier, specialet centrerer sig om, idet vi, i kraft af egne erfaringer og en problemanalytisk tilgang, nærmere har identificeret udfordringer for virksomheder i forbindelse med sociale medier ud fra en forståelse af disse som værende sociale netværkssider. Hertil tager vi udgangspunkt i Danah M. Boyd<sup>10</sup> og Nicole B. Ellisons<sup>11</sup> definition af sociale netværkssider til at konkretisere, hvorledes vi anser dette begreb:

*"We define social network sites as web-based services that allow individuals to construct a public or semi-public profile within a bounded system, articulate a list of other users with whom they share a connection, and view and traverse their list of connections and those made by others within the system. The nature and nomenclature of these connections may vary from site to site."* (Boyd & Ellison, 2007, s. 211)

Med sociale netværkssider refererer vi således til web-baserede services, hvormed man, som bruger, har mulighed for at kommunikere og interagere med andre brugere gennem en personlig profil i et system. Med denne definition henviser vi således til, hvorledes sociale medier såsom; Facebook, Twitter, LinkedIn osv., skal forstås som sociale netværkssider, idet disse medier netop er opbyggede ud fra disse præmisser om, at brugerne herpå tilgår medierne gennem en personlig profil, hvormed de kommunikerer med andre i kraft af dette medie. Derudover betegner vi yderligere sociale medier som værende medier, hvor indholdet herpå er brugergenereret i kraft

38 <sup>10</sup> Assisterende professor i medier, kultur og kommunikation ved New York Universitet.

<sup>11</sup> Lektor i information ved Michigan Universitet

af kommunikationen mellem brugerne herpå. Dette påpeger professor Andreas Kaplan og professor Michael Haenlein (2010) ligeledes, idet de betegner, at sociale medier netop giver mulighed for skabelse og udveksling af brugergenereret indhold, da disse medier bygger på præmisserne for Web 2.0:

*"Social Media is a group of Internet-based applications that build on the ideological and technological foundations of Web 2.0, and that allow the creation and exchange of User Generated Content."* (Kaplan & Haenlein, 2010, s. 61)

Med Kaplan og Haenleins udlægning af, at sociale medier skal forstås som medier bestående af brugergenereret indhold, knyttes dette således til, at sociale medier er et udspring af Web 2.0, som Kaplan og Haenlein beskriver som en term for, hvorledes indhold til internettet skabes i kraft af kollaborativ deltagelse fra alle brugere (Kaplan & Haenlein, 2010, s. 60-61). Således indkredser dette vores definition af sociale medier som værende medier, der eksisterer i kraft af brugere, der selv genererer indhold hertil. I forhold til at vi, med specialet, har fokus på virksomheders markedsføring på sociale medier, ønsker vi yderligere at understrege vores forståelse af, hvorledes denne markedsføring påvirker brugerne på de sociale medier. I relation hermed viser statistikken, at det særligt er inden for salg og markedsføring samt PR og kommunikation, at virksomheder har eller forventer udbytte ved at være på de sociale medier, hvortil dette er 70 % af de adspurgte virksomheder i Social Semantics undersøgelse, der har svaret dette (Kjaer et al., 2013, s. 24). I kraft af vores definition af markedsføring som værende en aktivitet til etablere og opretholde forholdet mellem virksomhed og forbruger, ud fra motivet om at opnå en økonomisk fortjeneste til at drive virksomheden, anser vi således, at brugeren på de sociale medier, ud fra et forretningsperspektiv, får karakter af at være en forbruger. På denne måde identificerer vi en dobbelthed i forhold til, at der på sociale medier er tale om, at brugerne ligeledes skal forstås som forbrugere i kraft af virksomheders markedsføring herpå.

Med udfoldelsen af disse perspektiver på, hvad der definerer sociale medier, afgrænser vi således dette begreb til et fokus på sociale medier som værende sociale netværkssider, der er tilgængelige i kraft af web-baserede teknologier. Derudover afgrænser vi vores definition af sociale medier til at være medier, der har sin eksistens grundet brugernes egne indholdsbidrag hertil. Endeligt anser vi, at brugerne på de sociale medier samtidig skal forstås som forbrugere, når disse brugere, i et markedsføringsperspektiv, indgår i et forhold til en given virksomhed.

Med udgangspunkt i forskellige perspektiver på henholdsvis; virksomhedsbegrebet, markedsføringsbegrebet og sociale medier som begreb, har vi således foretaget en begrebsafklaring, hvortil dette kortlægger, hvad der danner grundlag for anvendelsen af disse begreber i udarbejdelsen af specialet.

# TRE DOMÆNERS MODELLEN

Vi har på nuværende tidspunkt foretaget en begrebsafklaring af tre centrale begreber, der anvendes i udarbejdelsen af specialet. Til at foretage en yderligere indkredsning ønsker vi at kortlægge, inden for hvilken kontekst vi ønsker at udfolde specialets problemformulering. Hertil tager vi udgangspunkt i et specifikt rammeværktøj til at illustrere, hvilke undersøgelsesfelter specialet centrerer sig mod, samt hvorledes disse undersøgelsesfelter skal ses som værende sammenhængende med hinanden.

Som rammeværktøj har vi anvendt Peter Vistisens , tre domæners model, som er: "[...]et teoretisk og retorisk redskab til at begribe og diskutere genstandsfeltet for strategisk digital designtænkning i dets forskellige praksisformer." (Vistisen, 2014, s. 2). Modellen er overordnet tænkt som et rammeværktøj, der kan anvendes i forskellige kontekster, hvori et strategisk arbejde med digitale medier indgår. Hertil er formålet med modellen at kunne: "[...]triangulere forskellige teoretiske, praktiske og metodiske traditioner i relation til hinanden" (Vistisen, 2014, s. 43). Modellen, der er udarbejdet som et Venn-diagram, består af de tre overordnede domæner; menneske, teknologi og forretning, som tilsammen udgør komponenterne i det strategiske arbejde med digitale medieteknologier (FIG. 2.2) (Vistisen, 2014, s. 53).

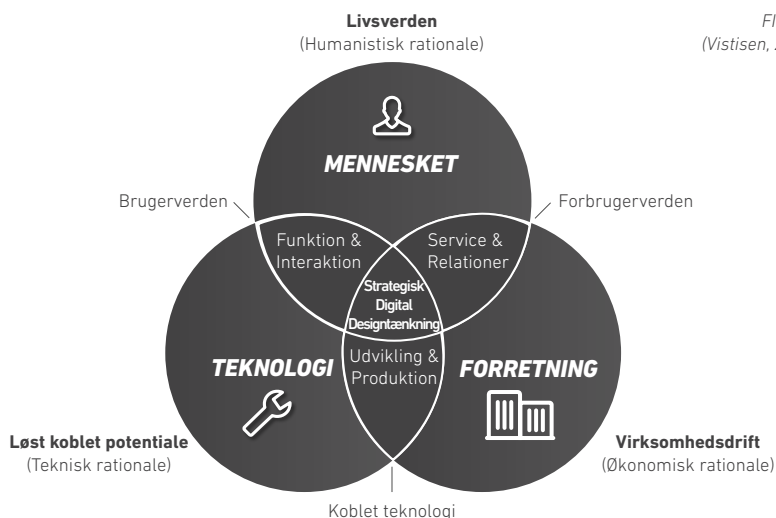


FIG. 2.2  
(Vistisen, 2014)

Disse tre domæner knytter sig til tre forskellige rationaler, der således skal forstås som et udtryk for de tilgange og metoder, der anvendes i forbindelse med strategisk designtænkning (Vistisen, 2014, s. 45):





## **FORRETNING**

Domænet 'forretning' betegner selve driften af virksomheden. Hermed er fokus blandt andet på organisering, human ressourcer og markedsanalyse ud fra hensigten om at skabe en levedygtig og lønsom forretning. Dette domæne refererer således til et økonomisk rationale, idet der her er fokus på de komponenter, der bevirker til driften af virksomheden (Vistisen, 2014, s. 42).



## **MENNESKE**

Med domænet 'menneske' er fokus på, hvad der udgør den menneskelige livsverden, hvorfor dette således refererer til et humanistisk rationale. Hermed er det muligt at opbygge forståelse for, hvad den menneskelige livsverden består af for derved at få indsigt i, hvilke behov der eksisterer samt, hvad der er relevant i forhold til denne livsverden. I forbindelse hermed kan denne livsverden blandt andet indeholde faktorer af henholdsvis antropologisk, psykologisk eller sociologisk karakter (Vistisen, 2014, s. 42)

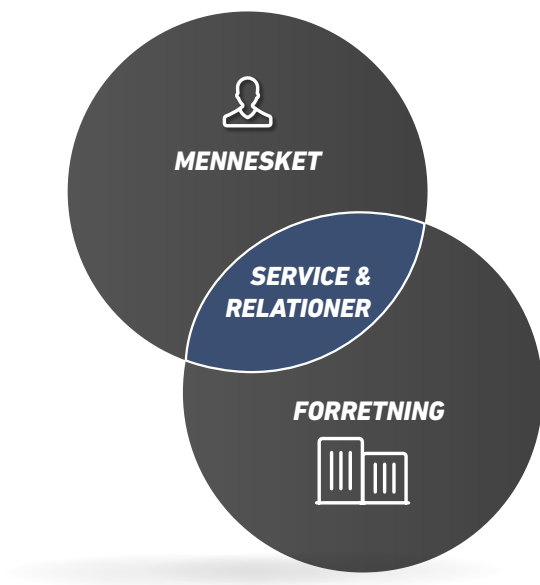


## **TEKNOLOGI**

Domænet 'teknologi' er karakteriseret ved at have fokus på de komponenter, som udgør et teknologisk rationale. Disse komponenter være sig eksempelvis teknologiske platforme, semantiske perspektiver, hardware og software. Med udgangspunkt i viden om disse komponenter er der således anledning til at få indsigt i, hvad der teknisk set er muligt og hvilke løsninger der er effektive (Vistisen, 2014, s. 42).

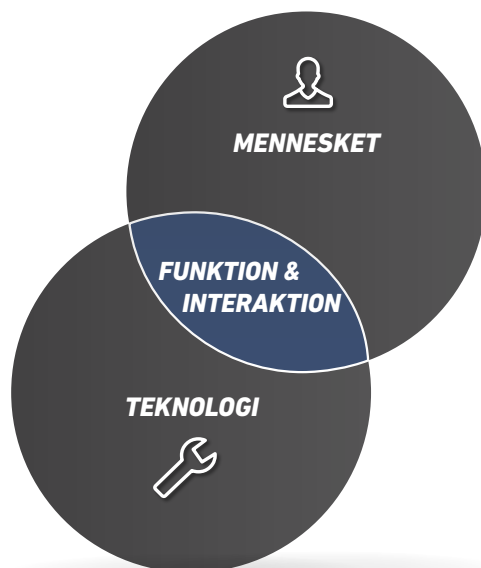
## Domænernes overlap

For at kunne danne et strategisk perspektiv på disse tre domæner og deres rationaler skal det interessante findes i selve relationen mellem disse. Det er netop i domænernes overlap med hinanden, hvori grundlaget for en strategi skal findes (Vistisen, 2014, s. 44). På denne måde belyser modellen hvilke komponenter, der opstår som fællesmængde, når rationaler skal forenes i hensigten om at udarbejde en strategi:



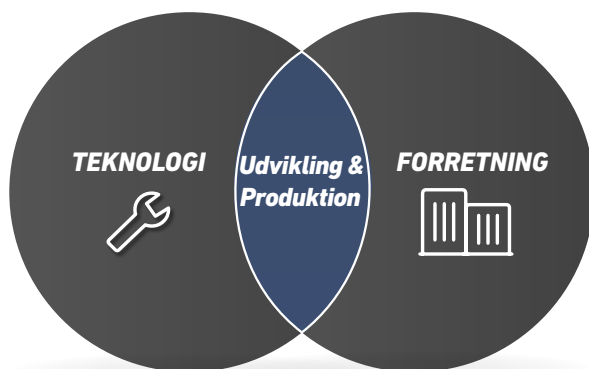
### **SERVICE OG RELATIONER**

I overlappet mellem domænerne; forretning og menneske, opstår der en fællesmængde, der betegnes som 'service og relationer', hvilket refererer til forholdet mellem virksomhed og forbruger. På denne måde er fokus eksempelvis på, hvad der karakteriserer virksomhedens målgruppe, samt hvorledes denne målgruppe forenes med virksomheden gennem support, kundeservice, markedsføring, branding og kommunikationsplanlægning (Vistisen, 2014, s. 42)



### **FUNKTION OG INTERAKTION**

I dette overlap er der tale om, hvad der karakteriserer forholdet mellem brugeren og teknologi. Således er fokus på, hvilke faktorer der influerer brugerens adfærd i forhold til anvendelsen af teknologien. Dette være sig eksempelvis den oplevelse, som teknologien giver brugeren i kraft af dennes æstetik, formgivning samt grad af brugervenlighed (Vistisen, 2014, s. 42)



### **UDVIKLING OG PRODUKTION**

Mellem domænerne; forretning og teknologi, findes et overlap, som retter fokus mod, hvilke faktorer der indgår i virksomheders anvendelse af teknologi i forretningsmæssig kontekst. I dette overlap er der således tale om virksomheders fastkobling af teknologien som forretningsværktøj - herunder virksomheders forståelse for de processuelle principper i arbejdet med teknologier samt den tekniske forståelse for, hvorledes teknologier kan anvendes (Vistisen, 2014, s. 42).

### **3-D modellen som framework for specialets undersøgelse**

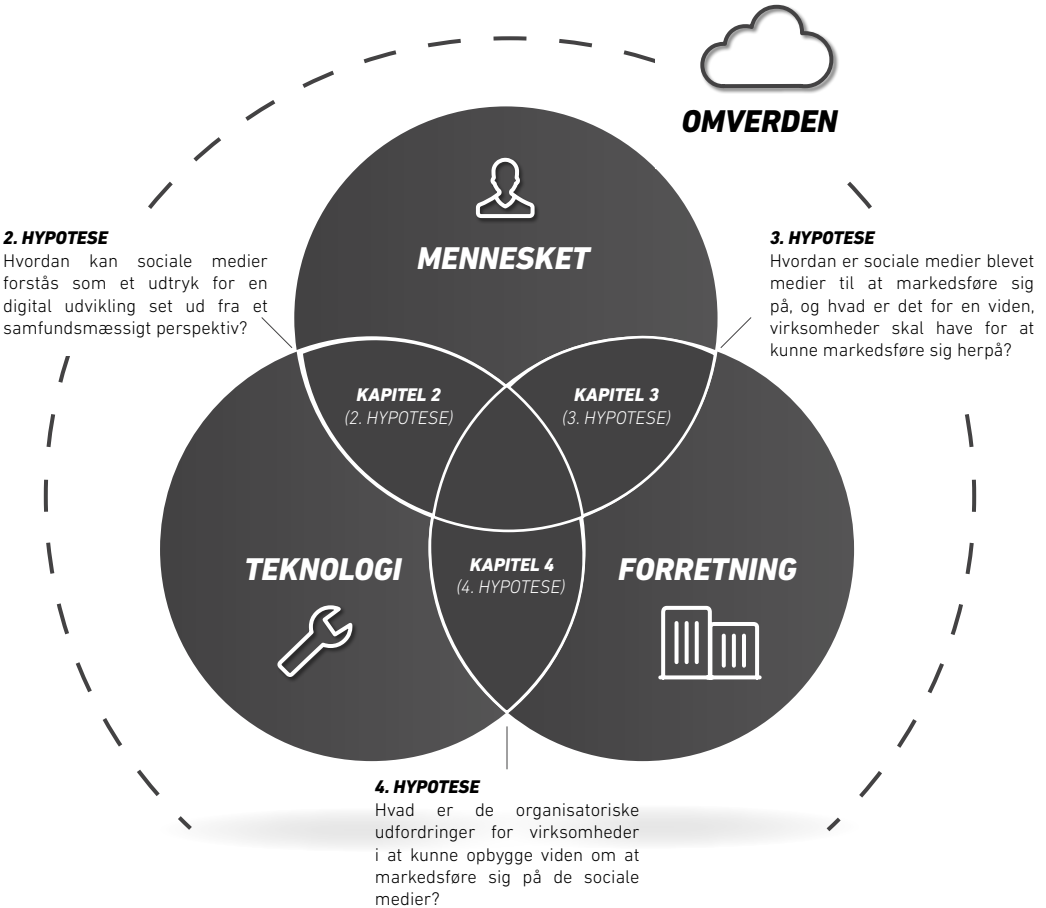
Med 3-D modellens særlige fokus på de tre domæner; menneske, teknologi og forretning, samt de forhold der opstår i overlappene mellem disse domæner, har vi anset et særligt potentiale i at anvende modellen som et rammeværktøj til at indkredse og tydeliggøre, hvilke undersøgelsesfelter specialet centrerer sig om. Hertil har vi anvendt de tre domæner som metodisk ramme til at skitsere de kontekster, hvori vi har undersøgt, hvad der udfordrer virksomheder i at opbygge kompetencer til at markedsføre sig på sociale medier. Således ønsker vi at eksplicitere, hvorledes 3-D modellen konkret er blevet appliceret i forbindelse med udarbejdelsen af specialet. (FIG 2.3)

#### **DE TRE DOMÆNERS INDPAS**

I henhold til specialet har vi anvendt domænet 'forretning' som værende et udtryk for vores indkredsende forståelse af virksomhedsbegrebet, hvortil vi er af den forståelse, at en virksomhed drives ud fra et økonomisk motiv og derfor bygger på et økonomisk rationale. Derudover har vi anvendt domænet 'teknologi' som et billede på vores indkredsende forståelse af sociale medier. I den forbindelse har vi påpeget, at vi ikke anser sociale medier som en direkte teknologi, men vi betragter dog stadig sociale medier som værende forbundet med teknologi, idet det er via web-baserede teknologier, at disse medier tilgås. På denne måde udgør sociale medier et teknologisk rationale i henhold til specialet. Endeligt har vi, i specialet, anvendt domænet 'menneske' som et udtryk for, hvorledes vi anser mennesket som værende en forbruger set i markedsføringssammenhæng, hvortil vi ligeledes betragter mennesket som en bruger i forhold til menneskets forhold til sociale medier. På denne måde udgør vores forståelse af mennesket som værende både en bruger og en forbruger et humanistisk rationale i forhold til udarbejdelsen af specialet. Med den direkte anvendelse af de tre domæner i henhold til specialet tegner der sig således et billede af, hvad der danner specialets overordnede undersøgelsesfelter.

#### **OVERLAP MELLEM MENNESKE, TEKNOLOGI OG FORRETNING**

Hvorledes de tre domæners overlap kommer til udtryk i specialet bunder i den indsigt, som fremgår i forbindelse med den teoretiske analyse i specialet. Hertil har vi, gennem udarbejdelsen i specialet, erfaret, at de tre domæner alle indgår i en fælles omverden i form af det hyperkomplekse samfund, der således har resulteret i en udvidelse af 3-D modellen. Begrundelsen for denne udvidelse af modellen grunder i en analytisk indsigt i, at dette samfunds præmisser skal kobles med, hvorledes de tre domæner relaterer sig til hinanden og således danner grundlag for besvarelsen af specialets problemformulering. Hertil er det i sammenhængen mellem det hyperkomplekse samfund og disse overlap mellem menneske, teknologi og forretning, at vi har identificeret, hvad der udfordrer virksomheder i at opbygge kompetencer til at markedsføre sig på de sociale medier.



De forskellige overlap er derudover direkte ekspliciteret løbende gennem den teoretiske analyse i specialet, hvortil vi, efter hvert kapitel, kontinuerligt har anvendt 3-D modellen til at fremhæve, hvorledes vi, i de enkelte kapitler, har identificeret udfordringerne ved at undersøge domænerne i relation til hinanden. I den forbindelse er der tale om, at vi, gennem udarbejdelsen af hvert kapitel i analysen, bevæger os inden for alle tre domæner i mere eller mindre grad. Hertil har hvert enkelte kapitel dog et primært fokus på et specifikt overlap mellem to af domænerne, hvorfor hvert kapitel således har hvert sin indgangsvinkel i forhold til at kunne udfolde specialets problemformulering. Slutteligt har vi i specialets konklusion inddraget alle analytiske indsigter og forenet disse i et holistisk svar på specialets problemformulering, der således udgør centret i 3-D modellen.

# EPISTEMOLOGI

---

**Med indkredsningen af de tre domæner; menneske, teknologi og forretning har vi konkretiseret selve den undersøgelseskontekst, hvori vi søger at udfolde specialets problemformulering. Dermed udgør disse tre domæner selve fundamentet for specialets undersøgelse. Endvidere hviler specialet på et epistemologisk fundament, der har struktureret og forudsat den måde, hvorpå vi har tilgået undersøgelsesfeltet samt hvorledes, vi har appliceret teoretiske værktøjer i forbindelse hermed.**

## *En fortolkende epistemologi*

Som vores problemformulering udtrykker, er fokus med dette speciale at opnå en erkendelse af, hvilke udfordringer der er for virksomheder i at opbygge kompetencer til at markedsføre sig på sociale medier. Hertil er denne erkendelse opnået ud fra teoretisk analytisk optik, hvortil denne erkendelse er foretaget på baggrund af en *hermeneutisk* epistemologisk tilgang. I den forbindelse er hermeneutikken som videnskabsteori centreret om forståelsesfænomenet, og om hvorledes fortolkningen fører til erkendelse. Hertil kommer hermeneutikkens oprindelige fokus på fortolkning af teksters mening, samt dennes anvendelse til at forstå kulturelle kontekster (Paahus i Collin & Køppe, 2003, s. 140-142) netop til udtryk i specialet. I den forbindelse er specialet udarbejdet på baggrund af en hermeneutisk læsning af teoretiske tekster til at undersøge, hvad der udfordrer virksomheder i at opbygge kompetencer til at markedsføre sig på sociale medier, hvilket netop er den kulturelle kontekst, vi søger erkendelse om. I forhold til de overordnede teoretiske tekster, vi har brugt som værktøjer til at nå frem til en erkendelse, afspejler udvælgelsen af disse en særlig form for mekanik. Hertil er disse teorier, der alle beskriver generelle bevægelser i samfundet i forhold til overgange fra én dominerende brug eller forståelse af noget til en ny dominerende brug eller forståelse heraf. Med en hermeneutisk læsning af disse tekster er formålet ikke at finde frem til en endegyldig sandhed, hvortil dette knytter sig til hermeneutikkens præmisser om, at en forståelse: "[...]ikke kan være endegyldig eller uafsluttelig." (Paahus i Collin & Køppe, 2003, s. 164), idet der altid er mulighed for viderefortolkning. Gennem en samlæsning af de forskellige teoretiske perspektiver er specialets bidrag derimod på at kunne sandsynliggøre en kortlægning af, hvad der udfordrer virksomheder i at opbygge kompetencer til at markedsføre sig på sociale medier.

I forbindelse hermed er vi bevidste om, at disse forskellige teoretiske tekster iscenesætter perspektiver, som potentielt afspejler et andet videnskabsteoretisk ophav end hermeneutikken. Hertil er disse perspektiver dog udelukkende frembragt med intentionen om at lade disse indgå som byggesten til at opnå en overordnet hermeneutisk erkendelse. I den forbindelse har vi blandt andet i specialet et overordnet udgangspunkt i at udfolde Lars Qvortrups diagnose af det hyperkomplekse samfund

(2003), hvortil vi er bevidste om, at præmissen for Qvortrups tekst herom er baseret ud fra et socialkonstruktivistisk perspektiv, idet hans samfundsperspektiv bygger på en forståelse af, hvorledes samfundet består af sociale konstruktioner i form af reproducerende sociale systemer (Jf. Hvad er et samfund?). Med en bevidsthed om de teoretiske teksters forskelligheder har det derfor været et kontinuerligt princip ved udgangen af hvert analysekapitel at eksplicitere, hvorledes anvendelsen af de forskellige teoretiske perspektiver bevirker til en samlet hermeneutisk erkendelse. Inden for den hermeneutiske tradition eksisterer der ligeledes varierende perspektiver på, hvilke principper der definerer hermeneutikken. Derfor ønsker vi at eksplicitere, hvorledes den epistemologiske tilgang til specialet skal ses som værende et udtryk for Hans-Georg Gadamer<sup>12</sup> definerede grundtræk ved hermeneutikken (2007).

## **Forforståelse grundet erfaringer fra praksis**

Gadamer har et særligt fokus på, hvorledes fordomme har en betydning for forståelsen. I den forbindelse konkretiserer Gadamer den hermeneutiske betydning af fordomme ud fra en sammenligning af, hvorledes fordomme som begreb anvendes i retslige sammenhænge:

*"[...]en dom, der fældes, før man grundigt har undersøgt alle sagligt afgørende momenter. Inden for domspraksis betød en fordom en foreløbig, retslig afgørelse før afsigelsen af den endelige dom." (Gadamer, 2007, s. 258)*

Med begrebet fordom refererer Gadamer til, at grundlaget for ny forståelse altid vil ske på baggrund af en allerede opbygget forståelse, som ligger forud for mødet med denne nye forståelse. I forlængelse heraf understreger Gadamer, at den enkelte persons fordomme/forudforståelser altid afspejler dennes virkelighed (Gadamer, 2007, s. 263). Dette hermeneutiske princip afspejler sig netop i specialets introduktion, i hvilket vi har ekspliciteret, hvorudfra specialet har sit afsæt (Jf. Specialets afsæt). Heri har vi gjort rede for, hvorledes individuelle erfaringer fra praksis har givet os hver en forståelse af, at virksomheder er udfordret i at håndtere de digitale og særligt de sociale medier som markedsføringsredskaber (Jf. Specialets afsæt). Således er specialet udsprunget af en forudforståelse, der er skabt ud fra en erfaret virkelighed, vi hver især har været en del af i praksis.

I relation til Gadamer's begrebsafklaring af fordomme/forudforståelser eksisterer der et krav til, at disse ikke må udgøre en influerende faktor ved at blive autoritære eller overilede. Hermed refererer Gadamer til, at en legitimering af forudforståelsen, som aktiv til at opnå erkendelse, kræver, at denne ikke betragtes som den eneste rigtige forståelse. Derudover er det ligeledes et krav, at der ikke foretages en forhastet accept af forudforståelsens gyldighed (Gadamer, 2007, s. 265). For at undgå dette er det hensigtsmæssigt at legitimere forudforståelsen ved at afprøve denne først:

*"[...]forståelsen får først sin egentlige mulighed når de formeninger, den sætter ind med, ikke er vilkårlige. Det har derfor god mening, at fortolkeren ikke går direkte til teksten*

<sup>12</sup> Tysk filosof, professor og grundlæggeren af den filosofiske hermeneutik.

*med den formening, der allerede ligger parat, men derimod udtrykkeligt efterprøver legitimiteten af de formeninger, som er virksomme i ham, dvs. med henblik på deres herkomst og gyldighed” (Gadamer, 2007, s. 255)*

Netop denne legitimering af forudforståelsen kommer til udtryk i specialets indledende afsnit, hvori vi har gjort brug af en autoetnografisk tilgang til at eksplicite, hvilke individuelle og dermed forskellige erfaringer, der ligger til grund for vores fælles forudforståelse af, at virksomheder er udfordret i at håndtere de digitale og særligt de sociale medier som markedsføringsredskaber. I den forbindelse anvendte vi metoden refleksiv autoetnografi, med hvilken formålet er at tage afsæt i egne erfaringer gennem selvrefleksion for derefter at transformere disse erfaringer til videnskabelig viden (Brinkmann & Tanggaard, 2010, s. 155-157). Med denne autoetnografiske tilgang har vi således søgt at foretage en legitimering af vores fælles forudforståelse ved først at udfolde, de individuelle erfaringer som ligger til grund for denne. I denne proces foretog vi en analyse og derigennem en syntese af vores individuelle erfaringer, hvilket medførte en eksplicitering af de konkrete erfarede problemstillinger, vi anså som værende grundlaget for vores fælles forudforståelse. Med denne syntese fik vi således efterprøvet, at vi alle har erfaringer, der er sammenlignelige hvorfor dette har ført til en række fælles forudforståelser. Dette giver således en indikation af, at de forudforståelser, som specialet udspringer af, kan legitimeres som værende aktiver til at opnå erkendelse.

## **Horisontsammensmeltninger**

Udover begrebsligheden af fordomme som en forståelsesbetingelse har Gadamer ligeledes et særligt syn på forståelsen som værende forudsat af en horisontsammensmeltning. Med dette begreb refererer han til, at en persons fordomme netop udgør en forståelseshorisont, hvortil det er mødet med andre forståelseshorisonter, der bevirker til en ny forståelse gennem sammensmeltning af disse (Gadamer, 2007, s. 291). At foretage en horisontsammensmeltning kræver dog, ifølge Gadamer, en åbenhed og en nysgerrighed, men dette bør dog ikke medføre en total forkastelse af ens egen fordom. Gadamer tilføjer hertil, at spørgsmålets struktur netop udtrykker en åbenhed over for nye horisonter, hvortil fordømmens sammensmeltning med disse medfører nye perspektiver, således at fordømmen ikke forkastes men tværtimod videreudvikles:

*“[...]en enhver suspension af domme, og derfor selvfølgelig fordomme i særdeleshed, har logisk set spørgsmålets struktur. Spørgsmålets væsen er at lægge muligheder åbne og at holde dem åbne. At en fordom bliver problematiseret i lyset af, hvad en tekst eller en anden person siger til os, er derfor ikke ensbetydende med, at fordømmen blot bliver negligeret, og at teksten eller den anden umiddelbart gøres gyldig i stedet for den.” (Gadamer, 2007, s. 285)*

Netop dette syn på spørgsmålets struktur er selve grundstenen for udarbejdelsen af specialet, hvortil dette eksplicit kommer til udtryk i kraft af specialets



problemformulering og samtidig i de dertilhørende hypoteser. Idet specialet tager udgangspunkt i et overordnet spørgsmål om, hvad der udfordrer virksomheder i at opbygge kompetencer til at markedsføre sig på sociale medier, har vi søgt at udfolde dette spørgsmål gennem kontinuerlige sammensmeltninger med andre horisonter. Hertil er disse sammensmeltninger blandt andet sket i kraft af mødet mellem vores egen forståelseshorison og de forskellige teoretiske perspektiver, hvortil dette har ført til nye forståelser, der til sammen har bidraget til en samlet erkendelse i forhold til udfoldelsen af specialets problemformulering. I forhold til de tre domæner; menneske, teknologi og forretning, har vi overordnet set ligeledes foretaget sammensmeltninger mellem disse domæners horisonter, idet vi, i kraft af specialets analyse, netop har søgt at sammensmelte de forskellige teoretiske perspektiver, der knytter sig til hvert domæne. Ved at sammensmelte disse teoretiske perspektiver med hinanden har vi således opnået en ny forståelse af, hvilke forståelseshorisonter der udspiller sig, når domænerne forenes. På denne måde skal specialet således forstås som værende opbygget af flere niveauer af horisontsammensmeltninger, der til sammen tilvejebringer en samlet erkendelse, der besvarer specialets problemformulering.

