

Revisiting

IMAGE POWER

IN B2B



En analyse af B2B-virksomheders
brandkommunikation på LinkedIn.





Speciale titel: Revisiting Image Power in B2B - en analyse af B2B-virksomheders brandkommunikation på LinkedIn.

Aalborg Universitet København

KA. Kommunikation Speciale

Vejleder: Iben Bredahl Jessen

Forfattere:

Amalia Victoria Müllertz (20231747)

Micha Juul Schmidt (20203038)

Afleveringsdato: 29. maj 2025

Antal tegn: 306.726

Antal normalsider: 127,8 sider

Sideomfang: 172 sider

Abstract

This thesis investigates how branding manifests in a *business-to-business* (B2B) context through corporate content on the social media platform LinkedIn. Drawing on an extensive literature review, we explore the contextual conditions under which B2B branding and communication unfold, and identify a gradual convergence between B2B and *business-to-consumer* (B2C) practices, particularly the growing relevance of emotional elements in traditionally rational B2B communication. With LinkedIn highlighted as a key platform for B2B interaction, we conduct a qualitative content analysis of three case companies' LinkedIn posts, followed by a comparative analysis.

Our findings show that while all three companies use LinkedIn as a branding channel, their communication reflects both shared strategies and context-specific variations. From the comparative analysis, we identify four core dimensions that characterise B2B brand communication on LinkedIn: (1) the balance between functional and emotional elements, (2) narrative corporate branding including customer cases, (3) the use of thought leadership, and (4) the role of leadership and employees as communicators. These dimensions expand the understanding of B2B branding by illustrating that emotional and purpose-driven messaging can meaningfully complement rational content, fostering engagement and brand legitimacy.

Building on McNelys (2012) concept of *image-power*, we critically discuss its applicability to B2B contexts and argue that the framework could be adapted to reflect the sector's specific communicative dynamics. Based on our analysis, we advocate for *thought leadership* to be recognised as an independent content category within McNelys (2012) framework, as it captures key communicative practices that are especially relevant in B2B branding on LinkedIn. The study thus contributes to a more nuanced understanding of how B2B branding unfolds in social media environments, offering both theoretical insights and practical implications for practitioners seeking to navigate LinkedIn as a branding tool.

Forord

Dette speciale markerer afslutningen på vores kandidatuddannelse i Kommunikation ved Aalborg Universitet. Specialet er udarbejdet i foråret 2025, og afspejler både vores faglige interesser og den viden, vi har opnået gennem fem års studier.

Vi vil gerne rette en særlig tak til de virksomheder, hvis kommunikation har dannet grundlag for specialet, samt til vores vejleder Iben Bredahl Jessen for konstruktiv sparring og feedback undervejs i processen. En særlig tak skal også lyde til vores familier og venner, som har lagt øre til vores flere snakke om B2B, branding og kommunikation gennem de sidste seks måneder.

Der er indhentet skriftlig tilladelse fra samtlige tre casevirksomheder – DSV, Danfoss og Netcompany – til brug af deres LinkedIn-opslag i forbindelse med dette speciale. Alt anvendt materiale er gengivet med respekt for ophavsret og tjener alene til akademiske formål.

God læselyst!



Indholdsfortegnelse

1. Indledning.....	4
2. Læsevejledning.....	7
3. Begrebsafklaring.....	11
4. Læringsmål.....	12
5. Afgrænsning.....	13
6. Litteraturreview.....	15
6.1 Det traditionelle litteraturreview.....	16
6.2 Søgestrategi.....	17
6.3. Forskningsområde 1: Branding i B2B.....	20
6.4. Forskningsområde 2: B2B på sociale medier.....	28
6.5. Specialets placering i forskningsfeltet.....	41
7. Teori.....	44
7.1. LinkedIn som kommunikationskanal.....	45
7.2. Image-power.....	48
7.3. Branding.....	50
7.3.4. Corporate branding.....	52
7.3.5. Brand purpose.....	54
7.3.6. Brand storytelling.....	54
7.3.4. Thought Leadership.....	55
8. Metode.....	58
8.1. Videnskabsteoretisk ståsted.....	59
8.2. Undersøgelsesdesign.....	60
8.3. Kvalitativ indholdsanalyse.....	63
8.4. Case udvælgelseskriterier.....	64
8.5. Metodiske afgrænsninger.....	69
9. Databearbejdning.....	71
9.1. Kodning og fortolkning af data.....	72
9.2. Kvalitetskriterier.....	76
10. Analyse.....	79
10.1. Analysedel 1.....	80
10.1.1. Casevirksomhed 1: DSV.....	81
10.1.2. Casevirksomhed 2: Danfoss.....	101
10.1.3. Casevirksomhed 3: Netcompany.....	123
10.2. Analysedel 2.....	142
11. Diskussion.....	150
12. Konklusion.....	161
13. Litteraturliste.....	164

1. Indledning

I en tid, hvor sociale medier spiller en stadig større rolle i virksomheders kommunikation, er branding gennem disse medier ikke udelukkende en praksis forbeholdt virksomheder, der henvender sig til forbrugermarkedet. Særligt det sociale medie LinkedIn har i denne sammenhæng etableret sig som den førende platform, som *business-to-business* (B2B) virksomheder anvender, og er en af de få sociale medieplatforme, hvor B2B-virksomheder er mere aktive end deres B2C-modstykker (Iankova et al., 2019; Sundström et al., 2021). Business-to-business (B2B) adskiller sig på væsentlige parametre fra *business-to-consumer* (B2C), idet B2B refererer til virksomheder, der opererer i en kontekst, hvor deres produktudbud ikke henvender sig til forbrugere, men til andre virksomheder (Rėklaitis & Pilelienė, 2019; Bilro et al. 2023). Denne grundlæggende forskel i målgruppe består i, at B2B-køb ofte involverer flere beslutningstagere fra forskellige organisatoriske roller, som vurderer ud fra forskellige interesser og prioriteringer, hvilket kan gøre beslutningsprocesser længere og mere kompleks (Rėklaitis & Pilelienė, 2019; Bilro et al. 2023). Samtidig er B2B-relationer deraf også typisk mere langvarige og strategisk forankrede, i modsætning til de ofte kortvarige og transaktionsbaserede interaktioner set i B2C-sammenhænge (Bilro et al., 2023; Raki 2021). Traditionelt set har B2B-virksomheder prioriteret fysiske møder for at opbygge tillid til kunder. Dog har digitaliseringen betydet, at sociale medier er blevet en mere central platform med henblik på at understøtte relationer, og særligt LinkedIn anvendes til branding, netværksopbygning og kundekommunikation (Sundström et al., 2021). Denne pointe bakkes ligeledes op af konsulent Mette Nissen Pedersen, der arbejder med B2B-kommunikation og branding, som udtaler i et indledende interview: *“Men LinkedIn har sin berettigelse i og med, at den er med til at understøtte det, der er afgørende [i B2B], som handler om relationer og om synliggørelse og kompetencer”* (bilag 3). Ifølge Sundström et al. (2021) og Mette Nissen Pedersen kan LinkedIn deraf bidrage til at styrke eksisterende kunderelationer og skabe nye forretningsmuligheder, forudsat at virksomheder arbejder bevidst og strategisk med både indhold og interaktion. Denne vinkel ser vi som et særligt interessant, idet at forskning påpeger at selvom B2B-virksomheder i stigende grad tager sociale medier i brug, kan de samtidig undervurdere de muligheder som sociale medier tilbyder (Dwivedi et al., 2019; Iankova et al., 2019, Cartwright et al. 2021). Derudover er der ifølge Bilro et al. (2023) og Raki (2021) sket et paradigmeskifte i B2B, hvor fokus har bevæget sig fra pris og volumen mod et mere relationelle forhold, der vægter tillid, samarbejde og fælles værdiskabelse. Dette betyder derfor at branding- og

kommunikationspraksisser i B2B en kontekst har udviklet sig fra at være stempet som irrelevant, til i dag at spille en central rolle i relationer, hvor virksomheder søger langsigtede samarbejder med andre virksomheder, der deler samme værdier (Beverland, 2021). I denne kontekst baseres købsbeslutninger og samarbejdsforhold i B2B ikke længere udelukkende på produkters eller løsningers tekniske egenskaber, men på leverandørens evne til at levere værdi, som rækker ud over funktionelle egenskaber. Særligt peges der på, at B2B-kunder, på trods af deres organisatoriske rolle, fortsat er mennesker, som reagerer på emotionelle signaler og værdsætter tillid, identifikation og sociale relationer i deres samarbejder (Ribas & De Almeida, 2021). Det peger i retning af, at emotionelle elementer ikke længere udelukkende hører hjemme i forbrugermarkeder, men også spiller en rolle i industrielle og professionelle kontekster. Mens B2B kommunikation længe er blevet betragtet som rationel og informationsbåret, vidner nyere perspektiver om en bevægelse mod mere emotionel og værdibaseret kommunikation, hvor branding ikke blot handler om produkter og konkrete løsninger, men også om identitet, formål og relationer (Willis, 2018; Raki, 2021; Beverland, 2021; Hutchins & Rodriguez, 2018).

Med dette speciale ønsker vi at bidrage til en voksende forskningsinteresse for B2B-virksomheder på sociale medier ved at undersøge, hvordan tre casevirksomheder, henholdsvis Danfoss, DSV og Netcompany, anvender LinkedIn som platform til branding. Brian McNely (2012) fandt i 2011 lignende interesse i den voksende tilstedeværelse af virksomheder på Instagram, som anvendte platformen til at henvende sig forbrugermarkedet. Her tog han Bent Fabers (2002) begreb *image-power*, forstående som virksomheders evne til at skabe et eksternt *image*, og videreudviklede det med henblik på *hvordan* virksomheder strategisk påvirker og fastholder en bestemt ekstern opfattelse, gennem bevidst brug af kommunikation. Det rejser spørgsmålet om *image-power* potentielt enten kan relateres og/eller nuanceres til en B2B kontekst. Dette leder frem til følgende problemformulering:

1.1. Problemformulering

Hvordan kommer branding i en business-to-business (B2B) kontekst til udtryk gennem virksomheders indhold på det sociale medie LinkedIn, og hvilke praktiske implikationer kan udledes af deres kommunikation?

1.1.2. Arbejdsspørgsmål

1. Hvilke eksisterende forskningsperspektiver findes inden for branding i en B2B kontekst, og om B2B-virksomheders tilstedeværelse på sociale medier?
2. Hvilke mønstre kan identificeres i indholdsanalyser af LinkedIn-opslag fra tre casevirksomheder forankret i en B2B kontekst, og hvordan kommer forskelle og ligheder til udtryk i deres kommunikation?
3. Hvordan kan *image-power* anvendes til at analysere B2B-virksomheders tilstedeværelse på LinkedIn, og i hvilken grad kan tilgangen nuanceres for at indfange dynamikker i en B2B kontekst?

2. Læsevejledning

Efter indeværende afsnit vil vi uddybe en række anvendte begreber for strømline deres anvendelse. Herefter vil vi præsentere vores indfrielse af de læringsmål, der knytter sig til et akademisk speciale på kandidatniveau, samt en overordnet afgrænsning af specialets fokus og omfang.

Dernæst præsenteres specialets litteraturreview, først gennem uddybning af vores søgestrategi og derefter selve reviewet med fokus på forskningsområder inden for to forskningsområder som kan belyse branding i en B2B kontekst og sociale medier. Afslutningsvis vil vi reflektere over specialets placering i forskningsfeltet.

I forlængelse af specialets litteraturreview, følger specialets teoretiske ramme og fundament, hvor vi vil uddybe LinkedIn som kommunikationskanal, McNelys (2012) definition af *Image-power* og branding perspektiver, herunder *corporate branding*, *brand purpose* og *brand storytelling*. Afslutningsvis vil vi uddybe teoretiske perspektiver på *thought leadership*.

Efter vi har gennemgået teoretiske perspektiver, vil vi uddybe specialets metodiske afsæt og overvejelser, som ligger til grund for specialets metodiske tilgang. Her vil vi indledningsvis præsentere vores videnskabsteoretiske ståsted, Hermeneutikken, samt specialets undersøgelsesdesign. Derefter vil vi præsentere den kvalitative indholdsanalyse som vores metodiske ramme for behandling af specialets empiriske materiale. Efter uddybningen af specialets metodiske tilgange vil vi uddybe de caseudvælgelses kriterier som ligger til grund for de valgte casevirksomheder, samt en kort metodisk afgrænsning.

Når det metodiske afsæt er gennemgået, vil vi uddybe specialets databearbejdning. Her tilstræber vi at skabe transparens ved at redegøre for den anvendte kodningsproces og vores fortolkning af det empiriske materiale. I forlængelse heraf følger en præsentation og refleksion over undersøgelsens kvalitet.

Herefter følger specialets analyse, som består af to dele: Analysedel 1 og Analysedel 2. Analysedel 1 præsenterer tre særskilte caseanalyser i form af tematiske indholdsanalyser,

mens Analysedel 2 har til formål at sammenligne de tre cases og identificere forskelle og ligheder i virksomhedernes branding- og kommunikationspraksis.

På baggrund af specialets analyser følger en teoretisk og praktisk diskussion, hvor perspektiver fra specialets analyse diskuteres i relation til den teoretiske ramme med det formål at udvide forståelsesrammen for B2B-virksomheders branding- og kommunikationspraksis gennem opslag på LinkedIn.

Specialet afrundes med en konklusion, hvor vi sammenfatter undersøgelsens hovedpointer med formål at kunne besvare specialets opsatte problemformulering.

På næste side findes en illustration af specialets opbygning.



Figur 1: Illustration af specialets opbygning



Specialet består desuden af 9 bilag, der er som følger:

Bilag 1: Litteraturgodkendelse

Bilag 2: Interviewguide

Bilag 3: Transskription af ekspertinterview

Bilag 4: Search log 1, 1. selektion

Bilag 5: Search log 2, 2. selektion

Bilag 6: Kodning af DSV

Bilag 7: Kodning af Danfoss

Bilag 8: Kodning af Netcompany

Bilag 9: Copyright tilladelser

Gennem specialet vil vi desuden følge nedenstående formalia:

- Brugen af ‘vi’ og ‘vores’ skal forstås som en henvisning til specialets forfattere.
- Teoretiske og engelske begreber angives med *kursiv* ved første forekomst i specialet og derefter i anførselstegn (‘’) i specialets analyse og diskussion.
- Referencer, citater og litteraturhenvisninger angives i overensstemmelse med APA 7’s retningslinjer.

3. Begrebsafklaring

Business-to-business (B2B) refererer til forretningsmodeller, hvor virksomheder sælger produkter eller tjenester til andre virksomheder eller organisationer i stedet for direkte til slutforbrugere ofte med fokus på én til flere *beslutningstagere/købere*, der foretager køb, eller indgår samarbejde på vegne af deres organisation. I specialet anvendes og forstås en *B2B kontekst* eller *B2B sammenhæng* som den overordnede ramme, hvori virksomheders aktiviteter, relationer og kommunikation udfolder sig. For overskuelighedens skyld vil betegnelsen forkortelsen af *business-to-business* 'B2B' fremadrettet blive anvendt i specialet.

Produkter/løsninger: anvendes til at betegne de varer, tjenester eller systemer, som B2B-virksomheder tilbyder andre virksomheder og dækker både over konkrete, fysiske produkter og mere komplekse, integrerede løsninger.

Opslag: anvendes til omtale af konkret indhold som virksomheder har delt på deres LinkedIn-virksomhedsprofil. Opslag kan enten indeholde billeder, videoer eller links og indeholder desuden en af tilhørende opslagstekst.

Brugere: anvendes til omtale af personer, der har oprettet en profil på LinkedIn og interagerer med platformens indhold. Det kan både dække over privatpersoner og professionelle aktører, herunder medarbejdere, beslutningstagere og potentielle kunder.

4. Læringsmål

I forlængelse af kandidatuddannelsens læringsmål har vi gennem arbejdet med specialets undersøgelse opnået væsentlige kompetencer og faglig indsigt inden for kommunikation og branding. Vi har selvstændigt og systematisk indsamlet relevant viden og udvalgt centrale forskningsperspektiver inden for vores undersøgelsesfelt, som vi har redegjort for og anvendt analytisk. Derudover har vi opnået forståelse for forskellige teoretiske og metodiske tilgange, og med afsæt i vores valgte videnskabsteoretiske ståsted har vi tilrettelagt og gennemført en kvalitativ indholdsanalyse samt en komparativ analyse af videnskabelig karakter. Endelig har vi løbende reflekteret over undersøgelsens fokus og foretaget en fagligt funderet afgrænsning af emnet, hvilket har skærpet vores evne til at arbejde metodisk og analytisk med komplekse kommunikationsfaglige problemstillinger.