## **Erkendelsesprocessen**

Da hermeneutikken udgør selve epistemologien for specialet, har denne således struktureret den erkendelsesproces, hvor igennem specialet er blevet udarbejdet. I den forbindelse er der tale om den erkendelsesproces, der refererer til definitionen af den hermeneutiske spiral. Med dette begreb refererer Gadamer til et princip om, at vejen til en samlet erkendelse er forudsat af en vekslen mellem delforståelse og helhedsforståelse:

*"Den der ønsker at forstå en tekst, foretager altid et udkast. Så snart der viser sig en første mening i teksten, udkaster han en helhedsmening for teksten. På den anden side viser den første mening sig kun, fordi man allerede læser teksten ud fra visse forventninger om en bestemt mening. Forståelsen af, hvad der står, består i at udarbejde et sådant for-udkast, der ganske vist bestandigt bliver revideret i lyset af den videre uddybning af meningen."* (Gadamer, 2007, s. 254)

I relation til udarbejdelsen af specialet er dette princip om den hermeneutiske spiral overført til en proces, hvori vi, gennem specialets undersøgelse, undervejs har opnået delforståelser, der således løbende har bidraget til en helhedsforståelse af, hvad der udfordrer virksomheder i at opbygge kompetencer til at markedsføre sig på de sociale medier (FIG 2.4). Omvendt har den løbende opbyggelse af en helhedsforståelse forudsat, hvilken forståelse vi har tilgået delene i specialets undersøgelse. Netop denne vekslen mellem del og helhed er netop eksemplificeret i specialets indledende afsnit. Hertil har vi på nuværende tidspunkt allerede foretaget en vekslen mellem specialets dele og helhed. Med en syntese af de erfaringer, der ligger til grund for den fælles forudforståelse af, hvilke problemstillinger der udfordrer virksomheder i at håndtere sociale medier som markedsføringsværktøjer, skabte vi en daværende helhedsforståelse for specialet. Denne helhedsforståelse

anvendte vi efterfølgende som udgangspunkt til at udarbejde en af specialets dele i form af en problemanalyse, hvori vi søgte at kvalificere en ny helhedsforståelse ved at sætte vores egne erfaringer i relation til udsagn fra praktikere og teoretikere. Hertil bevirkede dette til en udbygget helhedsforståelse. Netop denne vekslen mellem del og helhed har været et kontinuerligt aspekt i selve udarbejdelsen af specialet, hvortil dette ligeledes afspejler sig i specialets fysiske opbygning, der netop består af dele, i form af forskellige kapitler, der tilsammen danner specialets helhed (Jf. specialets opbygning).

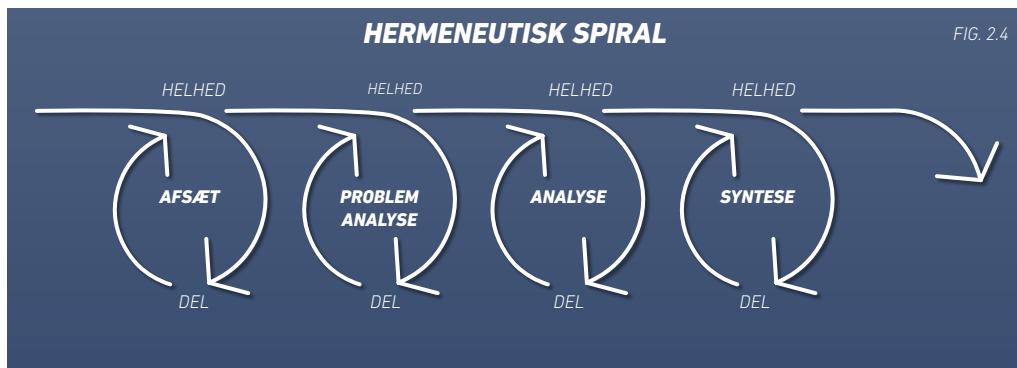


FIG. 2.4

## Induktion og deduktion

Vi har således klargjort, hvorledes specialet er udarbejdet ud fra en overordnet hermeneutisk epistemologisk tilgang. Hertil har vi i specialet operationaliseret de hermeneutiske principper ud fra to specifikke forskningslogikker, der er anvendt på hver sit tidspunkt i selve udarbejdelsen af specialet. I den forbindelse afspejler specialets indledende afsnit, herunder specialets afsæt og problemanalyse, hvorledes grundlaget for specialet er opbygget på baggrund af en induktiv tilgang. Med induktion refererer vi til processen: "[...]der består i at observere en række eksempler for at sige noget generelt om den givne klasse af eksempler." (Brinkmann, 2013, s. 72). Hertil har vi ud fra et autoetnografisk fundament netop opstillet en række observerede eksempler, som vi har erfaret fra praksis, hvortil disse netop udgør vores individuelle forudforståelser. I specialets problemanalyse har vi efterfølgende søgt at generalisere vores forudforståelser herom ved at kvalificere, hvorledes disse kan ses som paralleller til udsagn fra både praktikere og teoretikere inden for det område, vi ønsker at belyse. Ud fra dette har vi, i forlængelse af specialets problemformulering, således opstillet en række hypoteser, der efterfølgende har dannet grundlag for den videre udarbejdelse af specialet. Hertil har disse hypoteser netop dannet grundlag

for et efterfølgende deduktivt arbejde, hvortil dette refererer til processen, hvori der søges mod: "[...]at udlede testbare hypoteser af generelle teorier[...]" (Brinkman, 2013, s. 73). Hertil kommer dette til udtryk i udarbejdelsen af specialets analyse og syntese, hvori vi gennem en løbende hermeneutisk samlæsning af forskellige teoretiske perspektiver har opnået nye erkendelser, hvorudfra vi har opstillet nye hypoteser på baggrund heraf. Netop denne samlede proces med en begyndende induktiv tilgang og en efterfølgende deduktiv tilgang kan således ses i perspektiv til Karl Poppers<sup>13</sup> kritisk rationalistiske syn på, hvorledes den induktive tilgang netop skal ses som et udkast, hvorefter dette kan anvendes til en efterfølgende deduktiv efterprøvning:

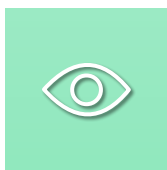
*"Forskningen består ifølge Popper først i dristig gætning, dernæst i streng efterprøvning. Begge kvaliteter er lige vigtige. Opdagelsesprocessen er lige så vigtig som efterprøvningsprocessen."* (Jacobsen & Collin i Collin og Køppe, 2003, s. 102)

Således er specialet overordnet set udarbejdet ud fra en hermeneutisk epistemologisk tilgang, hvortil udfoldelsen af denne tilgang både kommer til udtryk i specialet gennem induktion og deduktion. Hertil tager specialet netop afsæt i et induktivt udarbejdet fundament i form af en kvalificering af individuelle forudforståelser, hvortil efterprøvningen heraf og dermed selve den hermeneutiske læsning af forskellige teoretiske perspektiver er et udtryk for den deduktive fremgangsmåde.

# SPECIALETS OPBYGNING

---

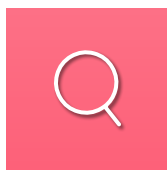
Følgende er en eksplicitering af specialets opbygning, hvortil specialet skal ses som værende inddelt i fire overordnede sektioner: Introduktion, undersøgelsesdesign, analyse og syntese:



**INTRODUKTION**



**UNDERSØGELSESDESIGN**



**ANALYSE**



**SYNTESE**

## **INTRODUKTION**

Specialets første sektion er selve introduktionen til specialet. Heri belyser vi, hvad der er specialets afsæt, hvorefter dette fører over i en problemanalyse baseret herpå. Herudfra opstilles specialets problemformulering.

## **UNDERSØGELSESDESIGN**

Dette er specialets anden sektion, hvori vi befinder os på nuværende tidspunkt. Denne sektion er en beskrivelse af specialets undersøgelsesdesign, hvorfor denne sektion belyser, hvorledes specialet er udarbejdet. Hertil indeholder dette: En begrebsafklaring, beskrivelse af rammeværktøj, eksplicitering af specialets epistemologiske tilgang samt beskrivelse af specialets opbygning.

## **ANALYSE**

Specialets tredje sektion udgøres af en teoretisk analyse, hvortil denne er inddelt i fire analysekapitler:

**Første kapitel** er en indkredsning af kompetencebegrebet samt en eksplicitering af, hvorledes dette anvendes i relation til de øvrige analysekapitler. Dette kapitel besvarer således arbejdsopgavens spørgsmål: *Hvad er kompetencer?*

**Andet analysekapitel** er en overordnet udfoldelse af Lars Qvortrups teori om det hyperkomplekse samfund, hvortil denne teori sættes i løbende relation til øvrige teoretiske perspektiver for derved at uddybe forståelsen af de sociale medier set ud fra et samfundsperspektiv. Dette kapitel har således til formål at besvare arbejdsopgavens spørgsmål: *Hvordan kan sociale medier forstås som et udtryk for en digital udvikling set ud fra et samfundsmæssigt perspektiv?*

**Tredje kapitel** indeholder en analyse, hvori Qvortrups teori om det hyperkomplekse samfund kobles med teoretiske perspektiver på, hvad der karakteriserer

markedsføring på de sociale medier. Hertil sættes Qvortrups teori særligt i relation til Philip Kotler, Hermawan Kartajaya og Iwan Setiawans beskrivelse af udviklingen inden for markedsføring. Med dette kapitel er intentionen således at besvare følgende arbejdsspørgsmål: *Hvordan er sociale medier blevet medier til at markedsføre sig på, og hvad er det for en viden, virksomheder skal have for at kunne markedsføre sig herpå?*

**Fjerde og sidste kapitel** er en analyse af, hvorledes innovationsbegrebet både skal ses i relation til Qvortrups teori om det hyperkomplekse samfund og i relation til markedsføring på de sociale medier. Heri belyses innovation ud fra betegnelsen af netværksdrevet innovation, som Claus M. Østergaard, Claus A. F. Rosenstand, Frank Gertsen og Johan-Ulrik Lervang definerer det. Endvidere sættes dette i relation til C.K. Prahalad og M. S. Krishnans perspektiver på de organisatoriske forhold i forbindelse med innovation. Hertil søger dette kapitel at besvare arbejdsspørgsmålet: *Hvad er de organisatoriske udfordringer for virksomheder i at kunne opbygge viden om at markedsføre sig på de sociale medier?*

## **SYNTSE**

Dette er specialets fjerde og afsluttende sektion. Heri samles alle resultaterne fra specialets analysekapitler til en samlet syntese, hvorudfra der foretages en vurdering og diskussion heraf. Slutteligt vil dette føre til en samlet konklusion på specialet og dermed en besvarelse af specialets problemformulering.

## **Review og retrospective**

Idet specialet er udarbejdet ud fra en hermeneutisk tilgang ønsker vi ligeledes, at dette skal komme til udtryk i selve opbygningen af specialet. I den forbindelse har vi, med vores designbaggrund og dermed erfaringer med forskellige metoder i forbindelse med designudvikling, ladet os inspirere af to specifikke principper fra rammeværktøjet Scrum (Schwaber & Sutherland, 2013). Hertil er Scrum en arbejdsmetode, hvor arbejdet udføres gennem kronologiske inddelinger af arbejdsintervaller, hvilket kaldes for sprints, hvortil der efter hvert interval foretages en evaluering på det arbejde, som er blevet foretaget heri. Disse evalueringer kaldes for *Sprint Review* og *Sprint Retrospective* (Schwaber & Sutherland, 2013, s. 12-13). Hertil har vi ladet os inspirere af selve metodikken i Scrum om at foretage en eksplicit evaluering efter hvert arbejdsinterval, hvortil der efter hvert endt analysekapitel vil være et review og et retrospective, hvori vi evaluerer på de resultater, vi har analyseret os frem til i det pågældende analysekapitel. I den forbindelse vil hvert *review* være en eksplicitering af, hvad for en forståelse vores hermeneutiske læsning i det enkelte kapitel har bevirket til. I *retrospective* efter hvert kapitel belyses det, hvorledes resultaterne fra hvert enkelte analysekapitel bidrager til en samlet helhed i forhold til besvarelsen af specialets problemformulering. Hertil illustreres dette samtidigt i forhold til, hvorledes resultaterne fra hvert kapitel afdækker de enkelte overlap i 3-D modellen. På denne måde har vores applicering af Scrum-principperne; review og retrospective, til formål at tydeliggøre, hvorledes vi, med de enkelte analysekapitler, vekslers mellem specialets dele og specialets helhed.





# ANALYSE

Dette er specialets analyse, der indeholder fire kapitler, som vil udfolde specialets problemformulering ved at tage udgangspunkt i de opstillede hypoteser, som er udsprunget af den indsigt, som både vores egne erfaringer og den udarbejdede problemanalyse har bevirket til.

Kapitlerne og hypotesernes tilhørende arbejdsspørgsmål er følgende:

- **KAPITEL 1: Analyse af kompetencer**  
Arbejdsspørgsmål: *Hvad er kompetencer?*
- **KAPITEL 2: Analyse af samfund**  
Arbejdsspørgsmål: *Hvordan kan sociale medier forstås som et udtryk for en digital udvikling set ud fra et samfundsmæssigt perspektiv?*
- **KAPITEL 3: Analyse af markedsføring**  
Arbejdsspørgsmål: *Hvordan er sociale medier blevet medier til at markedsføre sig på, og hvad er det for en viden, virksomheder skal have for at kunne markedsføre sig herpå?*
- **KAPITEL 4: Analyse af innovation**  
Arbejdsspørgsmål: *Hvad er de organisatoriske udfordringer for virksomheder i at kunne opbygge viden om at markedsføre sig på de sociale medier?*

# KOMPETENCER

---

Som vi har belyst, i specialets introduktion, har vi identificeret, at der, for virksomheder, er knyttet en række problemstillinger til at håndtere sociale medier som markedsføringsredskaber. Netop dette har således ført os til et fokus på at undersøge, hvad der udfordrer virksomheder i at opbygge kompetencer til at markedsføre sig på de sociale medier. Hertil finder vi det derfor relevant at tage udgangspunkt i, hvad udfordringerne er for virksomheder i at opbygge kompetencer herfor. På denne måde er kompetencer et centralt begreb i henhold til udarbejdelsen af specialet. Ud fra dette begreb er intentionen netop at kunne kortlægge, hvad vi skal lede efter, når vi i de øvrige analysekapitler skal identificere, hvad udfordringerne er for virksomheder i at opbygge disse kompetencer. Dermed ser vi relevans i først at udfolde, hvorledes vi definerer kompetencer som begreb.

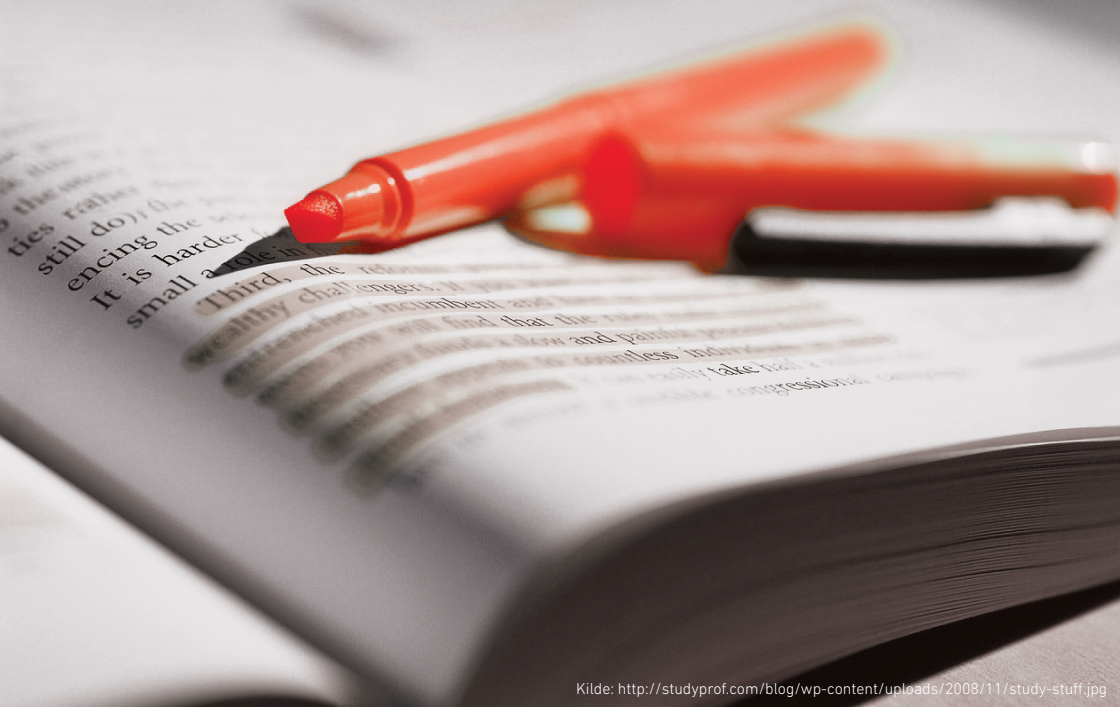
## Hvad er kompetencer?

Kompetencebegrebet optræder inden for flere forskellige kontekster og traditioner, hvortil det derfor er svært at fremkomme med en entydig fastlæggelse af, hvorledes dette begreb skal defineres. Eksempelvis optræder begrebet inden for den socialpsykologiske kontekst, hvortil professor Per Schultz Jørgensen (2001) blandt andet definerer kompetencer som noget, der ofte skal forbindes med selvværd (s. 186-187). Hertil påpeger han, at kompetencer netop afgøres af, hvorvidt den givne person stoler på sine evner (s. 186-187). Et andet eksempel kan yderligere findes inden for en mere uddannelsesrettet kontekst, hvori lektor David Beckett (2008) blandt andet betegner kompetencer som værende vurderinger-i-kontekst inden for forskellige professionsretninger (s. 22).

Fordi der netop eksisterer mangfoldige definitioner af kompetencebegrebet inden for forskellige traditioner og kontekster, har vi således behov for en definition, der netop søger at samle alle disse til en kvalificeret beskrivelse af, hvilke aspekter der er centrale i forhold til forståelsen af kompetencebegrebet. Hertil har professor Knud Illeris (2011) udarbejdet et bud på en helhedsforståelse af, hvad der definerer kompetencebegrebet. I den forbindelse har han blandt andet netop taget udgangspunkt i de nævnte beskrivelser af kompetencebegrebet, i relation til socialpsykologien og uddannelsesforskningen, samt andre teoretiske perspektiver til at beskrive, hvad der karakteriserer kompetencer, hvorefter han har sammensat disse til følgende definition:

*"Kompetencer udgøres af helhedsbetonet fornufts- og følelsesmæssigt forankret dispositioner, potentialer og kapaciteter, der er relateret til mulige handlingsområder og realiseres gennem vurderinger, beslutninger og handlinger i relation til kendte og ukendte situationer"* (Illeris, 2011, s. 64)





Kilde: <http://studyprof.com/blog/wp-content/uploads/2008/11/study-stuff.jpg>

I sin definition påpeger Illeris således, at det er kapaciteten i fornuften, der muliggør kompetencer til at foretage vurderinger og beslutninger i forbindelse med kendte eller ukendte handlingssituationer. I forlængelse af denne definition belyser Illeris yderligere, at kompetencebegrebet som helhed skal forstås som værende en reference til selve tilegnelsen af læring, hvortil læringen netop vil kunne danne grundlag for at foretage en handling (Illeris, 2011, s. 64). Hermed antyder Illeris således indirekte, at selve opbyggelsen af kompetencer er centreret om selve omfanget i tilegnelsen af læring, hvortil vi derfor anser denne tilegnelse af læring som værende processen, hvori fornuften opstår og udbygges og således muliggør kompetencer. Illeris' definition udspecificerer dog ikke dette læringsomfangs størrelse, hvorfor definitionen endvidere ikke belyser, i hvilken dimension læringen danner grundlag for kompetencer. Med udgangspunkt heri ønsker vi derfor at opnå en udvidet forståelse af kompetencebegrebet ved at udfolde, i hvilken af læringens dimensioner kompetencepotentialet skal findes.

## Læring og viden

Til at udfolde i hvilken læringsdimension kompetencepotentialet skal findes, tager vi udgangspunkt i professor Lars Qvortrups udlægning af, hvorledes læring er selve den proces, der opstår, når viden udvikles:

*"Et helt afgørende karakteristikum ved viden er, at den er dynamisk, dvs. at den i samspillet med omverdenen kan føre til ny viden. Dette kaldes læring, som både er en individuel og en organisatorisk proces."* (Qvortrup, 2004, s. 83)

På denne måde udvikles viden i kraft af dennes samspil med omverdenen. Endvidere påpeger Qvortrup, at selve omverdenen er konstant foranderlig, hvilket derfor danner grundlag for en kontinuerlig udvikling af viden:

*”Jeg forudsætter endvidere, at denne verden er dynamisk, dvs. at den forandrer sig og derfor gør vidensforandring mulig. Jeg antager endeligt også, at verdensforandring sker i kraft af verden selv.”* (Qvortrup, 2004, s. 84)

Med disse betragtninger er det således vores forståelse, at læring er et udtryk for den proces der sker, når viden udvikles i vekselvirkning med, at verdenen forandrer sig. På denne måde skal viden og læring ses som sammenhængende, hvortil vidensforandringer derfor altid er en form for læring, der passer til den specifikke forandring af viden. I den forbindelse har Qvortrup optegnet en systematisering af, hvorledes læringsformer og vidensformer er forbundne og tilsammen indgår i en ordensopdeling i forhold til, hvilken vidensbetegnelse, videnskategori og videnspotentiale der kan knyttes til den specifikke orden af læringsform/vidensform (Qvortrup, 2004, s. 86-87, 125-128). Til at overskueliggøre denne ordensopdeling har vi indsat disse komponenter i følgende skema (FIG 3.1):

FIG. 3.1

<b>VIDENSFORM/ LÆRINGSFORM</b>	<b>LÆRINGS- KATEGORI</b>	<b>VIDENS- KATEGORI</b>	<b>VIDENS- BETEGNELSE</b>	<b>VIDENS- POTENTIALE</b>
1. ORDEN (FAKTUEL VIDEN)	LÆRING AF NOGET	VIDEN (VIDEN OM NOGET)	KVALIFIKATIONER	DET MAN VED, AT MAN VED
2. ORDEN (SITUATIV VIDEN)	LÆRING AF LÆRING OM NOGET	VIDEN OM VIDEN (VIDEN OM VIDENSSITUATIONEN)	KOMPETENCER	DET MAN VED, AT MAN IKKE VED
3. ORDEN (SYSTEMISK VIDEN)	LÆRING AF LÆRING AF LÆRING OM NOGET	VIDEN OM VIDEN OM VIDEN (VIDEN OM VIDENSBETINGELSERNE)	KREATIVITET	DET MAN IKKE VED, AT MAN VED
4. ORDEN (VERDENSVIDEN)	KOLLEKTIV LÆRINGSPRØCES	VIDEN OM VIDEN OM VIDEN OM VIDEN (VERDEN SOM VIDENSFORUDSÆTTNING)	KULTUR	DET MAN IKKE VED, AT MAN IKKE VED

### **FØRSTE ORDEN:**

Denne første orden inden for lærings- og vidensformer er det niveau, der betegner kvalifikationer. Inden for denne orden udgøres vidensniveauet ved at have færdigheder til noget, hvorfor denne ordens videnskategori betegnes som 'viden om noget'. Denne type viden skal ses som et udtryk for en paratviden, idet denne betegner den viden, som man ved, at man ved (Qvortrup, 2004, s. 85-86). På samme måde knytter der

sig, til denne orden, et læringsniveau, der skal betegnes som en simpel og mekanisk læring, hvor læringen opbygges i kraft af "læring af noget" (Qvortrup, 2004, s. 124-125).

### **ANDEN ORDEN:**

Den anden orden er karakteriseret ved en videns- og læringsform, som betegner kompetencer, hvorfor vi, med denne anden orden, netop får specificeret, hvilken dimension af viden og læring der udgør kompetencer. Vidensniveauet er defineret ud fra evnen til at anvende sine kvalifikationer hensigtsmæssigt ud fra en refleksiv tilgang ved at iagttage sig selv i henhold til en given situation. På denne måde er kompetencer et udtryk for viden om videns-situationen (Qvortrup, 2004, s. 85-86). Læringsniveauet inden for denne anden orden refererer til selve læringen i, hvordan man lærer. Selve denne læringsproces er refleksiv, idet denne læring sker gennem selviagttagelse af egen læring (Qvortrup, 2004, s. 124-126).

### **TREDJE ORDEN:**

Tredje orden inden for videns- og læringsformerne refererer til det refleksionsniveau, hvori kreativitet finder sted. Denne ordens vidensform betegner viden om forudsætningerne for viden. Der er her tale om en form for viden, hvor der stilles spørgsmål til den umiddelbare viden om, hvorfor denne er som den er, samt hvorfor opgaver løses, som de gør. Med denne viden er det muligt at ændre på forudsætningerne for viden og dermed den naturlige indstilling til, hvorfor man gør, som man gør. Med denne viden handler det således om at omtænke sin viden, hvorfor effekten heraf er uforudsigelig, da resultatet af denne omtænkning ikke er synligt forud herfor (Qvortrup, 2004, s. 86, 111). Læringsformen i denne tredje orden er, i sammenligning med vidensformen, centreret om forudsætningerne for læring om læring og rummer derfor samtidig mulighed for omlæring. Med denne form for læring sigtes der mod at iagttage forudsætningerne for at kunne iagttage sig selv, hvortil der, på baggrund heraf, er mulighed for at ændre på forudsætninger for det, man ved (Qvortrup, 2004, s. 127).

### **FJERDE ORDEN:**

Videns- og læringsformernes fjerde orden betegner et refleksionsniveau, der refererer til viden og læring om kultur. Vidensformen er kendetegnet som viden om den verden, der forudsætter, at de øvrige vidensformer kan finde sted. Denne verden skal forstås som den kultur og det sociale fællesskab, som former vores videnshorisont. Selve vidensformen udgør således en viden om, hvordan viden er mulig i kraft af en iagttagelse af almene og udtalte kollektive forhold, som indgår i kulturen omkring os (Qvortrup, 2004, s. 85-86, 111). I sammenhæng med denne vidensform skal læringsformen, der knytter sig til denne fjerde orden, forstås som læringen om, hvordan man, som en gruppe af individer, ændrer på forudsætningerne for læring ved at iagttage en given kulturel forandring, der potentielt udspringer fra udefrakommende faktorer (Qvortrup, 2004, s. 128-129).



## ET EKSEMPEL PÅ DE FIRE VIDENS- OG LÆRINGSORDNER:

Som ordnerne indikerer er præmisserne for hver orden abstrakte, hvorfor vi har valgt at eksemplificere disse ved at sætte dem i perspektiv til en konkret situation. Således vil vi skitsere en situation og dertil give eksempler på, hvorledes denne situation kan håndteres forskelligt i kraft af den givne videns- og læringsorden:

**Situation:** En virksomhed har fået et negativt opslag på dennes facebookside fra en kunde, som klager over, at vedkommende ikke er tilfreds med virksomhedens produkt, da dette gik i stykker, da vedkommende tog det i brug første gang.

### 1. ORDEN

**Håndtering:** Virksomheden beklager over for kunden men svarer, at dette ikke kan passe, da virksomheden implicit har en viden om, at produkterne bliver kvalitetstjekket, før de bliver solgt.

**Forklaring:** Virksomheden håndterer situationen ud fra en første ordens viden og læring, idet virksomheden giver kunden et svar ud fra en umiddelbar paratviden, om, at produkttjek er en del af proceduren i virksomheden. Samtidig lærer virksomheden, at der givetvis er en kunde, som er utilfreds med et af virksomhedens produkter, hvilket således bevirker til en viden i sig selv.

### 2. ORDEN

**Håndtering:** Virksomheden siger undskyld og udtrykker, at de er kedede af, at kunden har haft en dårlig oplevelse med en af virksomhedens produkter.

**Forklaring:** I dette tilfælde responderer virksomheden ud fra en anden ordens viden og læring, idet virksomheden reflekterer over, hvad der ligger til grund for kundens reaktion. På denne måde reflekterer virksomheden over situationen og gennemgår samtidig en læringsproces ved at lære, hvordan virksomheden lærer at håndtere situationen.

### 3. ORDEN

**Håndtering:** Virksomheden imødekommer den utilfredse kunde ved at tilbyde vedkommende et nyt produkt som kompensation.

**Forklaring:** Hermed håndterer virksomheden situationen ud fra en tredje ordens viden og læring, idet virksomheden går ind og iagttager sig selv ud fra situationen og således reflekterer over, hvorledes denne situation kan håndteres, så konsekvensen heraf bliver bedst mulig for både kunden og virksomheden selv. Ved at tilbyde kunden en kompensation ændrer virksomheden forudsætningen for den konflikt, som potentielt er ved at udspille sig. På denne måde foretager virksomheden en omtænkning og samtidig en omlæring, idet virksomheden, rent læringsmæssigt, finder frem til en kreativ løsning på konflikten.

### 4. ORDEN

**Håndtering:** Ud fra situationen vælger virksomheden efterfølgende at slette deres Facebookside, idet de nu har erfaret, at det for virksomheden er muligt at få negativ respons fra kunderne på grund af deres tilstedeværelse på Facebook.

**Forklaring:** Denne håndtering er et udtryk for en fjerde ordens viden og læring, hvor virksomheden netop har iagttaget de almene og udtalte kollektive forhold på Facebook, idet de har erfaret, at det, på Facebook, er en kultur, at kunder har mulighed for at give offentlig negativ respons til virksomheder. Ud fra denne iagttagelse har virksomheden således taget en beslutning om at ændre på forudsætningerne for, at denne læring, om at en kunde kan klage offentligt på Facebook, kan finde sted igen.

Med en forståelse af hvad der karakteriserer Qvortrups fire ordensopdelinger af lærings- og vidensformer, skal de ses som en niveauinddeling af refleksion. Hertil er graden af refleksion sammenhængende med, hvilken orden af læring og viden, man besidder, hvortil 1. Ordens viden og læring indikerer et lavere refleksionsniveau end eksempelvis 3. Ordens viden og læring. Ifølge Qvortrup skal de fire ordner dog forstås som jævnbyrdige med hinanden:

*"En yderligere pointe er, at den ene vidensform ikke er "bedre" end den anden, men at de indbyrdes forudsætter hinanden. Der er altså ikke nogen mening i at sige, at nu skal "kvalifikationer" afløses af "kompetencer". Det betyder ikke, at alle vidensformer skal doseres ens til alle." (Qvortrup, 2004, s. 86)*

Således kan det ikke siges, at det eksempelvis er mere hensigtsmæssigt at have kompetencer frem for kvalifikationer. Hertil kan der argumenteres for, at dette netop skyldes, at viden og læring altid opstår i en kontekst, idet Qvortrup netop har påpeget, at det er forandringer i en omverden, der bevirker til vidensforandring og dermed læring (Qvortrup, 2004, s. 83-84). Hvorvidt om det eksempelvis er kvalifikationer eller kreativitet, der er mest hensigtsmæssigt, afhænger således af, hvilken kontekst og dermed hvilken omverden der er tale om, samt hvilke personer der indgår i denne omverden.

## **Anvendelse af Qvortrups videns- og læringsordner i specialet**

Med udfoldelse af Qvortrups systematisering af videns- og læringsordner skal kompetencebegrebet således forstås som værende knyttet til viden og læring af 2. Orden, hvortil denne orden indgår i et samspil med de øvrige ordener, idet de indbyrdes forudsætter hinanden. Med denne indsigt er vi således i stand til at udvide vores forståelse af Illeris' definerede kompetencebegreb, hvortil vi netop har fået specificeret hvilken læringsdimension, der danner grundlag for kompetencer. I henhold til Qvortrups essentielle pointe om, at viden og læring opstår grundet en forandring i en omverden, hænger dette således sammen med vores definition af virksomhedsbegrebet. I denne forbindelse redegjorde vi for, hvorledes en virksomhed skal ses som en organisation, der netop er påvirket af den omverden, som denne indgår i (Jf. Afgrænsning af virksomhedsbegrebet). Således er dette en af begrundelserne for, at vi, i det kommende kapitel, ønsker at udfolde, hvad der karakteriserer den omverden, som virksomheder indgår i.

## **Qvortrups videns- og læringsordner i relation til problemformuleringen**

Forinden ønsker vi dog først at diskutere specialets problemformulering i forhold til, hvorledes vi i specialet vil anvende Qvortrups videns- og læringsbetegnelser til at kunne besvare specialets problemformulering:

*"Hvad er udfordringerne for, at virksomheder kan opbygge kompetencer til at markedsføre sig på sociale medier?"*

Således er specialets fokus på at opnå en forståelse af, hvad der udfordrer virksomheder i at opbygge kompetencer til markedsføre sig på de sociale medier. Med Qvortrups definition af kompetencebegrebet har vi fået den indsigt, at virksomheders opbygning af kompetencer handler om, at virksomheder således skal opbygge en viden om viden, dvs. viden om videns-situationen. For at vi kan opnå en forståelse af, hvad der udfordrer virksomheder i at opbygge kompetencer er fokus således på at undersøge, hvad udfordringerne er, for at virksomheder kan opbygge en viden om viden. Ud fra vores forståelse af Qvortrups kompetencebegreb anser vi således, at specialets problemformulering lige såvel kunne tage sig sådan ud:  
Hvad er udfordringerne for, at virksomheder kan opbygge viden om viden (= viden om videns-situationen) til at markedsføre sig på sociale medier?

På denne måde er fokus med specialet derfor på at undersøge, hvad det er for en viden, virksomheder skal vide for at kunne markedsføre sig på sociale medier, samt hvilke udfordringer der er forbundet med at kunne opbygge denne viden. Således er der tale om, at vi, i specialet, har to fokuspunkter for at kunne besvare specialets samlede problemformulering:

- **Hvad er det for en viden, virksomheder skal have for at kunne markedsføre sig på de sociale medier?**
- **Hvad er udfordringerne ved at opbygge denne viden?**

For at kunne identificere, hvad det er for viden, virksomheder skal vide for at kunne markedsføre sig på sociale medier, er det vores forståelse, at vi potentielt bør have alle videns- og læringsordner for øje som værktøjer til at identificere denne viden. Dette skyldes vores indsigt i, at alle videns- og læringsordner indbyrdes forudsætter hinanden, hvorfor der således kan være tale om, at der potentielt eksisterer flere former for viden, som virksomheder skal vide for at kunne markedsføre sig på sociale medier.



[http://readwrite.com/files/fields/Facebook\\_lpad.jpg](http://readwrite.com/files/fields/Facebook_lpad.jpg)



## REVIEW

I dette kapitel har vi opnået indsigt i, at kompetencebegrebet er et udtryk for en specifik form for viden, hvortil kompetencer netop skal forstås som viden om videnssituationen. Derudover har vi tilegnet os en forståelse af, at kompetencer, som videns- og læringsform, indgår i et samspil med øvrige videns- og læringsformer. Endvidere er selve opbyggelsen af kompetencer en proces, der sker i kraft den kontekst og den omverden, som danner rammen herfor.



## RETROSPECTIVE

Dette kapitel har bidraget til besvarelsen af specialets problemformulering i kraft af en besvarelse af arbejdsspørgsmålet:

### **"HVAD ER KOMPETENCER?"**

Med en besvarelse af dette arbejdsspørgsmål har vi opnået en indsigt i kompetencebegrebet og har derfor, i de kommende kapitler, grundlaget for at undersøge, hvad der udfordrer virksomheder i at opbygge kompetencer til at markedsføre sig på sociale medier. På denne måde er dette kapitel et udtryk for en af specialets dele, hvortil denne del bidrager til specialets helhed.

# SAMFUND

---

Med en indkredsning af kompetencebegrebet har vi fået indsigt i, hvorledes opbyggelse af kompetencer sker inden for en given omverden. Hertil hænger dette sammen med, at vi, som en afgrænsning af virksomhedsbegrebet, ligeledes har påpeget, at virksomheder, som en organisation, er påvirket af den omverden, som den givne virksomhed indgår i. I forbindelse med specialets problemanalyse har vi yderligere udledt, hvorledes sociale medier skal forstås som et udtryk for den digitale udviklings nuværende ståsted, hvortil dette således kan forstås som en form for en samfundsmæssig udvikling. Disse betragtninger giver os således en samlet forståelse af, hvorledes det er relevant at klarlægge, hvilken omverden virksomheder befinder sig i på nuværende tidspunkt, samt hvorledes de sociale medier indgår i denne. Hertil søger vi derfor at skitsere, hvorledes sociale medier som en samfundstendens, indgår i denne omverden, hvorfor det således er i denne omverden, at udfordringerne for virksomheder i at opbygge kompetencer skal findes. På denne måde giver dette os en indikation om, at det er relevant at udfolde samfundsbegrebet som tema for dette kapitel.

## Hvad er et samfund?

Det er vores forståelse, at samfund som begreb kan anskues forskelligt afhængigt af, hvilken videnskabelig betragtning dette gøres ud fra. Af overordnede betragtninger af samfundet har Karl Marx<sup>14</sup> eksempelvis et syn på samfundet ud fra en økonomisk opfattelse, hvortil han blandt andet koncentrerer sig om kapitalismens økonomiske grundlag og funktionsmåde (Månson i Andersen & Kaspersen, 2013, s. 40). Anderledes har Max Weber<sup>15</sup> en magtanskuelse af samfundet som værende inddelt i forskellige sociale lag afhængigt af de forskellige menneskers klasse, stand og parti (Månson i Andersen & Kaspersen, 2013, s. 115).

I henhold til specialet bygger vores fokus på en kommunikativ tilgang. Hertil skyldes dette, at vi, i specialet, opererer ud fra en kommunikativ forståelse af markedsføringsbegrebet, hvortil markedsføring netop udgør konteksten, hvori vi ønsker at identificere udfordringerne for virksomheder i at opbygge kompetencer til at markedsføre sig på sociale medier. På denne måde er vi af den forståelse, at identificeringen af udfordringerne således skal findes ud fra et kommunikationsperspektiv. Således ønsker vi at frembringe Lars Qvortrups syn på samfundet, hvori han betegner kommunikationen og interaktionen mellem mennesker som det, der bærer samfundet:

*"En samfundsform er begrundet i den måde, mennesker omgås hinanden, dvs. i den måde hvorpå indbyrdes interaktion og kommunikation er formet. Ja, jeg vil gå så langt som til at hævde, at et socialt system er lig med et system af kommunikation, og at dem vi er i samfund med er dem, som er kommunikativt tilgængelige for os." (Qvortrup, 2003, s. 28)*

---

64 <sup>14</sup> Tysk sociolog, politisk økonom og filosof

<sup>15</sup> Tysk sociolog og professor i økonomi



At Qvortrup netop definerer samfundet som værende båret af kommunikation og interaktion, skal forstås som værende en direkte reference til Niklas Luhmanns<sup>16</sup> systemteoretiske optik. Med denne optik peger Luhmann netop på, at samfundet skal opfattes som værende et overordnet system, der blandt andet er opbygget af utallige former for sociale systemer:

*"Hvert system udfylder en specialfunktion for samfundet. Det politiske system forsyner samfundet med kapacitet til kollektivt bindende beslutninger, mens videnskabssystemet producerer ny viden."* (Hagen i Andersen & Kaspersen, 2013, s. 419)

Endvidere er det Luhmanns grundtanke, at netop disse systemer kun eksisterer i kraft af kommunikation, der dermed gør disse systemer sociale (Hagen i Andersen & Kaspersen, 2013, s. 426). Med Qvortrups syn på samfundet som værende båret af kommunikation og interaktion mellem mennesker, forstås vi således kommunikation og interaktion som det, der, i henhold til specialet, organiserer de tre domæner; menneske, teknologi og forretning i relation til hinanden (Jf. Tre domæners modellen). Hertil anser vi teknologien, i form af sociale medier, som værktøjet til etableringen af markedsføringskommunikation mellem virksomhed og mennesket som forbruger. På denne måde skal relationen mellem virksomheder, sociale medier og forbrugerne ses som værende kommunikativ (FIG 4.1):



At virksomheder, sociale medier og forbrugerne skal forstås som værende i kommunikativ relation til hinanden skal dertil betragtes ud fra en Luhmanniansk optik, hvor hver af disse indgår i et specifikt system (FIG 4.2):



Netop dette kan ses som et udtryk for det, der, ud fra Luhmanns betegnelse, skal forstås som strukturelle koblinger mellem sociale systemer:

*"Når et system differentieres i specialiserede undersystemer, bliver delsystemerne afhængige af hinanden. Det politiske system ville ikke kunne løse sine opgaver, hvis*

<sup>14</sup> Tysk sociolog, videnskabsteoretiker og professor

retssystemet desintegrerede, og det moderne samfund kan slet ikke fungere uden penge” (Hagen i Andersen og Kaspersen, 2013, s. 420)

På denne måde forklarer dette relationen mellem virksomhed, forbruger og sociale medier, hvortil virksomheder, som en del af et virksomhedssystem, er afhængig af et forbrugssystemet for derved at kunne indfri virksomhedernes økonomiske motiv. Dertil er virksomhedssystemet ligeledes afhængig af sociale medier som system for netop at kunne etablere kommunikationen til forbrugersystemet.

Med indsigt i samfundet som værende opbygget af sociale systemer, som er kommunikativt båret, giver dette os således en forståelse af, hvad der grundlæggende karakteriserer den omverden, som virksomheder generelt indgår i. Hertil er virksomheders omverden præget af et samfund bestående af mange systemer, hvortil virksomheder har en særlig kobling til forbrugersystemet og sociale medier som system. I denne forbindelse har vi dog behov for en mere specifik indsigt i, hvorledes samfundets karakter af at være kommunikativt udfolder sig i det samfund, som virksomheder eksisterer i på nuværende tidspunkt, for derved at få indsigt i den omverden, hvori virksomheder udfordres i at opbygge kompetencer til at markedsføre sig på sociale medier. Hertil ønsker vi dermed samtidigt en afklaring på, hvorledes sociale medier skal ses som en tendens for dette samfund. I den forbindelse har Qvortrup i 1998 frembragt en teoretisk betragtning af, hvordan samfundet er præget af en øget kompleksitet i den kommunikation, som former samfundet, hvortil han betegner dette som det hyperkomplekse samfund (Qvortrup, 2003). I det hans betragtninger af samfundet er beskrevet for 16 år siden anser vi således disse betragtninger som en form for diagnose af, hvilke præmisser der potentielt danner grundlag for det samfund, som virksomheder indgår som del af i dag. Således ønsker vi at udfolde Qvortrups beskrivelse af det hyperkomplekse samfund.

## Det hyperkomplekse samfund

I sin beskrivelse af det hyperkomplekse samfund påpeger Qvortrup, at dette samfund skal forstås i direkte sammenhæng med informationssamfundet. Med dette refererer Qvortrup til et samfund, hvor informationskapaciteten er høj for mennesker grundet tilblivelsen af mere og mere information og kommunikation og dertil fremkomsten af informationsteknologier, der gør kommunikation konstant tilgængelig og dermed gør, at vi, som borgere, lever i et mere globalt samfund end tidligere (Qvortrup, 2003, s. 28). At informations- og kommunikationskapaciteten er høj og forøget i forhold til tidligere samfundsformer betegner Qvortrup som udtryk for, at dette netop fører til en kommunikativ belastning og dermed gør kommunikation og information komplekst:

*”Men det betyder også – og det er for mig det afgørende – at der fælles for disse mange kommunikationskoder gør sig én ting gældende: At de udsættes for en stigende kompleksitetsbelastning. Hvis alle mennesker på jorden i princippet er inden for min kommunikative rækkevidde, dvs. hvis jeg er i samfund med alle, så bliver min kommunikationskapacitet – eller rettere: min kommunikative selektionskapacitet, dvs.*

min evne til at sortere i det der er kommunikativt tilgængeligt – udsat for en alvorlig belastning.” (Qvortrup, 2003, s. 28-29)

På denne måde forstår vi Qvortrups beskrivelse af informationssamfundet som værende et billede på, at der sker en øget kompleksitet i kraft øget information- og kommunikationstilgængelighed. Hertil påpeger Qvortrup, at hyperkompleksiteten, der gør informationssamfundet til det hyperkomplekse samfund, skal defineres i, at dette samfund har karakter af at være kompleks i en sådan grad, at det influerer: “[...]den måde vi iagttager os selv og vores omverden på, og dermed samfundets grundlæggende institutioner” (Qvortrup, 2003, s. 30). På denne måde tillægger Qvortrup således informationssamfundet en ekstra grad af kompleksitet, da han netop påpeger, at hyperkompleksiteten udgøres ved, at den øgede mængde af kommunikation og dennes konstante tilgængelighed kobles med, at der således eksisterer utallige iagttagelsesoptikker, hvorudfra mennesket kan betragte sig selv og verdenen. Dette betegner Qvortrup som et udtryk for, at vi lever i en polycentrisk tidsalder:

*“Et hyperkomplekst samfund kan ikke overskues fra noget enkelt observationspunkt (det være sig eksternt eller internt) men må iagttages fra en flerhed af observationspunkter med hver deres iagttagelseskode.”* (Qvortrup, 2003, s. 30)

I det hyperkomplekse samfund er der således flere niveauer af iagttagelser, hvortil iagttagelserne ligeledes er afhængig af, hvilken kodning der anvendes til at iagttage med. Hertil kan dette således illustreres på følgende måde (FIG 4.3):

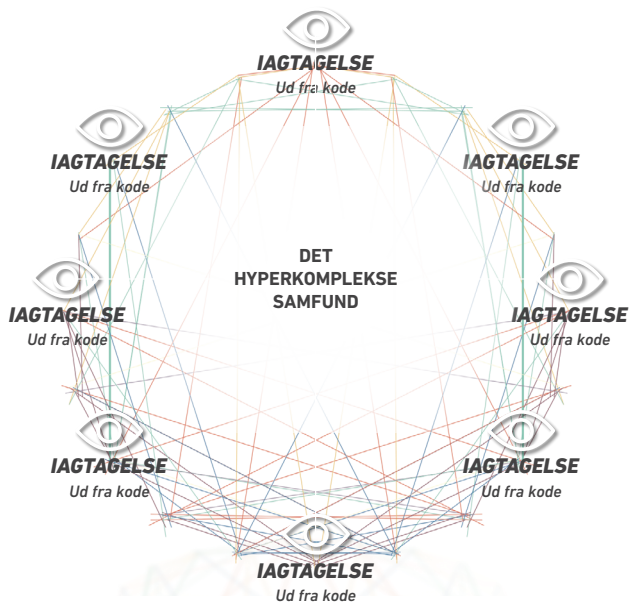


FIG. 4.3

Dertil tilføjer Qvortrup, at mange af de iagttagelser, der sker i det hyperkomplekse samfund, skal forstås som værende både egne iagttagelser og iagttagelser af andres iagttagelser:

*"En stor del af disse iagttagelser er iagttagelser af iagttagelser: Af andres og/eller af egne iagttagelsesoperationer. Dette karakteriserer jeg hvad jeg kalder den polycentriske tidsalder." (Qvortrup, 2003, s. 30)*

Med denne indsigt kunne et eksempel herpå således være et dokumentarprogram på Tv om en indsat i et fængsel. Hertil skildrer programmet en iagttagelse af denne indsatte iagttagelser af, hvordan det er at være indsat i et fængsel. Som seer af dette program er der således tale om, at denne seer, med sin egen iagttagelseskode, iagttager programmets iagttagelse af den indsatte iagttagelser. På denne måde skitserer dette eksempel, hvorledes det hyperkomplekse samfund består af både egne og andres iagttagelser og således flere niveauer af iagttagelser. Hertil knytter Qvortrup yderligere disse mange iagttagelser sammen med, at mennesket således skal begrundes i sig selv, idet mennesket, men sin egen iagttagelseskode, er i position til at iagttage sig selv ud fra omverdenen og derved hele tiden er i stand til at reformulere sig selv gennem anvendelsen af egne iagttagelseskoder i forhold til dennes omverden (Qvortrup, 2003, s. 47). I relation til at disse mange iagttagelsesoptikker kan kobles med den øgede information samt de konstante kommunikationsmuligheder, som gør samfundet hyperkomplekst, spiller teknologien en særlig rolle.

## Teknologi

Qvortrup peger på informations- og kommunikationsteknologierne som værende det hyperkomplekse samfunds kerneteknologi (Qvortrup, 2003, s. 196). Hertil foretager han dog en diskussion af, hvorledes informationsteknologi skal forstås. I den forbindelse påpeger han, at teknologi anses som værende en form for redskab, men at han ikke betragter informationsteknologi som et decideret redskab i traditionel forstand. Derimod anser han nærmere informationsteknologi som værende et medie, hvortil han eksemplificerer dette ved at diskutere, hvorledes en computer, som informationsteknologi, nærmere er et medie end en teknologi:

*"En computer er da ikke et redskab, der – som en skovl eller en gravemaskine der flytter jord – kan bearbejde eller flytte information. For mig minder en computer mere om et medie, dvs. noget ved hjælp af hvilket den ene kommunikerer med den anden." (Qvortrup, 2003, s. 13)*

I forlængelse heraf påpeger Qvortrup yderligere, at et medie netop, i hans optik, skal forstås i en bred forstand, hvortil han betegner et medie som den optik, hvorigennem mennesket betragter andre mennesker samt betragter de elementer, der indgår i omverdenen (Qvortrup, 2003, s. 13). På denne måde anser vi Qvortrups betegnelse af informationsteknologier som værende former for medier, der netop gør det muligt at

kommunikere med andre og samtidig bevirker til iagttagelsesoptikker, hvorigenennem det er muligt for mennesket at iagttage sig selv gennem en kodet iagttagelse af omverdenen. Som et eksempel på hvorledes computeren skal forstås som et medie, der giver mulighed for disse iagttagelser, kan dertil understøttes med Niels Ole Finnemanns betragtning af computeren som et medie:

*"Hertil føjes med internettet en ny kommunikativ dimension. Hvis computeren især er et medie for informations- og vidensbehandling bliver den med til et globalt distribueret, elektronisk integreret vidensarkiv og kommunikationsmiddel."* (Finnemann, 2005, s. 29)

På denne måde påpeger Finnemann, at computeren i samspil med internettet udgør et medie med kommunikationsadgang til globale samlinger af informationer og viden. I kraft af internettet er computeren således et medie, der, med sit globale vidensarkiv, bevirker til mange optikker, hvorudfra mennesket kan betragte verdenen ud fra dennes individuelle iagttagelseskoder.

Således har Qvortrup et syn på informationsteknologier som værende medier, hvormed mennesket har mulighed for at kommunikere med andre og derigenennem iagttage sig selv og dennes omverden. Hertil betragter Finnemann computeren som værende et medie, der, i kraft af internettet, indeholder et globalt vidensarkiv af informationer, hvortil vi, ud fra Qvortrups optik, anser, at internettet således giver mulighed for, at mennesket kan iagttage mange iagttagelser af verden herigenennem. At Qvortrup anvender computeren som et eksempel på en informationsteknologi kan ses som et udtryk for, hvorledes dette afspejler den samtid, hvori Qvortrup har udviklet sin teori om det hyperkomplekse samfund. Hertil er der i dag tale om nye former for informationsteknologier, der dog stadig, ud fra Qvortrups optik, skal betragtes som medier, der giver mennesket mulighed for at kommunikere med andre. Med en reference til vores redegørelse for sociale medier udleder vi, at disse skal ses som værende informationsteknologier, idet sociale medier netop giver mulighed for at kommunikere med andre (Jf. Afgrænsning af sociale medier som begreb). Samtidig har vi ekspliciteret, hvorledes sociale medier netop skal forstås som værende web-baserede (Jf. afgrænsning af sociale medier som begreb), hvorfor disse medier således indgår som en del af det globale vidensarkiv af informationer, som internettet indeholder. I den forbindelse er sociale medier et udtryk for, hvorledes brugeren, i særlig grad gennem dennes netværk herpå, har mulighed for at tilkoble sig andres iagttagelsesoptikker, der ofte er iagttagelser af andres iagttagelser.

På denne måde udleder vi, at sociale medier skal ses som informationsteknologier, der stadig understøtter Qvortrups syn på informationsteknologier som værende medier, der skaber rammerne for kommunikation mellem mennesker. Når Qvortrup i 1998 betragter computeren som en informationsteknologi, skal sociale medier ses som de informationsteknologier, der har stor udbredelse i dag og som i særlig grad giver mulighed for at sociale tilkoblinger af andres iagttagelsesoptikker kan finde sted.

## KOMPLEKSITETSREDUKTION OG KOMPLEKSITETSFØRØGELSE

I relation til at informationsteknologier er det hyperkomplekse samfunds kerneteknologier, påpeger Qvortrup, at informationsteknologier besidder en vis dobbelthed, når det kommer til kompleksitet. Hertil understreger Qvortrup, at det med informationsteknologi er muligt at håndtere kompleksiteten, men at teknologien samtidig kan anses som værende kompleksitetsforøgende:

*"[...]det betyder ikke, at kompleksitetsniveauet reduceres. Faktisk forholder det sig omvendt: Paradokset er, at den teknologi, ved hjælp af hvilken vi reducerer kompleksitet, samtidig også bidrager til at forøge kompleksiteten."* (Qvortrup, 2003, s. 199)

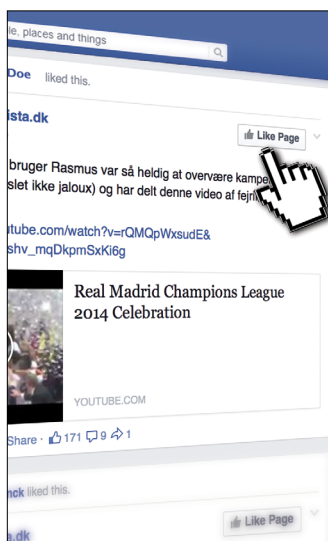
Og efterfølgende:

*"På den ene side er den hyperkomplekse drøm drømmen om adgang til uendelig mange informationer – den indbyggede, 24-timers mobiltelefon. Det er drømmen om at være gennemsigtig for sin omverden. På den anden side er det eneste værn mod kompleksitetsdøden, kvalt i de uendelige strømme af informationer, at sætte grænser, dvs. at forhindre transparens."* (Qvortrup, 2003, s. 199)

Informationsteknologierne har således to vinkler: På den ene side er de med til at håndtere de mange informationsstrømninger, hvortil informationsteknologi nemlig gør det muligt at navigere i disse strømninger ved eksempelvis at kunne selektere og organisere disse. På denne måde reducerer teknologien på sin vis kompleksiteten.

I relation til sociale medier som værende informationsteknologier kan Facebook eksempelvis anses som et medie, hvormed det er muligt at kommunikere med og betragte andre, og samtidig er det muligt at håndtere kompleksiteten i denne kommunikation. Eksempelvis kan man, som bruger på Facebook, selv til- og fravælge hvem og hvad, man ønsker information fra og om, idet brugeren blandt andet selv vælger, hvem denne ønsker at være venner med på Facebook og selv vælger, hvilke brands og nyhedsmedier o.l. brugeren ønsker at synes-godt-om.

På den anden side skal informationsteknologi samtidig forstås som værende kompleksitetsforøgende. Dette sker i kraft af, at mennesket, i sin anvendelse af informationsteknologi, sætter sig i en transparent position, hvor vedkommende, med teknologien, altid har kommunikation og information inden for rækkevidde, som vedkommende skal forholde sig til. Hertil er Facebook ligeledes et eksempel herpå, idet man, som bruger på Facebook, altid har tilgængelig information fra og om de valgte informationskilder, hvortil brugeren yderligere altid er transparent for andres



betragtninger og samtidig er konstant tilgængelig for, at andre kan kontakte en. Eksempelvis har brugeren en personlig profil, der altid er tilgængelig for brugerens venner, og samtidig er det konstant muligt for brugerens venner at kontakte vedkommende, selvom han/hun ikke er online.

## **MASSEMEDIER**

At informationsteknologier kan forstås som værende kompleksitetsforøgende kan ligeledes kobles med, at visse former for informationsteknologier har karakter af at være massemedier, hvortil Qvortrup belyser, at massemediernes rolle er at skabe en fællesverden:

*"Jeg tror, deres opgave er at skabe en fællesverden. Vi lever jo ikke i en verden med erfaringsbaseret fællesskab. Vi lever ikke i en landsby, hvor tiden kan gå med at sladre om naboerne. Så derfor har vi medierne til at give os stof og referencer til vores daglige kommunikation."* (Qvortrup, 2003, s. 233)

Med denne betragtning anser vi dette som Qvortrups reference til, at massemediernes øger kompleksiteten, idet de, med deres produktion af informationer og kommunikation, bevirker til, at vi, som borgere, lever i et globalt samfund og dermed en fællesverden. Samtidig påpeger Qvortrup, at massemediernes rolle ligeledes består i at skabe irritation:

*"Fordi de foretager kommunikative valg på grundlag af deres egne kriterier – hvoraf et kriterium er, at de gerne vil sælge blade. Pointen er, at der ikke er nogen uden for medierne der skal bestemme hvad medierne vil sige: Det gør de selv. Netop derigennem får de den funktion at holde samfundet vågent."* (Qvortrup, 2003, s. 237)

På denne måde understreger Qvortrup, at massemedier skaber irritation, idet disse etablerer kommunikation på baggrund af en specifik agenda om at opnå en økonomisk fortjeneste. Hertil er Qvortrups forståelse af massemedier et udtryk for medier såsom; blade, aviser og tv (Qvortrup, 2003, s. 236), hvorfor dette således er i tråd med vores tidligere understregelse af, at Qvortrups teoretiske diagnose af det hyperkomplekse samfund netop er foretaget for 16 år siden. Dog anser vi, at denne betragtning af massemediernes rolle er sammenlignelig med den måde, hvorpå virksomheder anvender sociale medier som markedsføringsredskaber. I den forbindelse har vi netop påpeget, hvorledes markedsføring foretages ud fra et økonomisk motiv (Jf. Afgrænsning af markedsføringsbegrebet), hvorfor virksomheders kommunikative valg på de sociale medier således afspejler en agenda om en økonomisk fortjeneste. Samtidig har vi ligeledes defineret, at virksomheders markedsføring på sociale medier stiller modtageren i en situation, hvor denne både har karakter af at være en bruger og en forbruger på samme tid (Jf. Afgrænsning af sociale medier som begreb). Hertil identificerer vi, at sociale medier således kan fremstå som irriterende massemedier for modtagerne på de sociale medier, idet virksomheder foretager en iagttagelse af modtagerne ud fra en forbruger iagttagelseskode, hvorimod modtageren, ud fra dennes egen kode, potentielt iagttager sig selv som en bruger. (FIG 4.4)

## MARKEDSFØRING PÅ SOCIALE MÆDIER

FIG. 4.4



I denne markedsføringskontekst er det således vores forståelse, at sociale medier kan anses som værende massemedier, der potentielt kan skabe irritation for brugerne herpå, idet virksomheders kommunikation på de sociale medier afspejler et økonomisk motiv, der gør, at virksomheders modtagere bliver iagttaget ud fra en forbrugeriagttagelseskode. Med virksomheders tilstedeværelse og markedsføring på de sociale medier bevirker dette således til forøget kompleksitet, idet virksomheder tilfører flere muligheder for sociale tilkoblinger for brugerne på de sociale medier og således flere iagttagelsesoptikker, hvorfor der stilles større krav til brugerens selektionskriterier, der skal afstemme hvilke optikker man tilkobler sig.

### Opsamling

Med en udfoldelse af hvad der karakteriserer det hyperkomplekse samfund, skal hyperkompleksiteten kobles med, at dette samfunds øgede information og kommunikation bevirker til, at man, som individ i dette samfund, omgiver sig med mange iagttagelsesoptikker og anvender egne iagttagelseskoder til at iagttage samfundet og sig selv. I den forbindelse spiller informationsteknologi en væsentlig rolle i forhold til dette samfund, idet informationsteknologi både reducerer og forøger kompleksiteten. Heri har vi identificeret dette som værende grundtræk, der ligeledes karakteriserer de sociale medier, hvortil disse i særlig grad giver mulighed for sociale tilkoblinger af andres iagttagelser. Ud fra et markedsføringsperspektiv kan de sociale medier potentielt fremstå som massemedier, der forøger kompleksiteten for brugeren herpå, idet virksomheders tilstedeværelse på de sociale medier giver brugeren yderligere tilkoblingsmuligheder i forhold til, at brugeren samtidig kan iagttage sig selv som forbruger.

Med det hyperkomplekse samfund som værende Qvortrups diagnose af samfundet fra 1998, identificerer vi således symptomer, der ligeledes kan forstås som værende en afspejling af det samfund, som de sociale medier og virksomheder er en del af i dag. Dog er intentionen yderligere at kunne kortlægge, hvorledes sociale medier mere specifikt er opstået. Hertil stiller vi spørgsmålstegn ved, om det er et behov i samfundet, der skyldes de sociale mediers eksistens, eller om det er den teknologiske udvikling, der har skabt et behov for sociale medier. Således fører dette os over i en diskussion om teknologideterminisme i perspektiv til det hyperkomplekse samfund, idet vi netop har slået fast, at vi anser præmisserne for dette samfund som værende symptomer på det samfund, som virksomheder befinder sig i i dag.



## Hvad determinerer hvad?

I foregående afsnit har vi specificeret, at informationsteknologier både er medier til at håndtere kompleksiteten men samtidig er kompleksitetsforøgende. I den forbindelse er der således tale om en vekselvirkning i forhold til, at informationsteknologier påvirker samfundet i kraft af forøgelse af yderligere kompleksitet, men at samfundet ligeledes har fordel af informationsteknologier til at reducere kompleksitet. Således ser vi grundlag for en diskussion om, hvorvidt informationsteknologi er det, der har determineret det hyperkomplekse samfund eller omvendt. I forlængelse heraf er formålet at begribe, hvorvidt sociale medier er opstået som et samfundsbehov, eller om der mere er tale om, at der er opstået et samfundsbehov på grund af de sociale medier.