5. Afgrænsning

Dette afsnit beskriver de afgrænsninger, vi har foretaget for at sikre fokus og relevans i forhold til specialets undersøgelse. Vi har valgt udelukkende at analysere offentligt tilgængeligt indhold fra virksomheders officielle LinkedIn-virksomhedsprofiler og afgrænser os derfor fra at inddrage interne perspektiver fra virksomhederne selv, eksempelvis gennem interviews eller interne dokumenter. Denne afgrænsning er foretaget for at fastholde fokus på det kommunikerede udtryk, som virksomhederne selv deler i en offentlig og digital kontekst, og som er tilgængelige på lige vilkår for alle interessenter. Selvom vi anerkender relevansen af at indfange modtagerperspektiver og fortolkninger, indgår disse ikke i indeværende speciale. Denne beslutning hviler på to overvejelser: 1) LinkedIn er en åben platform, hvor kommunikationen potentielt rettes mod flere forskellige interessentgrupper, herunder medarbejdere, potentielle kunder, jobsøgere og samarbejdspartnere, hvilket gør det vanskeligt at fastlægge et entydigt modtagerforhold. 2) I en B2B kontekst varierer modtagerne ofte fra virksomhed til virksomhed og kan inkludere forskellige beslutningstagere og funktioner, hvilket vanskeliggør en præcis identifikation uden at inddrage virksomhederne selv. Af den grund har vi valgt at fokusere på det afsenderperspektiv i virksomhedernes LinkedIn-kommunikation bærer præg af. Derudover har vi valgt at afgrænse os fra at undersøge kommentarfeltet eller engagement fra brugere, da fokus i denne undersøgelse er forankret i et afsenderperspektiv, og ikke modtager respons.

I specialets opstartsfasen blev der gennemført en eksplorativ samtale med Mette Nissen Pedersen, der arbejder med B2B kommunikation og branding i konsulentvirksomheden Essens. Formålet med samtalen var at kvalificere problemfeltet og bringe praksisnære perspektiver i spil i vores indledende forståelse af feltet, hvor refleksionerne fra samtalen har bidraget til at udvide vores forståelsesramme, men inddrages ikke som en del af specialets empiri. Samtalen blev tilrettelagt med inspiration fra Tanggaard og Brinkmanns (2010, s. 36-40) tilgang til semistruktureret interview forskning, samt Kvale og Brinkmanns (2015, s. 201-202) tilgang til elite- og ekspertinterview. Da samtalen er gennemført med en ekstern konsulent, er det relevant at være opmærksom på potentielle bias forbundet med blandt andet selvpromovering og interessevaretagelse (Kvale & Brinkmann, 2015, s. 201-202). Samtalen er transskriberet (bilag 3), men da den hverken er indsamlet som led i et systematisk datagrundlag eller repræsenterer et bredere udsnit af feltet, betragtes den ikke som valid empiri i forskningsmæssig forstand.

6. Litteraturreview

Følgende kapitel redegør for vores tilgang til specialets litteraturreview og præsenterer en gennemgang af relevant forskningslitteratur. Formålet med litteraturgennemgangen er at identificere relevante forskningsperspektiver, der kan danne grundlag og forståelsesramme for den efterfølgende analyse. Afslutningsvis vil vi reflektere over, hvordan specialet positionerer sig i forhold til det eksisterende forskningslandskab.



6.1 Det traditionelle litteraturreview

Ifølge Justus J. Randolph (2009 s. 2) er det essentielt at have et solidt kendskab til den eksisterende forskning for at kunne vurdere, hvordan ny forskning bidrager til det videnskabelige felt, den placerer sig i. Et litteraturreview har deraf til formål at skabe et overblik over, og indsigt i den eksisterende forskning inden for et givent forskningsfelt, der undersøges. Der findes flere metoder til at udarbejde et litteraturreview, men det kan overordnet opdeles i to hovedtyper: *det traditionelle* og *det systematiske review* (Cronin et. al. 2008, s. 38). Vi har valgt at tilgå litteraturreviewet ud fra den traditionelle tilgang, også kaldet et *narrativt* litteraturreview, da det giver mulighed for at opnå en bred og sammenhængende forståelse af forskningsfeltet. Ifølge Tom Clark, Leon Foster, Luke Sloan og Alan Bryman (2021, s. 83) er denne tilgang til litteraturreviewet særligt anvendt inden for humanvidenskaberne, da den tillader en mere fri og eksplorativ gennemgang af relevant forskning. Patricia Cronin, Frances Ryan, Michael Coughlan (2008, s. 38) uddyber hvordan litteraturreviewet her bliver til en sammenfatning af den eksisterende forskning, der har til formål at opdatere læseren om den aktuelle viden indenfor et bestemt forskningsområde samt, at identificere videnshuller og begrænsninger i eksisterende studier. Denne tilgang indebærer derfor, at forskerne selektivt udvælger relevante studier (Bryman et al., 2021, s. 88). En af de største udfordringer ved denne tilgang er risikoen for selektionsbias, da udvælgelsen af forskningsstudier ofte afhænger af forskerens subjektive vurdering frem for faste inklusionskriterier (Cronin et, al., 2008, s. 39). Derfor er det essentielt, at forskeren nøje dokumenterer søgeprocessen og reflekterer kritisk over valget af kilder for at sikre gennemsigtighed og validitet i reviewet. For at sikre kvaliteten af et litteraturreview understreger Cronin, Ryan og Coughlan (2008, s. 39) vigtigheden af at tilgå det traditionelle litteraturreview med en velovervejet og struktureret tilgang, der muliggør en sammenhængende og grundig gennemgang af forskningsfeltet. Selvom det traditionelle litteraturreview adskiller sig fra det systematiske review, kan principper og strukturer fra sidstnævnte være nyttige i tilgangen til litteratursøgning (Cronin et al., 2008, s. 40). Dette indebærer eksempelvis at benytte sig af følgende trin: 1) *Valg af emner*: fokuseret forskningsinteresser som sikrer, at reviewet forbliver relevant 2) *Litteratursøgning*: en systematisk søgestrategi på tværs af relevante databaser og kilder 3) *Indsamling og analyse af litteraturen*: en struktureret gennemgang, hvor centrale temaer og forskningsresultater identificeres og evalueres 4) *Syntese og skrivning af reviewet*: en kritisk sammenfatning af de

fundne studier, der identificerer tendenser, teoretiske perspektiver og potentielle huller i forskningen (Cronin et al., 2008, s. 40).

Specialets litteraturreview vil tage udgangspunkt i to centrale forskningsområder: *branding i B2B* og *B2B på sociale medier*. Disse områder er valgt, da de vurderes at være fundamentale for forståelsen af, hvordan virksomheder i en B2B kontekst opbygger og vedligeholder deres brand samt anvender sociale medier. Ved at undersøge disse to forskningsområder ønsker vi at styrke specialets teoretiske fundament og skabe en mere nuanceret forståelse af, hvordan branding og sociale medier anvendes i en B2B kontekst. Vi er samtidig bevidste om, at anvendelsen af B2B-begrebet indrammer forskningsfeltet på en måde, der særligt afspejler perspektiver fra marketings traditioner. Vi har derfor løbende forholdt os reflektivt til, hvordan denne faglige forankring påvirker både litteraturudvælgelsen og forståelsen af forskningsområderne.

6.2 Søgestrategi

Når der foretages et litteraturreview, er det ifølge Randolph (2009) og Cronin et al. (2008) afgørende at dokumentere den anvendte søgeprocedure, da en manglende rapportering kan reducere gennemsigtigheden i reviewet og gøre det vanskeligt for andre forskere at vurdere og reproducere resultaterne. Derfor vil der i det følgende blive uddybet, hvordan vi tilrettelagt vores søgestrategi.

I forbindelse med vores søgning og identifikation af relevant forskningslitteratur er følgende søgemaskiner blevet anvendt: *Scopus*, *ABI/Inform Collection* og *Business Source Premier*. Scopus tilbyder en bred tværfaglig dækning af akademisk forskning, mens ABI/Inform Collection er særligt velegnet til at finde studier inden for business, management og markedsføring. Business Source Premier giver samtidig adgang til en bred afdækning af tidsskrifter og casestudier med relevans for branding og kommunikation. Vores valg søgemaskiner har deraf gjort det muliggjort at tilgå en systematisk og fokuseret litteratursøgning, hvilket vi vurderer har bidraget til at styrke både validiteten og pålideligheden af det teoretiske grundlag, der danner rammen for vores forståelse. Generelle søgemaskiner som Google Scholar og AAU's Primo har vi valgt at afgrænse os fra, da de trods deres bredere rækkevidde, har færre muligheder for at filtrere og specificere søgeresultaterne.

For at sikre en struktureret tilgang valgte vi at opdele vores søgning i to forskningsområder, hvilket gjorde det muligt for os at målrette og systematisere vores research mere effektivt. Som Bryman et al. (2021, s. 84) påpeger, er det forskeren selv, der tilrettelægger søgeprocessen i et litteraturreview med udgangspunkt i det forskningsmæssige fokus. I tråd med Bryman et al. (2021) er vores valg af søgeord ligeledes baseret på, hvad vi vurderede som relevant for specialets interessefelt, samt drevet af vores faglige nysgerrighed. Det medførte, at vi løbende tilpassede og udvidede vores søgetermer i takt med, at vi tilegnede os en dybere forståelse af emnet. På den måde har vi kunnet forfine vores søgninger og tilføje nye søgeord, som løbende dukkede op i litteraturen. For at undgå at gå glip af væsentlige og relevante forskningsstudier, har vi desuden fulgt Bryman et al.'s (2021, s. 95) råd om at gennemse referencer fra relevante fundne artikler for at identificere yderligere forskning inden for vores områder. Desuden konstaterede vi, at størstedelen af den forskning vi blev mødt af, var publiceret på engelsk, hvorfor søgeprocessen blev gennemført med engelsksprogede søgeord for at sikre bredest mulig dækning af relevant litteratur. Samtidig satte vi en begrænset tidsperiode på fra 2015 frem til 2025 for at sikre, at den inkluderede forskning var aktuel og afspejlede de nyeste tendenser, samt udviklingen inden for feltet. En oversigt over de anvendte søgeord fremgår af figur 2.

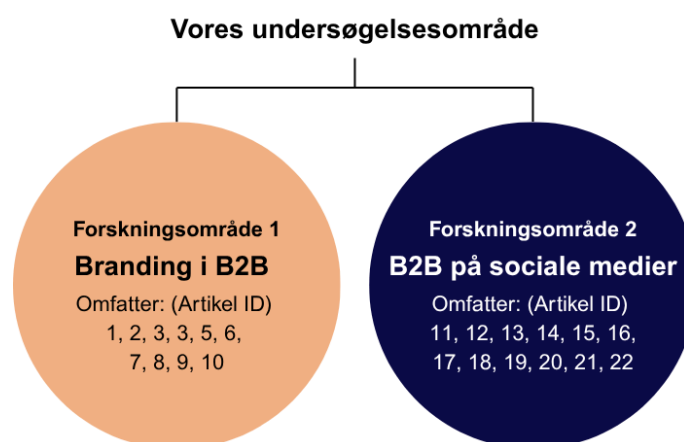
Forskningsområde 1 Branding i B2B	"B2B" / "business-to-business" / "branding" / "brand management" / "brand strategy" / "relationship marketing" / "partner relationship marketing" / "customer engagement" / "business communication" / "strategic communication" / "industrial branding"
Forskningsområde 2 B2B på sociale medier	"B2B" / "business-to-business" / "social media" / "social media communication" / content analysis / "content marketing" / "brand communication" / "customer engagement" / "LinkedIn" / "Twitter" / "Facebook" / "social media platforms"

Figur 2: Oversigt over anvendte søgeord

For at identificere relevante artikler til vores litteraturreview har vi anvendt *boolean operators*, hvilket har gjort det muligt at kombinere søgeord angivet i figur 2 ved hjælp af operatorene AND og OR. Dette har muliggjort en mere målrettet søgning og filtrering af resultater for at sikre større præcision. Eksempelvis er branding et bredt forskningsfelt, hvorfor det har været nødvendigt at specificere søgningen ved blandt andet at inkludere operatoren AND med "B2B" OR "business-to-business" mfl. Dette sikrer, at de identificerede forskningsstudier fokuserer specifikt på branding i en B2B kontekst. For at øge relevansen af vores søgning har vi, udover at specificere en B2B kontekst, præciseret vores søgekriterier ved at inkludere specifikke sociale medieplatforme. Da vores primære fokus er på LinkedIn,

fandt vi det nødvendigt at inkludere denne platform, dog uden at udelukke andre. Gennem søgningen i databaserne blev det tydeligt, at Twitter og Facebook også figurerede i forskning, hvilket gjorde det relevant at inddrage dem som supplerende platforme i vores søgekriterier. Derudover vurderede vi, at anvendelsen af operatoren NOT ikke var nødvendig, da søgningerne allerede var tilstrækkeligt afgrænset gennem brugen af AND og OR, og fordi antallet af relevante forskningsstudier inden for vores søgefelt fremstod overskueligt. Derudover vurderede vi, at brugen af NOT potentielt kunne føre til eksklusion af studier, der kunne have været værdifulde for vores analyse. I stedet valgte vi derfor at gennemgå og frasortere irrelevante artikler manuelt i udvælgelsesprocessen, hvilket gav os en mere nuanceret tilgang til at identificere de mest relevante forskningsstudier.

Til organisering af litteraturgennemgangen har vi anvendt PQRS-metoden (Preview, Question, Read, Summarize) som beskrevet af Cronin et al. (2008, s. 41). Søgningen er gennemført i to faser: først en bred udforskning af forskningslitteraturen, hvor relevansen af artikler blev vurderet ud fra titler og abstracts, hvorefter relevante studier blev udvalgt (bilag 4: Search log 1, 1. selektion). I den anden fase blev den tidligere udvalgte litteratur underlagt en mere systematisk og kritisk gennemgang, hvorfra de mest relevante artikler med direkte relation til vores undersøgelses problemstilling og interesse blev identificeret (bilag 5: Search log 2, 2. selektion). Dokumentation af søgeprocessen findes i Search log 1. selektion (bilag 4) og Search log 2. selektion (bilag 5). Den samlede litteratursøgning resulterede i 22 forskningsartikler, som gennemgås i de følgende to forskningsområder hvor vi detaljeret redegør for deres relevans og bidrag til undersøgelsen. En oversigt over fordelingen af de udvalgte artikler fremgår af figur 3.



Figur 3: Egen illustration af specialets undersøgelsesområde

6.3. Forskningsområde 1: Branding i B2B

Da vi med vores speciale ønsker at undersøge, hvordan B2B-virksomheder arbejder med branding gennem LinkedIn, finder vi det relevant at inddrage eksisterende forskningslitteratur, som udforsker perspektiver og udviklingen af branding i en B2B kontekst. I det følgende afsnit præsenterer vi derfor en række forskningsartikler, der belyser forskellige aspekter af branding i B2B. Disse er udvalgt, fordi de tilsammen giver indblik i centrale dimensioner af branding i B2B og bidrager til forståelsen af, hvordan virksomheder kommunikerer deres brands.

6.3.1. B2B vs. B2C

Vores gennemgang af forskningsartikler viser, at branding i en B2B kontekst er et underbelyst forskningsområde sammenlignet med branding i B2C-markeder, en observation, der også fremhæves i flere nyere studier. I forskningsartikel af Rėklaitis og Pilelienė (2019) gives der dog indblik i principielle forskelle i kommunikation i B2B- og B2C-markeder. Forskningsartiklen bygger på en teoretisk analyse af eksisterende videnskabelig litteratur om marketingkommunikation i B2B- og B2C-markeder, hvor forskellige teorier gennemgås for at identificere ligheder og forskelle. Herunder identificerer de en række centrale aspekter, hvor kommunikationsstrategierne adskiller sig fra hinanden, herunder målgruppen, beslutningsprocessen, kommunikationskanaler og effektmåling. Rėklaitis og Pilelienė (2019) argumenterer for, at B2B kommunikation er kendetegnet ved en mere rationel og informationsdrevet tilgang, hvor virksomheder søger at opbygge langsigtede relationer baseret på troværdighed og produktets funktionelle fordele. Derimod er B2C-kommunikation præget af emotionelle budskaber, hvor storytelling og visuel appel anvendes til at skabe forbruger engagement (Rėklaitis & Pilelienė, 2019, s. 74-76). Forskningsartiklen fremhæver desuden, at beslutningsprocessen i B2B-markeder ofte er mere kompleks end i B2C, da flere beslutningstagere typisk er involveret, hvilket medfører en længere salgscyklus, forstået som en proces, der tager virksomheden gennem flere faser, indtil en købsbeslutning træffes. Derfor benytter B2B-virksomheder ofte kommunikationskanaler såsom messer, konferencer, og personlig interaktion, mens B2C-virksomheder i højere grad anvender sociale medier, tv-reklamer og influencer marketing for at skabe hurtigere engagement (Rėklaitis & Pilelienė, 2019, s. 77-79). Forskningsartiklen konkluderer derfor, at virksomheder bør tilrettelægge deres kommunikation baseret på, om de opererer i en B2B- eller B2C kontekst. B2B-virksomheder bør investere i relationsskabende kommunikation, mens

B2C-virksomheder bør fokusere på brandoplevelser og emotionel appel. Den vigtigste skillelinje, som præsenteres af Rėklaitis & Pilelienė (2019, s. 83-84) ligger deraf i *rational* vs. *emotional kommunikation* som afspejler en grundlæggende forskel i tilgangen til branding i B2B- og B2C-markeder.