### **DEN OVERORDNEDE DISKUSSION OM TEKNOLOGIDETERMINISME**

Idet det hyperkomplekse samfund og informationsteknologi er et udtryk for et forhold mellem samfund og teknologi, anser vi, at spørgsmålet om det determinerende forhold mellem disse skal ses ud fra en overordnet diskussion om, hvorvidt det er teknologi, der determinerer mennesket og samfundet eller omvendt. Hertil optegner professor Jens F. Jensen (1994) netop denne problemstilling, hvori han stiller spørgsmålet om, hvorvidt det er teknologiens iboende værdier, som influerer kulturen og dermed samfundet, eller om det omvendt set er samfundet og kulturen heri, der påvirker teknologiens frembringelse og dermed begrundet dens anvendelse (s. 45). I forlængelse heraf har Jensen skitseret flere svarmuligheder herpå, hvortil han netop har søgt at redegøre for de overordnede betragtninger på determinisme i forholdet mellem samfund og teknologi. I forbindelse hermed opstiller han tre overordnede betragtninger:

*Teknologisk determinisme*, der skal forstås som opfattelsen af, at det er teknologiens selvgenerende udvikling, som er årsagen for virkninger i samfundet og i kulturen (Jensen, 1994, s. 45). Med vores forståelse af sociale medier som værende informationsteknologier ville et eksempel på teknologisk determinisme således være opfattelsen af, at sociale medier har givet mennesker et større behov for at kommunikere med andre mennesker, idet sociale medier giver konstant mulighed herfor.

*Determineret teknologi* karakteriserer det modsatte. Denne betragtning centrerer sig om, at det er samfundet og kulturen, der determinerer teknologiens udvikling og virkning (Jensen, 1994, s. 46). Med udgangspunkt i eksemplet fra før kan denne opfattelse af determineret teknologi således overføres til en opfattelse af, at sociale medier er opstået i kraft af et menneskeligt behov for at være social, hvortil dette behov har ført til udvikling af redskaber til at kommunikere med andre.

Endeligt betegner *Teknologisk somnambulisme* opfattelsen af, at teknologi i sig selv skal betragtes som værende værdi-neutral, hvortil virkningen af teknologien er betinget af, i hvilken kontekst den anvendes i og af hvem (Jensen, 1994, s. 45-46). I dette tilfælde er der således tale om en opfattelse af, at de sociale mediers eksistens og funktion er forankrede i, hvem der anvender dem, og hvorledes de bliver anvendt.

Med denne opfattelse har sociale medier ikke nogen virkning uden menneskers anvendelse heraf. Samtidig kan det siges, at mennesker ikke har et værktøj til at kommunikere med andre, uden at de sociale medier har sat nogle værdi-neutrale rammer herfor, som mennesker således selv kan tilføre værdi til.

Med udgangspunkt i Jensens opstillede perspektiver på det determinisme, i relationen mellem samfund og teknologi, anser vi betegnelsen 'teknologisk somnambulisme' som værende et sammenligneligt udtryk for det perspektiv, som Qvortrup frembringer i forhold til, hvorledes informationsteknologi og det hyperkomplekse samfund er relateret til hinanden. I den forbindelse påpeger han, at informationsteknologier netop ikke skal forstås som et lydigt redskab, men at vi:

*"[...]skal prøve at forestille os informationsteknologi – og teknologi i al almindelighed – ikke som slave, men som menneskets sidestillede med-aktør."* (Qvortrup, 2003, s. 206)

Ved at anse informationsteknologi og det hyperkomplekse samfund som værende sidestillede med hinanden argumenterer Qvortrup samtidig for, at teknologiens samt menneskets, og dermed samfundets, virkninger er forankrede i hinanden, hvortil han eksemplificerer dette i forhold til computeren som medie ikke er:

*"[...]en passiv størrelse i hænderne på en omnipotent bruger. Computeren – for ikke at tale om det digitale net – gør som medie noget ved brugeren, og brugeren-med-computer er på mange måder anderledes end brugeren-uden-computer."* (Qvortrup, 2003, s. 230)

Og efterfølgende

*"Målet er ikke at tilpasse teknologien til en altid-allerede-defineret bruger, for sådan en findes ikke. Målet er at skabe en frigørende og dynamisk mediering mellem bruger-aktanten og teknologi-aktanten."* (Qvortrup, 2003, s. 230)

På denne måde kan Qvortrups perspektiv på forholdet mellem informationsteknologi og det hyperkomplekse samfund dermed til dels sammenlignes med det teknologiske somnambulistiske perspektiv. Ud fra Qvortrups perspektiv er informationsteknologi dog ikke neutral, idet den netop agerer med egen dagsorden. Dog er det vores forståelse, at Qvortrups pointe med, at der er tale om en mediering mellem teknologi- og brugeraktanten, netop er et billede på forholdet mellem det hyperkomplekse samfund og informationsteknologi. Hertil afspejler informationsteknologiernes virkning, den kontekst, som denne anvendes i, idet informationsteknologierne netop reducerer den øgede information og kommunikation i det hyperkomplekse samfund. Omvendt afspejler det hyperkomplekse samfund informationsteknologi, idet denne, udover at være kompleksitetsreducerende, samtidig forøger kompleksiteten ved at bevirke til yderligere kommunikation og information.



Kilde: [http://www.grippingmedia.dk/wp-content/uploads/2013/12/social\\_media\\_0.jpg](http://www.grippingmedia.dk/wp-content/uploads/2013/12/social_media_0.jpg)

## **TILKOMSTEN AF SOCIALE MEDIER**

Idet vi har udledt, at sociale medier skal forstås som informationsteknologier, giver denne forståelse af informationsteknologi og det hyperkomplekse samfunds forankring i hinanden, således en indsigt i, hvorledes sociale medier er opstået. Hertil identificerer vi, at sociale medier netop kan siges at være opstået på baggrund af den kompleksitet, som det hyperkomplekse samfund og informationsteknologier i samspil både forøger og reducerer. I denne kontekst anser vi netop, at sociale medier er opstået som en informationsteknologi ud fra et behov om at kunne reducere yderligere i den kompleksitet, som både det hyperkomplekse samfund og informationsteknologier bevirker til. Hertil giver sociale medier netop mulighed for at selekttere specifikt i kommunikation og informationer. Denne selektionsmulighed giver de sociale medier eksempelvis i højere grad end computeren, hvortil sociale medier netop indsnævrer information og kommunikation til et konkret socialt netværk, hvorimod computeren, som helhedsmedie, giver mulighed for global information og kommunikation i mange forskellige sammenhænge. På denne måde kan sociale medier derfor betragtes som en ny informationsteknologi, der grunder i et stigende behov for mere kompleksitetsreduktion i information og kommunikation. Som tidligere nævnt skal sociale medier dog ligeledes opfattes som kompleksitetsforøgende, hvortil vi anser, at disse medier netop udvikler sig i takt med, at brugerne herpå konstant reformulerer sig igennem iagttagelser af sig selv gennem kodede iagttagelser af andre. Med brugernes reformuleringer af sig selv, hvortil vi eksempelvis har påpeget, at virksomheders markedsføring på sociale medier er med til at give brugerne mulighed for at iagttage sig selv som forbruger,

forøges kompleksiteten således, idet sociale medier konstant bevirker til flere muligheder for sociale tilkoblinger. Netop dette perspektiv kan ses i sammenhæng med Qvortrups syn på, at informationsteknologi ikke bevirker til fremmedgørelse, der imidlertid ofte, ifølge Qvortrup, er et kritikpunkt ved informationsteknologier. I den forbindelse påpeger Qvortrup, at netop fremmedgørelsen ikke er problemet:

*"Årsagen er, at problemet i forbindelse med informationsteknologi ikke er fremmedgjorthed, men snarere det modsatte: nemlig den alt for store åbenhed. Problemet er ikke, at vi igennem nettet er adskilt fra andre mennesker, men at vi åbne over for den sociale omverdens trænger sig på. Problemet er ikke isolation, men mangel på afstand"* (Qvortrup, 2003, s. 225)

Med denne beskrivelse påpeger Qvortrup således, at det netop ikke er fremmedgørelsen, som informationsteknologier bidrager til. Overført til forståelsen af sociale medier som informationsteknologier er der derimod tale om mangel på afstand i kraft af, at brugerne, på de sociale medier, selv vælger de informationer til, som brugerne ønsker at iagttage, hvorfor informationerne således er mere tilpasset brugeren. Samtidig medfører dette dog, at brugeren således har information, der trænger sig på på en måde, hvor det netop er brugeren selv der har valgt at få denne information, hvorfor dette således kræver et engagement fra brugeren.

## **Opsamling**

Med en udredning af hvorledes det hyperkomplekse samfund og informationsteknologi skal forstås som værende forankrede i hinanden, idet de tilsammen både bevirker til kompleksitetsreduktion og kompleksitetsforøgelse, har vi således identificeret, hvordan sociale medier er opstået. Hertil er de netop opstået som nye informationsteknologier, der grunder i et stigende behov for at kunne reducere kompleksitet yderligere, hvortil de sociale mediers eksistens dog samtidig bevirker til forøgelse af kompleksiteten.

## Paradigmeskift?

Til trods for at Qvortrups diagnose af det hyperkomplekse samfund er udarbejdet i 1998, har vi med en teoretisk udfoldelse af dette samfund udledt, at symptomerne herpå kan overføres til en forståelse af, hvorledes de sociale medier skal forstås som nye informationsteknologier, der er opstået på baggrund af en forøget kompleksitet. På denne måde har udfoldelsen af det hyperkomplekse samfund givet indikationer på, hvad der potentielt ligger til grund for det samfund, som virksomheder indgår i i dag, idet sociale medier netop udgør det område, hvori vi, på baggrund af specialets problemanalyse, har belyst, at virksomheder er udfordret i forhold til markedsføring. Som tillæg hertil stiller vi dog spørgsmålstegn ved, hvorvidt det kan siges, at det samfund, som virksomheder er en del af i dag, til stadighed er et udtryk for det, der karakteriserer det hyperkomplekse samfund. Derfor har vi således behov for en uddybning af, hvorvidt Qvortrups beskrivelse af det hyperkomplekse samfund skal forstås som værende en generel samfundsform i sig selv, eller om der mere er tale om videreudviklede betragtninger i forhold til en mere overordnet samfundsform. Hertil ønsker vi derfor at udfolde Thomas Kuhns (1995) paradigmebegreb, hvortil vi med dette ønsker at få indsigt i, hvad der ligger til grund for et samfundsparadigme.

## Paradigme og videnskabelige samfund

Selve Kuhns paradigmebegreb defineres som værende beslægtet med det, han betegner som normalvidenskaben. Hertil skal normalvidenskab forstås som:

*"[...]forskning, som hviler fast på et eller flere tidligere videnskabelige resultater, der af et bestemt videnskabeligt samfund for en tid betragtes som grundlaget for dets virke."* (Kuhn, 1995, s. 61)

På denne måde skal et paradigme forstås som værende retningslinjerne for et givent videnskabeligt samfund, der således indikerer regelsætter og normerne for, hvorledes man agerer inden for dette videnskabelige samfund. I forlængelse heraf betegner Kuhn et videnskabeligt samfund som værende:

*"[...]udøverne af et videnskabeligt specialområde. I et omfang uden lige har de fået ensartede uddannelser og indførelser i faget; undervejs har de tilegnet sig den samme faglitteratur og uddraget mange fælles belægninger af den."* (Kuhn, 1995, s. 214)

Således består et videnskabeligt samfund af udøverne inden for et specialområde, hvor det, der fører disse sammen, er en fælles enighed om, hvilken faglig optik, der opereres ud fra. Hertil betegner Kuhn netop dette som et udtryk for en fælles faglig matrix. Med denne faglige matrix har udøverne blandt andet fælles symbolske generalisationer, der refererer til de faglige udtryk, som anvendes af udøverne. Derudover har udøverne fælles faglige overbevisninger, værdier og forbilleder (Kuhn, 1995, s. 219-224).

Med Kuhns betegnelse af et paradigme og med hans definition af et videnskabeligt samfund er det således vores forståelse, at disse begreber således skal knyttes til

samfundsvidenskaben. Inden for denne vil der netop, ud fra Kuhns optik, herske et paradigme – eller en normalvidenskab – der således fordrer, hvorledes samfundet betragtes ud fra en bred enighed hos udøverne inden for samfundsvidenskaben.

## Videnskabelig revolution

I forlængelse af Kuhns paradigmebegreb knytter sig betegnelsen af et paradigmeskift, hvortil han betegner dette som værende en videnskabelig revolution. Hertil definerer Kuhn dette som værende et udtryk for, når der opstår en krise i paradigmet i form af en uregelmæssighed, som ikke kan løses ud fra paradigmets egne præmisser:

*”Når en uregelmæssighed af disse og lignende grunde først forekommer at være mere end blot endnu en normalvidenskabelig gåde, er overgangen til krise og unormal videnskab begyndt. Uregelmæssigheden selv bliver nu mere alment anerkendt som sådan i faget. Flere og flere af fagets fremtrædende mænd viser den mere og mere opmærksomhed. [...] For dem vil faget ikke længere helt se ud som før. Dets ændrede udseende er til dels et simpelt udslag af det nye fikseringspunkt for videnskabelig forsken.”* (Kuhn, 1995, s. 126)

Et paradigmeskift opstår således, når en uregelmæssighed bliver til en uløselig krise. Hertil erklæres det gamle paradigme, så at sige, ugyldigt og erstattes således af et nyt paradigme. Dog påpeger Kuhn samtidig, at et paradigme altid udfordres af uregelmæssigheder, idet det ligger i normalvidenskabens natur. Hertil løses disse uregelmæssigheder som oftest ud fra paradigmets præmisser, hvortil disse uregelmæssigheder behandles med formålet om at styrke paradigmet, idet behandlingen af disse er med til at videreudvikle paradigmet:

*”Normalvidenskaben består i at virkeliggøre dette løfte, hvilket opnås ved at forøge vor viden om de kendsgerninger, paradigmet peger på som særlig oplysende, ved at forbedre overensstemmelsen mellem disse kendsgerninger og paradigmets forudsigelser og ved videre udarbejdelse af paradigmet selv.”* (Kuhn, 1995, s. 73)

Der skelnes således mellem uregelmæssigheder, der decideret skaber uløselige kriser og som derfor giver anledning til et paradigmeskift, og uregelmæssigheder, der stadig har relation til den retning, som paradigmet peger på, hvortil løsningen af denne type uregelmæssigheder er med til at styrke paradigmet.

## Informationssamfundet som samfundsparadigme

Med Qvortrups beskrivelse af det hyperkomplekse samfund anser vi dette som et udtryk for en overordnet paradigmatisk forståelse af samfundet. Hertil påpeger Qvortrup selv, at hans beskrivelse af det hyperkomplekse samfund skal ses i direkte sammenhæng med en forståelse af informationssamfundet. I den forbindelse eksisterer der flere teoretiske udlægninger informationssamfundet, hvortil Qvortrup selv påpeger, at det var Daniel Bell, der introducerede denne samfundsbetegnelse i



1973 (Qvortrup, 2003, s. 20). I forlængelse heraf påpeger Finnemann, at der generelt er bred opfattelse af, at informationssamfundet netop karakteriserer den nyeste samfundsform:

*"Der har gennem de sidste 20-30 år bredt sig den opfattelse, at vi netop i disse år for første gang i menneskehedens historie står på tærsklen til et informationssamfund."* (Finnemann, 2005, s. 65)

I den forbindelse fremkommer Finnemann selv med sin betragtning af, at der, i et mediehistorisk perspektiv, er tale om, at den nyeste samfundsform skal forstås som værende et informationssamfund, hvortil Finnemann dog betegner dette som det femte informationssamfund (Finnemann, 2005, s. 16). Dette femte informationssamfund betegner han som værende knyttet til en mediematrice, hvor denne er karakteriseret ved: *"[...]integrationen af it, internet og andre digitale medier[...]"* (Finnemann, 2005, s. 12), der udvider forståelsen af de elektroniske medier (Finnemann, 2005, s. 79). Hertil har Finnemann en mediehistorisk optik på, at der forinden dette femte informationssamfund har eksisteret andre former for informationssamfund, hvortil han påpeger, at de evolutionære spring mellem disse beror på en forøgelse af kompleksitet, der gør at medierne i hvert informationssamfund bevarer sin eksistens men dog ofte anvendes på nye måder og i nye samspil (Finnemann, 2005, s. 16).

Med en samlet forståelse af, at der eksisterer flere perspektiver på informationssamfundet indikerer dette således, at informationssamfundet overordnet set kan betragtes som værende et udtryk for et samfundspadigme. Til trods for forskellige varierende vinkler på informationssamfundet fremkommer perspektiverne

dog alle med belæg for, hvorledes samfundet består af information. I den forbindelse er Qvortrups bidrag til denne paradigmatisk forståelse af informationssamfundet netop, at dette er hyperkomplekst, der således skaber et opgør med det, han betegner som det tidligere samfunds antropocentriske iscenesættelse af, at: "[...] *det menneskelige er i centrum og danner målestok for samfundet.*" (Qvortrup, 2003, s. 37). I forlængelse heraf beskriver Qvortrup, hvordan den øgede kommunikation og information har forandret samfundet til at være hyperkomplekst, hvortil dette er en krise i forhold til det tidligere samfunds antropocentriske grundpræmis, idet forandringen bevirker til, at antropocentrismen:

*"[...]i nutidens samfund bliver udsat for overbelastning. Antropocentrismens grundproblem er, at den ikke kan matche den enorme kompleksitet som vor tids samfund udsætter sig selv for."* (Qvortrup, 2003, s. 42)

Ved at koble Qvortrups syn herpå med vores forståelse af Kuhns paradigmebegreb kan de øgede informationsstrømninger og den altid tilgængelige kommunikationsmulighed således anses som uregelmæssigheder, der har skabt en krise i det antropocentriske opfattelse af samfundet. Hertil har disse øget kompleksiteten, hvilket ligeledes kan ses som en parallel til Finnemanns betragtning af, at de evolutionære spring mellem de fem informationssamfund sker i kraft af en forøgelse af kompleksitet. Med Qvortrups optik, anfægter disse informationsstrømninger og kommunikationsmulighederne nemlig, at mennesket, som værende centrum for verden, kommer til at lide af en overbelastning i kraft af den kompleksitet, som de mange informationer og kommunikationsmuligheder bevirker til i informationssamfundet. Dette beskriver han som et udtryk for, at der er tale om en overgang til et polycentrisk samfund (Qvortrup, 2003, s. 47). Ud fra Qvortrups beskrivelse af det hyperkomplekse samfund er det vores forståelse, at når der eksisterer en så høj grad af informationer, som mennesket skal forholde sig til, skaber det en mangfoldighed af iagttagelsesoptikker, der netop fordrer, at mennesket først iagttager omverden ud fra dennes egne kodede iagttagelsesoptikker for dernæst at kunne iagttage sig selv. På denne måde er det vores forståelse, at der således opstår en krise i forhold til Qvortrups udlægning af den antropocentriske grundpræmis om, at mennesket er i centrum. Det er ikke længere ud fra mennesket, at verdenen måles. Det er nærmere ud fra omverdenen, at mennesket i interaktion og kommunikation med andre kan reproducere sig selv.

Med Qvortrups beskrivelse af informationssamfundet som værende hyperkomplekst, ved at koble beskrivelsen af de mange iagttagelsesoptikker som en konsekvens af den øgede kommunikation og informationsstrømning, tilfører han således en ny dimension til forståelsen af informationssamfundet. På denne måde kan Qvortrups bidrag om det hyperkomplekse samfund forstås som en diagnosticering af uregelmæssigheder, hvortil han videreudvikler på de paradigmatisk grundpræmisser for informationssamfundet, hvori han netop fortsætter i den retning, som paradigmet sætter linjerne for.



## **INFORMATIONSTEKNOLOGIERS KOBLING MED INFORMATIONSSAMFUNDET SOM PARADIGME**

At vi tidligere har frembragt et perspektiv på, at samfund og teknologi er forankrede i hinanden (Jf. Teknologideterminisme), kan yderligere, ud fra Kuhns forståelse af et paradigmeskift, forklares, idet han påpeger, at en krise i ét paradigme kan opstå i kraft af en krise i et andet:

*"Kriser behøver ikke fremkaldes af arbejdet i det videnskabelige samfund, der rammes af dem, og som til tider undgår revolutioner som følge deraf. Nye instrumenter som elektronmikroskopet eller nye love som Maxwells kan udvikles inden for ét specialområde og skabe kriser i et andet."* (Kuhn, 1995, s. 219)

Som Kuhn påpeger, kan en krise i ét paradigme således opstå som følge af nye udviklinger inden for et andet paradigme. Hertil kan denne forståelse overføres til Qvortrups syn på, at de paradigmatisk præmisses for informationssamfundet gør, at der samtidig er tale om en ny paradigmatisk måde at forstå teknologi på. Netop dette argumenterer Qvortrup for, hvortil han understreger, at forståelsen af informationsteknologi fordrer, at der gøres op med den traditionelle måde at anse teknologi på:

*"[...]selvom vi naturligvis godt kan se, at der er forskel mellem de traditionelle industrimaskiner og vor tids informationsmaskiner, så kobler vi ikke denne forskel sammen med epokeskiftet fra det moderne til det hypermoderne samfund. Problemet er, at vores begreber om de nye maskiner stammer fra den gamle tids tænkemåder."* (Qvortrup, 2003, s. 204)

Denne udlægning, om at det ikke er muligt at overføre den traditionelle forståelse af teknologi over på informationsteknologi, er således koblet med, at Qvortrup netop anser informationsteknologier som medier (Jf. Teknologi). I forlængelse heraf belyser Qvortrup nemlig, at informationsteknologi eksempelvis ikke kan betragtes som en energiteknologi ligesom dampmaskinen og benzin-motoren, der kendetegner kerne-teknologier i industrisamfundet (Qvortrup, 2003, s. 205). Hertil påpeger han, at informationsteknologiers råstof ikke er en fysisk substans, hvorfor anvendelsen af informationsteknologier ikke bevirker til fysisk produktion, som eksempelvis benzin-motoren, der bevirker til en fysisk produktion af benzin (Qvortrup, 2003, s. 205-206). Informationsteknologiers råstof er information, hvormed det netop, som vi har beskrevet, er målet med denne teknologi at kunne håndtere og dertil reducere kompleksiteten i de øgede informationsstrømninger og de mange iagttagelsesoptikker. Med disse betragtninger anser vi, ud fra Kuhns paradigmebegreb, at Qvortrup påpeger, hvorledes informationssamfundet som samfundsparadigme i samspil med dennes symbiose med informationsteknologi, har bevirket til en krise i den tidligere paradigmatisk forståelse af teknologi. Hertil kan dette understøttes med Finnemanns perspektiv på, at overgangen mellem det, han betegner som de fem informationssamfund, ligeledes er et udtryk for en overgang til en ny mediematrice (Finnemann, 2005, s. 34). I den forbindelse påpeger han, som tidligere nævnt, at der i overgangen til en ny mediematrice er tale om, at:

*"[...]de tidligere medier fortsat består og benyttes – ofte og især på nye måder og i nye samspil. Der er således ikke blot tale om tilkomsten af et nyt medie, men om en udvikling, hvor det eller de nye medier interfererer med de eksisterende med dannelsen af en ny mediematrice som resultat."* (Finnemann, 2005, s. 16)

På denne måde understreger Finnemann ligeledes et perspektiv på, at der i overgangen til et nyt samfund er tale om en ny mediematrice, hvor synet på de eksisterende medier udvikles således, at de anvendes på en ny måde i forhold til det nye informationssamfund. Gennem Kuhns optik tegner både Finnemann og Qvortrup således overordnet et billede af, at en paradigmatisk overgang til en ny samfundsform samtidig skaber krise og dermed paradigmeskift i måden, hvorpå teknologi og medier anvendes og betragtes.

## **Hvor er vi nu?**

Med denne grundoptik, om at synet på teknologier og medier er sammenhængende med præmisserne for en given samfundsform, er det således vores forståelse, at sociale medier, som værende de medier virksomheder har udfordringer med i dag, således kan argumentere for, at samfundet i dag stadig kan betragtes som værende det, som Qvortrup betegner som et hyperkomplekst informationssamfund. Hertil hænger anvendelsen af disse medier til stadighed sammen med præmisserne for, hvorledes Qvortrup anser anvendelsen af informationsteknologi i det hyperkomplekse samfund, idet disse både kompleksitetsreducerende og kompleksitetsforøgende. Samtidig kan det dog siges, at sociale medier er medier, der potentielt indgår i en sjette mediematrice, som bygger på Finnemanns beskrivelse af den femte mediematrice, hvilket han, som nævnt, betegner som: *"[...]Integrationen af it, internet og andre digitale medier[...]"* (Finnemann, 2005, s. 12). Hertil har vi netop påpeget, hvorledes sociale medier skal forstås som værende web-baserede (Jf. Afgrænsning af sociale medier som begreb). På denne måde udvider de sociale medier således integrationen af internettet, idet de sociale medier tilføjer yderligere mulighed for social interaktion herpå. Finnemann påpeger ligeledes selv, hvad der blandt andet vil danne grundlag for en sjette mediematrice, hvortil han netop understreger, at: *"Samfundet har nået et organisationsniveau, der kræver nye mere differentierede offentlige fora, der kan formidle den fornødne sociale interaktion."* (Finnemann, 2005, s. 301). På denne måde er fremkomsten af de sociale medier således et udtryk for, hvorledes der er tale om en sjette mediematrice, som eksisterer til at kunne håndtere det eksisterende samfunds kompleksitet ved at give mulighed for sociale interaktioner.



Kilde: <http://blog.lastminute.com/wp-content/uploads/Smartphone.jpg>

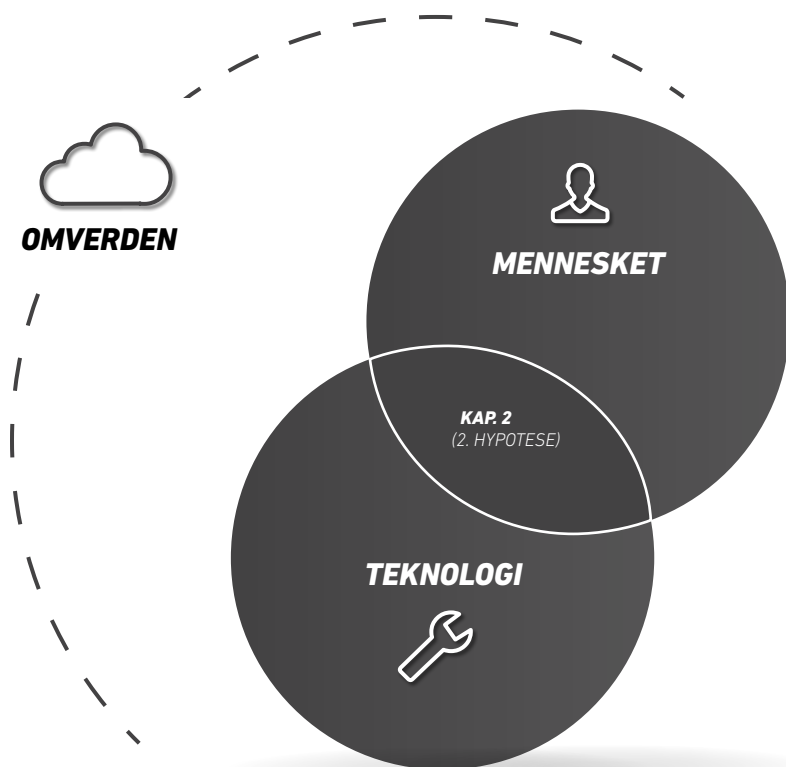
## Opsamling

Med en forståelse af Kuhns paradigmebegreb anser vi, at Qvortrups beskrivelse af det hyperkomplekse samfund skal forstås som en diagnose af de uregelmæssigheder, der knytter sig til informationsamfundet som samfundsparadigme. Ved at videreføre en forståelse af, hvorledes uregelmæssigheder i et paradigme, ud fra Kuhns optik, kan skabe kriser i et andet paradigme, har vi påført denne i perspektiv til, at informationsamfundet, som samfundsparadigme, således har skabt en krise i forhold til, hvorledes teknologi anvendes og betragtes. I forlængelse heraf har vi således identificeret, hvorledes de sociale medier er et udtryk for, hvorledes det samfund, som virksomheder indgår i i dag, til stadighed kan forstås som værende et hyperkomplekst informationsamfund, idet sociale medier netop er et redskab, der lever op til dette samfunds præmisser om kompleksitetsreduktion og kompleksitetsforøgelse. På denne måde er der tale om, at der stadig findes symptomer på Qvortrups diagnose af samfundet som værende hyperkomplekst. Ud fra en paradigmatisk forståelse af, at uregelmæssigheder i et samfundsparadigme kan føre til en ny paradigmatisk forståelse af teknologien, har vi ligeledes og endeligt udledt, hvorledes der grundet informationsamfundets præmisser er tale om en ny mediematrice i forlængelse af Finnemanns fem mediematricer. Heri indgår de sociale medier blandt andet som udtryk for en ny og sjette mediematrice, der forøger kompleksiteten.



## REVIEW

I dette kapitel har vi ud fra Qvortrups diagnose af det hyperkomplekse samfund opnået indsigt i, at virksomheder i dag indgår i et hyperkomplekst informationssamfund, hvori mennesket omgiver sig med iagttagelser, andres iagttagelser og forskellige iagttagelseskoder. Hertil har vi ligeledes erfaret, at sociale medier er nye informationsteknologier, som både reducerer og forøger den kompleksitet, som eksisterer i forhold til et hyperkomplekst informationssamfund. I den forbindelse skal sociale medier forstås som værende en del af en ny mediematrice som et udtryk for en udviklet integrationen af internettet, der giver større muligheder for social interaktion.



## RETROSPECTIVE

I henhold til 3-D modellen har vores primære indgangsvinkel til dette kapitel således været overlappet mellem teknologi og menneske omsluttet af samfundet, se ovenstående (FIG 4.5).

Dette kapitel har bidraget til besvarelsen af specialets problemformulering i kraft af en besvarelse af arbejdsspørgsmålet:

### ***Hvordan kan sociale medier forstås som et udtryk for en digital udvikling set ud fra et samfundsmæssigt perspektiv?***

Med en besvarelse af dette arbejdsspørgsmål skal dette kapitel ses som en af specialets dele, hvori har vi således opnået en forståelse af, hvilket samfund der danner rammen for den kontekst, hvori vi ønsker at identificere, hvad udfordringerne for virksomheder er i at opbygge kompetencer til at markedsføre sig på sociale medier. På denne måde bidrager dette kapitel som en delforståelse til at kunne opnå en helhedsforståelse i forhold til at kunne besvare specialets problemformulering.

# MARKEDSFØRING

---

I foregående kapitel har vi udledt, at det samfund, som virksomheder er en del af i dag, kan betragtes som værende et hyperkomplekst informationssamfund, hvori sociale medier skal forstås som informationsteknologier, der både reducerer og forøger kompleksiteten i de mange forskellige iagttagelser og iagttagelseskoder, som dette samfund indeholder. Med en forståelse heraf har dette kapitel til formål at udfolde, hvordan dette samfunds præmisser påvirker den måde, hvorpå virksomheder markedsfører sig på i dag. I den forbindelse ønsker vi at besvare spørgsmålet om, hvordan sociale medier er blevet medier til at markedsføre sig på, samt hvad det er for viden, virksomheder skal have for at kunne markedsføre sig på disse medier.

## Udvikling indenfor markedsføring

Som vi tidligere har beskrevet anser vi i dette speciale markedsføring som begreb for den kommunikation, der anvendes af virksomheder som aktivitet til at etablere og opretholde relation til en forbruger ud fra et økonomisk motiv (Jf. Afgrænsning af markedsføringsbegrebet). Til at udfolde et generelt perspektiv på, hvorledes markedsføring har ændret sig, ønsker vi at tage udgangspunkt i de betragtninger, som Kotler et al. (2010) fremlægger ud fra en evolutionær tilgang. I den forbindelse belyser Kotler et al., hvorledes markedsføring generelt har ændret sig, hvortil de samtidig påpeger, hvilke præmisser markedsføring bygger på i dag. Hertil inddeler Kotler et al. markedsføring i tre stadier: Markedsføring 1.0, 2.0 og 3.0.

På det første stadie, hvilket Kotler et al. betegner som markedsføring 1.0, blev markedsføring set ud fra et produktorienteret synspunkt, hvor kommunikationen i denne måde at markedsføre sig på, således var præget af et fokus på at sælge det produkt, som den givne virksomhed udbød:

*"The goal was to standardize and scale up to bring about the lowest possible costs of production so that these goods could be priced lower and made more affordable to more buyers." (Kotler et al., 2010, s. 3)*

På det første stadie var fokus således på salgskommunikation og derigennem på at markedsføre sig med så lav en pris som muligt for derved at øge forbrugernes tilslutning til produktet. I markedsføring 2.0 ændrede fokus for kommunikationen i markedsføringen sig til at være markedsorienteret fremfor salgsoorienteret:

*"Marketing 2.0 came out in today's information age—where the core is information technology. The job of marketing is no longer that simple. Today's consumers are well informed and can easily compare several similar product offerings. The product value is defined by the consumer. Consumers differ greatly in their preferences. The marketer must segment the market and develop a superior product for a specific target market." (Kotler et al., 2010, s. 3-4)*

På dette andet stadie inden for markedsføring blev fokus således flyttet væk fra salgskommunikation og over til en mere markedsorienteret kommunikation som konsekvens af det eksisterende informationssamfund og informationsteknologiernes fremkomst. Netop dette stadie kan således anses som en parallel overgang til Qvortrups betragtning af det hyperkomplekse samfund, hvor tilstrømningen af flere informationer har givet forbrugeren mulighed for, via dennes iagttagelseskode, at vurdere, hvad der er relevant for denne. I den forbindelse påpeger Kotler et al. dog, at dette andet stadie inden for markedsføring har sin brist i, at forbrugeren opfattes som værende passiv i forhold til markedsføringen (Kotler et al., 2010, s. 4). Derfor befinder markedsføring sig på nuværende tidspunkt på et tredje stadie, hvor fokus stadig er på forbrugeren, men hvor der særligt fokuseres på forbrugers engagement gennem værdier og visioner:

*"Now, we are witnessing the rise of Marketing 3.0 or the values-driven era. Instead of treating people simply as consumers, marketers approach them as whole human beings with minds, hearts, and spirits."* (Kotler et al., 2010, s. 4)

Kotler et al. beskriver således, at markedsføring, i forhold til de to tidligere stadier, befinder sig på et nyt stadie, hvor fokus for kommunikationen i markedsføringen i høj grad er på, at forbrugers værdier har en større betydning, hvorfor det handler om at engagere forbrugeren ved at skabe værdi for denne. I forlængelse af dette nye markedsføringsfokus belyser Kotler et al. yderligere, at ligesom informationsteknologierne havde sin indflydelse i markedsføring 2.0, er drivkraften for markedsføring 3.0 også informationsteknologi, hvori der her dog er tale om en ny bølge af informationsteknologier:

*"Now, new wave technology becomes the major driver for birth of Marketing 3.0. Since early 2000, information technology has penetrated the mainstream market and further developed into what is considered the new wave technology. New wave technology consists of three major forces: cheap computers and mobile phones, lowcost Internet, and open source. The technology allows individuals to express themselves and collaborate with others."* (Kotler et al., 2010, s. 5)

I denne beskrivelse påpeger Kotler et al. således, at de nye web-baserede informationsteknologier indgår som faste elementer i markedet og derfor som drivkraften af bag markedsføring 3.0, hvortil deres styrke ligger i at være let tilgængelige og næsten gratis at anvende. Yderligere påpeger Kotler et al., at denne nye bølge af informationsteknologier, gør det muligt for mennesker at udtrykke sig selv og samarbejde med andre, hvorfor vi anser, at disse informationsteknologier således er værdifulde for virksomheder til at etablere og opretholde en relation til forbrugeren gennem kommunikation med denne.

Således understreger Kotler et al., at der er tale om tre forskellige måder at markedsføre sig på. I den forbindelse er kommunikationen inden for markedsføring 1.0 udelukkende centreret omkring salg, hvortil kommunikationen inden for

både markedsføring 2.0 og 3.0 har et anderledes fokus på at opnå relation til forbrugeren. Hertil er fokus i markedsføring 2.0 at opnå indsigt i denne gennem en markedsforståelse, hvorimod fokus i markedsføring 3.0 er at betragte forbrugeren som et helt enkeltstående menneske. At der i markedsføring 2.0 og 3.0 er et andet primærfokus end salg er dog ikke ens betydende med, at salg ikke er et overordnet fokus herfor. I den forbindelse påpeger Kotler og Keller, at kunsten ved at markedsføre er, at salg ikke kommer til udtryk som primærårsagen herfor, men at salg kun er toppen af isbjerget:

*"Managers sometimes think of marketing as "the art of selling products," but many people are surprised when they hear that selling is not the most important part of marketing! Selling is only the tip of the marketing iceberg."* (Kotler & Keller, 2012, s. 5)

På denne måde er salg således kun en del af at markedsføre, hvortil Kotler og Keller refererer til, at det, i markedsføringsammenhæng, handler om at gøre fokus på salg overflødig (Kotler & Keller, 2012, s. 5). Dog indikerer Kotler og Keller samtidig, at salg altid er et overordnet fokus for markedsføring, hvortil vi ligeledes har påpeget, at markedsføring skal forstås som en aktivitet for virksomheder på baggrund af et økonomisk motiv (Jf. Afgrænsning af markedsføringsbegrebet). På denne måde forstår vi markedsføring 2.0 og 3.0 som et udtryk for, hvorledes fokus for disse er at gøre salg overflødig ved først og fremmest at fokusere på relationen til forbrugeren ved at opnå indsigt i denne.

## **Markedsføring på sociale medier**

I forbindelse med at Kotler et al. betragter den nye bølge af informationsteknologier som drivkraften bag markedsføring 3.0, peger de ligeledes på, at sociale medier netop er et essentielt udtryk for denne nye bølge af informationsteknologier: "One of the enablers of new wave technology is the rise of social media." (Kotler et al., 2010, s. 7). At sociale medier således skal forstås som værende en af de informationsteknologier, der er drivkraften bag markedsføring 3.0, må markedsføringen herpå derfor knytte sig til et fokus på at se forbrugeren som et enkeltstående og helt menneske. Dette leder os således over i en mere uddybende beskrivelse af, hvad der karakteriserer sociale medier som markedsføringsredskab for virksomheder. I den forbindelse påpeger Kotler et al. en essentiel præmis for anvendelsen af de sociale medier, der således har en betydning for, hvorledes virksomheder håndterer sociale medier som markedsføringsredskaber:

*"As social media becomes increasingly expressive, consumers will be able to increasingly influence other consumers with their opinions and experiences. The influence that corporate advertising has on shaping buying behavior will diminish accordingly."* (Kotler et al., 2010, s. 8)

Som Kotler et al. påpeger, er det en essentiel konsekvens ved de sociale medier, at forbrugerne i højere grad end tidligere har mulighed for at påvirke hinanden



med deres oplevelser og meninger. På denne måde stiller det virksomheder over for en markedsføringsmæssig udfordring i at kommunikere om virksomhedens produkt eller ydelse, hvor sociale medier skal muliggøre, at denne oplevelse kan blive en delbar erfaring, der kan gives videre til forbrugernes andre relationer på de sociale medier. På denne måde opfatter vi dette som værende et udtryk for, at fokus for virksomheders markedsføring på sociale medier således må være på at skabe relevant og værdifuldt indhold for derigennem at skabe en positiv relation til forbrugeren. Idet forbrugerne har denne mulighed for at dele deres erfaringer med andre, giver det dog samtidig virksomheder, i kraft af deres tilstedeværelse på de sociale medier, mulighed for at kunne tilkoble sig eventuelle kritiske optikker, der kunne være på virksomhedens omdømme. Ved at virksomheder befinder sig på sociale medier, har disse således mulighed for at anvende denne indsigt ved at forholde sig hertil og derudfra ændre på den måde, hvorpå den givne virksomhed fremstår på de sociale medier.

At fokus for virksomheder på sociale medier må være at skabe relevant og værdifuldt indhold, for derigennem at skabe en positiv relation til forbrugeren, understreger Kaplan og Haenlein (2010) ligeledes, idet de påpeger, at det for virksomheder handler om at opbygge et forhold til forbrugeren gennem indhold, der har værdi og relevans:

*"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."* (Kaplan & Haenlein, 2010, s. 66)

Og efterfølgende:

*"Let's face it: nobody is interested in speaking to a boring person. As such, if you would like your customers to engage with you, you need to give them a reason for doing so – one which extends beyond saying you are the best airline in town, or manufacture the most robust kitchen blender."* (Kaplan & Haenlein, 2010, s. 66)

Kaplan og Haenlein påpeger således, at opbyggelsen af relationer mellem virksomhed og forbruger kræver en indsats fra virksomhederne ved at formidle et indhold og budskab, som giver en værdi for forbrugeren, så denne ønsker at engagere sig i virksomhedens kommunikation. Ligesom Kotler et al. understreger, påpeger Kaplan og Haenlein i forlængelse heraf ligeledes, at det ikke er tilstrækkeligt, at have et salgsperspektiv i formidlingen af et indhold. Ved eksempelvis blot at markedsføre et budskab om, at man, som virksomhed, har det bedste produkt eller den bedste ydelse, er fokus dermed på at give forbrugeren en grund til at købe dette produkt eller denne ydelse. Ved derimod at sætte sig ind i den enkelte forbruger, som præmissen for markedsføring 3.0 handler om, har man, som virksomhed mulighed for at få indsigt i, hvad der skaber værdi for forbrugeren. Med denne viden om forbrugeren har virksomheden således mulighed for at omvende denne viden til en kommunikation, der har værdi for forbrugeren. På denne måde er fokus som udgangspunkt på at opfylde forbrugernes behov. Således bliver et fokus på salg overflødigt, da opfyldelsen

af forbrugerens behov netop er det, der vil kunne skabe forudsætningerne for et salg. Dette skaber således en parallel til en problemstilling, vi belyste i specialets problemanalyse i forbindelse med virksomheders forhold til ROI ved sociale medier (Jf. Problemanalyse). Ved at fokus for virksomheders markedsføring således bør være på at få indsigt i forbrugerens behov for derved at kunne skabe relevant og værdifuldt indhold, og således en positiv relation til denne, begrundes dette dermed, hvorfor virksomheder må se udbyttet ved at markedsføre på sociale medier på en anderledes måde:

*"In calculating social media ROI, most marketers start by measuring the cost of launching a blog, for example, and then seek to calculate the return on sales, say, from that social media investment. But a company could also start by thinking about what marketing objectives such a blog might satisfy (e.g., brand engagement), why its customers would visit the blog (e.g., to learn about new products) and what behaviors they might engage in once they got there (e.g., post a comment about a recent consumption experience) that could be linked to the company's marketing objectives. These behaviors then can be considered (and measured) as customer investments in the marketer's social media efforts."* (Hoffman & Fodor, 2010, s. 42)

Som Hoffman og Fodor peger på, skal virksomheders udbytte ved markedsføring på sociale medier ikke vurderes og måles ud fra et salgsperspektiv. Derimod skal udbyttet måles ud fra, hvor meget indholdet i markedsføringen herpå er tilfredsstillende for forbrugeren ved at vurdere, hvilken oplevelse indholdet giver og hvorfor. Ved at vurdere udbyttet af markedsføringen på sociale medier ud fra dette, peger dette således i retningen af, at virksomheder dermed skal kunne forstå, hvad der skaber værdi forbrugeren:

*"The first step is to listen to your customers. Find out what they would like to hear; what they would like to talk about; what they might find interesting, enjoyable, and valuable. Then, develop and post content that fits those expectations."* (Kaplan & Haenlein, 2010, s. 66)

For virksomheder handler det derfor om at være i kontakt med, hvad forbrugeren omgiver sig med, og hvad der har værdi for denne for at kunne skabe relevant indhold og derigennem en positiv relation til forbrugeren. Dog påpeger Michael Brito<sup>15</sup>, at fokus ikke kun bør være på forbrugers ønsker om relevant indhold:

*"Relevants is understanding what you costumers are interested in and determining what you want to say that adds value to that interest and conversation. The difficulties is creating a content strategy that considers what's important to your costumers and at the same time is relevant to your brand message."* (Brito, 2013, s. 21)

På denne måde er det vores forståelse, at udfordringen for virksomheder ikke blot består i at sætte sig ind i, hvad der har værdi for forbrugeren, men udfordringen består i lige så høj grad at anvende denne forståelse i kombination med, hvad der er værdiskabende for den givne virksomhed.

## **HYPERKOMLEKSITET I MARKEDSFØRING**

Med de tre stadier inden for markedsføring, som Kotler et al. betegner, skal disse forstås som et udtryk for, at der således er tale om tre former for markedsføring. Hertil er markedsføring 3.0 den markedsføringsform, som er sidst tilkommet, hvori markedsføring på de sociale medier er et specifikt udtryk for denne markedsføringsform. I forhold til disse tre former for markedsføring ønsker vi således at identificere, hvorledes de ændrede fokus heri er afspejlinger af informationssamfundets hyperkompleksitet.

Idet Kotler et al. selv påpeger, at markedsføring 2.0 og 3.0 bygger på informationsteknologier og informationssamfundet, er dette således den direkte vinkel på, hvorledes disse har påvirket måden at markedsføre sig på. I en uddybning heraf kan yderligere indikationer herpå findes i en forståelse af, hvorledes de fokus, som både markedsføring 2.0 og 3.0 står for, skal knyttes til den stigende kompleksitet i informationssamfundet. Begrundelsen for at markedsføring 2.0s fokus har bevæget sig væk fra et fokus på salgsbaseret kommunikation til et mere markedsorienteret fokus, kan være en indikation på, hvorledes informationssamfundets begyndende kompleksitet har bevirket hertil. Med de stigende tilstrømninger af informationer er det således op til forbrugeren, gennem dennes iagttagelseskoder, at selektere mellem disse, hvorfor det, for virksomheder, således er begyndt at handle om at kommunikere relevante informationer, så forbrugeren ikke selekterer virksomheders markedsføringskommunikation fra blandt disse mange informationer, som forbrugeren omgiver sig med. Således kan dette begrunde, hvorfor der i markedsføring 2.0 er fokus på at opnå en forståelse af markedet til kunne etablere en kommunikation med forbrugere, som er relevant for disse.

At der i markedsføring 3.0. eksisterer et mere indsnævret fokus på at få indsigt i den enkelte forbruger kan skyldes, at der er sket en yderligere forøgelse af kompleksiteten end tidligere. Hertil kan der således være tale om, at det i højere grad er forbrugers individuelle iagttagelseskode, der afgør, hvilke informationer denne ønsker. På denne måde kan dette begrunde, hvorfor fokus i markedsføring 3.0 er på at forstå forbrugeren som et enkeltstående og helt menneske, da det markedsføringsmæssigt er vigtigt at kunne kommunikere informationer, der netop er tilpasset den enkelte forbrugers iagttagelseskode. Ved at betragte forbrugeren som et enkeltstående menneske, er dette således et udtryk for, at virksomheder iagttager forbrugeren og dennes iagttagelseskode for at kunne kommunikere målrettede informationer, der passer til denne forbrugers enkelte iagttagelseskode.

At markedsføring på sociale medier er blevet essentielt for virksomheder kan ses i parallel til vores udledning af, at de sociale medier er et udtryk for nye informationsteknologier, idet de kan anvendes til at håndtere den forøgede kompleksitet i informationssamfundet (Jf. Afsnittet 'Hvor er vi nu?'). Hertil har vi belyst, at der, med de sociale medier, er tale om, at disse både er kompleksitetsreducerende men samtidig også er kompleksitetsforøgende. Selvfølgelig kommer til udtryk ved, at forbrugeren selv har mulighed for at selektere i iagttagelsen af de mange informationer herpå, hvorfor de informationer, som forbrugeren omgiver sig med, er tilpasset denne. Samtidig forøges kompleksiteten for forbrugeren, idet de

tilpassede informationer således kræver et anderledes engagement fra forbrugeren. At markedsføring på sociale medier således er blevet essentielt for virksomheder kan således skyldes, at det, for virksomheder, handler om, at være dem, der leverer de informationer, som tilpasser sig forbrugeren, således at der er grundlag for at kunne opnå forbrugers engagement. Ved at formidle informationer, der har værdi for forbrugeren, kan det således siges, at virksomheder er med til at reducere i kompleksiteten for forbrugeren, idet denne værdi således gør det nemmere for forbrugeren at selektere i, hvilke informationer, denne skal vælge til. Når vi beskriver, at virksomheder på sociale medier har mulighed for at kunne tilkoble sig eventuelle kritiske optikker, der kunne være på virksomhedens omdømme, er dette således et udtryk for, hvorledes virksomheder, gennem deres egne iagttagelseskode, har mulighed for at iagttage forbrugers iagttagelser. På denne måde er dette udtryk for hyperkompleksitetens præmisser. I forlængelse heraf har vi yderligere udledt, at det, for virksomheder, samtidig dog handler om at anvende indsigten i forbrugeren i kombination med en forståelse af, hvad der er værdiskabende for virksomhederne selv. På denne måde er dette et udtryk for, at virksomheder således anvender egen iagttagelseskode til at iagttage forbrugeren. Hertil anvender virksomheder netop iagttagelser af forbrugerne til at iagttage sig selv, der således er et udtryk for, hvorledes virksomheder reproducerer sig selv, idet de dermed har mulighed for at ændre kommunikationen til forbrugerne. Således er der dog tale om, at virksomheders tilstedeværelse på de sociale medier øger kompleksiteten for virksomhederne selv, idet der således er flere iagttagelsesoptikker, hvorigennem virksomhederne kan iagttage sig selv med egen iagttagelseskode.

## **Opsamling**

På denne måde udleder vi, at informationssamfundets hyperkompleksitet indgår i det fokus, der danner grundlag for henholdsvis markedsføring 2.0 og 3.0. Hertil anser vi sidstnævnte som et udtryk for, hvorledes den forøgede kompleksitet således har ført til, at markedsføring på de sociale medier er blevet essentielt for virksomheder. Hertil er virksomheder både med til at forøge og reducere kompleksiteten for forbrugeren, hvortil virksomheders tilstedeværelse på de sociale medier samtidig også forøger kompleksiteten for virksomhederne selv. Idet vi således har slået fast, at informationssamfundets hyperkompleksitet er det, der er et udtryk for virksomheders markedsføring på de sociale medier, vil vi således belyse, hvilken viden virksomheder skal have for at kunne markedsføre sig på de sociale medier.



Kilde: <http://jsanow.com/images/slides/clarksville-marketing.jpg>

## Viden til at markedsføre på de sociale medier

Vi har udledt, at markedsføring på sociale medier er et udtryk for hyperkompleksitet, hvor der dertil er tale om flere niveauer af iagttagelser i forhold til virksomheders tilstedeværelse herpå. På denne måde fører dette os således over i en uddybning af disse flere iagttagelsesniveauer, som hyperkompleksiteten afspejler. I forlængelse heraf anser vi disse niveauer i iagttagelser som værende koblet med tilsvarende niveauer af refleksioner, idet vi eksempelvis anser en iagttagelse af en iagttagelse som et udtryk for en refleksion af en iagttagelse. Dermed anser vi de forskellige iagttagelsesniveauer som en parallel til Qvortrups ordner inden for viden og læring, idet disse netop inddeles ud fra niveau af refleksion (Jf. Kompetencer). På nuværende tidspunkt vil vi derfor identificere, hvilke grader af refleksion, der knytter sig til den hyperkompleksitet, som danner rammen for markedsføring på de sociale medier. Hertil vil vi således inddrage de fire videns- og læringsniveauer; *kvalifikation*, *kompetencer*, *kreativitet* og *kultur* (Jf. Kompetencer). Hermed er formålet at belyse, hvorledes de forskellige grader af refleksion, i kombination med hyperkompleksitet, kan forstås som værende udtryk for, hvilken viden virksomheder skal vide for at kunne markedsføre sig på sociale medier.

## KVALIFIKATIONER

I forhold til at markedsføring på de sociale medier er et udtryk for, hvorledes hyperkompleksiteten bevirker til virksomheders iagttagelse af forbrugeren, er der således tale om, at en udfordring for virksomheder kan bestå i at iagttage noget for derved at opnå en viden om noget. I henhold til den første orden inden for viden- og læring, svarer dette således til, at virksomheder gennem iagttagelse af forbrugeren, gennemgår en læringsproces (FIG 4.6), der således bevirker til en viden om forbrugeren. Med denne viden og læring har virksomhederne således kvalifikationer til at kunne skabe målrettet indhold i forhold til forbrugerne på de sociale medier.



**VIRKSOMHED**



**FORBRUGEREN PÅ  
SOCIALE MEDIER**

FIG. 4.6

## KOMPETENCER

Idet markedsføring på de sociale medier handler om at anse forbrugeren som et enkeltstående menneske for derved at få indsigt i, hvad der har værdi for denne, handler det således for virksomheder om at iagttage forbrugers individuelle iagttagelseskode (FIG 4.7). Hertil anser vi dette som et udtryk for, at virksomhederne således har kompetencer, dvs. en viden om viden, idet virksomheder på denne måde lærer, hvordan forbrugeren iagttager de informationer, som virksomheder kommunikerer i deres markedsføring på de sociale medier.



**VIRKSOMHED**



**FORBRUGERENS  
KODE**



**VIRKSOMHEDEN PÅ  
SOCIALE MEDIER**

FIG. 4.7

## KREATIVITET

Som vi har udledt, handler markedsføring på de sociale medier ligeledes om, at virksomheder, som udtryk for hyperkompleksiteten herpå, anvender både egen og forbrugernes iagttagelseskode til at opnå viden om forbrugeren for derved at kunne omsætte dette til skabelse af værdifuld kommunikation. På denne måde anser vi dette som et udtryk for den videns- og læringsorden, der betegnes som kreativitet. Hertil består udfordringen netop i at ændre på forudsætningerne for kommunikationen mellem virksomhed og forbruger. Læringsmæssigt er udfordringen for virksomheder

at opnå en viden ved at iagttage forbrugeren og dennes iagttagelseskode. Dernæst er udfordringen, at virksomheder iagttager sig selv i relation hertil, der således kan gøre virksomheden i stand til at gentænke denne viden om forbrugeren til at ændre på forudsætningerne for kommunikationen mellem virksomheden og forbrugeren (FIG 4.8).

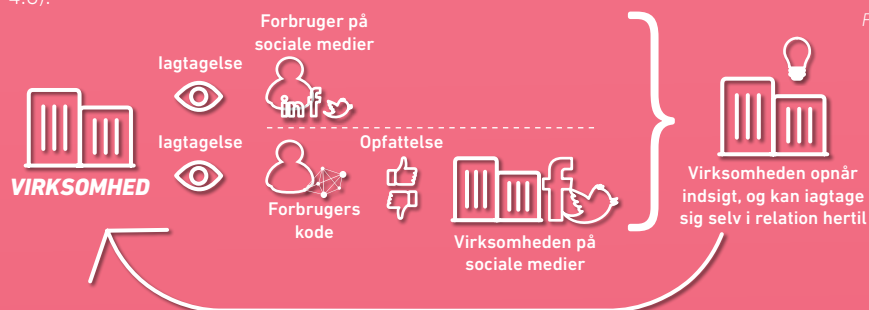


FIG. 4.8

## KULTUR

Endeligt kan virksomheders iagttagelse af sig selv i relation til en viden om forbrugeren knyttes til en grad af refleksion, hvor udfordringen for virksomheder er at opnå viden om, hvad der overordnet set forudsætter kommunikationen mellem virksomhed og forbruger på de sociale medier. Hertil er udfordringen netop for virksomheder at vide, hvad for en kultur, der skaber rammen herfor. For virksomheder handler det således om at forstå de almene og udtalte kollektive forhold, som kendetegner kulturen på det givne sociale medie. Hertil har vi tidligere påpeget, hvorledes sociale medier udvikler sig i takt med, at forbrugeren herpå konstant reformulerer sig selv gennem kodede iagttagelser af andre og dennes omverden (Jf. Tilkomsten af sociale medier). På denne måde er der således tale om, at kulturen på de sociale medier er omskiftelig. Dette stiller således en læringsmæssig udfordring for virksomheder i at være i stand til at bemærke, når der sker forandringer i kulturen på det givne sociale medie, således at virksomheden hele tiden har en viden om, hvorfor forudsætningerne for kommunikationen herpå er, som de er (FIG 4.9).

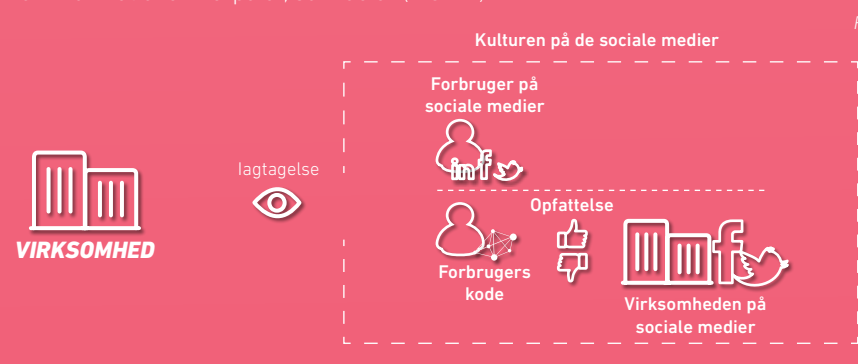


FIG. 4.9

Vi har således på nuværende tidspunkt opnået en forståelse af, hvilken viden virksomheder skal have for at kunne markedsføre sig på de sociale medier. I den forbindelse er der tale om, at virksomheder skal have en viden, der afspejler alle fire videns- og læringsordner. Herigennem har vi udledt, at tilegnelsen af de forskellige former for viden, kan ses som udfordringer ved den hyperkompleksitet, som er gældende i forhold til virksomheders markedsføring på sociale medier. For at virksomheder kan skabe værdifuld og relevant kommunikation, og dermed etablere en positiv relation til forbrugeren, er der således tale om, at udfordringerne består i at tilegne sig de grader af refleksion, der henholdsvis afspejler kvalifikationer, kompetencer, kreativitet og kultur. På denne måde har vi således afdækket, hvilken viden virksomheder skal have for at kunne markedsføre sig på sociale medier. Som udfordringerne indikerer, er der tale om, at det er virksomhedernes evner til at kunne reflektere over iagttagelser, der danner udgangspunktet for, hvorvidt virksomhederne kan tilegne sig den viden, der skal til for at kunne markedsføre sig på de sociale medier. Derfor leder dette os over i en udfoldelse af en problemstilling, som vi tidligere har påpeget i forbindelse med specialets afsæt og specialets problemanalyse. Hertil har vi belyst, at der, i virksomheder, eksisterer interne problemstillinger, der gør det kompliceret at anvende sociale medier som markedsføringsredskaber (Jf. Introduktion). I den forbindelse påpeger Kotler et al., at særligt det nye markedsføringsfokus i markedsføring 3.0 stiller et krav til virksomheder om at være selvreflekterende:

*"Companies should think about their self-actualization beyond material objectives. They must understand what they are and why they are in business. They should know what they want to become. All these should be in the corporate mission, vision, and values. Profit will result from consumers' appreciation of these companies' contributions to human well-being."* (Kotler et al., 2010, s. 21)

Når virksomheder, i den nye måde at markedsføre sig på, har fokus på at skabe værdi for derigennem at opbygge relation til forbrugeren, understreger Kotler et al., at dette således forudsætter, at virksomheder er stand til at reflektere over sig selv i forhold til, hvilke værdier og visioner, den enkelte virksomhed ønsker at arbejde ud fra. Hertil påpeger de, at det netop er disse værdier og visioner, som kan skabe tilslutning fra forbrugeren. På denne måde anser vi dette som et udtryk for, at virksomheder således må være bevidste om, hvad der former den iagttagelseskode, som man, som virksomhed, både iagttager sig selv og omverdenen ud fra. At det nye markedsføringsfokus stiller dette krav til virksomheder kan ligeledes ses som sammenhængende med, at hyperkompleksiteten, ifølge Qvortrup, netop har en konsekvens for arbejdslivet:





Kilde: [http://omgsocialmedia.ca/wp-content/uploads/2013/02/273818\\_h\\_ergb\\_s\\_gljpg](http://omgsocialmedia.ca/wp-content/uploads/2013/02/273818_h_ergb_s_gljpg)

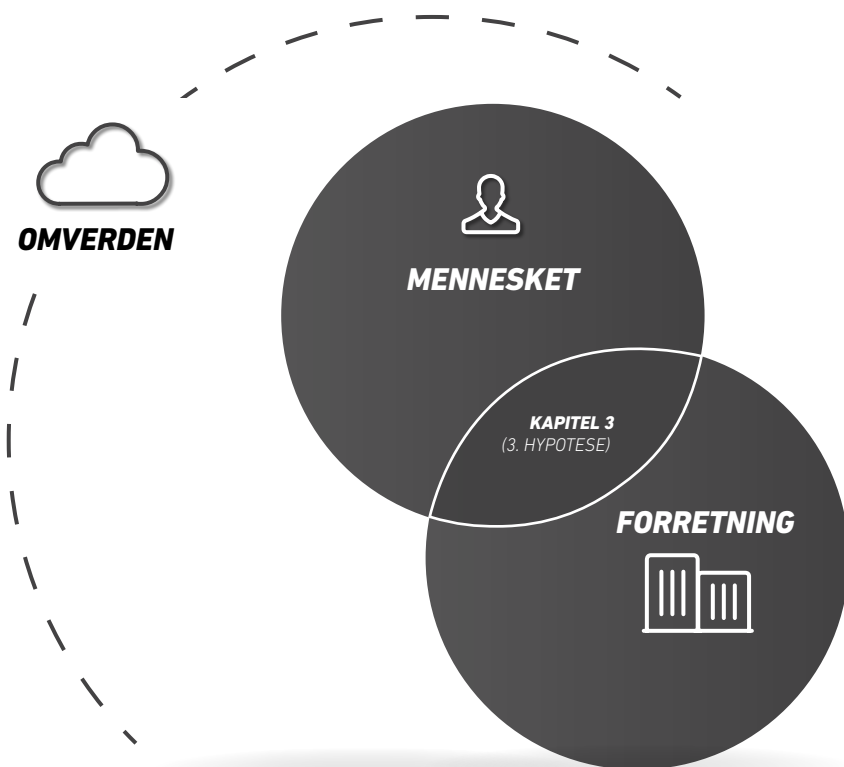
*“Det område i samfundet, som tydeligst afspejler konsekvenserne af overgangen fra det moderne til det hyperkomplekse samfund, er nok arbejdslivet. Altså: Den holdning vi har til arbejdet, den måde vi organiserer det på, og den måde vi griber ledelse an på. Det er jo fuldstændig anderledes end i gamle dage. Hvis man skal beskrive denne udvikling systematisk tror jeg man kan opdele den i fire punkter, som naturligvis indbyrdes hænger sammen: Hvordan tilrettelægges arbejdet? Hvordan fungerer organisationen? Hvordan griber man ledelse an? Og hvordan iagttager virksomheder deres omverden?” (Qvortrup, 2003, s. 252)*

Idet den nye markedsføringsoptik skal ses som en afbildning af hyperkompleksiteten og den nye bølge af informationsteknologier, såsom sociale medier, har det således en yderligere påvirkning på virksomhedernes organisatoriske forhold. Der tegner sig derfor et billede af, hvorledes hyperkompleksiteten og den nye bølge af informationsteknologier, såsom sociale medier, ligeledes påvirker til et nyt fokus for, hvorledes arbejdslivet organiseres i virksomhederne. Derfor vil vi i det følgende kapitel belyse, hvad de organisatoriske udfordringer er for virksomheder i at opbygge viden om at markedsføre sig på sociale medier.