Mens Rėklaitis & Pilelienė (2019) fremhæver de fundamentale forskelle mellem B2B- og B2C branding, argumenterer Willis (2018, s. 2) for, at grænsen mellem de to er blevet mere flydende, særligt som følge af den digitale udvikling. Willis (2018) undersøger i hans forskningsartikel forskellene og lighederne mellem B2B- og B2C gennem en systematisk gennemgang af akademiske kilder med et fokus på, hvordan disse to discipliner i stigende grad konvergerer. Ifølge Willis (2018) er skellet mellem blevet mindre markant, da B2B-virksomheder i stigende grad adopterer brandingstrategier og emotionelle appeller for at differentiere sig mere i markedet (Willis, 2018, s. 3+7). Her fremhæves det, at mens B2B-virksomheder tidligere har været skeptiske over for sociale medier, er de, i takt med den digitale udvikling, begyndt at anvende sociale medieplatforme som LinkedIn, Twitter og YouTube til at engagere sig med kunder og positionere deres brand. Samtidig har udviklingen af e-handel og automatiserede systemer i B2B-sektoren reduceret behovet for personlig kontakt, selvom fysisk interaktion stadig spiller en afgørende rolle i komplekse B2B-salg (Willis, 2018, s. 9). Willis (2018) argumenterer her for, at branding har fået en større betydning i B2B, da virksomheder skal opbygge tillid og differentiere sig i et konkurrencepræget marked (Willis, 2018, s. 5). Dette udfordrer den traditionelle opfattelse af B2B som en ren rational, hvor selvom funktionelle og økonomiske faktorer fortsat er vigtige, viser at emotionelle faktorer også spiller en rolle i B2B-beslutninger (Willis, 2018, s. 8). Afslutningsvis konkluderer Willis, at B2B- og B2C branding ikke længere kan opfattes som to klart adskilte domæner, men snarere som en del af et større adaptivt system, hvor de to discipliner overlapper hinanden (Willis, 2018, s. 10). Han foreslår, at virksomheder derfor også bør tilpasse deres strategier til denne udvikling og tage højde for de dynamiske ændringer i medielandskabet og forbrugeradfærd.

I forlængelse af denne udvikling argumenterer Raki (2021) i sin forskningsartikel for, at branding og kommunikation i B2B bør forstås som et relationelt og netværksbaseret fænomen, hvor kommunikationen foregår gennem tæt samspil mellem virksomheden og dens interessenter. Undersøgelsen bygger på en kvalitativ og systematisk litteraturgennemgang med det formål at kortlægge og analysere eksisterende forskning af branding i en B2B

kontekst og vurdere, hvilken tilgange udviklet indenfor forbrugerorienteret (B2C) branding kan overføres til en B2B kontekst (Raki, 2021, s. 50). Hvor B2C-kommunikation fokuserer på at påvirke den enkelte forbruger gennem massemedier og følelsesmæssige appeller, betoner Raki (2021), at B2B kommunikation kræver langsigtede og tillidsfulde relationer, der bygger på åben dialog og gensidig værdi (Raki, 2021, s. 53-54). Artiklen argumenterer deraf for, at traditionelle B2C-modeller som f.eks. Keller's brand equity-model kun delvist kan overføres til B2B, netop fordi beslutningsprocessen i B2B er langt mere kompleks og præget af flere involverede aktører (Raki, 2021, s. 55). I stedet understreges det, at B2B-virksomheder bør lægge vægt på de *interpersonelle relationer, troværdighed og corporate branding*, da det er hele netværket af interessenter, der påvirker brandets værdi (Raki, 2021, s. 55-57). Med udgangspunkt i ovenstående foreslår Raki (2021, s. 57-58), at branding i B2B skal forstås som et dynamisk samspil mellem interne og eksterne aktører, hvor branding ikke blot er et redskab til differentiering, men også et middel til at styrke virksomhedens position i komplekse B2B netværk og relationer. Dette perspektiv understreger vigtigheden af at forstå branding i B2B som en langsigtet, relationsbaseret proces, der involverer både medarbejdere, kunder, leverandører og andre nøgleinteressenter i værdiskabelsen.

6.3.2. Corporate branding og brandpersonlighed i B2B

I forskningsartiklen af Ozdemir, Gupta, Foroudi, Wright og Eng (2020) undersøges betydningen af *corporate branding* i B2B-markeder med fokus på, hvordan virksomheder skaber værdi gennem brandingstrategier for at initiere og vedligeholde forretningsrelationer. Forskningen anvender en kvalitativ multiple case tilgang, hvor data indsamles via arkivmateriale, telefoninterviews og online interviews med ledende repræsentanter fra udvalgte casevirksomheder, herunder IBM, Ogilvy and Mather og UPS (Ozdemir et al., 2020, s. 635). Her viser undersøgelsen, at corporate branding spiller en afgørende rolle, da det bidrager til at reducere opfattede risici, skabe differentiering og styrke relationer mellem virksomheder (Ozdemir et al., 2020, s. 629). Ifølge undersøgelsen afhænger en virksomheds brandingstrategi i B2B af flere nøglekomponenter, herunder *virksomhedskultur, brandrelationer, produkter* samt *corporate identitet og -personlighed* (Ozdemir et al., 2020, s.s. 627-628). Et centralt fund i forskningsartiklen er, at corporate branding genererer både *håndgribelige* (funktionelle) og *uhåndgribelige* (emotionelle) brandværdier, hvilket viser, at en velafbalanceret kombination af disse øger virksomheders succes med at initiere og opretholde kunderelationer (Ozdemir et al., 2020, s. 643-644). Håndgribelige elementer,

såsom driftskompetence, servicekvalitet og økonomiske fordele, er essentielle, da B2B-kunder ofte træffer beslutninger baseret på funktionelle og rationelle kriterier. For eksempel beskriver forskning hvordan virksomheden UPS skabte mere tillid gennem præcise og pålidelige logistikløsninger, hvilket gjorde dem til en foretrukken samarbejdspartner (Ozdemir et al., 2020, s. 644-646). Samtidig spiller uhåndgribelige elementer, omdømme og følelsesmæssige forbindelser også en vigtig rolle i at differentiere brands og opbygge loyalitet i B2B. I forlængelse af Ozdemir et al.'s (2020) undersøgelse fremhæves desuden vigtigheden af en stærk forretningskultur i corporate branding, da den påvirker medarbejderes interaktion med kunder og eksterne partnere, hvor en stærk intern kultur kan styrke brandets troværdighed, hvilket positivt påvirker brandets eksterne opfattelse (Ozdemir et al., 2020, s. 641-642). Afslutningsvis understreges det, at corporate identitet og personlighed ligeledes er afgørende i B2B, da de skaber en sammenhængende brandoplevelse og differentiering på markedet, hvilket styrker evnen til at tiltrække og fastholde kunderelationer i B2B-sektoren (Ozdemir et al., 2020, s. 642-644). Derfor understreger forskningsartiklen at virksomheder, der formår at balancere stabilitet og fornyelse i deres corporate identitet og personlighed, vil have en konkurrencemæssig fordel, samt bedre sikre langsigtede forretningsrelationer (Ozdemir et al., 2020, s. 647-648).

Generelt er *brandpersonlighed* inden for B2B et underbelyst forskningsemne, hvilket ifølge Aagerup et al. (2022, s. 168) skyldes en traditionel opfattelse af B2B-brands som primært funktionelle og rationelle, hvor fokus ofte har ligget på produktkvalitet og tekniske egenskaber frem for emotionelle og symbolske aspekter. Forfatterne fremhæver, at den begrænsede forskning kan skyldes, at man ikke tilstrækkeligt har anvendt den *menneskelige metafor*, hvor brands betragtes som personer med klare personlighedstræk (Aagerup et al., 2022, s. 168). Netop dette undersøger Aagerup et al. (2022) gennem et kvalitativt casestudie over en periode på 10 år, hvor to svenske B2B-virksomheder, som begge sælger såkaldte "unsought capital items", analyseres. De to virksomheder som undersøges opererer i nichemarkeder og tilbyder produkter, der ikke direkte øger profit, men som beskytter virksomheder mod potentielle tab, såsom produktionsstop (Aagerup et al., 2022, s. 173-174). Dataindsamlingen er foretaget gennem interviews, observationer og sekundære datakilder med henblik på at undersøge hvordan virksomhederne strategisk arbejder med at opbygge en brandpersonlighed (Aagerup et al., 2022, s. 176-180). Ifølge Aagerup et al. (2022) opnåede de to undersøgte svenske virksomheder en stærk brandpersonlighed ved at kombinere *brandvarme* og *brandkompetence* (Aagerup et al., 2022, s. 182-183). Brandvarme henviser

her til et brands evne til at fremstå imødekommende, omsorgsfuldt og engageret i kundernes interesser gennem fokus på kvalitet og aktiv kundeinvolvering, hvilket bidrager til at skabe en relation præget af tillid og nærhed (Aagerup et al., 2022, s. 172-173). Brandkompetence signalerer derimod en stærk produktviden, høj kvalitet og pålidelighed, hvilket bidrager til at opbygge tillid og positionere brandet som mere kompetent og konkurrencedygtigt i forhold til konkurrenterne (Aagerup et al., 2022, s. 172-173). Aagerup et al., (2022) forklarer hvordan varme og kompetence forenes i brandopbygning og skaber en gensidig forstærkende effekt, der får kunder til at opfattelse af brandet, end ved fokus på én dimension alene. I relation til Aagerup et al. (2022) spiller *tillid* en central rolle i opbygningen af brandpersonlighed for B2B-virksomheder. Tillid opstår på to måder: gennem oplevelsen af brandkompetence, hvor virksomhederne fremstår som eksperter med teknisk overlegne produkter, og gennem brandvarme, hvor virksomhederne viser, at de har kundens interesser på hjerte og handler samarbejdende og hjælpsomt (Aagerup et al. (2022, s. 181). Selvom det ifølge Aagerup et al. (2022) er ønskværdigt at skabe brands, der både opfattes som varme og kompetente, er det ikke nødvendigvis en enkel opgave. Brandvarme og brandkompetence bygger på forskellige sociale mekanismer, hvor varme udspringer af samarbejde og fællesskab, handler kompetence om at adskille sig gennem status og overlegenhed. Hvis aktiviteter, der skal formidle disse egenskaber, sker via det samme kontaktpunkt, kan de derfor komme til at modarbejde hinanden og svække det samlede indtryk af brandet (Aagerup et al., 2022, s. 173). Udfordringen består således i at balancere brandvarme og brandkompetence på en måde, hvor de styrker snarere end ophæver hinanden.

6.3.3. En narrativ tilgang

I forskningsartikel af Bonnin og Alfonso (2019) undersøger de, hvordan B2B-teknologibrands anvender *narrativer* til at strukturere deres branding og kommunikere komplekse teknologiske løsninger til forskellige målgrupper. Gennem en kvalitativ caseanalyse af virksomhederne IBM og Cisco identificerer de *metanarrativer* som centrale for brandkommunikation, idet virksomheder konstruerer en overordnet fortælling, der danner grundlag for en bred vifte af mindre narrativer (Bonnin & Alfonso, 2019). Her fungerer et metanarrativ som en grundlæggende historie, der binder en virksomheds kommunikation sammen, og hvor specifikke temaer, karakterer og budskaber går igen. Eksempelvis centrerer IBM's metanarrativ sig om, hvordan deres kunstige intelligens 'Watson' samarbejder med mennesker for at styrke deres evner og bidrage til løsningen af globale udfordringer (Bonnin

& Alfonso, 2019, s. 1451). På den anden side fokuserer den undersøgte virksomhed Cisco's metanarrativ på, hvordan deres 'Internet of Everything' skaber forbindelser mellem mennesker, objekter og systemer for at fremme en mere integreret og effektiv fremtid (Bonnin & Alfonso, 2019, s. 1451). Disse metanarrativer bliver altså udfoldet i en række mindre narrativer, der hver især tilpasses specifikke kommunikationskanaler og målgrupper. Selvom de enkelte fortællinger varierer i indhold og stil, forbliver de altså forankrede i den samme overordnede historie af virksomhederne, hvilket skaber en konsistent og genkendelig brandidentitet (Bonnin & Alfonso, 2019, s. 1452). Undersøgelsen viser dermed, at brandkommunikation i B2B ikke blot er en række isolerede budskaber, men kan virke som en sammenhængende fortælling, der styrker virksomhedens identitet.

Et andet perspektiv på branding i B2B, som supplerer den narrative tilgang, findes hos Österle, Kuhn og Henseler (2018), der undersøger *brand worlds* som en måde at integrere oplevelsesbaseret tilgang i B2B-virksomheders brandkommunikation. Med udgangspunkt i 37 kvalitative interviews med virksomheder, erhvervskunder og udstillingsdesignere beskrives brand worlds som fysiske eller digitale miljøer, hvor brands iscenesættes gennem sanselige og engagerende oplevelser (Österle et al., 2018, s. 72). Her uddybes, at mens B2C-brand worlds typisk fokuserer på underholdning og følelsesmæssig stimulans, orienterer B2B-brand worlds sig mere mod funktionel værdi, teknisk forståelse og tillid. Alligevel viser undersøgelsen, at også B2B-brand worlds kan rumme emotionelle og immersive elementer, som styrker både læring og brandposition (Österle et al., 2018, s. 83–84). Ifølge forskerne fungerer brand worlds som "tredimensionelle visitkort", hvor virksomheder i et kontrolleret miljø giver kunder en konkret og relationel oplevelse af brandet (Österle et al., 2018, s. 80). I stedet for blot at formidle produktinformation iscenesættes oplevelsen i et samspil mellem kunden, medarbejderne og det fysiske rum et såkaldt *experiencescape*. Österle et al. (2018, s. 81) anvender begrebet til at beskrive, hvordan brand worlds skaber rammer, der former kundens sansning, interaktion og engagement med brandet. Ifølge forskningsartiklen aktiverer experiencescapet både *kognitive* og *affektive processer*, hvilket bidrager til at gøre komplekse løsninger mere konkrete og forståelige for kunden (Österle et al., 2018, s. 84). Österle et al. (2018, s. 85) fremhæver, at brand world-oplevelser kun bliver meningsfulde og relationelt værdiskabende, hvis de designes med fokus på autenticitet, relevans og følelsesmæssig appel. Dette understøtter det narrative fortælling potentiale i B2B sammenhænge, idet brand worlds fremstår som en ramme for kommunikation, hvor branding ikke blot formidles som budskaber, men levendegøres som oplevelse.

Schulkind (2022) fremhæver ligeledes betydning af *brand storytelling* i B2B, hvor brand storytelling her beskrives som et centralt redskab i virksomheders kommunikation. Her understreges det, at narrativer ikke blot gør kommunikation mere engagerende, men også spiller en afgørende rolle i at skabe relationer og opbygge tillid mellem virksomheder (Schulkind, 2022, s. 32). I en B2B sammenhæng, hvor beslutningsprocesser kan være lange og komplekse, kan storytelling ifølge Schulkind (2022) fungere som et værktøj til at gøre abstrakte løsninger mere konkrete og forståelige, hvor en stærk fortælling kan hjælpe med at bygge bro mellem tekniske specifikationer og den praktiske værdi, som en løsning kan tilføre kundens forretning (Schulkind, 2022, s. 32). Dette kan eksempelvis ske gennem cases, kundeinterviews eller eksempler fra virkelige samarbejder, hvor potentielle kunder kan spejle sig i eksisterende løsninger og derved få en mere konkret forståelse af, hvordan en given tjeneste eller et produkt kan skabe værdi for dem (Schulkind, 2022, s. 33). Deraf påpeger Schulkind, at storytelling i B2B bør tage udgangspunkt i kundens perspektiv frem for virksomhedens eget, samt at en klassisk fejl i kommunikationen er, at virksomheder præsenterer sig selv som "helten" i historien, hvor fokus er på deres egne produkter og processer. Schulkind (2022, 32-33) argumenterer i stedet for, at kunden bør være hovedpersonen i fortællingen, mens virksomheden fungerer som den vejledende partner, der hjælper kunden med at overvinde udfordringer og opnå succes. Ved at skifte perspektiv fra virksomhedens egen præstation til kundens rejse skabes en mere relevant og engagerende fortælling, der understøtter relationen mellem virksomhed og kunde. Schulkind (2022, s. 33) advarer dog også mod risikoen ved narrativer, hvis autenticitet og relevans kompromitteres, eller hvis historierne virker urealistiske og utroværdige (Schulkind, 2022, s. 33).