## REVIEW

I dette kapitel har vi opnået indsigt i, hvorledes hyperkompleksitet indgår som et aspekt i forhold til markedsføring på sociale medier, idet det for virksomheder handler om at foretage flere former for iagttagelser. Hertil er markedsføring på de sociale medier et udtryk for et nyt markedsføringsfokus om at skabe værdifuld kommunikation til forbrugeren i kraft af en dybere indsigt i den enkelte forbrugers værdier, idet forbrugeren ikke længere betragtes som en passiv modtager. Således er fokus på at opfylde den enkelte forbrugers behov. Ved at tilpasse kommunikationen til den enkelte forbruger skal dette både ses som et udtryk for, at virksomheder både reducerer og forøger kompleksiteten for forbrugerne. I forlængelse heraf er det et essentielt aspekt ved markedsføring på de sociale medier, at forbrugerne har mulighed for at påvirke hinanden med deres forskellige iagttagelser af virksomheders kommunikation herpå. I kraft af disse betragtninger har vi således erfaret, hvilken viden virksomheder skal have for at kunne markedsføre sig på de sociale medier, hvortil denne viden både afspejler kvalifikationer, kompetencer, kreativitet og kultur. På denne måde kan det siges, at hyperkompleksitet er det, der ligger til grund for, at virksomheder skal have en viden der afspejler alle fire videns- og læringsordner for at kunne markedsføre sig på sociale medier.



## RETROSPECTIVE

I henhold til 3-D modellen har vores primære indgangsvinkel til dette kapitel således været overlappet mellem forretning og menneske omsluttet af samfundet (FIG 4.10):

Dette kapitel har bidraget til besvarelsen af specialets problemformulering i kraft af en besvarelse af arbejdsspørgsmålet:

***HVORDAN ER SOCIALE MEDIER BLEVET MEDIER TIL AT MARKEDSFØRE SIG PÅ, OG HVAD ER DET FOR EN VIDEN, VIRKSOMHEDER SKAL HAVE FOR AT KUNNE MARKEDSFØRE SIG HERPÅ?***

Ved at besvare dette arbejdsspørgsmål bidrager dette kapitel som en delforståelse til at kunne opnå en helhedsforståelse af, hvad der udfordrer virksomheder i at opbygge kompetencer til at markedsføre sig på sociale medier. Hertil har vi netop opnået en forståelse af, hvilken viden virksomheder skal have for at kunne markedsføre sig på de sociale medier. Således har vi på nuværende tidspunkt sammensat grundlaget for at kunne udforske, hvilke udfordringer der er forbundet med at opbygge denne viden herom.

# INNOVATION

---

**På nuværende tidspunkt har vi udledt, at hyperkompleksitet indgår som et aspekt i markedsføring på sociale medier, hvori udfordringerne for virksomheder er selve tilegnelsen af de forskellige grader af refleksion til at kunne håndtere kompleksiteten i forhold til markedsføring på disse medier. Idet markedsføring på sociale medier er forenet med hyperkompleksitet ønsker vi således at belyse, hvad de organisatoriske udfordringer for virksomheder i at kunne opbygge viden om at markedsføre sig på de sociale medier. På denne måde har dette kapitel fokus på at afdække, hvilke udfordringer der er for virksomheder i at opbygge kompetencerne til at kunne markedsføre sig på de sociale medier.**

## Hvad er innovation?

Idet fokus overordnet er på virksomheders organisatoriske tilpasning i forhold til, at hyperkompleksitet knytter sig til markedsføring på de sociale medier, ser vi relevans i at tage udgangspunkt i innovationsbegrebet. I den forbindelse definerer professor Jon Sundbo innovation som: *"[...]indførelsen af nye elementer eller en ny kombination af gamle elementer i erhvervsvirksomheder."* (Sundbo, 1995, s. 9). Hertil opererer Sundbo med innovationsbegrebet ud fra et fokus på, hvorledes nye elementer kan udvikles til kommercielt brug i forhold til erhvervsmæssige aktiviteter (Sundbo, 1995, s. 9). Sundbos betragtning af innovation finder vi således relevant at tage udgangspunkt i, idet hans definition af innovation har et fokus på indførelsen af nye elementer, hvortil dette kan ses i relation til, at sociale medier skal forstås som en ny bølge af informationsteknologier, der har indflydelse på, hvorledes virksomheder markedsfører sig (Jf. Markedsføring på sociale medier). På denne måde skal indførelsen af markedsføring på sociale medier forstås som en erhvervsmæssig aktivitet i en kommerciel sammenhæng. I forlængelse af Sundbos syn på innovation tegner han yderligere et billede af, hvorledes der, kronologisk set, eksisterer tre paradigmer inden for innovation. Hertil betegner Sundbo det tredje innovationsparadigme som værende perioden fra starten af 1980'erne til slutningen af 1990'erne (Sundbo, 1995, s. 96), hvorfor vi ønsker at forholde os til, hvad der karakteriserer dette tredje innovationsparadigme. Hertil finder vi dette relevant, idet vi således får indblik i, hvad der kronologisk set ligger til grund for, hvordan innovation kommer til udtryk i dag. Med dette indblik har vi således mulighed for at betragte indførelsen af markedsføring på sociale medier i relation hertil.

## Sundbos tredje innovationsparadigme

Grundlæggende opererer Sundbo ud fra forståelsen af, at innovationsparadigmernes fremkomst er opstået som resultat af verdensøkonomiens lange bølger, hvortil han refererer til disse som værende Kondratiev bølger (Sundbo, 1995, s. 36). Til hvert paradigme beskriver Sundbo yderligere, hvorledes det enkelte

paradigme netop danner grundlag for måden, hvorpå virksomheder drives og organiseres. Herunder beskriver han eksempelvis de tre innovationsparadigmers påvirkning på markedsføringen. I henhold til markedsføring inden for det tredje innovationsparadigme beskriver Sundbo, at opmærksomheden er skærpet mod: "[...] kundernes kultur og sociale normer." (Sundbo, 1995, s. 107), da: "[...]forbrugerne er blevet mere bevidste om varers kvalitet, pris, virksomhedernes forurening etc." (Sundbo, 1995, s. 106). Derfor er fokus således rettet mod markedet:

*"Markedet og hvorledes virksomheden forholder sig til markedet er en central del af strategierne, ofte sådan at strategierne tager udgangspunkt i markedet og markedets forventede efterspørgselsudvikling frem for i virksomhedens produkt- og produktionstraditioner." (Sundbo, 1995, s. 106)*

Med dette innovationsparadigmets syn på markedsføring som værende markedsorienteret ser vi således dette som værende en parallel til vores forståelse af markedsføring 2.0, idet fokus heri er på at opnå forståelse af markedet, da forbrugeren, i kraft af tilkomsten af øgede informationer, er begyndt at vurdere, hvilke informationer der er relevant for denne (Jf. Udviklingen inden for markedsføring). På denne måde indikerer dette, at Sundbos tredje innovationsparadigme skal ses som værende et paradigme, som afspejler den stigende kompleksitet. Hertil påpeger Sundbo yderligere, at virksomheders omgivelser, inden for dette tredje innovationsparadigme, opfattes som turbulente og hastigt forandrende:

*"Omgivelserne opfattes som turbulente og som havende en stor forandringshastighed. Problemet med at følge med i omgivelsernes forandringer og fremme udviklingsevnen bliver derfor vigtigere i forhold til evnen til at kunne få driften til at køre." (Sundbo, 1995, s. 104)*

Når Sundbo påpeger, at omgivelserne bevirker til, at virksomheder har problemer med at følge med forandringerne, kan dette således anses som en parallel til den stigende kompleksitet, som præger samfundet. I relation til præmisserne for markedsføring 2.0 har tilstrømningen af flere informationer gjort, at forbrugeren, via dennes iagttagelseskode, selekterer i, hvad der er relevant for denne (Jf. Udviklingen inden for markedsføring). For virksomheder begynder det således at handle om at opnå en indsigt i markedet for at kunne anvende denne indsigt til at kommunikere relevante informationer, så forbrugeren ikke selekterer virksomheders markedsføringskommunikation fra. Denne forøgede kompleksitet kan således skyldes, at virksomhederne opfatter omgivelserne som værende turbulente og hastigt forandrende, idet der er tale om mere fokus på iagttagelse af forbrugerne. Netop denne stigende kompleksitet kan dertil ses som værende sammenhængende med, at dette innovationsparadigme er kendetegnet ved, at virksomheder arbejder strategisk for at kunne klare sig i forhold til konkurrerende virksomheder:

*"Fjenden er inden for erhvervslivet de konkurrerende virksomheder, men kan også være samfundet i øvrigt i det omfang, dette begrænser virksomhedens udfoldelse. Udgangspunktet er, at virksomheden eksisterer i en konkurrencesituation. Strategi er at*

*regne ud, hvad konkurrenterne vil foretage sig, og så foretage sådanne handlinger, at man klarer sig i forhold til fjendens ageren” (Sundbo, 1995, s. 103)*

Set i lyset af at samfundets kompleksitet er øget, da forbrugeren, i kraft af de mange informationsstrømninger, selv er begyndt at sætte kriterierne for, hvad denne ønsker, har dette således begrænset virksomheders udfoldelse. Dette kan således begrunde, at virksomheder er begyndt at arbejde strategisk for at kunne ramme så mange forbrugere som muligt for således at kunne klare sig i forhold de øvrige konkurrerende virksomheder.

På denne måde tegner der sig et billede af, hvorledes den stigende kompleksitet i samfundet har skabt det, som Sundbo betegner som det tredje innovationsparadigme. Ligesom vi har beskrevet i forhold til skellet mellem markedsføring 2.0 og markedsføring 3.0 er sidstnævnte præget af yderligere kompleksitet (Jf. Hyperkompleksitet i markedsføring). Ligesådan anser vi, at der potentielt er tale om en overgang til et fjerde innovationsparadigme, hvori den øgede kompleksitet har indflydelse på, hvad der karakteriserer dette paradigme.

## **Netværksdrevet innovation**

At den øgede kompleksitet indikerer et potentielt fjerde innovationsparadigme belyser Østergaard, Rosenstand, Gertsen og Lervang (2013) nærmere, hvortil de netop indikerer et nyt innovationsparadigme med afsæt i Sundbos tre øvrige innovationsparadigmer. I den forbindelse indikerer Østergaard et al. dette nye innovationsparadigme ud fra et samfundsperspektiv, der således relaterer sig til vores samfundsorienterede fokus på, hvordan den øgede kompleksitet i samfundet kan betragtes som en udfordring i forhold til virksomheders markedsføring på de sociale medier. Hertil betegner Østergaard et al. den nye innovationsbølge som værende network-driven innovation (oversat: netværksdrevet innovation) og argumenterer for, at denne bølge netop er en konsekvens af, at samfundet har udviklet større kompleksitet end tidligere:

*“Unlike the situation of companies during the second and third surge, the nature of the hyper- complex society often makes it impossible for companies to plan from which perspective new innovative processes will occur. Instead it is possible to organize companies in a way that increases the possibilities for innovative processes to occur.” (Østergaard et al., 2013, s. 8)*

Hertil refererer Østergaard et al. således til, at samfundets stigende kompleksitet påvirker måden, hvorpå virksomheder må organisere sig. I den forbindelse anser vi dette som en parallel til Qvortrups beskrivelse af, hvorledes det hyperkomplekse samfund fordrer, at virksomheder grundlæggende arbejder ud fra flere sæt af iagttagelsesoptikker for netop at kunne håndtere den kompleksitet, som samfundet indeholder:

*“Det at iagttage det omgivende samfund og sig selv ud fra et stort antal optikker. På den*

*måde får man et langt mere nuanceret billede af omverdenen, og det er nødvendigt, hvis omverdenen er for kompleks til alene at blive fanget ind af den simple markedsoptik.” (Qvortrup, 2003, s. 263-264)*

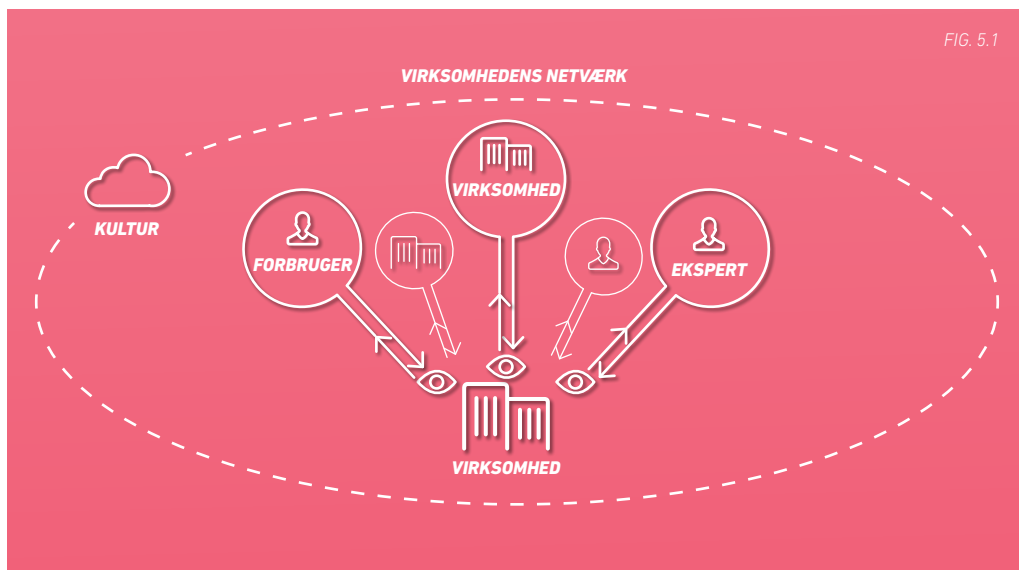
På denne måde påpeger Qvortrup, at virksomheder må agere ud fra mange og forskellige iagttagelsesoptikker for derved at kunne håndtere kompleksiteten i det hyperkomplekse samfund. I den forbindelse understreger han nemlig, at kompleksitet kun kan håndteres med kompleksitet, dvs. at man, som virksomhed, kontinuerligt forøger sin viden ved at iagttage informationer i forhold til forskellige aspekter, der har relevans for den givne virksomhed (Qvortrup, 2003, s. 257). På denne måde arbejder virksomheder ud fra en poly-optik, hvor Qvortrup tydeliggør, at det netop er disse mange iagttagelsesoptikker, der gør virksomheder i stand til at reproducere sig selv (Qvortrup, 2003, s. 261). Det er således inden for denne forståelse, at Østergaard et al. peger på, at denne måde at være reproducerende på er et udtryk for en ny innovationsform, som netop kan håndtere omskiftelige iagttagelsesoptikker i forhold til den øgede kompleksitet. Det handler for virksomheder om at være i stand til at skifte iagttagelsesoptikker, idet kompleksiteten i samfundet netop gør, at: “There is an inherent uncertainty in selecting one point of view: There might be a smarter point of view - perhaps not now but maybe tomorrow.” (Østergaard et al., 2013, s. 6). Derfor argumenterer Østergaard et al. for, at virksomheders drift skal baseres på baggrund af en åben virksomhedskultur i forhold til forbrugeren, andre virksomheder og ekstern ekspertviden, hvilket vil sige en kultur, der fordrer samarbejdende værdikæder frem for kun at se eksterne led som konkurrenter:

*“In order for companies to uphold an innovative preparedness and navigate in the hyper-complex global society, they must be based on an open culture including users and external expertise. Thus, it becomes more difficult to uphold secret innovation processes, and at the same time be a part of a mutually beneficial network – an open culture seems more effective.” (Østergaard et al., 2013, s. 7)*

At åben kultur kendetegner netværksdrevet innovation er således et udtryk for, hvorledes virksomheder kan organisere sig i praksis i forhold til at være i kontinuerlig besiddelse af mange iagttagelsesoptikker, som den øgede kompleksitet forudsætter. Gennem netværksdannelse i forhold til både forbrugere, andre virksomheder og ekstern ekspertviden er virksomheder således i position til at håndtere kompleksiteten ved at opnå yderligere viden gennem dette netværk for derigennem at anvende denne viden til at drive virksomheden. På denne måde er dette et billede på en potentiel overgang til et fjerde innovationsparadigme som en konsekvens af den stigende kompleksitet i samfundet. Med vores indsigt i Kuhns paradigmebegreb kan denne stigende kompleksitet i samfundet anses som en uregelmæssighed, som det tredje innovationsparadigme ikke har kunnet løse. Hertil har den stigende kompleksitet netop gjort, at virksomheder således ikke længere entydigt kan betragte sig selv som i konkurrence med andre virksomheder, men at virksomheder derimod er nødt til at håndtere kompleksitet med yderligere kompleksitet ved at åbne op for vidensdeling på tværs af virksomheder for dermed at kunne besidde et poly-optisk syn på, hvem man er som virksomhed.

## KULTUR

Med vores forståelse af netværksdrevet innovation anser vi dette som et udtryk for, at udfordringer for virksomheder, i at tilpasse sig den stigende kompleksitet, som blandt andet er et aspekt ved markedsføring på de sociale medier, skal findes i tilegnelsen af et refleksionsniveau, hvormed virksomheder er i stand til at besidde flere iagttagelsesoptikker til at reproducere sig selv og samtidig være omskiftelig i forhold til disse iagttagelsesoptikker. Hertil har den enkelte virksomhed gennem dennes netværk netop mulighed for at opnå en indsigt i, hvad der sker inden for den kultur, som virksomheder indgår i på eksempelvis sociale medier, hvortil de med denne indsigt har mulighed for at reproducere sig selv og dermed være innovativ (FIG 5.1). Derfor anser vi, at udfordringen for virksomheder grunder i det refleksionsniveau, som knytter sig til Qvortrups fjerde ordens viden og læring, idet det, for virksomheder, handler om at iagttage, hvad der sker i forhold til den kultur, som virksomheder indgår i. Ved at anvende virksomhedens netværk har virksomhedens således redskaber til at opnå en kontinuerlig viden om, hvad der sker inden for denne kultur, hvorudfra virksomheden kan ændre på forudsætningerne for dennes eksistensgrundlag. På denne måde er dette et billede på, hvorledes virksomheder indfører nye elementer, i form af ny viden om den kultur som virksomheder indgår i, til at reproducere sig selv.







Kilde: <http://www.theobrown.com/wp-content/uploads/2013/06/networking-chat2.jpg>

## Opsamling

Sammenlignet med Sundbos tredje innovationsparadigme er der, i kraft af den øgede kompleksitet i samfundet, således potentielt tale om en overgang til nyt innovationsparadigme, hvor udfordringerne bundes i den enkelte virksomheds evne til at tilegne sig et specifikt refleksionsniveau. Med dette refleksionsniveau er der tale om virksomhedens evne til at kunne anvende sit netværk til at have flere og omskiftelige iagttagelsesoptikker på den kultur, som den givne virksomhed indgår i for derved at kunne reproducere sig selv ud fra denne kontinuerlige viden om kulturen.

Med udgangspunkt i hvordan Østergaard et al. definerer, at der er indikationer på et nyt innovationsparadigme i form af præmisserne for netværksdrevet innovation, har vi således fået en indsigt i, hvordan den stigende kompleksitet potentielt har bevirket til en ny innovationsform. Hertil fører dette os således til spørgsmålet om, hvad de organisatoriske udfordringer for virksomheder er i forhold til at kunne tilpasse sig denne innovationsform i relation til at kunne markedsføre sig på sociale medier. For at belyse dette ønsker vi at tage udgangspunkt i professor C. K. Prahalad og professor M.S. Krishnans perspektiv på, hvad der danner det organisatoriske fundament for, at en virksomhed kan tilpasse sig det, de betegner som *The new age of innovation* (2008), hvilket kan anses som en parallel til det nye innovationsform, som Østergaard et al. betegner som netværksdrevet innovation. I den forbindelse frembringer Prahalad og Krishnan et værktøj til at forstå, hvad der organisatorisk set skal til for at kunne foretage denne nye form for innovation, hvortil deres beskrivelse af *The new house of innovation* udgør dette værktøj (s. 6).

## The new age of innovation

På samme måde som Østergaard et al. beskriver et potentielt fjerde og nyt innovationsparadigme har Prahalad og Krishnan (2008) ligeledes frembragt et perspektiv på, at der er opstået en ny innovationsform, der danner grundlag for deres betegnelse af 'the new house of innovation' (s. 6). Som grundsten for denne nye innovationsform opererer Prahalad og Krishnan med to perspektiver: For det første påpeger de, at den nye innovationsform er baseret på, at værdi skabes ved at have fokus på den enkelte forbrugeroplevelse (Pralhad & Krishnan, 2008, s. 11). På denne måde kan dette fokus anses som en parallel til det fokus, der definerer markedsføring 3.0, idet fokus heri er på at skabe værdi for forbrugeren gennem værdifuld og relevant kommunikation (Jf. Udviklingen inden for markedsføring). For det andet påpeger Prahalad og Krishnan, at virksomheder må indgå i et globalt økosystem med andre for netop at kunne fokusere på den enkelte forbrugeroplevelse:

*"No firm is big enough in scope and size to satisfy the experiences of one consumer at a time. All firms will access resources from a wide variety of other big and small firms—a global ecosystem. The focus is on access to resources, not ownership of resources."* (Pralhad & Krishnan, 2008, s. 11)

Med et globalt økosystem refererer Prahalad og Krishnan således til, at virksomheder deler ressourcer med hinanden. På denne måde er dette en direkte parallel til grundprincippet i netværksdrevet innovation – nemlig at virksomheder må besidde en åben kultur set i lyset af, at det er gennem netværk med forbrugeren, andre virksomheder og ekstern ekspertise, at virksomheden har mulighed for at udvide sin viden. I den forbindelse påpeger Prahalad og Krishnan yderligere, at det netop er virksomheders evne til at udpege og reagere på nye tendenser, der udgør det nye konkurrenceparameter for virksomheder:

*"Competitiveness favors those who spot new trends and act on them expeditiously. Therefore, managers must develop insights about new opportunities[...]"* (Pralhad & Krishnan, 2008, s. 81)

På denne måde er dette et billede på, at virksomheders iagttagelse af nye tendenser er det, der gør den enkelte virksomhed konkurrencedygtig, hvortil det netop er præmisserne for netværksdrevet innovation, at virksomheder anvender sit netværk til at operere med flere iagttagelsesoptikker på nye tendenser i den kultur, som virksomheder indgår i. Hertil kommer virksomheders konkurrencedygtighed således til udtryk ved, at virksomheder, i kraft af deres netværk, har mulighed for at udpege og reagere på nye tendenser, således at den enkelte virksomhed har en kontinuerlig viden om, hvad der skaber værdi for den enkelte forbruger.



/Kilde:  
[http://37.media.tumblr.com/cc8de79f5d4179f0c57d3b45e0b2a13f1/tumblr\\_mtsdssw0ri1sjvuc6o1\\_1280.jpg](http://37.media.tumblr.com/cc8de79f5d4179f0c57d3b45e0b2a13f1/tumblr_mtsdssw0ri1sjvuc6o1_1280.jpg)

### **EKSEMPEL: SOCIAL MEDIA WEEK**

Social Media Week er en global konference, der afholdes hvert år, hvor flere forskellige fagpersoner og organisationer på tværs af lande mødes for sammen at dele viden om, hvad de sociale, kulturelle og økonomiske tendenser er i forhold til sociale medier:

*"Social Media Week is a worldwide event exploring the social, cultural and economic impact of social media. The mission is to help people and organizations connect through collaboration and the sharing of ideas and information."* (web 14, Social Media Week)

Social Media Week kan derfor ses som et eksempel på, hvorledes virksomheder anvender et netværk til at få viden om, hvilke nye tendenser der præger kulturen inden for sociale medier. I kraft af en deltagelse i denne konference har virksomheder således mulighed for at anvende flere iagttagelsesoptikker på kulturen i forhold til sociale medier i form af en tilkobling til øvrige deltageres synspunkter herpå. Efter deltagelse i Social Media Week har virksomheder således potentielt tilegnet sig en udvidet viden om, hvilke tendenser der er relevante at fokusere på, for at virksomheder kan skabe yderligere værdifuld kommunikation for den enkelte forbruger på de sociale medier.

Herudfra er det vores forståelse, at virksomheders konkurrencedygtighed hænger sammen med, hvorvidt den enkelte virksomhed er i stand til at tilegne sig en fjerde ordens viden ved at anvende dennes netværk til at iagttage tendenserne i den kultur, som virksomheden opererer inden for. På denne måde er udfordringen for det første, at man, som virksomhed, aktivt skal opsøge denne fjerde ordens viden. Dernæst består udfordringen i at reflektere over denne viden og dermed omsætte denne viden om de kulturelle tendenser til handlinger, der har en relevans for den enkelte virksomhed.

Med en forståelse af Prahalad og Krishnans perspektiv på, hvad der karakteriserer den nye innovationsform, ser vi således direkte paralleller til den begyndende overgang til det som, Østergaard et al. betegner som netværksdrevet innovation, der netop afspejler samfundets hyperkompleksitet. Dog bidrager Prahalad og Krishnan med yderligere essentielle perspektiver på, hvad der organisatorisk set skal til for at kunne foretage denne nye form for innovation. Hertil påpeger Prahalad og Krishnan, at forudsætningerne herfor er selve den måde, hvorpå en virksomheds indre kultur organisatorisk set er opbygget (Prahalad & Krishnan, 2008, s. 3), hvilket vi ønsker at belyse i det følgende.

### *The New House of Innovation*

Prahalad og Krishnan optegner med deres beskrivelse af The new house of innovation, hvad der organisatorisk set er grundelementerne i forhold til at kunne foretage denne nye form for innovation. Hertil illustreres dette på følgende måde:

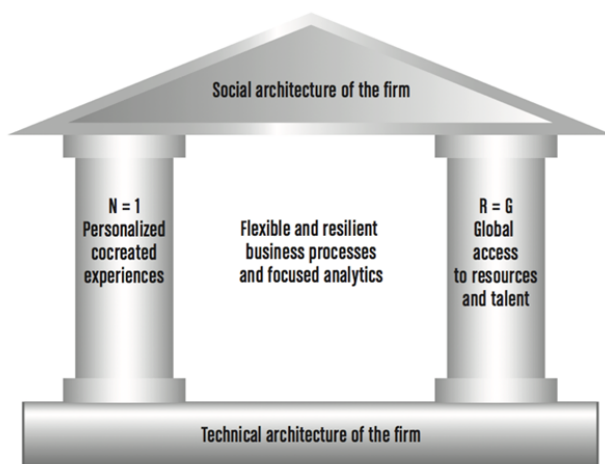


FIG. 5.2: NEW HOUSE OF INNOVATION  
(Prahalad & Krishnan, 2008, s. 6)

Med denne model illustrerer Prahalad og Krishnan, at husets søjler netop udgøres af henholdsvis et fokus på at skabe værdifulde oplevelser for den enkelte forbruger (N = 1) samt et fokus på selve virksomheders deltagelse i et globalt økosystem (R = G), hvilket også er et udtryk præmisserne for netværksdrevet innovation. Yderligere tilføjer Prahalad og Krishnan, at det, der omslutter disse to søjler, er et fundament i form af en teknisk arkitektur i virksomheden samt et tag bestående af den sociale arkitektur. Disse to former for arkitekturer er det, der binder virksomhedens arbejdsprocesser sammen:

*“The social architecture— organization structure, performance measurement, training, skills, and values of the organization—must reflect the new competitive imperatives. So must the technical architecture of the firm— its information technology backbone.”* (Pralhad & Krishnan, 2008, s. 6)

For den enkelte virksomhed handler det således om at have en social arkitektur, dvs. en organisationsstruktur der udfolder værdier og evner og lignende, samt en teknisk arkitektur der udgør virksomhedens informationsteknologiske fundament, hvormed det med begge arkitekturer er muligt at foretage innovation ud fra et fokus på at agere netværksbaseret og forbrugeroplevelsesorienteret. Inden for hver arkitektur er der tale om flere forskellige aspekter, der former henholdsvis den sociale og den tekniske arkitektur (Pralhad & Krishnan, 2008, s. 156). Ud fra de aspekter, som Prahalad og Krishnan knytter til den sociale arkitektur, har vi identificeret to, der er særligt relevante, idet disse kan kobles med nogle af de interne problemstillinger, som vi, i specialets problemanalyse, har udledt der eksisterer i forbindelse med, hvorledes virksomheder er udfordret i at markedsføre sig på sociale medier.

## **KONSISTENS SOM DEL AF DEN SOCIALE ARKITEKTUR**

For at kunne praktisere en innovationsform, hvor man, som virksomhed, deler ressourcer med andre virksomheder og har fokus på den enkelte forbrugeroplevelse, understreger Prahalad og Krishnan, at forudsætninger blandt andet bygger på konsistens i virksomheden:

*“While this may sound recursive, the reality is that process inconsistencies stem from a lack of standards for how business entities are defined. In addition, design of new processes is often handed over to external vendors and consulting firms to bring benefits from best-in-class processes. As a result, the teams that spent months designing the new framework move on while a different team of consultants and internal members implement the reforms as best as they can as an entire system.”* (Pralhad & Krishnan, 2008, s. 161)

Hermed understreger Prahalad og Krishnan, at inkonsistens opstår, når virksomhedens enheder ikke arbejder ud fra fælles definerede standarder. På denne måde kan dette ses som en parallel til, hvorledes vi har påpeget, at markedsføring på de sociale medier fordrer selvrefleksion i forhold til, hvilke værdier og visioner, den enkelte virksomhed ønsker at arbejde ud fra, da det netop er disse værdier og

visioner, der kan føre til tilslutning fra forbrugeren (Jf. Markedsføring på sociale medier). Det handler således om at skabe konsistens i alle virksomhedens enheder, således at det er afstemt, hvilke værdier og visioner, der overordnet arbejdes ud fra, samt hvorledes disse danner rammen for de enkelte enheders arbejdsprocesser. Dette forstår vi som et billede på, at alle medarbejdere i en virksomhed skal have en fælles forståelse af virksomhedens overordnede værdier, således at dette skinner igennem i det arbejde, som medarbejderne udfører på virksomhedens vegne på eksempelvis de sociale medier. På denne måde er dette et udtryk for, at det, i virksomheden, handler om at have en fælles forståelse af, hvilken overordnet iagttagelseskode enhederne i virksomheden skal iagttage tendenser ud fra. Dette ser vi som en parallel til, hvorledes præmisserne for netværksdrevet innovation netop er, at virksomheder reproducerer sig selv gennem virksomhedens iagttagelse af tendenser inden for den kultur, som denne indgår i. Således knytter dette sig til, at udfordringen for virksomheder i at skabe konsistens handler om at have en fælles intern forståelse af, hvad virksomheden står for. På denne måde har hver enkelte fagperson og afdeling i virksomheden et fælles udgangspunkt for, hvilke områder og hvilke tendenser, der er relevante at fokusere på, så det er muligt at bidrage til, at virksomheden kan reproducere sig selv. Hertil er dette således med til at reducere kompleksiteten for virksomheden, idet fokus er indsnævret på, hvilke iagttagelser der er relevante for lige netop den enkelte virksomhed.