6.3.4. Effekten af menneskelig kapital og hjælpsomme brandhandlinger

I vores søgning efter litteratur, som kunne afspejle branding i B2B, fandt vi, at særligt *tillid* var et anvendt element. Forskningsartikel af Biedenbach, Hultén og Tarnovskaya (2019) undersøger netop tillid som aspekt i B2B herunder, hvordan *menneskelig kapital* og *relationel tillid* påvirker *brand equity* i en B2B kontekst med fokus på professionelle serviceydelser. Menneskelig kapital defineres her som den enkelte medarbejders viden, færdigheder og evner, mens relationel tillid skal forstås som en generel forventning hos en kunde om, at en serviceudbyder er til at stole på (Biedenbach et al., 2019, s. 3-4). Her påpeges det, at tidligere forskning har vist, at *brand equity* i B2B-markeder ofte er afhængig af faktorer som relationer

og kundernes opfattelse af serviceudbyderen (Biedenbach et al., 2019, s. 6). For at teste disse hypoteser gennemførte forskerne en kvantitativ undersøgelse blandt erhvervskunder hos en af de “Big Four” revisionsvirksomheder i Sverige, hvor data blev indsamlet gennem telefoninterviews med 632 respondenter, primært forankret i den administrative ledelse CEOs og CFOs (Biedenbach et al., 2019, s. 5). Resultaterne viste, at særligt menneskelig kapital, defineret som medarbejdernes viden, færdigheder og evne til at skabe værdi for kunden, har en signifikant positiv effekt på *brandassociationer*, *opfattet kvalitet* og *brandloyalitet* (Biedenbach et al., 2019, s. 7-8). Forskningsartiklen viste desuden også, at relationel tillid har en positiv effekt på brand equity, men at dens effekt er mindre udtalt end effekten af menneskelig kapital. Dette betyder, at selvom tillid mellem kunde og leverandør spiller en vigtig rolle i opbygningen af et brand, er det i højere grad kundernes opfattelse af medarbejdernes faglige kompetencer, der skaber brandets værdi (Biedenbach et al., 2019, s. 7-8). Med andre ord fungerer relationel tillid som en understøttende faktor, men den er ikke den primære drivkraft bag et stærkt B2B-brand (Biedenbach et al., 2019, s. 7-8). I denne forbindelse argumenterer Biedenbach et al. (2019, s. 9) for, at virksomheder bør tage højde for disse dette ved at prioritere rekruttering og udvikling af medarbejdere med stærke kompetencer, da kundernes opfattelse af medarbejdernes ekspertise har en betydelig indvirkning på brand equity. Derudover fremhæver de vigtigheden af at kommunikere disse kompetencer eksternt gennem branding- og markedsføringsstrategier, så potentielle kunder får et klart og troværdigt billede af virksomhedens menneskelige kapital.

I lighed med Biedenbach et al. (2019) undersøger Taiminen og Ranaweera (2019) betydningen af brandets *helpfulness* – altså betydningen af *hjælpsomme brandhandlinger* (Taiminen & Ranaweera, 2019, s. 1763). Hjælpsomme brandhandlinger består af brandets evne til at levere indhold på en måde, der både udviser faglig viden og en oprigtig velvilje over for kundens behov (Taiminen & Ranaweera, 2019, s. 1761). I denne forståelse henter forskningsartiklen inspiration fra journalistikkens praksis, hvor det ikke blot handler om at formidle information, men om at bearbejde, analysere og forklare komplekse emner på en måde, der er relevant og værdifuld set ud fra modtagers perspektiv (Taiminen & Ranaweera, 2019, s. 1764). Deres undersøgelse anvendte en kvantitativ metode, hvor data blev indsamlet gennem en online spørgeskemaundersøgelse rettet mod modtagere af en større B2B-virksomheds e-mail-nyhedsbreve, som omfattede både nuværende og potentielle kunder (Taiminen & Ranaweera, 2019, s. 1765). Undersøgelsen viste, at hjælpsomme brandhandlinger spiller en central rolle som drivkraft for *brandengagement*, idet de særligt

aktiverer kundernes *kognitive* og *emotionelle respons* på brandet (Taiminen & Ranaweera, 2019, s. 1773). Denne kognitivt-emotionelle respons påvirkede den oplevede *relationsværdi*, hvilket betyder, at kundernes vurdering af relationens værdi til brandet i høj grad blev formet af deres tanker og følelser fremkaldt gennem hjælpsomme brandhandling (Taiminen & Ranaweera, 2019, s. 1773). Afslutningsvis bekræftede undersøgelsen, at hjælpsomme brandhandling direkte kan styrke *brandtillid* ved at synliggøre brandets viden og velvilje, og dermed signalere et oprigtigt ønske om at støtte kundernes interesser (Taiminen & Ranaweera, 2019, s. 1773). I forlængelse af Biedenbach et al.'s (2019) fokus på tillidens betydning i B2B, udbygger perspektiver fra Taiminen og Ranaweera (2019, s. 1772) forståelsen af, hvordan B2B-brands kan opbygge tillid og relationer gennem brandhandling. Hvor Biedenbach et al. (2019) primært understreger vigtigheden af medarbejdernes kompetencer og relationel tillid, viser Taiminen og Ranaweera (2019), hvordan hjælpsomt og værdiskabende indhold kan fremme kognitivt-emotionelt engagement, der igen styrker både oplevet relationsværdi og brandtillid.

6.3.5. Opsamling

På baggrund af den udvalgte litteratur identificerer vi flere overordnede tendenser og udviklinger, der præger branding i en B2B kontekst. Sammenfattende viser litteraturen, at branding i B2B er en kompleks og flerlaget disciplin, hvor strategisk positionering, emotionelle værdier, relationel tillid og narrativ kommunikation spiller en rolle. Forskningsartiklerne peger på, at branding i B2B sammenhænge ikke blot handler om funktionelle egenskaber og rationelle beslutningsprocesser, men også om at skabe stærke forbindelser gennem autentisk, engagerende og differentieret kommunikation. For at forstå, hvordan dette konkret udspiller sig i en digital kontekst, retter vi i næste afsnit blikket mod B2B-virksomheders anvendelse af sociale medier. Her uddybes det, hvordan sociale medieplatforme bruges som kommunikationskanal i B2B, og hvilke muligheder og udfordringer der knytter sig til branding i det digitale rum.

6.4. Forskningsområde 2: B2B på sociale medier

I det følgende afsnit præsenteres forskningslitteratur, der belyser, hvordan sociale medier fungerer som platform for branding og kommunikation i en B2B kontekst. Litteraturen, vi gennemgår i dette afsnit, giver indblik i, hvordan B2B-virksomheder anvender sociale medier, hvilke forskelle der findes i forhold til B2C, hvilke udfordringer og muligheder der

præger feltet, og hvilke typer indhold og afsenderstrategier der skaber mest engagement og relationsværdi.

6.4.1. B2B vs. B2C på sociale medier

Social medie marketing (SMM) har udviklet sig til et centralt kommunikationsværktøj på tværs af forskellige forretningsmodeller, herunder B2B, B2C og hybride modeller såsom B2B2C (business-to-business-to-consumer). Iankova et al. (2019) undersøger, hvordan virksomheder med forskellige forretningsmodeller anvender sociale medier, og hvorvidt deres strategier og opfattelser af effektivitet varierer. Forfatterne anvender *customer engagement cycle* som et teoretisk udgangspunkt for at vurdere forskelle i brug, betydning og effektivitet af sociale medier i forskellige forretningskontekster (Iankova et al., 2019, s. 4). Forskningsartiklen baserer sig på en kvantitativ analyse af 449 svar fra en panelundersøgelse, der afdækker forskelle i sociale mediers anvendelse som kommunikationskanal blandt B2B-, B2C- og B2B2C-virksomheder. Resultaterne viser, at B2B-virksomheder generelt betragter sociale medier som mindre effektive sammenlignet med B2C- og B2B2C-virksomheder (Iankova et al., 2019, s. 22). Specifikt finder forfatterne, at B2B-virksomheder i højere grad anvender sociale medier til kundetiltrækning fremfor til relationsopbygning, hvilket står i kontrast til tidligere antagelser om, at B2B-markedsføring primært er relationel (Iankova et al., 2019, s. 24). Endvidere fremhæves LinkedIn som en af de få platforme, hvor B2B-virksomheder er mere aktive end deres B2C-modstykker (Iankova et al., 2019, s. 20). En af de væsentligste implikationer af undersøgelsen er, at B2B-virksomheder potentielt undervurderer værdien af sociale medier til relationsopbygning. Derudover påpeges det, at hybride forretningsmodeller, særligt B2B2C, anvender sociale medier mere intensivt end både rene B2B- og B2C-virksomheder, hvilket kan skyldes deres behov for at kommunikere både med virksomhedskunder og forbrugere (Iankova et al., 2019, s. 26).

Mens Iankova (2019) fremhæver forskellene mellem B2B og B2C virksomheder og deres anvendelse af sociale medier, undersøger Dwivedi et al (2019), hvordan sociale medier anvendes i B2B sammenhænge, og hvilke implikationer virksomheder bør overveje i deres anvendelse af sociale medier (Dwivedi et al, 2019, s. 9). Undersøgelsen er lavet med udgangspunkt i et systematisk litteraturreview, hvor forfatterne opdeler forskningen i flere nøgleområder. For det første undersøges effekter af sociale medier for B2B-virksomheder, herunder øget kundetilfredshed, bedre relationer med kunder, værdiskabelse samt forbedret salg (Dwivedi et al., 2019, s. 3,4). Forfatterne analyserer også *adoption* og *barrierer* for

sociale medier i en B2B kontekst. En vigtig barriere, der identificeres, er manglen på tekniske færdigheder blandt medarbejdere, samt manglende forståelse af, hvordan sociale medier kan integreres i eksisterende markedsføringsstrategier (Dwivedi et al., 2019, s. 5). Forskningsartiklen peger desuden på, at *innovationsgraden*, altså hvor tilbøjelige B2B-virksomheder er til at adoptere nye innovationer, spiller en vigtig rolle, da denne har en positiv indvirkning på om virksomheder adopterer brugen af sociale medier (Dwivedi et al., 2019, s. 5). I undersøgelsen finder forskerne også marketingprofessionelle fra Frankrig, Irland, Storbritannien og USA, ser forbedring af *brandets image*, *øget brandbevidsthed* og *facilitering af kundernes engagement*, som de mest almindelige mål for sociale medier i B2B sammenhænge. Undersøgelsen foreslår en overordnet ramme for B2B-sociale mediestrategier, som inkluderer seks komponenter for en effektiv B2B-social mediestrategi: 1) *overvågning* 2) *medarbejderengagement*, 3) *engagerende indhold*, 4) *øget effekt via anbefalinger fra andre brugere* 5) *evaluering og udvælgelse af kanaler*, samt 6) *styrkelse af brandtilstedeværelse gennem integration af sociale medier* (Dwivedi et al. 2019 s. 5). Artiklen konkluderer, at selvom B2B-virksomheder anvender sociale medier, er der stadig udfordringer forbundet med adoption, strategisk anvendelse og måling af effektivitet (Dwivedi et al., 2019, s.9).

I en anden forskningsartikel undersøger Gruner og Power (2018) betydningen af B2B-virksomheders anvendelse af sociale medier platforme. Formålet med undersøgelsen er at identificere, hvordan en virksomheds investering i én social medieplatform påvirker dens aktivitet på andre platforme, samt hvilken strategi der er mest effektiv i en B2B kontekst (Gruner & Power, 2018, s. 73). Undersøgelsen bygger på en kvantitativ analyse af 208 store australske virksomheder, hvor forfatternes metode tager udgangspunkt i objektive målinger af social medieaktivitet. Virksomhedernes engagement på LinkedIn, Twitter, YouTube og Facebook blev analyseret ved hjælp af metrikker som følgere, interaktioner og engagement. I undersøgelsen diskuterer forskerne to modsatrettede tilgange til B2B-virksomheders tilstedeværelse på sociale medier. Den første tilgang er en *multiplatformstrategi*, hvor virksomheder følger principperne for integreret markedskommunikation. Dette refererer til en strategisk tilgang, hvor alle virksomheds kommunikationskanaler, både online og offline, koordineres for at formidle et ensartet og sammenhængende budskab til modtagergrupper, og derved skaber en sammenhængende tilstedeværelse på flere sociale medier for at engagere forskellige målgrupper (Gruner & Power, 2018, s. 75). En fordel ved denne strategi er, at den kan maksimere rækkevidden, men udfordringen er, at det kan føre til

informationsfragmentering, hvilket kan reducere effektiviteten af interaktionerne på tværs af de forskellige sociale medie platforme (Gruner & Power, 2018, s. 78). Den anden tilgang er en *fokuseret strategi*, hvor virksomheden prioriterer én primær social medieplatform. Resultatet i undersøgelsen viser, at høj aktivitet på LinkedIn, Twitter og YouTube har en negativ effekt på virksomhedens markedsføringsaktivitet på Facebook, hvilket tyder på, at virksomheder med en stærk tilstedeværelse på én platform opnår bedre resultater end dem, der spreder sig over flere platforme (Gruner & Power, 2018, s. 80). Forskningsartiklen resultater tyder derfor på, at en fokuseret tilstedeværelse på én platform, kan give stærkere relationer og større engagement (Gruner & Power, 2018, s. 81). Dette skyldes, at virksomheder kan monitorere interaktioner mere effektivt, skræddersy deres kommunikation og skabe en mere dedikeret følgerskare. Undersøgelsen viser desuden, at virksomheder, der forsøger at vedligeholde en stærk tilstedeværelse på flere sociale medier, ofte ender med at mindske deres engagement på hver platform (Gruner & Power, 2018, s. 84). Dette kan skyldes, at beslutningstagere har begrænset kognitive og ressourcemæssige kapacitet, hvilket gør det vanskeligt at administrere interaktioner på mange platforme samtidigt (Gruner & Power, 2018, s. 84). Heraf konkluderes der, at virksomheder bør overveje at fokusere deres sociale medieinvesteringer på én eller få platforme, frem for at sprede sig for bredt (Gruner & Power, 2018, s. 85).

6.4.2. Sociale medier og branding i B2B

I forskningsartikel af Fagundes, Munaier og Crescitelli (2023) undersøges, hvordan sociale medier påvirker B2B-virksomheders *brand equity*, altså den samlede værdi et brand har i kraft af kundernes opfattelser, associationer og loyalitet. Undersøgelsen fokuserer særligt på samspillet mellem *brand heritage*, *sociale medier* og *brand equity*, og hvordan disse faktorer kan styrke en virksomheds positionering og kundeloyalitet. Forfatterne argumenterer for, at brugen af sociale medier i B2B-markedsføring, er blevet en væsentlig faktor i den digitale tidsalder, da alle faser af købsbeslutningsprocessen påvirkes af digital interaktion (Fagundes et al., 2023, s. 299). Brand heritage spiller her en central rolle i at differentiere virksomheder, idet det skaber en stærkere følelsesmæssig tilknytning og øger brand equity gennem kundernes opfattelse af virksomhedens historie, værdier og troværdighed (Fagundes et al., 2023, s. 300). Undersøgelsen anvender en kvalitativ metode, hvor 10 B2B-marketingsledere blev interviewet for at belyse deres opfattelse af sociale mediers betydning for brand equity. Ifølge de adspurgte ledere fungerer sociale medier ikke blot som et kommunikationsværktøj, men anses også at have en direkte indflydelse på kundeloyalitet, engagement og brandværdi

(Fagundes et al., 2023, s. 303). I denne anledning identificerer Fagundes et al. (2023) to centrale aspekter ved brugen af sociale medier i en B2B kontekst. For det første skaber sociale medier eksponering og engagement, som forstærker brand equity gennem øget synlighed og interaktion (Fagundes et al., 2023, s. 305). For det andet fungerer de som et forum for *co-creation*, altså værdisammenskabelse, hvor virksomheder og kunder samarbejder om at udvikle løsninger, dele viden og skabe gensidig værdi og vidensdeling. Undersøgelsen konkluderer, at en social mediestrategi i B2B bør integrere brand heritage i kommunikationsindsatsen for at opbygge et stærkere og mere differentieret brand. Ved at anvende sociale medier strategisk kan virksomheder styrke deres kundeloyalitet, engagement og overordnede brandværdi (Fagundes et al., 2023, s. 310).

I forskningsartiklen af Hutchins og Rodriguez (2018) undersøges betydningen af *emotional intelligens* (EI) for *brand equity* i en B2B kontekst. Forfatterne definerer emotionel intelligens som en virksomheds evne til at opfatte, forstå og aktivt håndtere emotionelle signaler i interaktionen med interessenter. Det indebærer blandt andet at kunne tilpasse kommunikation, udvise empati og reagere hensigtsmæssigt på andres følelsesmæssige behov og reaktioner, hvilket kan styrke relationer og bidrage til øget brand equity (Hutchins & Rodriguez, 2018, s. 118). I forskningsartiklen analyseres indholdsindsatser fra 11 B2B-virksomheder, som er blevet anerkendt som “best in class” i NewsCred’s ThinkContent Awards 2017, hvor virksomhedernes kommunikation- og markedsføring blev vurderet af både eksperter og branchefolk (Hutchins & Rodriguez, 2018, s. 122). Analysen viste, at de mest succesfulde virksomheder anvendte emotionel intelligens i deres sociale mediekommunikation ved at udvise empati, tilpasse deres budskaber til målgruppen og engagere sig i meningsfulde samtaler med interessenter (Hutchins & Rodriguez, 2018, s. 120). Forfatterne argumenterer for, at B2B-virksomheder ofte fokuserer på hårde faktorer såsom produktkvalitet og teknologisk innovation, men at bløde faktorer som emotionel intelligens også kan være en væsentlig differentieringsfaktor og bidrage til brand equity. Undersøgelsen bygger på en konceptuel tilgang og analyserer, hvordan virksomheder kan anvende emotionel intelligens i deres sociale medie- kommunikation og indhold for at styrke deres *brandposition* (Hutchins & Rodriguez, 2018, s. 120). Hutchins og Rodriguez (2018) argumenterer for, at emotionel intelligens kan forstås som en *kollektiv kompetence*, der udtrykkes gennem virksomhedens kommunikation og relationer. Hertil fremhæver forfatterne, at når emotionel intelligens integreres strategisk, gør det virksomheden i stand til at udvise empati, tilpasse sig og engagere interessenter på et følelsesmæssigt plan, hvilket

bidrager til differentiering fra konkurrenterne og øget brand equity (Hutchins & Rodriguez, 2018, s. 124). I forskningsartiklen konkluderes der, at B2B-virksomheder bør inkorporere emotionel intelligens ved at anvende *storytelling*, *interaktivt engagement* og *personlige kommunikationsformer* på sociale medier, da en kombination af *hårde* og *bløde branding elementer* styrker evnen til at opbygge stærke og loyale kunderelationer (Hutchins & Rodriguez, 2018, s. 124).

6.4.3. Indholdstyper og engagement

En forskningsartikel, der undersøger betydningen af socialt medieindhold i en B2B kontekst, er Sundström et al. (2021), som analyserer, hvordan forskellige indholdstyper påvirker *engagement* og *relationel værdi* på en af de mest centrale platforme for B2B kommunikation, LinkedIn. I deres undersøgelse analyseres der på, hvilke typer indhold som skaber størst interaktion og engagement blandt virksomheder og deres kunder, samt hvordan disse bidrager til samskabelse og tillidsopbygning. Forfatterne anvender en *participatory action research-metode* (deltagerbaseret aktionsforskning), hvor forskellige indholdstyper testes på en mellemstor svensk virksomheds LinkedIn for at måle deres effekt på engagement og relationer (Sundström et al., 2021, s. 454). I forskningsartiklen trækkes der på eksisterende forskning om B2B-relationer og sociale mediers evne til at styrke forretningsforbindelser. Traditionelt set har B2B-virksomheder prioriteret fysiske møder for at opbygge tillid til kunder, dog har digitaliseringen betydet at sociale medier er blevet til en mere central platform, med henblik på at understøtte relationer og interaktion, og særligt LinkedIn, anvendes til branding, netværksopbygning og kundekommunikation (Sundström et al., 2021, s. 455-456). I undersøgelsen identificeres tre centrale indholdstyper, der testes i eksperimentet. *Produktorienteret indhold*, som fokuserer på virksomhedens produkter og deres anvendelse, ofte formidlet gennem virksomhedens egne medarbejdere. Det kan f.eks. være opslag, hvor medarbejdere demonstrerer, bruger eller anbefaler produkter i praksis (Sundström et al., 2021, s. 459). *Værdibaseret indhold* der fremhæver virksomhedens kerneværdier og sociale ansvar, det kan eksempelvis gennem en video af CSR-medarbejder, som forbereder en præsentation til et kommende møde, eller som deler informationer om virksomhedens mål. Formålet er at skabe autenticitet og relationelle bånd mellem virksomheden og dens følgere (Sundström et al., 2021, s. 460). Sidst er der *handlingsorienteret indhold* som har til formål at engagere publikum ved aktivt at invitere dem til at deltage i virksomhedens kommunikation og udvikling. Det sker ved at stille spørgsmål, opfordre til ideer eller indsamle feedback. Et eksempel kan være et opslag, hvor

virksomheden spørger følgere, hvordan et mindre succesfuldt produkt kan genanvendes, eller beder om forslag til produktforbedringer. Denne type indhold styrker interaktionen mellem virksomhed og målgruppe og kan øge oplevelsen af medinddragelse, hvilket potentielt styrker relationen og brandets relevans i kundens øjne (Sundström et al., 2021, s. 461). I undersøgelsen blev det tydeligt, at de handlingsorienterede indhold skabte det højeste engagement med en markant stigning i kommentarer, delinger og interaktioner (Sundström et al., 2021, s. 461-462). Ifølge forfatterne er dette deraf vigtigt, fordi det indikerer, at kommunikation i en B2B kontekst ikke kun skal informere, men engagere målgruppen aktivt for at opnå relationel værdi. Det udledes derfor at indhold, der inviterer til samskabelse og involvering, har større sandsynlighed for at generere højere engagement, da det skaber en følelse af fællesskab og deltagelse. I undersøgelsen bliver det ligeledes konkluderet, at B2B-virksomheder bør prioritere autenticitet, værdibaseret kommunikation og aktiv inddragelse af kunderne (Sundström et al., 2021). Det fremgår desuden, at LinkedIn kan bidrage til at styrke eksisterende kunderelationer og skabe nye forretningsmuligheder, forudsat at virksomheder arbejder bevidst og strategisk med både indhold og interaktion (Sundström et al., 2021, s. 463).

I en undersøgelse af Murphy (2015) kigges der nærmere på, hvordan kommunikationskanaler og indholdstyper gennem sociale medier konkret påvirker relationer mellem virksomheder i en B2B kontekst. Forfatteren udvikler en teoretisk model baseret på relationsmarkedsførings-teori, hvor han analyserer sociale mediers rolle i at styrke B2B-relationer gennem *kanaler*, *budskaber*, *interaktivitet* og *feedback* (Murphy, 2015, s. 703). Forskningsartiklen fremhæver, at B2B-relationer afhænger af effektiv kommunikation, som bidrage til at forbedre kundetilfredshed, engagement og forretningsmæssig succes. Digital kommunikation, særligt via sociale medier, adskiller sig fra traditionelle kommunikationsformer, ved at muliggøre interaktioner i realtid og opretholde relationer på tværs af geografiske afstande (Murphy, 2015, s. 704). Kommunikationskanaler inddeles i digitale og ikke-digitale, hvor digitale medier som e-mail og sociale platforme har højere *parallelitet* og *reprocesserings evne*, end telefon eller ansigt-til-ansigt kommunikation. Dette betyder, at digitale medier gør det muligt for virksomheder at føre flere samtaler samtidigt, og vende tilbage til tidligere interaktioner uden at miste kontekst (Murphy, 2015, s. 704). Forfatteren identificerer to typer *beskedindhold* i B2B kommunikation: *sociale* og *instrumentelle*. De sociale beskeder understøtter relationer ved at skabe fælles værdier, mens instrumentelle beskeder fokuserer på forretningsmål og transaktioner (Murphy, 2015, s. 704).

Begge er afgørende for at etablere og vedligeholde langvarige samarbejder (Murphy, 201, s. 704). *Feedback* er ligeledes en central faktor, da gensidig kommunikation og interaktion mellem virksomheder styrker relationer og fremmer samarbejde (Murphy, 2015, s. 705). Dermed tydeliggør undersøgelsen, hvordan både kanalvalg og beskedtyper spiller en rolle i branding og relationel kommunikation. Resultaterne af forskningen tyder på, at øget brug af digitale kommunikationskanaler kan styrke relationelle bånd og øge loyaliteten mellem virksomheder (Murphy, 2015). Afslutningsvis udledes der at virksomheder bør udvikle en strategi, der balancerer informativ og relationsskabende kommunikation, for at skabe en stærkere og mere værdifuld interaktion med kunder og samarbejdspartnere (Murphy, 2018, s. 205).

I en lignende forskningsartikel af Cartwright et al (2021), undersøges også her brugen af sociale medier til relationsstyring i B2B-virksomheder. I forskningsartiklen undersøges der specifikt, hvordan sociale medier understøtter *netværksinteraktioner*, *vidensdeling* og *samarbejde*, men også hvordan mange B2B-virksomheder stadig kæmper med at udnytte sociale medier strategisk. Forfatterne analyserer tolv cases, der afdækker virksomheders forskellige tilgange til at opbygge og vedligeholde relationer gennem sociale medier. Her identificerer de fire primære strategier, som B2B-organisationer anvender til engagement på sociale medier: *Call to Action*, *Dissemination*, *Thought Leadership* og *Co-creation* (Cartwright et al., 2021, s. 4+17+20+23). Den første strategi, *call to action-strategien*, er en centraliseret og kundeanskaffelsesorienteret strategi. Her poster virksomheder hurtigt produceret og delbart indhold for at tiltrække opmærksomhed fra et bredt, men ofte uspecificeret publikum. Formålet er eksponering snarere end dialog, og der er typisk en lav involvering af medarbejdere uden for marketingafdelingen. Strategien er topstyret og har fokus på at styre budskabet frem for at fremme netværksinteraktion, hvilket fører til envejsformidling uden egentlig relationsopbygning (Cartwright et al., 2021, s. 19-20). Selvom denne strategi sikrer en mere ensartet og velkontrolleret kommunikation, kan den samtidig begrænse engagement og relationer på sociale medier, da interaktionen primært er envejs og ikke faciliterer aktiv dialog med målgruppen (Cartwright et al., 2021, s. 19-20). *Dissemineringsstrategien* er en tilgang til sociale medier, hvor virksomheder primært bruger platformene til at dele informativt indhold uden aktiv dialog med interessenter og målgruppen (Cartwright et al., 2021, s. 20, 23). Virksomheder, der følger denne strategi, er ofte langsomme til at adoptere sociale medier og betragter dem mere som en nødvendighed end en strategisk mulighed. Ifølge forfatterne kan dette skyldes en selvopfattelse, hvor

B2B-virksomheder ikke ser sociale medier som en relevant kommunikationskanal (Cartwright et al., 2021, s. 20, 23). Selvom begge strategier benytter sociale medier som kommunikationskanaler, adskiller de sig i graden af kontrol og strategisk bevidsthed. Call to action-strategien er præget af aktiv, men topstyret kommunikation, mens dissemineringsstrategien er mere passiv og præget af tilbageholdenhed. Fælles for dem begge er dog, at de primært anvender sociale medier til *envejskommunikation* og i begrænset omfang understøtter interaktion eller relationel værdiskabelse, hvilket står i kontrast til nyere forskning, eksempelvis Gruner & Power (2018) der fremhæver værdien af tovejs og platformsfokuseret dialog i B2B kommunikation. Den tredje strategi, *Thought leadership-strategien* fokuserer på at positionere virksomheden som en ekspert indenfor sit felt gennem værdiskabende og relevant indhold. Denne strategi kræver en kontinuerlig indsats for at følge med udviklingen på sociale medier og skabe engagerende indhold, der differentierer virksomheden fra konkurrenterne. Med thought leadership-strategien anvendes sociale medier som en platform til at øge synlighed og indflydelse, men den høje grad af engagement kan også medføre en risiko for at miste kontrol over samtalen (Cartwright et al., 2021, s. 129). *Co-creation-strategien* fokuserer på at udvikle stærke relationer gennem samskabelse af værdi med eksisterende forretningspartnere, hvilket kræver en decentraliseret tilgang og løbende overvågning af engagement (Cartwright et al., 2021, s. 29-30). Deres forskning understreger, at B2B-virksomheder ofte har svært ved at balancere kontrol og åbenhed på sociale medier (Cartwright et al., 2021). Mens nogle virksomheder foretrækker centraliserede strategier for at bevare brandets integritet, viser resultaterne, at mere decentraliserede strategier, hvor medarbejdere deltager aktivt, kan føre til stærkere engagement og relationer (Cartwright et al., 2021, s. 32). Hertil uddyber de, at sociale medier i en B2B kontekst kan styrke relationer og forbedre virksomhedens markedsposition, men at det kræver en bevidst tilgang til engagement, indholdsproduktion og strategiudvikling (Cartwright et al., 2021, s. 36-37).

I en anden forskningsartikel af Gu et al. (2023) undersøges effekten af informations- og følelsesmæssige elementer i B2B-virksomheders sociale medieindhold. Undersøgelsen består af et kvantitativ undersøgelse lavet med afsæt i *Elaboration Likelihood Model* (ELM), en kommunikations- og modtagerpåvirkningsmodel udviklet af Richard E. Petty og John Cacioppo i 1980'erne. Modellen forklarer, hvordan mennesker bearbejder overbevisende budskaber, og hvordan overtalelse kan finde sted via to forskellige kognitive *ruter*. Den første rute kaldes *den centrale rute*, hvor modtageren er motiveret og i stand til at bearbejde

budskabet grundigt. Her bliver de argumenter som fremstilles i kommunikation, vurderet mere analytisk af modtageren, og derfor er de også mere modtagelige over for at ændre holdning. Den anden rute kaldes *den perifere rute*, hvor modtageren er mindre motiveret eller har begrænset kapacitet og påvirkes af overfladiske signaler, som afsenderens status eller antal likes (Gu et al., 2023, s. 100). I forskningsartiklen undersøger forfatterne, hvordan forskellige *indholdstyper* påvirker engagementet på sociale medier, med særligt fokus på forskellen mellem *visuelle* og *tekstuelle elementer*, og bygger på antagelsen om, at modtagere i B2B typisk bearbejder indhold gennem den centrale rute, hvor *rationelle* og *funktionelle budskaber* er mest effektive (Gu et al., 2023, s. 101). Med afsæt i dette tester forskerne to hypoteser: (1) at informationelle signaler i højere grad end emotionelle signaler fremmer engagement, og (2) at visuelle signaler er mere effektive end tekstuelle (Gu et al., 2023, s. 102). Undersøgelsen er kvantitativt og baseret på en omfattende indholdsanalyse af 5.362 enkeltbilledopslag fra Instagram-profiler tilhørende ti Fortune 500 B2B-virksomheder. Ved hjælp af automatiserede værktøjer som Google Cloud Vision og LIWC analyseres både visuelle og tekstuelle signaler, og engagement måles via antal likes og kommentarer (Gu et al., 2023, s. 103). Resultaterne viser, at informationelle signaler, især produkt- og brandrelateret information, signifikant øger engagement (Gu et al., 2023, s. 109). Udover at undersøge hvordan forskellige indholdstyper påvirker engagementet på sociale medier undersøges der også, hvilke specifikke informationstyper der har størst effekt på interaktion. Her fandt de, at produktrelaterede informationer, såsom virksomhedens egne produkter, samarbejdspartneres produkter og deres brandnavne, øgede interaktionen markant, særligt når de blev præsenteret i visuelle formater. Derimod fandt de, at promotionsindhold, altså reklame indhold, og kvalitetsrelaterede udsagn, altså udsagn der snakkede kvaliteten af virksomhedens produkter op, havde en mindre effekt på engagementet, hvilket betyder, ifølge Gu et al. (2023), at selvpromoverende budskaber kan virke kontraproduktive (Gu et al., 2023, s. 104).