I forbindelse med Prahalad og Krishnans betragtninger om konsistens understreger de samtidig et ironisk aspekt ved, at virksomheder ofte anvender eksterne konsulentfirmaer til at udarbejde designet for, hvorledes virksomheder skal strukturere deres arbejde. Hertil resulterer dette i forskydninger i forhold til, at virksomheden potentielt har flyttet sig, når konsulentfirmaet vender tilbage med et design, hvorfor implementeringen af dette således kommer til at fremstå som inkonsistent. Derudover kan der argumenteres for en yderligere inkonsistens ved at anvende eksterne aktører til at udarbejde og implementere designet for nye arbejdsprocesser. Dette skyldes, at udfordringen for virksomheder i at agere ud fra en ny viden, gennem selviagttagelse, på denne måde er outsourcet til en ekstern aktør. Hertil er det vores forståelse, at dette således kræver, at den eksterne aktør evner at operere ud fra et videns- og læringsniveau af fjerde orden. Hermed er det nemlig op til denne eksterne aktør at påtage en andens virksomheds iagttagelsesoptikker til at iagttage den kultur, som denne virksomhed indgår i. Gennem iagttagelse af den givne virksomheds kultur er det således op til den eksterne aktør at iagttage virksomheden i relation hertil og dermed denne virksomheds forudsætninger for læring. Ud fra dette reproducerer den eksterne aktør således denne virksomhed gennem udarbejdelse af et design for, hvorledes virksomheden kan strukturere sit arbejde, hvorefter denne eksterne aktør foretager implementeringen heraf. Hertil tolker vi, at dette kan føre til inkonsistens i denne virksomhed, hvis ikke virksomheden har forudsætningerne til at kunne videreføre designet og implementeringen heraf, når den eksterne aktør har færdigafsluttet sin opgave. Dette kan ligeledes ses som en reference til et aspekt i specialets problemanalyse, hvori vi har beskrevet, at mange virksomheder vælger at anvende ekstern rådgivning til strategi og implementering af sociale medie-løsninger (jf. problemanalyse):



Kilde: [http://business-class.dk/wp-content/uploads/KonXion\\_Thomas\\_Thomsen.jpg](http://business-class.dk/wp-content/uploads/KonXion_Thomas_Thomsen.jpg)

### **EKSEMPEL: KONXION**

Det sociale-medie bureau Konxion er en virksomhed, som udarbejder strategier for virksomheders tilstedeværelse på de sociale medier samt udfører implementeringen heraf:

*“Vi klarlægger vores kunders sande identitet og skaber værdi heraf på de sociale medier. I nutidens globaliserede samfund bliver dit firma kultiveret på de sociale medier. Vi kommunikerer din historie i øjenhøjde med forbrugeren.” (web 15, Konxion)*

Når Konxion, som ekstern aktør, står for at udarbejde strategien og implementeringen af social medie-løsninger for deres virksomhedskunder, er det således Konxion, der, på vegne af kunderne, eksempelvis observerer forbrugers adfærd på de sociale medier og analyserer herpå. Med denne viden tilpasser Konxion kundernes kommunikation på de sociale medier, så denne bliver i øjenhøjde med forbrugerne. Hertil kan outsourcingen af disse opgaver til Konxion potentielt resultere i, at virksomhedskunderne ikke selv opnår en indgående forståelse for, hvad der skal til, for at man, som virksomhed, kan opnå en udvidet viden om forbrugeren, og hvordan man kan bruge denne viden til at ændre på kommunikationen til forbrugeren på de sociale medier. På denne måde er der risiko for, at der kan opstå inkonsistens, hvis Konxions kunder ikke har opnået den viden, der skal til, for at disse kan videreføre både kommunikationsstrategien og implementeringen heraf på egen hånd.

## **FLEKSIBILITET**

Udover konsistens i virksomheden påpeger Prahalad og Krishnan yderligere, at der, i virksomheder, må være kultur for at drive virksomheden ud fra to fokuspunkter, idet disse giver forudsætningerne for at drive virksomheden ud fra præmisserne for den nye innovationsform:

*“Recognizing both the here and now and the future. Look at the firm as an engine that must generate profits now and at the same time renew itself to create the capacity for sustainable value creation. It requires leaders to imagine the future of their firms and at the same time act responsibly and now.”* (Pralhad & Krishnan, 2008, s. 249-250)

Således bør virksomheder både fokusere på, hvad der er gavnligt lige nu og her, og hvad der er gavnligt i fremtiden. I den forbindelse anser vi, at dette således kan kobles med en problemstilling, vi belyste i specialets problemanalyse. Heri udledte vi, at en af de interne udfordringer for virksomheder i at markedsføre sig på sociale medier, grundede i en manglende omstillingsparathed. Hertil knytter dette sig til vores udledning om, at de sociale medier netop udvikler sig i takt med, at forbrugerne herpå konstant reformulerer sig igennem iagttagelser af andre (Jf. Tilkomsten af sociale medier). Idet disse medier udvikler sig kontinuerligt, kan dette således ses i parallel til Prahalad og Krishnans understregning af, at det, for virksomheder, både handler om at have et nu-og-her-fokus og et fremtidsfokus. Hertil afspejler dette således udfordringen i at være omstillingsparat over for de sociale mediers udvikling. Dette anser vi som en parallel til præmisserne for netværksdrevet innovation, hvor det, for virksomheder, handler om at operere ud fra flere forskellige iagttagelsesoptikker. Hertil vil en af disse iagttagelsesoptikker således være en optik, hvorudfra man, som virksomhed, iagttager tendenser ud fra en forståelse af, hvorledes disse tendenser er gavnlige for virksomheden nu og her til at skabe profit. Samtidig må denne iagttagelsesoptik danne parløb med en fremtidsorienteret optik, hvorudfra tendenser iagttages ud fra en optik om, hvorledes tendenserne kan være gavnligt for virksomheden i fremtiden. Dette kan således kobles med, at det hyperkomplekse samfund netop fordrer, at kompleksitet håndteres med kompleksitet, og at kompleksiteten i det hyperkomplekse samfund gør det usikkert, hvilke iagttagelsesoptikker der er fordelagtige i dag, og hvilke der er i morgen (Jf. Netværksdrevet innovation). Dette belyser således, at hyperkompleksitet udfordrer virksomheder i at være omstillingsparate i forhold til markedsføring på de sociale medier. I forbindelse hermed handler det for virksomhederne om at være omstillingsparate i forhold til at kunne iagttage tendenser ud fra en nu-og-her-optik samt ud fra en fremtidsoptik. Ved at opnå kontinuerlig ny viden, gennem iagttagelse af tendenser i forhold til markedsføring på sociale medier, har virksomhederne således mulighed for at håndtere kompleksiteten i forhold til den omskiftelighed, som de sociale medier indbefatter. Hertil giver denne håndtering netop virksomheder mulighed for at få indsigt i, hvilke fremtidige beslutninger en virksomhed potentielt skal træffe i forhold til markedsføringen på de sociale medier, samt hvorledes denne viden kan anvendes nu-og-her.





Kilde: <http://www.everythingsocial.info/home/wp-content/uploads/galleryimages/5dfXjbKKZPcPXHT.jpg>

## Den tekniske arkitektur

Udover den sociale arkitektur betegner Prahalad og Krishnan, at den tekniske arkitektur i virksomheder ligeledes er en del af fundamentet for at kunne foretage innovation ud fra et fokus om at agere netværksbaseret og forbrugeroplevelsesorienteret. I den forbindelse skal den tekniske arkitektur forstås som et udtryk for, hvorledes et informationsteknologisk fundament i virksomheden giver værktøjer til at innovere i kraft af adgang til databaser, systemer, applikationer og analyser (Pralhad & Krishnan, 2008, s. 156). I forhold til denne kontekst, hvori sociale medier betragtes som markedsføringsredskaber, ønsker vi således at afdække, hvorledes sociale medier netop kan ses som et udtryk for et teknisk element i den tekniske arkitektur i virksomheder. I den forbindelse peger Prahalad og Krishnan på, hvorledes sociale medier, som tekniske værktøjer, giver mulighed for analytiske indsigter:

*"Online news portals, social networking sites, and search engines such as Google, Facebook, and Yahoo! allow customers to design their own choices of news topics and sources. In this new model, consumers rate specific Web sites or news items of interest to them, and a back-end analytical engine applies a range of qualitative and quantitative techniques, such as collaborative filtering and pattern analysis, to anticipate the likes and dislikes of those consumers to further refine the quality of their personalized information."* (Pralhad & Krishnan, 2008, s. 98)

Således belyser Prahalad og Krishnan, hvorledes forbrugernes adfærd i forhold til hvilke informationer de ønsker at tilgå på de sociale medier, såsom Facebook, giver mulighed for analytiske indsigter. Ud fra forbrugernes adfærd herpå er det muligt at analysere sig frem til mønstre og tendenser i forhold til, hvilke informationer

forbrugerne ønsker, hvorudfra dette således giver en indsigt i, hvorledes virksomheden har mulighed for at skabe bedre kvalitet i de informationer, som kommunikeres til de enkelte forbrugere. På denne måde kan de sociale medier betragtes som tekniske redskaber, der giver to specifikke muligheder. Hertil er de både tekniske redskaber til at kommunikere med forbrugerne, men de kan samtidig betragtes som tekniske redskaber til at kunne opnå en analytisk indsigt om forbrugernes adfærd, hvorudfra det er muligt at tilpasse kommunikationen til forbrugerne yderligere. Således kan det siges, at de sociale medier indgår som en del af den tekniske arkitektur i virksomheder i form af redskaber til at kunne håndtere hyperkompleksitet ved at få viden om den kultur, som virksomheder indgår i på de sociale medier. Hertil skyldes dette, at virksomheder, med de sociale medier, således har et teknisk redskab til at kunne iagttage forbrugerne inden for den kultur, som både virksomheder og forbrugerne er en del af på de sociale medier. Ud fra iagttagelse heraf har virksomheder således mulighed for at ændre på deres kommunikation til forbrugerne.

At de sociale medier således skal betragtes som værende tekniske redskaber til både at kunne kommunikere med forbrugeren, og samtidig redskaber til at opnå analytisk indsigt i denne, er dette således en parallel til en problemstilling, vi har belyst i specialets problemanalyse. I den forbindelse har vi peget på en potentiel problemstilling i forhold til, at en udfordring for virksomheder i at håndtere de sociale mediers potentiale kan være sammenhængende med, hvorvidt virksomheder har karakter af at være digitale immigranter og således ikke har en intuitiv tilgang til, hvorledes sociale medier kan anvendes (Jf. problemanalyse). Med denne indsigt om, hvorledes sociale medier som tekniske redskaber har disse to formål, anser vi således, at udfordringen for virksomheder grunder i at kunne anse dette potentiale i de sociale medier. På denne måde kan det være en udfordring for virksomheder at tilegne sig en intuitiv forståelse af, hvorledes de sociale medier både kan anvendes til at kommunikere med forbrugerne og kan agere redskab til at opnå analytisk indsigt om disse.



## Opsamling

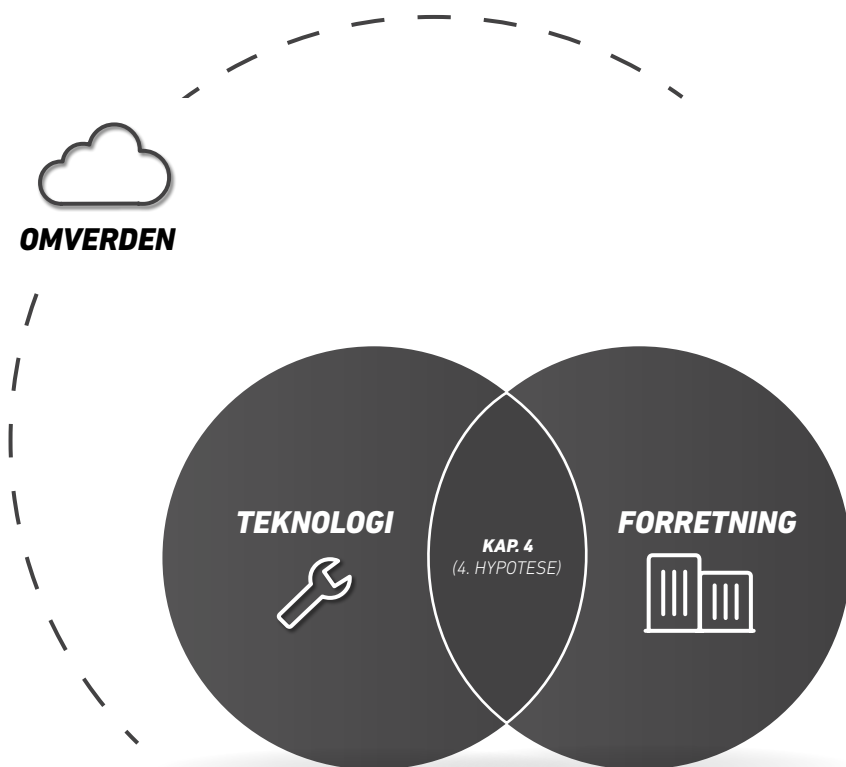
Med udgangspunkt i Prahalad og Krishnans perspektiver på, hvorledes virksomheder organisatorisk set forholder sig til den nye innovationsform, har vi opnået indsigt i, at dette kræver en social arkitektur. Hertil er konsistens i virksomheden én af udfordringerne. Med konsistens refereres der til, at der i virksomheden er fælles værdier, idet dette således er med til at reducere i kompleksiteten for virksomheder. På denne måde er fokus for virksomhedens medarbejdere indsnævret til at foretage iagttagelser af det, der lige netop er relevant for den enkelte virksomhed på de sociale medier. Samtidig har vi udledt, at en af udfordringerne ligeledes er forbundet med en risiko, hvis virksomheder vælger at outsource deres strategi og implementering for sociale medier til en ekstern aktør. Dermed er det den eksterne aktør, der foretager en reproduktion af virksomheden gennem iagttagelser på virksomhedens vegne. Inden for den sociale arkitektur i virksomheden er fleksibilitet ligeledes en udfordring. I forhold til hyperkompleksiteten er der tale om, at denne kan håndteres ved at operere ud fra to iagttagelsesoptikker på, hvad der er relevant nu-og-her og hvad der er relevant i fremtiden.

Udover den sociale arkitektur er den tekniske arkitektur ligeledes fundamentet for at kunne organisere sig i forhold til hyperkompleksiteten. I forhold til denne kontekst, hvori vi betragter sociale medier som markedsføringsredskaber, er sociale medier en del af denne tekniske arkitektur i kraft af at være tekniske redskaber med to formål. Hertil er sociale medier tekniske redskaber til både at kunne kommunikere med forbrugerne og redskaber til at få analytiske indsigter om forbrugerne. På denne måde udgør sociale medier et redskab til at kunne håndtere kompleksitet gennem viden om forbrugerne og dermed den kultur, som er på de sociale medier. Hertil kan det således anses som en udfordring for virksomheder i at tilegne sig en intuitiv forståelse af, hvorledes de sociale medier både kan anvendes til at kommunikere med forbrugerne og kan agere redskab til at opnå analytisk indsigt om disse.



## REVIEW

Med en forståelse af netværksdrevet innovation samt forståelsen af, hvorledes Prahalad og Krishnan betegner en ny innovationsform, tegner der sig således et billede af en potentiel overgang til et nyt innovationsparadigme, der skal kobles til den stigende kompleksitet i samfundet. Hertil er de organisatoriske udfordringer for virksomheder i at opbygge viden om at markedsføre sig på de sociale medier knyttet til, at virksomheder har en åben kultur og indgår i et netværk med både forbrugeren, andre virksomheder og med ekstern ekspertise for derved at opnå kontinuerlig iagttagelser af den kultur, som virksomheder er en del af på de sociale medier. I den forbindelse skal yderligere udfordringer ses som værende relateret til, at der i virksomhedskulturen er konsistens i virksomheden samt fleksibilitet i forhold til, at kompleksiteten netop kan medføre, at virksomheder løbende, på de sociale medier, må ændre i deres iagttagelsesoptikker. Yderligere ligger der en udfordring knyttet til, hvorvidt virksomheder anser potentialet i de sociale medier som værende redskaber til at både at kunne kommunikere med forbrugeren men samtidig redskaber til at opnå analytisk indsigt i denne for derved at kunne tilpasse kommunikation herefter.



## RETROSPECTIVE

I henhold til 3-D modellen har vores primære indgangsvinkel til dette kapitel således været overlappet mellem forretning og teknologi omsluttet af samfundet (FIG 5.3):

Dette kapitel har bidraget til besvarelsen af specialets problemformulering i kraft af en besvarelse af arbejdsspørgsmålet:

### **HVAD ER DE ORGANISATORISKE UDFORDRINGER FOR VIRKSOMHEDER I AT KUNNE OPBYGGE VIDEN OM AT MARKEDSFØRE SIG PÅ DE SOCIALE MEDIER?**

Ud fra en besvarelse af dette arbejdsspørgsmål har dette kapitel bidraget med delforståelse i forhold til en besvarelse af specialets problemformulering, idet vi herigennem har fået indsigt, hvortledes innovation indgår som faktor i forhold til de organisatoriske udfordringer, der knytter sig til, hvorvidt virksomheder kan opbygge viden til at markedsføre sig på sociale medier.





# SYNTESE

Heri samles alle resultaterne fra specialets analysekapitler til en samlet syntese, hvorudfra der foretages en vurdering og diskussion heraf. Slutteligt vil dette føre til en samlet konklusion på specialet og dermed en besvarelse af specialets problemformulering. Hertil indeholder dette:

- Syntese
- Konklusion

# SYNTESE

---

**Dette er specialets syntese, hvori vi vil diskutere de resultater, som har udfoldet sig i forbindelse med en teoretisk analyse af, hvilken viden virksomheder skal have for at kunne markedsføre sig på de sociale medier, samt hvilke udfordringer der organisatorisk set knytter sig til at kunne opbygge kompetencer til at markedsføre sig på sociale medier.**

## Viden om at markedsføre sig på sociale medier

Gennem en analytisk udfoldelse i specialets kapitel om markedsføring har vi udfoldet, hvilken viden virksomheder skal have for at kunne at markedsføre sig på sociale medier, hvortil vi ligeledes har udledt, hvilke udfordringer der er forbundet med at få denne viden herom. I den forbindelse har vi udledt, at denne viden er en afspejling af, hvorledes hyperkompleksitet knytter sig til markedsføring på de sociale medier. I sammenhæng med at denne hyperkompleksitet består af flere former for iagttagelser, har vi udledt, at den samlede viden om at markedsføre sig på sociale medier knytter sig til de fire vidensformer, der henholdsvis karakteriserer: Kvalifikationer, kompetencer, kreativitet og kultur. Hertil afspejler disse vidensformer de forskellige refleksionsniveauer, der knytter sig til de flere former for iagttagelser. Vi ønsker således at uddybe disse betragtninger nærmere.

## **FORBRUGERENS INDIVIDUELLE IAGTTAGELSESKODE**

Vi har udledt, at virksomheders markedsføring på de sociale medier er knyttet til, at det er forbrugers individuelle iagttagelseskode, der afgør, hvilke informationer denne ønsker.

Da det er forbrugers individuelle iagttagelseskode, der afgør, hvilke informationer denne ønsker, medfører dette, at det, for virksomheder, således handler om at være dem, der leverer de informationer, som passer til forbrugers, således at der er grundlag for at opnå forbrugers engagement. I den forbindelse er dette med til at udfordre virksomheder, idet fokus således skal være på at levere information, der har en værdi for forbrugers, således at forbrugers ikke selekterer virksomhedens kommunikation fra. Hertil er udfordringerne i at skabe denne værdi for forbrugers knyttet til, at virksomheder både skal have:

- Viden om forbrugers ved at iagttage denne på de sociale medier.
- Viden om hvordan forbrugers opfatter virksomhedens kommunikation på de sociale medier ved at iagttage forbrugers iagttagelseskode.
- Viden om hvordan virksomheden kan ændre på deres kommunikation

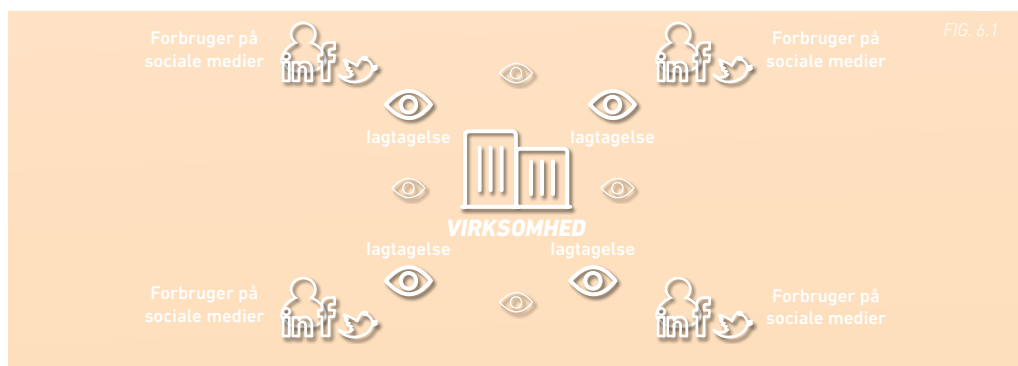


med forbrugeren på de sociale medier ved at iagttage forbrugeren samt dennes iagttagelseskode.

- Viden om den kultur, der er på de sociale medier for at forstå, hvad der overordnet set danner rammen for selve kommunikationssituationen mellem forbruger og virksomhed.

For at kunne skabe kommunikation, der har værdi for forbrugeren består en udfordring endvidere i, at virksomheder, med deres tilstedeværelse på de sociale medier, tilkobler sig forbrugernes eventuelle kritiske optikker på virksomhedens omdømme gennem iagttagelse af forbrugernes kode. På denne måde er virksomheders tilkobling til forbrugernes kritiske optikker også en måde, hvorpå virksomheder kan opnå en viden om, hvorledes forbrugeren opfatter virksomhedens kommunikation, hvorudfra virksomheder således har mulighed for at ændre på denne.

Da det er forbrugeren individuelle iagttagelseskode, der afgør, hvilke informationer denne ønsker, gør dette således, at kommunikationssituationen for virksomheder på de sociale medier er hyperkompleks, idet der på denne måde er tale om, at virksomheder således skal forholde sig til hver enkelte forbrugers iagttagelser og iagttagelseskode. På denne måde tegner der sig et billede af, hvorledes kommunikationssituationen mellem virksomheder og forbrugere på de sociale medier er et komplekst samspil mellem virksomheders iagttagelser af utallige forbrugere og forbrugernes iagttagelser af virksomhederne. (FIG 6.1)



Med en forståelse af at virksomheders markedsføring på sociale medier er hyperkompleks, idet virksomheder har utallige forbrugere og dermed utallige iagttagelseskode at forholde sig til, anser vi, at dette særligt er essentielt for markedsføring på sociale medier, da forbrugeren på disse har mulighed for at være særligt aktive i forhold til andre steder.



## **DEN AKTIVE FORBRUGER**

At forbrugeren i særlig grad har mulighed for at være aktiv i forhold til virksomheders kommunikation på de sociale medier udledes på baggrund af, at forbrugerne på de sociale medier samtidig er brugere herpå. Hertil er man netop en aktiv bruger på de sociale medier, idet det er brugerne der genererer indhold til de sociale medier ved at bidrage til den kommunikation, der er herpå. Når virksomheder indtræder på de sociale medier med et markedsføringsmæssigt formål om at etablere og opretholde kommunikation til de brugere, der er herpå, er situationen således, at brugerne bliver til forbrugere, der aktivt deltager i den markedsføringskommunikation, som virksomheder anvender herpå. Denne aktive deltagelse kan eksempelvis komme til udtryk ved, at forbrugerne tilkendegiver deres meninger i forhold til det indhold, som virksomheder kommunikerer.

I forhold til markedsføringskommunikationen mellem virksomheden og den enkelte forbruger på de sociale medier er der således tale om, at forbrugeren i en særlig grad på disse medier kan være aktiv, idet dette netop er det, der karakteriserer at være en bruger herpå. Således er der, på de sociale medier, tale om, at det ikke er virksomheden, der udelukkende kommunikerer budskaber ud til den enkelte forbruger. Der er derimod mere tale om en gensidig kommunikation mellem virksomhed og den enkelte forbruger på de sociale medier.

Idet forbrugerne i særlig grad har mulighed for at være aktive i forhold til virksomhedens kommunikation på de sociale medier anser vi, at dette både kan betragtes som værende en fordel men også en udfordring for virksomheder. På den ene side kan det siges at være en fordel, idet virksomheder netop kontinuerligt kan få udvidet deres viden om, hvad den enkelte forbrugers holdninger er gennem iagttagelse af denne og kulturen på de sociale medier. På denne måde har virksomheder således kontinuerlig mulighed for at kunne tilpasse sin kommunikation til forbrugeren. På

den anden side kan det ses som udfordring for virksomheder, idet dette således forøger kompleksiteten yderligere, da virksomheder således hyppigt kan få udvidet deres viden om forbrugernes holdninger til virksomhedens kommunikation på de sociale medier. Hertil må virksomheder således være kontinuerligt indstillet på, at de eventuelt må ændre deres planlagte kommunikation til forbrugeren.

## **UAFHÆNGIG AF TID OG STED**

Udover at kompleksiteten i virksomheders kommunikation på de sociale medier forøges, idet virksomheder hyppigt har mulighed for at udvide deres viden om forbrugernes holdninger herpå, kan dette ligeledes kobles med, at sociale medier, som udgangspunkt, er tilgængelige uafhængigt af tid og sted. I den forbindelse er det muligt at tilgå disse medier fra eksempelvis mobile teknologier såsom smartphones og tablets, der således gør tilkoblingen til sociale medier uafhængigt af tid og sted, da sociale medier således ofte er inden for rækkevidde. På denne måde har forbrugerne således mulighed for at deltage aktivt i virksomhedens kommunikation på hvilket som helst tidspunkt og sted, hvilket dermed øger kompleksiteten for virksomheders tilstedeværelse på de sociale medier yderligere. Hertil skyldes dette, at virksomheder på alle tidspunkter således kan modtage respons fra forbrugerne, som virksomheden skal forholde sig til. Hertil modtog Telenor eksempelvis d. 2. August 2012 et opslag på deres Facebookside fra en tilfreds kunde (web 16, Tv2, 2012). I kølvandet heraf opstod der hurtigt en massiv tilslutning fra flere tilfredse kunder, der på kort tid udtrykte deres utilfredshed på Telenors Facebookside. På denne måde er dette et eksempel på, hvorledes de sociale mediers uafhængighed af tid og sted, bevirker til, at virksomheder potentielt må reagere på forbrugernes henvendelser på forskellige tidspunkter af døgnet, der således yderligere øger kompleksiteten for virksomheders tilstedeværelse på de sociale medier. På denne måde tegner dette et billede af, at virksomheder ikke enerådigt kan diktere tidspunktet for, hvornår kommunikationen mellem virksomhed og forbruger skal finde sted. Hertil er det i ligeså høj grad forbrugeren, der kan bestemme, hvornår denne ønsker at være i kontakt med virksomheden.

## **FORBRUGERNES MULIGHED FOR DELING AF INDHOLD**

At forbrugerne på de sociale medier er aktive kan ligeledes ses i et andet perspektiv, idet det særlige ved sociale medier er, at forbrugerne ligeledes er aktive i forhold til at interagere og kommunikere med hinanden. Hertil vurderer vi, at dette både kan have en positiv og negativ effekt på virksomhedernes tilstedeværelse på de sociale medier. I den forbindelse kan den positive effekt fremkomme, hvis indholdet i virksomhedens kommunikation har en værdi, der gør, at den enkelte forbruger ønsker at kommunikere denne værdi videre til dennes relationer på de sociale medier. På denne måde opstår der således en positiv effekt for virksomheden, idet hver enkelte forbruger således deler dennes iagttagelser af virksomhedens budskab med dennes netværk på de sociale medier. Omvendt kan det have en negativ effekt, hvis forbrugerne decideret påvirkes negativt af virksomhedens kommunikation. Hertil er der således risiko for, at forbrugerne ligeledes ønsker at dele deres negative iagttagelser af virksomhedens

kommunikation med andre. Som vi nævnte i eksemplet med Telenor, er det et særligt aspekt ved de sociale medier, at der på kort tid kan opstå kædereaktioner mellem forbrugerne herpå. På samme måde vurderer vi, at forbrugernes opfattelser af virksomhedernes kommunikation ligeledes kan sprede sig på kort tid gennem forbrugernes delinger med hinanden på de sociale medier. Således vurderer vi, at virksomhedernes viden om den enkelte forbruger, samt virksomhedens viden om hvad der kendetegner forbrugernes forskellige iagttagelseskoder, har afgørende betydning for, hvorledes virksomhedens kommunikation enten kan få en negativ eller positiv effekt. Hvis virksomheden eksempelvis har fejlvurderet forbrugernes iagttagelseskoder, kan dette bevirke til, at kommunikationen således ikke har værdi for forbrugeren, eller at kommunikationen i værste fald medfører, at forbrugeren påvirkes negativt af dette i så høj grad, at forbrugeren ønsker at dele dennes negative opfattelse med sine relationer.

## **OPSAMLING**

På baggrund af den viden, vi har identificeret som værende særligt gældende for markedsføring på de sociale medier, er det således en samlet vurdering, at denne viden skal kobles med en særlig grad af hyperkompleksitet, idet virksomheder skal iagttage hver enkelte forbruger og de enkelte forbrugers iagttagelseskoder. Hertil er det kompleksitetsforøgende, at forbrugerne særligt har mulighed for at være aktive i forhold til virksomheders kommunikation på de sociale medier, da der dermed er tale om en kontinuerlig tovejskommunikation mellem forbruger og virksomhed. At forbrugernes kommunikation på de sociale medier derudover er uafhængig af tid og sted bevirker yderligere til kompleksitet, idet virksomheder således potentielt må reagere på forbrugernes henvendelser på forskellige tidspunkter af døgnet. Endeligt er der tale om kompleksitetsforøgelse i forhold til, at forbrugerne har mulighed for hurtigt at dele deres iagttagelser af virksomhedens kommunikation med hinanden på de sociale medier. Hertil bevirker dette netop til, hvor essentielt det således er for virksomheder at være sikre på deres iagttagelser af forbrugerne og deres forskellige iagttagelseskoder. Slutteligt åbner dette således op for et spørgsmål om, hvorvidt der er tale om, at virksomheder bliver sat i en sårbar position på de sociale medier, idet virksomheden ikke enerådigt har kontrol over markedsførings-kommunikationen herpå.