I modsætning til Gu et al. (2023), der fremhæver, at B2B-modtagere primært responderer positivt på funktionelle og faktuelle signaler viser en anden undersøgelse af Deng, Wang, Rod og Ji (2021), at det i stedet er kombinationen af *rationelle* og *følelsesmæssige elementer* som skaber en *interaktion* og *relationel værdi* (Deng et al., 2021, s. 12). I forskningsartikel af Deng et al. (2021) anvendes der ligeledes Elaboration Likelihood Modellen og her undersøger forfatterne hvordan sproglige træk i B2B opslag på sociale medier påvirker brand engagement. Undersøgelsen bygger på en omfattende analyse af 229.272 tweets fra 156

B2B-brands på tværs af 10 industrier. Ved hjælp af computerbaseret lingvistisk analyse undersøger forfatterne seks centrale sproglige dimensioner: *opslagens længde*, *sproglig kompleksitet*, *visuel kompleksitet*, *emotionelle signaler*, *interpersonelle signaler* og *multimodale signaler* (Deng et al., 2021, s. 4). Resultaterne viste, at opslag med en mere direkte og personlig tone, emotionelt ladede ord og multimodale elementer, som billeder og videoer, havde større sandsynlighed for at generere social interaktion (Deng et al., 2021, s. 9). Derudover viste undersøgelsen, at opslag med meget indhold generelt førte til højere *engagement*, målt i likes og delinger, hvilket Deng et al. (2021) tilskriver betydningen af en øget informationsværdi og relevans i opslagene. Dog påpeger analysen samtidig, at hvis opslaget blev for komplekst, eksempelvis gennem brug af lange og snørklede sætninger eller mange hashtags, mindskes engagementet. Dette antager Deng et al. (2021 s. 6) skyldtes, at høj sproglig og visuel kompleksitet gør det vanskeligere for modtagerne hurtigt at afkode budskabet og dermed hæmmer interaktionen. På den anden side havde *emotionelle* og *interpersonelle signaler*, såsom emojis, direkte tiltaleformer og brug af “vi” og “os”, havde en positiv effekt på engagement (Deng et al., 2021, s. 8). Særligt brugen af billeder og videoer i opslag, så forfatterne også havde en positiv påvirkning på engagementet sammenlignet med rene tekstbaserede opslag (Deng et al., 2021, s. 10). Heraf udleder forfatterne, hvordan B2B-virksomheder bør anvende en afbalanceret kommunikationsstrategi, der kombinerer informativt indhold med emotionelle og interpersonelle signaler for at optimere engagementet.

6.4.4. Medarbejderdrevet indhold

I forskningsartikel af Hariyana, Majid og Yuningsih (2024) undersøges betydningen af *budskabets kilde* og *indhold* i en B2B-sociale medie-kontekst. Undersøgelsen fokuserer på, hvordan forskellige typer af indhold og afsendere påvirker engagement og kundernes tillid på sociale netværkssider. Forfatterne udfører fire eksperimenter for at teste effekten af budskabskilder, herunder *firmagenereret indhold* (FGC) og *medarbejdergenereret indhold* (EGC). Resultaterne viste at medarbejder genereret indhold skaber højere engagement end firmagenereret indhold, især når det inkluderer brugen af *emojis*, altså et lille digitalt symbol eller billede, der bruges til at udtrykke følelser, stemninger eller reaktioner i tekstbaseret kommunikation. Emojis spiller her en rolle i at skabe følelsesmæssig forbindelse og øge interaktionen med publikum, hvilket tyder på, at et mere personligt og uformelt udtryk fremmer engagement (Hariyana et al., 2024, s. 150). Undersøgelsen identificerer desuden to mekanismer, der forklarer forskellen i engagementsniveauer: tillid baseret på *indhold* og tillid

baseret på *interaktion*. *Indholdstillid* opstår, når informationen i en besked opfattes som pålidelig og relevant, mens *interaktionstillid* refererer til, hvordan beskedens præsentation og engagement med modtagerne, påvirker deres opfattelse af virksomheden (Hariyana et al., 2024, s. 152). En anden vigtig konklusion fra undersøgelsen er, at objektiv fakta i opslag på sociale medier, øger engagement, især når de bruges i firmagenererede opslag. Forfatterne fremhæver, at objektiv information øger virksomhedens troværdighed og dermed understøtter en mere effektiv formidling af budskaber til B2B-kunder, som typisk efterspørger præcise og pålidelige informationer (Hariyana et al., 2024, s. 154). Ved at fremhæve samspillet mellem *afsender*, *tone* og *informationsindhold*, tilbyder forfatterne et konkret bud på, hvordan B2B-virksomheder kan arbejde med tillidsskabende kommunikation gennem indhold på sociale medier. Forfatterne understreger, at B2B-virksomheder bør optimere deres sociale mediestrategier ved at inddrage medarbejdere i indholdsproduktionen samt objektiv fakta for at maksimere engagementet (Hariyana et al., 2024).

I en anden forskningsartikel undersøger Stathopoulou, Kreuzer og Frisenberg (2024), hvordan forskellige tilgange til *personal branding* på LinkedIn påvirker engagement. Med udgangspunkt i *impression management* (IM)-teori og Goffmans (1978) dramaturgiske model undersøger forskningsartiklen forskellene mellem *virksomhedsdrevne* og *individdrevne* LinkedIn-profiler og deres effekt på potentielle forretningsrelationer (Stathopoulou et al., 2024, s. 51). Undersøgelsen bygger på en kvalitativ indholdsanalyse af 130 LinkedIn-profiler samt 20 dybdegående interviews med B2B-beslutningstagere. Resultaterne fra undersøgelsen viste, at individdrevne profiler skaber mere positive opfattelser og højere *engagement* sammenlignet med virksomhedsdrevne profiler. Forfatterne anbefaler derfor en velafbalanceret kombination af *personlige* og *corporate elementer* i profilen, som den mest effektive tilgang til at fremme engagement. Dette perspektiv nuancerer forståelsen af, hvordan forskellige afsendertyper fungerer i en B2B kontekst, hvilket peger på, at branding i B2B på sociale medier ikke nødvendigvis bør være entydigt *corporate branding*, men kan styrkes gennem medarbejderdrevne fortællinger og personlig tilstedeværelse. En central pointe er, at sociale medieplatforme giver enkeltpersoner mulighed for at udvikle deres egen personlige branding, hvilket gør dem mere tiltalende for potentielle forretningspartnere, fordi de fremstår som troværdige og kompetente aktører. I en B2B kontekst kan sådanne personlige brands fungere som en forlængelse af virksomhedens brand og bidrage til at opbygge tillid og skabe relationel værdi gennem eksempelvis *thought leadership* på platforme som LinkedIn (Stathopoulou et al., 2024, s. 56). Mens virksomhedsdrevne profiler domineres af corporate

branding og en mere struktureret præsentation, vækker individdrevne profiler større interesse og engagement, da de fremstår mere autentiske og personlige (Stathopoulou et al., 2024, s. 59). Forfatterne identificerer fem impression management-strategier, der anvendes på LinkedIn-profiler: *ingratiation* (tiltrækkende personlighed), *self-promotion* (fremhævelse af egne kompetencer), *intimidation* (autoritativ fremtoning), *exemplification* (moralsk forbilledlighed) og *supplication* (visning af sårbarhed eller behov for hjælp). Individdrevne profiler, der kombinerer self-promotion og ingratiation, opfattes ifølge Stathopoulou et al. (2024) som mere troværdige og engagerende, mens profiler, der domineres af *intimidation* eller *supplication*, skaber afstand og mindsker chancen for interaktion (Stathopoulou et al., 2024, s. 64). Forskningsartiklen konkluderer, at virksomheder bør understøtte medarbejderes personlige branding frem for at påtvinge corporate branding-strategier. Her fremhæver Stathopoulou et al. (2024), hvordan en hybridtilgang, hvor medarbejdere gennem deres egne profiler kombinerer personlige og professionelle elementer, vil være det mest fordelagtige.

6.4.5. Opsamling

Sammenfattende viser forskningen, at sociale medier har vundet indpas i B2B-virksomheders branding- og kommunikationspraksis. Hvor sociale medier tidligere primært blev forbundet med B2C-markedsføring, fremhæver nyere undersøgelser, at B2B-virksomheder i stigende grad anvender platforme som LinkedIn til at øge synlighed, styrke relationer og differentiere deres brand. Litteraturen peger desuden på en bevægelse væk fra en ensidig, topstyret kommunikation mod mere dialogbaserede og relationsskabende tilgange, hvor *samskabelse*, *thought leadership* og *emotionelle elementer* spiller en væsentlig rolle. Samtidig understreges betydningen af medarbejderdreven kommunikation, personlig afsenderstil og som centrale elementer i effektiv branding i B2B på sociale medier. Disse indsigter udvider forståelsen af de særlige vilkår og muligheder, der gør sig gældende, når branding udfoldes i en social mediekontekst, og danner dermed et relevant teoretisk grundlag for den videre behandling af B2B kommunikation i praksis.

6.5. Specialets placering i forskningsfeltet

Med dette speciale ønsker vi at bidrage til et forskningsfelt i udvikling, hvor branding i B2B samt virksomheders anvendelse af sociale medier, har fået stigende opmærksomhed. På tværs af forskningen af branding i B2B sammenhænge fremhæves relationel tillid, strategisk positionering og emotionelle elementer som centrale faktorer, der udfordrer forestillingen om B2B kommunikation som ren rationel. Undersøgelser som dem af Raki (2021), Aagerup et al. (2022) og Schulkind (2022) peger desuden på behovet for en mere fortolkende forståelse af branding i B2B, hvor identitet, fortællinger og sociale relationer anses relevante i værdiskabelsen. Inden for B2B på sociale medier ses tilsvarende tendenser. Litteraturen viser, at platforme som blandt andre LinkedIn, bruges til brandingformål (f.eks. Fagundes et al., 2023; Sundström et al., 2021), men at der samtidig er en vis spredning i forskningen, da sociale mediers rolle varierer afhængigt af virksomheders branche, målgruppe og organisatoriske mål. Forskningen her spænder fra analyser af platforms specifik adfærd, til mere overordnede overvejelser om, hvordan sociale medier integreres og anvendes af B2B-virksomheder.

Vores litteraturreview har vist, at det metodiske felt spænder bredt, hvor nogle forskningsartikler er teoretisk funderede og bygger på systematiske litteraturgennemgange (f.eks. Rėklaitis & Pilelienė, 2019; Willis, 2018; Raki, 2021; Dwivedi et al., 2019), mens andre anvender kvalitative caseanalyser (f.eks. Ozdemir et al., 2020; Cartwright et al., 2021) eller kvantitative surveys og dataanalyser (f.eks. Biedenbach et al., 2019; Gu et al., 2023; Iankova et al., 2019), eksperimenter (Hariyana et al., 2024), eller automatiseret dataanalyse (Gu et al., 2023; Deng et al., 2021) med henblik på at måle adfærd, engagement eller effektivitet, hvor formålet er typisk at identificere “best practices”. Flere af disse undersøgelser er forankret i marketingtraditioner, hvor kommunikation primært forstås som et strategisk redskab frem for en meningsskabende praksis. Fra et kommunikationsfagligt perspektiv kan denne tilgang fremstå forenklet, fordi den ofte betragter kommunikation som et middel til at påvirke adfærd eller opnå mål, snarere end som en proces, hvor betydning, identitet og relationer aktivt forhandles og konstrueres mellem afsender og modtager. Eksempelvis undersøger forskningsartikler som Cartwright et al., (2021) og Murphy, (2015) sociale medier med et overordnet fokus på virksomhedens strategier, men uden systematisk blik for modtagerens oplevelse eller for det symbolske og kulturelle indhold i kommunikationen. Samtidig er der en række kvalitative undersøgelser (f.eks. Ozdemir et al.,

2020; Raki, 2021) som vi vurderer er mere i tråd med en humanistisk tilgang, da de søger at forstå relationer, fortællinger og identitet som centrale komponenter. Disse undersøgelser udfordrer den instrumentelle logik om at branding blot er et redskab til at opnå forretningsmål, og peger i stedet på, at branding også skal forstås som en social og kulturel praksis, hvor virksomheder kommunikerer identitet, værdier og relationer på måder, der skaber mening for både interne og eksterne aktører. På trods af de metodiske forskelle og visse teoretiske begrænsninger i dele af litteraturen, er forskningen samlet set stadig væsentlig og relevant, da den tilbyder både bredde og dybde i forståelsen af branding i B2B, og fungerer som et vigtigt udgangspunkt for at udvikle nye perspektiver og forankre specialets bidrag.

Specialet placerer sig i et metodisk og teoretisk krydsfelt og tilbyder et bidrag til forskningsfeltet ved at kombinere kvalitativ- og tematisk analyse af indhold, med fokus på, hvordan mening, symbolik og identitet kommunikerer gennem B2B-virksomheders opslag på LinkedIn. I modsætning til nogen tidligere undersøgelser, der fokuserer på effektmåling, adfærdsdata eller strategityper, søger vi at undersøge, hvordan kommunikationen stiller bestemte meningspotentialer til rådighed. Analysen tager ikke afsæt i modtagerperspektiver, men er baseret på en indholdsanalytisk og teoretisk funderet fortolkning af, hvordan B2B-virksomheder brander sig gennem sprog, fortælling og visuelle elementer. På denne måde ønsker vi at bringe en humanistisk og kommunikationsfaglig sensibilitet ind i et felt der fortsat er i udvikling.

7. Teori

I dette kapitel redegør vi for de teoretiske perspektiver, som danner grundlag for specialets teoretiske ramme. Afsnittet har til formål at introducere og begrunde udvalgte teorier, der er relevante for at forstå og analysere B2B-virksomheders branding- og kommunikationspraksis på LinkedIn. Gennem kapitlet præsenterer vi teoretiske perspektiver, som informerer vores forståelse af sociale medier konteksten, herunder LinkedIn som kommunikationskanal, samt en uddybning af begrebet *image-power*; samt teoretiske perspektiver på branding i B2B. Derudover vil vi uddybe *corporate branding*, *brand purpose* og *brand storytelling*. Afslutningsvis vil vi inddrage perspektiver på *thought leadership*, som udspringer af begrebets indlejring i flere forskninger fremhævet i litteraturreview, som vi deraf ønsker at uddybe yderligere.

7.1. LinkedIn som kommunikationskanal

Følgende afsnit præsenterer teoretiske perspektiver på sociale medier med henblik på at etablere en forståelsesramme for LinkedIn som kommunikationskanal. Indledningsvis redegøres der for, hvordan sociale medier historisk og teoretisk er blevet defineret og forstået. Dernæst rettes fokus mod LinkedIns særlige karakteristika som platform, og hvordan den adskiller sig fra andre sociale medier. Afslutningsvis vil vi reflektere over de præsenterede teoretiske perspektiver for at vurdere, hvordan forståelser af sociale medier former de kommunikative praksisser, vi observerer i B2B-virksomheders brug af LinkedIn som platform.

Termen *sociale medier* anvendes ofte uden en præcis sondring mellem de forskellige typer af sociale medier, samt deres forskellige karakteristika. Ifølge Christian Fuchs (2005, s. 1-2) refererer begrebet *sociale medier* til *medier*, der faciliterer *sociale interaktioner* mellem mennesker. Fuchs' (2005) definition af sociale medier blev formuleret i en tidlig fase af internetbaseret kommunikation, hvilket også gør sig gældende for Danille Boyd og Nancy Ellison's (2007) definition, da de ligeledes var blandt de første til at fremsætte en definition af sociale medier:

"A social network site is a networked communication platform in which participants 1) have uniquely identifiable profiles that consist of user-supplied content, content provided by other users, and/or system-level data; 2) can publicly articulate connections that can be viewed and traversed by others; and 3) can consume, produce, and/or interact with streams of user-generated content provided by their connections on the site." (Boyd & Ellison, 2013, s. 158)

Til trods for, at definitionerne fra Fuchs (2005) og Boyd & Ellison (2007) blev formuleret i en tidlig fase af sociale mediers udvikling, er de fortsat relevante, idet de indfanger grundlæggende karakteristika ved sociale medier, nemlig muligheden for brugerprofiler, synlige netværksforbindelser og interaktion med brugergenereret indhold (Ellison & Boyd, 2007, s. 211). På disse platforme kan brugere reagere på indhold gennem *likes*, *kommentarer*, *delinger*, hvilket understøtter en dynamisk kommunikation og et gensidigt informationsflow (Boyd & Ellison, 2007, s. 214). Hvor Boyd og Ellison (2007) fokuserer på det sociale netværks funktionsmåde, tilbyder Anders Marcus Kaplan og Haenlein (2010) et bredere blik på sociale medier som et produkt af den teknologiske og ideologiske udvikling i det digitale

landskab. Deres definition tydeliggør, at sociale medier ikke blot er tekniske værktøjer, men også et resultat af en kultur, hvor brugeren er blevet producent og aktiv aktør i kommunikationsprocessen (Kaplan & Haenlein, 2010). Dermed bidrager Kaplan og Michael Haenlein (2010) til en mere systemisk forståelse af sociale medier, som ikke blot handler om platformenes egenskaber, men også om de sociale og teknologiske strømninger, der muliggør og former deres brug. Deres definition uddyber, at Web 2.0 danner fundamentet for sociale medier, hvor de primære elementer er kommunikation, social interaktion og brugergenereret indhold (Kaplan & Haenlein, 2010, s. 61). Der, hvor Kaplan og Haenlein (2010) tilbyder en systemisk forståelse af sociale medier som en del af Web 2.0-paradigmet, med fokus på brugergenereret indhold, interaktion og fællesskab udvider Wensheng Gan, Zhenqiang Ye, Shicheng Wan, Philip S. Yu (2023) perspektivet ved at argumentere for, at sociale medier nu bevæger sig ind i Web 3.0. Denne nye fase er præget af decentralisering, kunstig intelligens og semantiske teknologier, som muliggør mere personaliseret og automatiseret kommunikation (Gan et al., 2023, s. 2-4). Indhold på sociale medier tilpasses derved den enkelte bruger baseret på tidligere adfærd, og synligheden afhænger af interaktioner som klik, likes og delinger. For virksomheder med en strategisk tilstedeværelse kan det medføre et øget behov for relevant og engagerende kommunikation, da algoritmiske mekanismer afgør, hvem der eksponeres for brandets budskaber (Gan et al., 2023, s. 2-4). Denne udvikling vidner om en bevægelse væk fra den oprindelige idé om sociale medier som rene brugercentrerede rum. José Van Dijck (2013) udfordrer netop denne forestilling ved at argumentere for, at sociale medier netop er blevet kommercielle infrastrukturer, hvor platformene ikke blot faciliterer, men også former kommunikationen til fordel for virksomheder og deres strategiske interesser: *“connectivity quickly evolved into a valuable resource as engineers found ways to code information into algorithms that helped brand particular forms of online sociality and make it profitable in online markets”* (Van Dijck, 2013, s. 4). Lisbeth Klastруп (2017) fremhæver desuden, at en organisations aktive tilstedeværelse på sociale medier har en direkte positiv effekt, da der er en tydelig sammenhæng mellem engagementet på digitale platforme og brugernes opfattelse af organisationen. Det skyldes blandt andet, at organisationen herigennem får mulighed for selv at styre deres egen fremstilling (Klastруп, 2017, s. 9-10). Kenneth Dosanjh, Halfdan Tim, Alberte Hall (2020) argumenterer dog for, at virksomheder især skal være opmærksomme på, at brugernes tid er en knap ressource, og at det derfor er afgørende at være målrettet i deres kommunikation og valg af platforme. Dette indebærer blandt andet at identificere, hvilke platforme deres målgrupper anvender, samt hvordan virksomheder kan skabe troværdigt og engagerende indhold for at fastholde deres

publikum (Dosanjh et al., 2020, s. 29). Vi finder her LinkedIn særligt interessant, da platformen er målrettet professionel netværksdannelse og samtidig benyttes af B2B-virksomheder til branding, positionering og relationsopbygning.

LinkedIn adskiller sig fra andre sociale medier, såsom Facebook, ved at give virksomheder to primære muligheder for at nå deres målgruppe: via organisk indhold eller gennem betalt annoncering (Dosanjh et al., 2020, s. 161). Mens Facebooks organiske rækkevidde typisk er begrænset, fungerer LinkedIns organiske rækkevidde langt bedre, hvilket gør platformen mere fordelagtig for virksomheder, der ønsker at nå deres målgruppe uden at betale for eksponering (Dosanjh et al., 2020, s. 161). LinkedIns *nyhedsfeed*, som er den centrale strøm af indhold brugeren møder, er opbygget omkring en algoritme, der vægter relevans frem for aktualitet (Dosanjh et al., 2020, s. 161). På trods af denne struktur har brugerne mulighed for at sortere deres nyhedsfeed manuelt, så de ser de nyeste opslag først, men dette kræver et aktivt valg (Dosanjh et al., 2020, s. 161; Cortez & Dastidar, 2022, s. 92). På LinkedIn kan opslag oversættes automatisk med platformens integrerede oversættelsesværktøj, der tilpasser sig det sprog, din personlige profil er indstillet til (LinkedIn, u.å). Brugere kan desuden engagere sig mere direkte ved at synes godt om, reagere, klikke, dele eller kommentere på opslag, hvilket bidrager til *engagement* (Dosanjh et al., 2020, s. 161). Et højt engagementsniveau tyder på, at indholdet ikke blot er blevet set, men også har aktiveret modtagerne til handling, hvorved engagement bliver en indikator for, om opslaget har skabt relevans hos målgruppen (Dosanjh et al., 2020, s. 85).

7.1.1. Refleksion

Som vi har belyst i gennemgangen af sociale medie-perspektiver, er der sket en udvikling fra platforme, der tidligere var centreret omkring brugergenererede fællesskaber, til i dag at fungere som kommercielt styrede infrastrukturer, hvor indhold i stigende grad filtreres og personaliseres gennem algoritmiske systemer. Fuchs (2005) og Boyd & Ellison (2007) giver os en grundlæggende forståelse af sociale medier som netværksbaserede kommunikationsplatforme, der faciliterer interaktion og relationer mellem brugere. Det udgør et vigtigt fundament for at forstå, hvordan LinkedIn i sin kerne muliggør netværksdannelse mellem virksomheder og professionelle aktører. Kaplan og Haenleins (2010) systemiske perspektiv, der kobler sociale medier til Web 2.0 og brugergenereret indhold, gør os i stand til at se LinkedIn som mere end blot en teknologisk platform, men som en form for kulturteknologi, hvor virksomheder aktivt deltager i værdiskabelse gennem kommunikation

og fællesskabsopbygning. Nyere forskning af Gan et al. (2023) udvider dette med et Web 3.0-perspektiv, hvor automatisering, AI og personalisering præger platformenes struktur. Det betyder, at branding i B2B i dag påvirkes af sociale mediers algoritmer, hvilket indebærer, at virksomhederne ikke har fuld kontrol over, hvem der eksponeres for deres budskaber. Specialet må derfor ikke adskilles fra den teknologiske og strukturelle kontekst, som platformen opstiller, herunder hvordan LinkedIns algoritmer belønner bestemte typer af interaktion og dermed former både synligheden og effekten af branding i det offentlige digitale rum.

7.2. Image-power

Følgende afsnit præsenterer Brian McNelys (2012) begreb *image-power*, som tilbyder et perspektiv på, hvordan organisationer strategisk anvender kommunikation på sociale medier til at fastholde en bestemt ekstern opfattelse. I dette speciale anvendes teorien som et perspektiv i diskussionen med henblik på at undersøge, hvordan image-power kan nuanceres til at indfange de dynamikker, der gør sig gældende for B2B-virksomheders kommunikation på platformen LinkedIn.

McNely (2012) introducerer en systematisk tilgang til at undersøge, hvordan visuelle og tekstlige udtryk på sociale medier bruges til at styrke virksomhedens *image-power*, forstået som organisationens evne til at forme og fastholde et stærkt og genkendeligt *image* over for omverdenen (McNely, 2012; Faber, 2002). Begrebet image-power blev oprindeligt introduceret af Benton Faber (2002) og refererer til hvordan en organisation kan forme sit eget image. Faber (2002, s. 122-123) definition uddyber, at en magtfuld organisation er i stand til at skabe et eksternt image, der vil blive husket af forbrugere, konkurrenter og andre interessenter inden for branchen, mens McNely (2012) udvider begrebet til at omfatte virksomheders strategiske evne til at påvirke og fastholde en bestemt ekstern opfattelse gennem bevidst brug af kommunikation, billeder og andre udtryksformer:

“Image-power, therefore, is discursive—it is comprised of communicative and mediating genres and “created strategically using specialized discourse, visuals, sounds, and other forms of ... rhetoric” (McNely (2012, s. 2)

McNelys (2012) undersøgelse er forankret i en forbrugerorienteret kontekst, og med udgangspunkt i en kvalitativ indholdsanalyse af virksomhedernes opslag på Instagram. I sin

undersøgelse anvender McNely (2012) en kvalitativ indholdsanalyse i alt 295 Instagram-opslag fra tre udvalgte organisationer i forskellige sektorer: det amerikanske nyhedsmedie NPR (53 opslag), NGO'en Heifer International (36 opslag) og detailvirksomheden ModCloth (206 opslag). Ud fra hans indholdsanalyse udviklede han et kodningsskema bestående af seks indholdstyper, som viste sig at være fremtrædende under hele processen, og som var relevante i forhold til at styrke organisationers image-power. Kategorierne er henholdsvis: *orienting*, *humanizing*, *interacting*, *placemaking*, *showcasing* og *crowdsourcing* som forklaret nedenfor:

- **Orienting:** Opslag der tydeliggør organisationens identitet og kerneværdier gennem symboler, handlinger eller fortællinger, som afspejler virksomhedens mission.
- **Humanizing:** Opslag der gør organisationen mere menneskelig ved at fremhæve personer (f. eks. medarbejdere) og derved skabe relationel nærhed.
- **Interacting:** Opslag der inviterer til interaktion med modtageren, f. eks. gennem spørgsmål, afstemninger eller opfordringer til dialog.
- **Placemaking:** Opslag der forbinder organisationen til bestemte steder – både fysiske og symbolske – som events, messer eller geografiske lokationer.
- **Showcasing:** Opslag der fremhæver virksomhedens ydelser, løsninger eller resultater – ofte i form af succeshistorier eller produktfremvisning.
- **Crowdsourcing:** Opslag der aktiverer målgruppen gennem deltagelse, feedback eller medskabelse i organisationens aktiviteter.

McNely (2012) argumenterer for, at det er gennem tilstedeværelsen af ovenstående seks indholdskategorier, at image-power formes, idet de hver især bidrager til at understøtte og styrke virksomhedens strategiske selvfremsstilling.

7.3. Branding

I det følgende præsenteres en række teoretiske perspektiver på branding. Indledningsvis introduceres branding som fænomen med fokus på dets historiske udvikling samt de særlige kendetegn ved branding i B2B-sammenhænge. Herefter udfoldes en række centrale tilgange, herunder *corporate branding*, *brand purpose*, *brand storytelling* og *thought leadership*, som tilsammen bidrager til at belyse, hvordan B2B-virksomheder arbejder med at forme og kommunikere deres brand.

Ifølge Michael Beverland har begrebet branding har sin oprindelse i det tyske ord “brandr,” der betyder “at brænde et mærke ind” eller “stigmatisere” (Beverland, 2021, s. 5). Oprindeligt blev dette anvendt til at referere til de mærker, der blev brændt ind i husdyr for at identificere ejerskab (Beverland, 2021, s. 5). Med industrialiseringens fremkomst udviklede branding sig, da øget forbrug førte til intensiveret konkurrence mellem virksomheder. Dette skabte ifølge Dennis K. Mumby og Timothy R. Kuhn behov for differentiering for at fastholde kundeloyalitet og markerede begyndelsen på moderne branding (Mumby & Kuhn, 2019, s. 255). I dag handler branding i mindre grad om selve produktet og mere om de betydninger og associationer, det vækker hos modtager: *“A brand, then, is less about the product per se, and more about the constellation of meanings that a product embodies and the feelings and perceptions that such invoke in the customer”* (Mumby & Kuhn, 2019, s. 255). Dette illustrerer, hvordan modtagere ikke blot køber varer eller løsninger, men også de identiteter og værdier, som brands kommunikerer (Mumby & Kuhn, 2019, s. 255-257). Produkter kan dermed både opfylde funktionelle behov og skabe en emotionel tilknytning, der styrker modtagers oplevelse af brandet (Mumby & Kuhn, 2019, s. 255-258).

Selvom ovenstående primært tager udgangspunkt i brandingens rolle på forbrugermarkeder, er det vigtigt at understrege, at branding i dag også er blevet relevant i en B2B kontekst. Ifølge Susan Leek og George Christodoulides (2011) er branding i B2B både relevant og værdifuldt, idet det kan bidrage med både *funktionelle* og *emotionelle* fordele. For leverandører kan et stærkt brand skabe øget efterspørgsel, mulighed for at opnå fordelagtige priser og en styrket position i distributionskanaler. For modtager kan branding reducere opfattet risiko, skabe tillid og øge tilfredsheden i købsbeslutningen (Leek & Christodoulides, 2011, s. 831) Brandingens rolle i købsbeslutninger varierer dog afhængigt af blandt andet virksomhedens størrelse, køberens rolle og beslutningens kompleksitet. Mens pris, levering

og teknologi ofte vægtes højere, kan brandet spille en afgørende rolle i mere usikre eller komplekse situationer (Leek & Christodoulides, 2011, s. 832-833). Det fremhæves desuden, at branding i en B2B kontekst oftest bør placeres på virksomhedsniveau (corporate branding) fremfor på produktniveau, idet produktvariation vanskeliggør vedvarende brandopbygning for enkeltprodukter (Leek & Christodoulides, 2011, s. 833). Samtidig er det afgørende, at medarbejderne internt forstår og formidler brandet konsistent, da dette har direkte betydning for kundernes oplevelse (Leek & Christodoulides, 2011, s. 834). Branding har også en særlig funktion i de tidlige faser af forretningsrelationer, hvor det kan fungere som signal om troværdighed og professionalisme, mens det i mere etablerede relationer får mindre vægt i forhold til andre parametre som tilpasningsevne og leveringsstabilitet (Leek & Christodoulides, 2011, s. 834). Endelig argumenterer forfatterne for, at brand equity i B2B i højere grad er forbundet med rationelle vurderinger af kvalitet, resultater og pålidelighed samt at eksisterende B2C-modeller kun i begrænset omfang er overførbare til B2B (Leek & Christodoulides, 2011, s. 835-836). Denne funktionalistiske tilgang til branding i B2B kontekst har ifølge Andréa C. Ribas og Luciana De Almeida (2021) ført til en udbredt antagelse om, at professionelle købsbeslutninger i B2B-markeder primært baseres på objektive kriterier. Som følge heraf har de følelsesmæssige og symbolske dimensioner af branding været stærkt underbelyst. Ribas og De Almeida (2021, s. 5) argumenterer imidlertid for, at emotionelle aspekter samt relationelle faktorer bør indgå i brandingpraksisser i B2B. Særligt peges der på, at B2B-kunder, på trods af deres organisatoriske rolle, fortsat er mennesker, som reagerer på emotionelle signaler og værdsætter tillid, identifikation og sociale relationer i deres samarbejder. Det understreger, at emotionel appel i brandkommunikation ikke længere udelukkende hører hjemme i forbrugermarkeder, men også spiller en væsentlig rolle i industrielle og professionelle kontekster, hvor forståelsen af brandets funktion udvides til også at rumme identitet og relationel værdi (Ribas & De Almeida, 2021).

Denne mere instrumentelle tilgang til branding i B2B suppleres af Beverland (2021), som fremhæver, at også B2B-beslutningstagere engagerer sig i brands ud fra emotionelle og symbolske motiver (Beverland, 2021, s. 48). Ifølge Beverland (2021) har branding i B2B udviklet sig fra at være stempet som irrelevant til i dag at spille en central rolle i relationer, hvor B2B-virksomheder søger langsigtede samarbejder, der deler deres værdier og forstår deres mål. Her bliver begreber som *identity value* og *linking value* fremhævet (Beverland, 2021, s. 48). Ifølge Beverland (2021) er *identity value* tæt knyttet til brugen af brands som

symboler, der signalerer bestemte værdier, roller eller sociale positioner. I en B2B kontekst kan det eksempelvis betyde, at en beslutningstager vælger en virksomhed, hvis brand afspejler den tilknyttede organisations strategiske fokus, såsom innovation, bæredygtighed eller effektivitet. Beslutningstagere kan således signalere, at vedkommende er en risikotager, en løsningsorienteret leder eller en person, der handler i overensstemmelse med virksomhedens mission og værdier (Beverland, 2021, s. 48). Linking value betegner i stedet den værdi, et brand har ved at forbinde individer eller grupper med hinanden, enten gennem virkelige relationer eller “forestillede fællesskaber” (Beverland, 2021, s. 47). Det er ikke kun brandet i sig selv, men den sociale dynamik og identitetsfølelse, det skaber mellem brugerne, der udgør værdien. I B2B sammenhæng opstår linking value f.eks, når brands bliver genstand for samarbejde, netværk eller best practice-udveksling mellem virksomheder (Beverland, 2021, s. 47). Beverland (2021) fremhæver også, at autenticitet er blevet et centralt element i nutidens branding også i B2B. B2B-beslutningstager søger ikke nødvendigvis kun det objektivt sande, men det, der fremstår autentisk og matcher deres forventninger og værdier (Beverland, 2021, s. 49-50). Sammenfattende viser det, at branding i en B2B kontekst ikke udelukkende kan reduceres til funktionelle egenskaber og rationelle argumenter. I stedet må det forstås som en kompleks størrelse, hvor emotionelle, symbolske og identitetsskabende dimensioner spiller en større rolle.