### **OPSAMLING AF VURDERINGER**



Fokus skal være på den enkelte forbruger



Forbrugerne er aktive i kommunikationen med virksomheder



Forbrugerne er uafhængige af tid og sted på sociale medier - virksomheder skal være parate på alle tidspunkter



Virksomheders iagttagelse af forbrugernes mange iagttagelseskoder er essentielle



Kilde: <http://www.mountangoatssoftware.com/uploads/photos/MeetingFromAbove1-iStock7198789-Medium.jpg>

## Udfordringer i forhold til opbyggelsen af kompetencer til at markedsføre sig på sociale medier

Vi har således foretaget en vurdering af den viden, vi har identificeret virksomheder skal have for at kunne markedsføre sig på de sociale medier. I specialets analyse har vi yderligere identificeret, hvorledes hyperkompleksitet er det, der organisatorisk set udfordrer virksomheder i selve opbyggelsen af kompetencer til at kunne markedsføre sig på de sociale medier.

For at kunne skabe kommunikation på de sociale medier, der giver værdi for den enkelte forbruger, er det en udfordring for virksomheder at kunne skifte mellem mange iagttagelsesoptikker til både at iagttage forbrugeren og tendenserne i den kultur, som virksomhederne er en del af på sociale medier. Hertil har vi udledt at dette, for virksomheden, kræver at kunne besidde en åben kultur, idet dette er med til at håndtere kompleksitet. Gennem dette netværk har virksomheder netop mulighed for at kunne iagttage forbrugeren og de kulturelle tendenser på de sociale medier for derved at kunne ændre på virksomhedens mulighed for at reproducere sig selv og dermed ændre på dennes kommunikation til forbrugeren på de sociale medier. For at kunne iagttage forbrugeren og de kulturelle tendenser på de sociale medier, og dertil anvende disse iagttagelser til at ændre på virksomhedens kommunikationen, er udfordringen, at der således er konsistens i form af enighed om fælles værdier og visioner i virksomheden. Hertil skyldes dette, at der således er enighed om, hvilke iagttagelser af tendenser, der er relevante at fokusere på for den enkelte virksomhed, hvilket således er med til at reducere i kompleksiteten. At operere med flere iagttagelsesoptikker kræver samtidig fleksibilitet, idet der kontinuerligt kan opstå nye kulturelle tendenser på de sociale medier, idet disse medier reproducerer sig i takt med, at forbrugerne får nye iagttagelser herpå. Således er udfordringen for

virksomheder både at fokusere på at agere ud fra, hvad der kan være gavnligt nu og her, men også på hvad der kan være gavnligt i fremtiden, idet kulturen på de sociale medier kan ændre sig løbende.

Således er dette et billede på, hvordan hyperkompleksitet ikke blot er det afspejler den viden, som virksomheder skal have for at kunne at markedsføre sig på de sociale medier. Hyperkompleksitet er ligeledes det, der udfordrer virksomhederne internt i at opbygge kompetencer til at kunne markedsføre sig på de sociale medier. I forlængelse heraf ønsker vi videre at vurdere, hvorledes disse interne forhold, som hyperkompleksiteten fordrer, samtidig kan bevirke til forskellige udfald for virksomheden.

### **DELING AF VIDEN I NETVÆRK**

Som nævnt er en åben kultur i virksomheden et udtryk for, hvorledes det er muligt at håndtere kompleksitet, idet det for virksomheden er muligt at tilegne sig flere iagttagelsesoptikker gennem dennes netværk. Hertil har vi belyst, hvorledes det blandt andet er virksomheders deltagelse i eksempelvis konferencer, der kan give virksomheder mulighed for at opnå en udvidet viden om, hvilke tendenser der eksisterer inden for den kultur, som virksomhederne er en del af på de sociale medier. Ud fra et kritisk perspektiv stiller vi dog spørgsmålstegn ved, hvorvidt denne åbne kultur mellem virksomheder kan have en negativ effekt, idet dette potentielt kan medføre, at virksomheder således opnår den samme viden, der på den måde kan resultere i, at et flertal af virksomheder implicit kommer til at sætte standarden for, hvad normerne er for markedsføring på sociale medier. Hertil er der således potentielt risiko for, at virksomhederne ikke formår at omsætte disse normer til en viden, der er relevant for den enkelte virksomhed men muligvis kommer til at følge normerne uden at sætte disse i relation til sig selv. I givet fald at der implicit kommer til at opstå en standard for, hvad normerne er for markedsføring på sociale medier, handler det således om, at virksomheder tilpasser sig disse normer ud fra, hvorledes dette kan være gavnligt for netop den enkelte virksomhed. På denne måde vurderer vi, at den åbne kultur mellem virksomheder blot kan give forudsætningerne for, at virksomheder kan ændre på deres kommunikation på de sociale medier. Hvorvidt virksomheder har organisatoriske kompetencer til at ændre på deres kommunikation på de sociale medier afhænger af, om den enkelte virksomhed evner at agere individuelt ud fra en fjerde ordens viden om den kultur, som virksomhederne indgår i på de sociale medier.

### **MEDARBEJDERNE I VIRKSOMHEDEN**

I forhold til hvorledes konsistens i virksomheden kan ses som et udtryk for en måde, hvorpå hyperkompleksitet kan håndteres, stiller vi spørgsmålstegn ved, hvorvidt det er medarbejdernes ansvar at skabe konsistens, eller om skabelse af konsistens sker i kraft af ledelsen i den enkelte virksomhed. På den ene side kan det siges, at konsistens i virksomheden kan skabes ved at praktisere de ledelsesmæssige aktiviteter på baggrund af virksomhedens værdier og visioner og hertil lade disse

være retningslinjer for måden, hvorpå medarbejderne skal udføre deres arbejde. Et eksempel herpå kunne være, at ledelsen i Coca Cola søger at motivere medarbejderne i virksomheden ud fra Coca Colas vision om at være en virksomhed, der inspirerer til positive øjeblikke (web 17, Coca Cola). Med en ledelse, der er baseret på baggrund af denne vision, kan en ledelsesmæssig aktivitet være at skabe motivation på tværs af alle afdelinger i virksomheden, hvortil dette blandet andet vil blive afspejlet i Coca Colas kommunikation på de sociale medier i form af en positiv omgangstone herpå for derigennem at skabe positive øjeblikke for forbrugerne. På den anden side kan det siges, at konsistens i virksomheden kun kan videreføres, hvis medarbejderne selv formår at inkorporere virksomhedens værdier og visioner i deres arbejde. Derfor bliver medarbejdernes individuelle kompetencer en faktor, idet medarbejderne skal have en viden om, hvordan den enkelte medarbejder skal inkorporere virksomhedens værdier og visioner i forhold til det arbejde, som denne skal udføre. I forlængelse heraf er det således et spørgsmål om, hvorvidt den enkelte medarbejder kan opbygge denne viden om, hvordan denne skal inkorporere virksomhedens værdier og visioner i sit arbejde, hvis ikke ledelsen går forrest og viser vejen herfor. Samtidig åbner dette ligeledes op for et spørgsmål om, hvorvidt det fra ledelsens side handler om at give medarbejderne frie muligheder for, hvorledes de ønsker at inkorporere virksomhedens værdier og visioner i deres arbejde.

Tilsammen vurderer vi, at alle disse betragtninger er et udtryk for, at det både for ledelse og medarbejdere i virksomheden handler om at have en vis grad af forståelse for den kultur som virksomheden har. Hertil kan det siges, at udfordringen for virksomheden, som en samlet helhed, handler om at kunne betragte sin egen kultur for derved at kunne opnå en indsigt i, hvilke ressourcer der er relevante for denne.

## **HAR ALLE VIRKSOMHEDER BEHOV FOR AT OPBYGGE KOMPETENCER TIL AT MARKEDSFØRE SIG PÅ SOCIALE MEDIER?**

I de foregående afsnit har vi således vurderet, hvorledes håndteringen af hyperkompleksitet i form af en åben kultur blandt virksomheder kan have forskellige udfald alt efter, hvorvidt virksomheder er i stand til at omsætte den viden, som dennes netværk bevirker til, i relation til, hvorledes de selv kan anvende denne viden i deres kommunikation med forbrugeren på de sociale medier. Samtidig har vi diskuteret, hvorledes skabelsen af konsistens både kan siges at være afhængig af en forståelse af virksomhedens kultur fra henholdsvis ledelsen og medarbejdernes side. På denne måde har vi belyst, hvorledes de organisatoriske forhold, som hyperkompleksiteten fordrer, kan bevirke til forskellige udfald for virksomheden i forhold til, hvorledes de kan opbygge kompetencer til at markedsføre sig på sociale medier. Hertil kan der dog stilles spørgsmålstejn ved, hvorvidt det er alle virksomheder, der har omstændighederne til at kunne håndtere hyperkompleksiteten i at markedsføre sig på sociale medier.

I den forbindelse kan det eksempelvis diskuteres, om virksomhedens størrelse kan være en faktor herfor. Er det en lille virksomhed med kun få medarbejdere kan det på den ene side være kompleksitetsreducerende, idet der således er færre personer, der kan stå for selve markedsføringen på de sociale medier. På den anden side kan

det siges, at hvis det kun er én eller få personer, der står for markedsføringen på de sociale medier, så er der til gengæld også kun få iagttagelsesoptikker i forhold til vurdere, hvilken kommunikation på de sociale medier der er relevant for den givne virksomhed. Derudover anser vi, at der muligvis er tale om en yderligere omstændighed, der kan være afgørende for, hvorledes virksomheder har mulighed for at opbygge kompetencer til at markedsføre sig på de sociale medier. Hertil stiller vi spørgsmålstejn ved, hvorvidt det overhovedet er muligt at skabe en relevant værdi i kommunikationen til forbrugeren på de sociale medier, hvis ikke det produkt eller den ydelse, som virksomheden har, tilbyder en værdi i sig selv. På denne måde anser vi, at der fra virksomhed til virksomhed kan være tale om forskellige omstændigheder, der gør, om hver enkelte virksomhed er i stand til at kunne håndtere kompleksiteten i at markedsføre sig på sociale medier.

### **HVORFOR VÆLGER VIRKSOMHEDER AT MARKEDSFØRE SIG PÅ SOCIALE MEDIER?**

Som vi har belyst er fleksibilitet en af de organisatoriske udfordringer ved at opbygge kompetencer til at markedsføre sig på sociale medier. I den forbindelse kommer denne fleksibilitet til udtryk gennem optikker på, hvad der er gavnligt for virksomheden nu-og-her, og hvad der er gavnligt for virksomheden i fremtiden. På denne måde kan det siges, at selve overvejelsen, om hvorvidt man som virksomhed skal markedsføre på sociale medier, kan ses som et udtryk for netop en fleksibilitet i forhold til, at dette således er et udtryk for, at virksomheden vurderer, hvad der er gavnligt for denne. I den forbindelse stiller vi spørgsmålstejn ved, hvad der ligger bag virksomheders overvejelser om, hvorvidt de skal markedsføre sig på de sociale medier.

I specialet har vi har belyst, hvorledes markedsføring generelt skal forstås som værende en erhvervsmæssig aktivitet, der søger at opfylde et overordnet motiv om at opnå en økonomisk fortjeneste. Hertil stiller vi derfor spørgsmålstejn ved, hvorvidt det, for virksomheder, har været et begyndende udgangspunkt at markedsføre sig på de sociale medier, idet disse er medier, der både er open source og low-cost. I den forbindelse kan dette knyttes med en betragtning i forhold til, at finanskrisen havde sit udspring i 2008 (web 18, Gyldendal, 2013), der således potentielt har bevirket til, at virksomheder begyndte at se økonomiske fordele ved at markedsføre sig på de sociale medier. Hertil kan dette ses som sammenhængende med, at en tredjedel af alle danske virksomheder, ifølge Social Semantics undersøgelse, netop begyndte at oprette sig på de sociale medier i perioden fra 2009 til 2010 (Kjaer et al., 2013, s. 15). På denne måde kan grundlaget, for at virksomheder har set potentiale i at anvende de sociale medier til at markedsføre sig, potentielt ses i relation til et overordnet økonomisk motiv for virksomheder. Dertil har vi dog nævnt i specialets problemanalyse, at virksomheder netop har svært ved at vurdere, om de opnår en økonomisk fortjeneste med deres tilstedeværelse på de sociale medier (Jf. Problemanalyse). På denne måde kan det siges, at det således er svært for virksomheder at vurdere, om markedsføring på de sociale medier er økonomisk fordelagtigt, hvis ikke virksomheder ved, hvilken form for fortjeneste der ligger i at markedsføre sig herpå. Hertil har vi dog belyst, hvorledes de sociale medier for virksomheder har en dobbelt værdi. Hertil er det både



medier, der indgår i virksomhedens tekniske arkitektur, til at kunne kommunikere med forbrugerne, men det er samtidig også medier, der forbinder virksomhedens tekniske arkitektur med virksomhedens sociale arkitektur, idet det ligeledes, på de sociale medier, er muligt at få kontinuerlig indsigt i, hvordan man, som virksomhed, kan optimere sin kommunikation med forbrugerne. På denne måde får virksomheder, i kraft af de sociale medier, en gylden mulighed for at få en viden om forbrugerne direkte fra forbrugerne selv, og samtidig har virksomheder mulighed for at anvende de selv samme medier til at kommunikere til denne forbruger.

På denne måde er det en vurdering, at grundlaget for at virksomheder anvender sociale medier til at markedsføre sig, kan ses ud fra flere perspektiver. Hertil er det fordelagtigt, idet medierne er open source og kan, ud fra et økonomisk perspektiv, betragtes som low-cost, idet virksomheder kan få værdi i at anvende disse medier til både at få viden om forbrugerne og samtidig anvende medierne til at kommunikere til forbrugerne ud fra denne viden.

# KONKLUSION

---

Vi er nu nået til specialets afslutning, hvortil vi vil konkludere på, hvorledes vi gennem en teoretisk analyse har søgt at besvare specialets problemformulering:

## ***”Hvad er udfordringerne for, at virksomheder kan opbygge kompetencer til at markedsføre sig på sociale medier?”***

I forhold til besvarelsen af specialets problemformulering har vi i specialet først udfoldet, hvilken viden virksomheder skal have for at kunne markedsføre sig på sociale medier for derefter at kunne belyse, hvad der udfordrer virksomheder i at opbygge kompetencer hertil. Med disse to indgangsvinkler er det en overordnet konklusion, at Qvortrups diagnose af samfundet som værende hyperkomplekst er et aspekt, der i høj grad afspejles i markedsføringen på sociale medier og samtidig er en essentiel faktor for de udfordringer, der er for virksomheder i at opbygge kompetencer til at markedsføre sig på disse medier.

Hyperkompleksiteten stiller virksomheder i en situation, hvor de har risiko for at være sårbare, idet virksomheder ikke enerådigt har kontrollen over markedsføringskommunikation på de sociale medier. Hertil kan vi konkludere, at en udfordring for virksomheder i at markedsføre sig på sociale medier skyldes, at virksomheder har utallige iagttagelseskoder at forholde sig til, idet fokus er på at skabe værdifuld kommunikation for hver enkelte forbruger. I den forbindelse er det derfor essentielt for virksomheder at fokusere på den enkelte forbrugers iagttagelseskode og dertil have en indgående forståelse for denne for derved at sikre, at forbrugerne ikke selekterer virksomhedernes kommunikation fra på de sociale medier. På denne måde kan vi konkludere, at der i virksomheders markedsføring på de sociale medier er tale om en hyperkompleks kommunikationssituation mellem virksomhed og forbruger. Hertil er der i høj grad tale om en tovejskommunikation mellem forbruger og virksomhed, hvortil dette forøger kompleksiteten for virksomheder, idet forbrugerne ikke er passive men derimod er aktivt deltagende i virksomhedernes kommunikation. Hertil skyldes dette, at virksomheders markedsføring på de sociale medier er et billede på, hvorledes virksomheder træder i ind på medier, der er brugergenerede, hvorfor der således er tale om en modtager, der agerer som en aktiv bruger herpå. Med virksomheders markedsføring på de sociale medier bliver den aktive bruger således til en aktiv forbruger, der deltager i virksomhedernes kommunikation. I den forbindelse skal de sociale medier samtidig forstås som værende reproducerende medier i kraft af, at brugerne herpå konstant har mulighed for at reformulere sig gennem iagttagelser af andre herpå. Således kan vi konkludere, at virksomheders markedsføring på de sociale medier kræver en kontinuerlig tilpasning af kommunikationen til forbrugerne.

Med disse konklusioner på hvilken viden virksomheder skal have for at kunne markedsføre sig på de sociale medier, afspejler dette således, at virksomheder skal

have en viden om den kultur, der skaber rammen for kommunikationen mellem forbrugere og virksomheder på de sociale medier.

Udover at hyperkompleksitet er det, der knytter sig til den viden, virksomheder skal have for at kunne markedsføre sig på sociale medier, kan vi ligeledes konkludere, at hypkompleksitet i lige så høj grad skal forstås som værende grundlaget for, hvad der udfordrer virksomheder i at opbygge kompetencer til at markedsføre sig på sociale medier. I den forbindelse kan vi konkludere, at den overordnede udfordring skal findes i, hvorvidt virksomheders organisatoriske forhold kan håndtere hyperkompleksiteten. Hertil er det en konklusion, at en essentiel udfordring grunder i virksomheders evner til at kunne skifte mellem mange iagttagelsesoptikker til både at iagttage forbrugeren og tendenserne i den kultur, som virksomhederne er en del af på sociale medier. For virksomheden kræver dette en åben kultur og et netværk, hvorigennem virksomheder netop har mulighed for at kunne iagttage forbrugeren og de kulturelle tendenser på de sociale medier for derved at kunne ændre kontinuerligt på virksomhedens kommunikation til forbrugeren.

Yderligere er det en organisatorisk udfordring, om der i virksomheder er konsistens i form af en enighed på tværs i virksomheden om fælles værdier og visioner, idet dette er grundlaget for, hvilke tendenser på de sociale medier, der er relevante for virksomhederne at iagttage, hvilket således vil medføre en reduktion i kompleksiteten i at markedsføre sig herpå. Derudover kan vi konkludere, at en udfordring i at opbygge kompetencer til at markedsføre sig på sociale medier omhandler virksomheders evner til at være fleksible i forhold til anvendelsen af flere iagttagelsesoptikker, idet der kontinuerligt kan opstå nye kulturelle tendenser på de sociale medier. Hertil skyldes dette, at disse medier reproducerer sig i takt med, at forbrugerne får nye iagttagelser herpå. Således er udfordringen for virksomheder i at kunne agere ud fra en optik på, hvilke iagttagelser der kan være gavnlige nu-og-her og hvilke iagttagelser, der kan være gavnlige set ud fra et fremtidsperspektiv.

Ud fra disse konklusioner kan vi således overordnet konkludere, at udfordringerne for at virksomheder kan opbygge kompetencer til at markedsføre sig på sociale medier skal knyttes til, hvorvidt virksomheder har de organisatoriske forhold til at få en viden om kulturen, som både forbrugerne og virksomhederne indgår i på de sociale medier. Dernæst består udfordringen i, hvorvidt virksomheder er i stand til at anvende denne viden herom til at kunne tilpasse kommunikationen løbende til forbrugerne herpå.

### ***En sidste bemærkning:***

I dette speciale har vi taget udgangspunkt i Qvortrups diagnose af det hyperkomplekse samfund. Hertil har vi identificeret symptomerne herpå i de tendenser, der kendetegner, hvorledes markedsføring og innovation tager sig ud i dag. Ved at sammenholde disse betragtninger har vi således foretaget en form for diagnose af, hvad der karakteriserer den omverden, som omslutter virksomheder i dag.

# LITTERATURLISTE

---

Alrø, H. & Kristiansen, M. (1997). Kan du se, hvad jeg sagde? – mennesker ansigt til ansigt. (4. Oplag) Aalborg: Forlaget Holistic

Bakka, J. F., Fivelsdal, E. (1993). Organisationsteori: Struktur, kultur, processer (2. Udgave, 2. oplag) Kbh. : Handelshøjskolens forlag.

Beckett, D. (2008) Holistic Competence: Putting Judgements First I Asia Pacific Education Review (2008) Volume 9, No. 1, p. 21-30

Boyd, D. M., Ellison, N. B. (2007). Social Network Sites: Definition, History, and Scholarship I Journal of Computer-Mediated Communication. Volume 13, Issue 1, pages 210 – 230.

Brinkmann, S. (2013). Kvalitativ udforskning af hverdagslivet. København: Hans Reitzels Forlag

Brinkmann, S., & Tanggaard, L. (2010). Kvalitative metoder: En grundbog. (1. Udgave, 2. Oplag) Kbh.: Hans Reitzel Forlag.

Brito, M. (2013). Your brand - the next media company. Pearson Education.

Finnemann, N. O. (2005). Internettet i mediehistorisk perspektiv. Frederiksberg: Samfundslitteratur.

Gadamer, H. (2007). Sandhed og metode: Grundtræk af en filosofisk hermeneutik (2. Udgave, 1. oplag) Kbh.: Academica.

Grudin, J., Efimova, L. (2008). Crossing Boundaries: Digital Literacy in Enterprises I Lankshear, C., Knobel, M. (2008). Digital literacies: Concepts, policies and practices Peter Lang Pub Inc.

Hagen, R. (2013) Niklas Luhman I Andersen, H., Kaspersen, L. B. (2013). Klassisk og moderne samfundsteori (5. udgave 1. oplag) Kbh.: Hans Reitzel Forlag.

Hjarvard, S. (2005). Det selskabelige samfund: Essays om medier mellem mennesker (2. udgave) Frederiksberg: Samfundslitteratur.

Hoffman, D. L., & Fodor, M. (2010). Can you measure the ROI of your social media marketing?. MIT Sloan Management Review, 52(1), 41.

Illeris, K. (2011). Kompetence: Hvad, hvorfor, hvordan? (1. Udgave) Frederiksberg:

## Samfundslitteratur.

Jacobsen, B., Collin, F. (2003). Kritisk rationalisme og paradigmer I Collin, F., Køppe, S. (2003). Humanistisk videnskabsteori (2. udgave. 6. oplag) Søborg: DR Multimediale.

Jenkins, H. (2006), *Convergence culture: Where old and new media collide* New York: New York University Press.

Jensen, J. F. (1994). *Teknologi-semiotik: To essays om teknologi, tegn og betydning*. Aalborg: Nordisk Sommeruniversitet.

Jørgensen, P. S. (2001). *Kompetence – overvejelser over et begreb*. Nordisk Psykologi, nr. 3

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

Kietzmann, J. H., Hermkens, K., McCarthy, I. P., Silvestre, B. S. (2011). *Social media? Get serious! understanding the functional building blocks of social media*. *Business Horizons*, Volume 54, Issue 3, p. 241-251.

Kjaer, J. F., Launey, M., Nielsen, C.T., Poulsen, E., Zangenberg, H. (2013). *Networked Business Factbook 2012/2013*. Socialsemantic.eu.

Kotler, P. Kartajaya, H., Setiawan, I. (2010). *Marketing 3.0: From products to customers to the human spirit*. Hoboken, New Jersey: John Wiley & Sons, Inc.

Kotler, P., Keller, K. L. (2012). *Marketing management (14. udgave.)* New Jersey: Pearson.

Kuhn, T. S. (1995). *Videnskabens revolutioner*. Kbh.: Fremad.

Larsen, J. F. H. (2013). *Virksomheders overlevelsesgrader og vækst: en sammenligning af fire kommunetyper*. Sydansk Universitet

Leontjev, A. N. (2002). *Virksomhed, bevidsthed, personlighed* Kbh.: Hans Reitzel Forlag.

Månson, P. (2013). *Karl Marx I Andersen, H., Kaspersen, L. B. (2013). Klassisk og moderne samfundsteori (5. udgave 1. oplag) Kbh.: Hans Reitzel Forlag.*

Månson, P. (2013). *Max Weber I Andersen, H., Kaspersen, L. B. (2013). Klassisk og moderne samfundsteori (5. udgave 1. oplag) Kbh.: Hans Reitzel Forlag.*

Paahus, M. (2003) *Hermeneutik I Collin, F., Køppe, S. (2003), Humanistisk videnskabsteori (2. udgave. 6. oplag) Søborg: DR Multimediale.*

Pillon, E., & Vodder, M. (2013). Introduktion til digital marketing og tværmedial kommunikation Kbh.: Hans Reitzel Forlag.

Prahalad, C. K., Krishnan, M. S. (2008). The new age of innovation: Driving cocreated value through global networks. New York: McGraw Hill.

Prensky, M. (2001). Digital natives, digital immigrants. On the Horizon, Vol. 9 No.5: NCB University Press

Qvortrup, L. (2003). Det hyperkomplekse samfund: 14 fortællinger om informationssamfundet (2. udg. 4. oplag.) Kbh.: Gyldendal.

Qvortrup, L. (2004). Det vidende samfund: Mysteriet om viden, læring og dannelse. Kbh.: Unge Pædagoger.

Saxberg, N. F. (2013). Homo digitalis: Mennesker og organisationer - fra forskning til digital praksis Kbh.: Dansk Psykologisk Forlag.

Schwaber, K., Sutherland, J. (2013). Scrum guiden – den ultimative guide til Scrum: Spilletets regler.

Sornn-Friese, H. (2007). Hvad er en virksomhed? - Erhvervsøkonomisk teori og analyse. Frederiksberg: Samfundslitteratur.

Sundbo, J. (1995). Innovationsteori : Tre paradigmer (1. Udgave, 1. Oplag) Kbh.: Jurist- og Økonomforbundet.

Vaynerchuk, G. (2013). Jab, jab, jab, right hook - how to tell your story in a noisy social world Harpercollins.

Vianna e Silva, M., Vianna, Y., Adler, K. I., Lucena, B., & Russo, B. (2012). Design thinking - business innovation MJV Tecnologia Ltda.

Vistisen, P. (2014). Strategisk designtænkning: Et videnskabeligt essay mod en teoretisk helhedstolkning af koblingen mellem teknologi, menneske og forretning gennem designtænkning. Aalborg Universitet

Østergaard, C. M., Rosenstand, C. A. F., Gertsen, F., Lervang, J-U. (2013). Into the surge of network-driven innovation: Extending the historical framing of innovation. I Proceedings of the XXIV ISPIM Conference – Innovating in Global Markets: Challenges for Sustainable Growth Conference.

## **WEB:**

Web 1: Det humanistiske fakultet ved Aalborg Universitet. (2011). Studieordning for kandidatuddannelsen i Interaktive Digitale Medier. Tilgået d. 24. maj 2014, fra [http://www.fak.hum.aau.dk/digitalAssets/66/66797\\_studieordning\\_interaktivedigialemedier\\_ka\\_2007.pdf](http://www.fak.hum.aau.dk/digitalAssets/66/66797_studieordning_interaktivedigialemedier_ka_2007.pdf)

Web 2: Videnskab.dk. (2009). Internettet fylder 40 i dag. Tilgået d. 12.maj 2014, fra <http://videnskab.dk/teknologi/internetet-fylder-40-i-dag>

Web 3: Danmarks Statistik. (2013). It-anvendelse i befolkningen. Tilgået d. 12.maj 2014, fra <http://www.dst.dk/pukora/epub/upload/18685/itanv.pdf>

Web 4: Gyldendal. (2013). Den store danske. Tilgået d. 12.maj 2014, fra [http://www.denstoredanske.dk/It,\\_teknik\\_og\\_naturvidenskab/Informatik/It-virksomheder\\_og\\_websites/Facebook](http://www.denstoredanske.dk/It,_teknik_og_naturvidenskab/Informatik/It-virksomheder_og_websites/Facebook)

Web 5: Atcore. (2013). Danmark på facebook 2013. Tilgået d. 12.maj 2014, fra <http://atcore.dk/blog/danmark-pa-facebook-2013/>

Web 6: Internetaviser.dk., Falkenberg, V. Internetavisernes historie. Tilgået d. 12.maj 2014, fra [http://www.internetaviser.dk/om\\_listen.aspx](http://www.internetaviser.dk/om_listen.aspx)

Web 7: Internetaviser.dk., Falkenberg, V. Internetavisernes historie. Tilgået d. 12.maj 2014, fra <http://www.internetaviser.dk/liste.aspx>

Web 8: Mediawatch. (2013). Tv forbruger falder for andet år i træk. Tilgået d. 12.maj 2014, fra <http://mediawatch.dk/Medienyt/TV/article5203954.ece>

Web 9: Danske Medier. (2012). Danskernes brug af internettet. Tilgået d. 12.maj 2014, fra [http://www.fdim.dk/sites/default/files/mediearkiv/rapporter/danskernes\\_brug\\_af\\_internetet\\_2012\\_rapport.pdf](http://www.fdim.dk/sites/default/files/mediearkiv/rapporter/danskernes_brug_af_internetet_2012_rapport.pdf)

Web 10: Berlingske Nyhedsbureau. (2013). Lilmoes, S.P. Vi bruger mindre tid for TV-skærmen. Tilgået d. 12.maj 2014, fra, from <http://www.b.dk/kultur/vi-bruger-mindre-tid-foran-tv-skaermen>

Web 11: Social Semantic. Tilgået 24.maj 2014, fra <http://blog.socialsemantic.eu/facebook/>

Web 12: Politiken. (2014). Politikens nudanske ordbog. Tilgået d.12. maj 2014, fra <http://www.ordbogen.com/opslag.php?word=virksomhed&dict=auto#pndo>

Web 13: Gyldendal. (2009). Den store danske. Tilgået d. 24.maj 2014, fra [http://www.denstoredanske.dk/Samfund%2c\\_jura\\_og\\_politik/Økonomi/Driftsøkonomi/afsætningsøkonomi](http://www.denstoredanske.dk/Samfund%2c_jura_og_politik/Økonomi/Driftsøkonomi/afsætningsøkonomi)

Web 14: Social Media Week. About. Tilgået d. 26. Maj 2014, fra <http://socialmediaweek.org/copenhagen/about/>

Web 15: Facebook. Om konxion. Tilgået d. 26. Maj 2014, fra <https://www.facebook.com/konxion/info>

Web 16: Tv2. (2012) Telenor væltet omkuld af kunderne. Tilgået d. 26. Maj 2014, fra <http://nyhederne.tv2.dk/article.php/id-52623100:telenor-væltet-omkuld-af-kunderne.html>

Web 17: Coca Cola. Mission, vision og værdier. Tilgået d. 26. Maj 2014, fra [http://www.coca-cola.dk/nordic-corp/da\\_DK/pages/company/missionvisionvalues.html](http://www.coca-cola.dk/nordic-corp/da_DK/pages/company/missionvisionvalues.html)

Web 18: Gyldendal. (2013) Den store danske. Tilgået d. 26. Maj 2014, fra [http://www.denstoredanske.dk/Samfund,\\_jura\\_og\\_politik/Økonomi/Samfundsøkonomiske\\_forhold/Finanskrisen](http://www.denstoredanske.dk/Samfund,_jura_og_politik/Økonomi/Samfundsøkonomiske_forhold/Finanskrisen)

Bilag:

Bilag 1: Autoetnografi





# **RESUME**

Dette speciale har til formål at lave en teoretisk kortlægning af, hvad der udfordrer virksomheder i at opbygge kompetencer til at markedsføre sig på sociale medier. Gennem en teoretisk analyse undersøges det, hvordan samfundets kompleksitet afspejles i markedsføring i dag og dertil udfordrer virksomheder i at praktisere denne markedsføring.

Helena Faurkov Nielsen  
Anne Frost Christensen  
Marc Jørgensen

Kandidatspeciale i Interaktive Digitale Medier  
Aalborg Universitet