7.3.4. Corporate branding

Ifølge Mary Jo Hatch og Majken Schultz anvendes branding ikke kun til produktdifferentiering, men fungerer også som en praksis til at forme modtageres opfattelser og skabe meningsfulde associationer til virksomheden, dens værdier og relationer (Hatch & Schultz, 2009, s. 30-31). Mens produktbranding primært er orienteret mod enkeltstående produkter eller produktserier, har *corporate branding* et bredere sigte, idet det omfatter hele organisationens *image* (Hatch & Schultz, 2009, s. 30). Corporate branding handler således om at forme virksomhedens identitet og kommunikation, ikke kun over for kunder, men også over for medarbejdere, investorer, partnere og andre interessenter (Hansen, 2016, s. 99-101). Her adskiller corporate branding sig fra produktbranding ved ikke kun at fokusere på kortsigtede markedsandele gennem kampagner, men også ved at formidle organisationens langsigtede ambitioner, værdier og visioner (Hatch & Schultz, 2009, s. 31). Ifølge Hatch og Schultz (2009, s. 43) er corporate brandings vigtigste funktioner at differentiere virksomheden fra konkurrenter samt at skabe samhørighed blandt interessenter. Her uddyber

Hatch og Schultz (2009) at corporate branding ikke blot handler om virksomhedens visuelle identitet, såsom logo og eksterne kommunikationsstrategier, men om en helhedsorienteret tilgang, hvor hele organisationen, samt interessenter, bidrager til brandets værdi og betydning. En klar organisationsidentitet bidrager ikke kun til en skarpere positionering, men også til en mere markant differentiering i forhold til konkurrenterne. Når en organisation formår at skabe sammenhæng mellem sin kultur og vision, øger det chancerne for, at interessenter engagerer sig i brandet og bliver en del af dets fællesskab. Det øger sandsynligheden for, at interessenter, såsom kunder, samarbejdspartnere eller medarbejdere, føler sig forbundet med brandets værdier og derfor vælger at engagere sig aktivt. John M. T. Balmer (2001) supplerer dette ved at definere corporate branding som en bevidst ledelsesbeslutning, hvor organisationens kerneidentitet oversættes til et klart brandløfte. Dette løfte skal forankres i hele organisationen og kommunikerer til både interne og eksterne interessenter. Han understreger, at corporate branding adskiller sig fra produktbranding ved at være ledelsesforankret og integreret i hele organisationens virke helt fra værdier og struktur til kommunikation og interessentrelationer (Balmer, 2001, s. 281).

I relation til corporate branding er *employer branding* ligeledes anerkendt som en integreret del af virksomhedens brandingstrategi. Ifølge Birgitte Seldorf (2008, s. 8) er employer branding en disciplin, der forener HR og branding og har til formål at positionere virksomheden som en attraktiv arbejdsplads gennem konsistent kommunikation af værdier og kultur. Denne kommunikation bør ikke begrænses til rekrutteringsøjemed, men indgå som en integreret del af den overordnede brandstrategi. Heraf fremhæver Seldorf (2008, s. 10-11), at employer branding indebærer en tydelig kobling mellem virksomhedens værdier og dens praksis, og at employer branding dermed spiller en central rolle som brobygger mellem den interne kultur og det eksterne brandudtryk. I forlængelse af virksomheders corporate branding, bliver employer branding således ikke blot et understøttende element, men en aktiv medspiller i konstruktionen og vedligeholdelsen af virksomhedens omdømme og brandidentitet. Selvom Seldorf (2008) ikke eksplicit arbejder med en B2B kontekst, er hendes pointer om employer branding relevante for forståelsen af, hvordan B2B-virksomheder ligeledes kan positionere sig eksternt gennem intern kultur. Hendes pointe er, at når employer branding formår at synliggøre et klart og troværdigt værdigrundlag, kan det understøtte den overordnede corporate branding (Seldorf, 2008, s. 10-11). Denne forståelse af employer branding er særlig relevant, da vi i specialets empiri ser flere opslag, hvor virksomhedens interne kultur, medarbejdere og værdier fremhæves i det eksterne brandudtryk.

7.3.5. Brand purpose

I forlængelse af vores redegørelse af corporate branding bliver det samtidig også relevant at se på, hvilken overordnet mening og retning brandet kommunikerer, altså dets *brand purpose* (Beverland, 2021, s. 331). Brand purpose forstås ofte som brandets eksistentielle grundlag, men ifølge Beverland (2021) er det afgørende, at formålet er forankret i brandets karakter og praktiske adfærd. Beverland (2021, s. 332) fremhæver, at forbrugere og interessenter vurderer brandets purpose ud fra dets *sincerity*, hvilket betyder, at der skal være overensstemmelse mellem det, virksomheden siger, og det, den gør (Beverland 2021, s. 332). Brand purpose skal derfor ikke opfattes som en isoleret kampagne eller overfladisk fortælling, men som et langsigtet princip, der afspejles i både handling og kommunikation. Han advarer dog mod at reducere brand purpose til sociale dagsordener alene, og pointerer samtidig at det er vigtigt at brand purpose opleves som båret af noget større end virksomhedens egen interesse (Beverland, 2021, s. 333-334). Beverland (2021, s. 334) understreger, at brand purpose kræver et vedvarende fokus på både *konsistens* (consistency) og *overensstemmelse* (conformity). Det indebærer, at brandets kommunikation og handlinger skal være sammenhængende over tid og i tråd med de værdier og forventninger, virksomheden selv har defineret. Derved åbner forståelsen af brand purpose for et bredere spektrum af meningsskabende positioneringer som virksomheder kan iscenesætte.

7.3.6. Brand storytelling

I forlængelse af, hvordan virksomheder kan iscenesætte deres brands finder vi det ligeledes relevant at belyse *brand storytelling*, idet denne tilgang kaster lys over hvordan narrativer indgår i brandfortællinger. Brand storytelling er en tilgang til branding, der anvender narrative til at styrke brandets identitet og relation til målgruppen (Beverland, 2021, s. 176). Denne fortælleteknik er særligt relevant, fordi den skaber en følelsesmæssig forbindelse til målgruppen og gør brandet mere relaterbart (Beverland, 2021, s. 176). Beverland (2021, s. 176) refererer til et centralt begreb, nemlig *narrative transportation*, som beskriver “*the process by which users can place themselves within the story*”. Denne proces er ifølge Beverland (2021, s. 176) afgørende for oplevelsen af autenticitet, da brugernes evne til at videreføre fortællingen sammen med brandet er central for at opretholde en stærk og vedvarende relation til brandet. Dette gør sig også gældende i en B2B kontekst, hvor beslutningstagere ikke altid handler fuldstændigt rationelt, men også påvirkes af følelser, status og interne rolleforhold (Beverland, 2021, s. 176-177). Brand storytelling udgør ifølge

David Aaker (2018) også et redskab til at forbinde et brands funktionelle egenskaber med emotionelle værdier. Her forklarer Aaker (2018 s. 3), hvordan brand storytelling kan kommunikere komplekse løsninger på en tilgængelig og relaterbar måde, samtidig med at brandets værdier og kompetencer fremhæves. Aaker (2018 s. 3) fremhæver ligeledes, at sådanne historier ikke alene styrker opfattelsen af det konkrete produkt eller serviceydelse, men også kan løfte det overordnede *brandimage*, forstået som de associationer modtager forbinder med brandet. Samtidig bør formidlingen af fakta ideelt set ske gennem narrativer for at fremme modtagerens opmærksomhed og engagement (Aaker, 2018, s. 5). Den mest effektive tilgang beskrives her som at konstruere en fortælling, der enten understøtter det overordnede budskab, eller motiverer modtageren til aktivt at forholde sig til informationen, netop fordi fakta præsenteres i en meningsfuld sammenhæng (Aaker, 2018, s. 5). I en B2B kontekst er det ifølge Aaker (2018, s. 10) ikke tilstrækkeligt, at en fortælling alene fremkalder en emotionel respons; det er ligeledes centralt, at den aktiverer en kognitiv reaktion hos modtageren. En kognitiv reaktion indebærer, at modtageren reflekterer over fortællingens indhold og relaterer det til egne problemstillinger og behov. Eksempelvis fremhæver Aaker (2018 s. 10) hvordan en detaljeret fremstilling af en succesfuld kundeforholdelse kan fremme en refleksiv proces ved at understrege løsningens relevans for målgruppen. I forlængelse heraf understreger Aaker (2018), at en effektiv storytelling skal afspejle de udfordringer, som målgruppen oplever, for derved at øge involvering og opbygge en meningsfuld forbindelse mellem brand og modtager.

7.3.4. Thought Leadership

I det følgende vil der redegøre for begrebet *thought leadership*, som betegner brugen af videndeling som et middel til branding og positionering. Ifølge Hans-Christian Christiansen (2020) dækker begrebet *thought leadership* over brugen af videndeling, som et redskab til virksomheders branding og evne til at opbygge troværdighed (Christiansen, 2020, s. 13). Begrebet omfatter aktiviteter, hvor virksomheder ved at formidle faglig viden og indsigt kan positionere sig og styrke deres brand (Christiansen, 2020, s. 13). Et eksempel herpå kunne være en bilforhandler, der udgiver en artikel om, hvordan man skifter til vinterdæk, eller hvordan man kan køre mere klimavenligt (Christiansen, 2020, s. 14). Der ligger således en værdi i den *intellektuelle kapital*, som virksomheden kan stille til rådighed gennem sin viden (Christiansen, 2020, s. 14). Ved at dele viden inden for et bestemt fagområde kan virksomheden skabe øget tillid blandt både kunder og samarbejdspartnere, hvilket ifølge

Christiansen (2020, s. 14) kan bidrage til udviklingen af et stærkt brand. Grundlæggende er thought leadership forankret i vidensarbejde og har som formål at udvikle og understøtte relationer gennem deling af viden og fremme af innovation. Begrebet kan anvendes i mange forskellige kontekster og er nært beslægtet med begreber som *employee advocacy* og *employee branding* (Christiansen, 2020, s. 16). Dette kommer blandt andet til udtryk, når medarbejdere deler faglig viden med reference til deres arbejdsplads på sociale medieplatforme, hvilket både styrker virksomhedens brand og medarbejderens eget professionelle brand (Christiansen, 2020, s. 16). I denne sammenhæng kan thought leadership også forstås ud fra et *mikroperspektiv*, hvor fokus rettes mod den enkelte vidensarbejder, der gennem praksisorienteret formidling af ekspertise på sociale medier bidrager til at styrke både sit eget professionelle brand og virksomhedens brand (Christiansen, 2020, s. 16). Francesca Magno og Fabio Cassia (2020) undersøger, hvordan etablering af thought leadership via sociale medier påvirker kunderelationer i B2B. Ifølge Magno og Cassia (2020) er thought leadership både en *kompetence* og et *resultat*. Ved kompetence refereres der til virksomhedens evne til at producere og formidle nytænkende, værdifuldt og fremsynet indhold, der kan inspirere, engagere og skabe samtale i branchen. Denne evne beskrives som en slags intellektuel kapacitet, der drives af originale ideer og markedsindsigt, hvilket er noget virksomheden aktivt udvikler og investerer i (Magno & Cassia, 2020 s. 439). Omvendt beskrives thought leadership også som et *resultat*, her refereres der til det tidspunkt hvor markedet begynder at opfatte virksomheden som en betroet autoritet. Det er den position, virksomheden opnår i kraft af sin evne til at levere relevant og værdifuldt indhold over tid. Som Magno og Cassia (2020) formulerer det, handler det om "*the degree of trust vested in and authority assigned to a firm's voice*", som henviser til målgruppens opfattelse af virksomheden som en pålidelig og indflydelsesrig aktør (Magno & Cassia 2020 s. 439). Mens kompetencen ligger hos virksomheden selv, opstår resultatet i mødet med målgruppens anerkendelse.

8. Metode

Følgende kapitel vil redegøre for specialets metodiske tilgang og de overvejelser, der har formet vores undersøgelse. Formålet er at skabe gennemsigtighed omkring de valg, der ligger til grund for vores dataindsamling og databearbejdning. Indledningsvis vil der blive præsenteret specialets videnskabsteoretiske ståsted. Dernæst vil vi redegøre for specialets undersøgelsesdesign, hvorefter den kvalitative indholdsanalyse uddybes som specialets metodiske tilgang. Efterfølgende følger vores caseudvælgelseskriterier, samt præsentation af de tre udvalgte casevirksomheder. Afslutningsvis vil der reflekteres over specialets metodiske afgrænsninger.

8.1. Videnskabsteoretisk ståsted

Specialets undersøgelse tager udgangspunkt i en hermeneutisk forståelsesramme, hvor viden anskues som fortolkende og kontekstafhængig. Som Mogens Pahuus (2014) formulerer det: *“Hermeneutik betegner den opfattelse af humanvidenskaberne, at kernen i disse videnskaber er fortolkning af noget, der har mening”* (Pahuus, 2014, s. 225). Hermeneutikken, som beskæftiger sig med forståelsens og fortolkningens vilkår, fungerer dermed som en videnskabsteoretisk ramme for vores analyse af B2B-virksomheders kommunikation og branding på LinkedIn. Her undersøges, hvordan mening skabes og formidles gennem tekstuelle og visuelle udtryk. Specialets kvalitative indholdsanalyse tager således afsæt i en opfattelse af branding som en meningsskabende praksis, hvor både form og indhold ses som tekstuelle udtryk, der ikke er neutrale, men må fortolkes i lyset af den kontekst, de indgår i, afsenderens intentioner og relationen til modtageren. Den hermeneutiske tilgang gør det dermed muligt at arbejde med nuancerede fortolkninger af, hvordan virksomheder søger at iscenesætte sig selv og skabe betydning. Ifølge Jens Guldager (2015) er et centralt aspekt ved den hermeneutiske tilgang den iterative bevægelse mellem helhed og del, ofte omtalt som den *hermeneutiske cirkel*. Dette princip peger på, at forståelsen af helheden forudsætter indsigt i dens enkelte dele, og omvendt, at delene kun kan forstås i lyset af helheden (Guldager, 2015, s. 120). I dette speciale tager den cirkulære bevægelse form i samspillet mellem teori, metode og empiri. Vi forstår heraf LinkedIn-opslag som kontekstuelle og meningsbårne tekster, der er formet af virksomhedens intentioner, platformens sociale rammer og den branchemæssige kontekst, de udspringer af. Derfor betragter vi også forståelsen af branding i B2B som kontekstuel forankret og afhængig af den fortolkningshorisont, vi som forskere bringer i spil. Den tyske filosof Hans-Georg Gadamer pointerer, at *“enhver forståelse er en fortolkning ud fra en persons situation og vedkommendes forståelseshorisont”* (Guldager, 2015, s. 117-118, Gadamer 2004). Dette synspunkt understreger, at forståelse ikke er objektiv eller universel, men altid præget af fortolkerens kulturelle og historiske forankring (Brier, 2019, s. 307). I praksis indebærer dette, at vores forståelse og fortolkning af opslagene ikke er neutrale, men formet af vores forforståelser og tidligere erfaringer, herunder vores kendskab til LinkedIn som platform og viden om B2B kommunikation. I overensstemmelse med den hermeneutiske tilgang anerkender vi, at vi som forskere er en aktiv del af den meningsskabende proces. For at sikre gyldighed og analytisk transparens arbejder vi med en systematisk kodningsproces og tydelig begrebsramme, som gør det muligt at følge, hvordan vores fortolkninger opstår og udvikles i samspil med det empiriske materiale. Når vi analyserer vores empiri, sker det

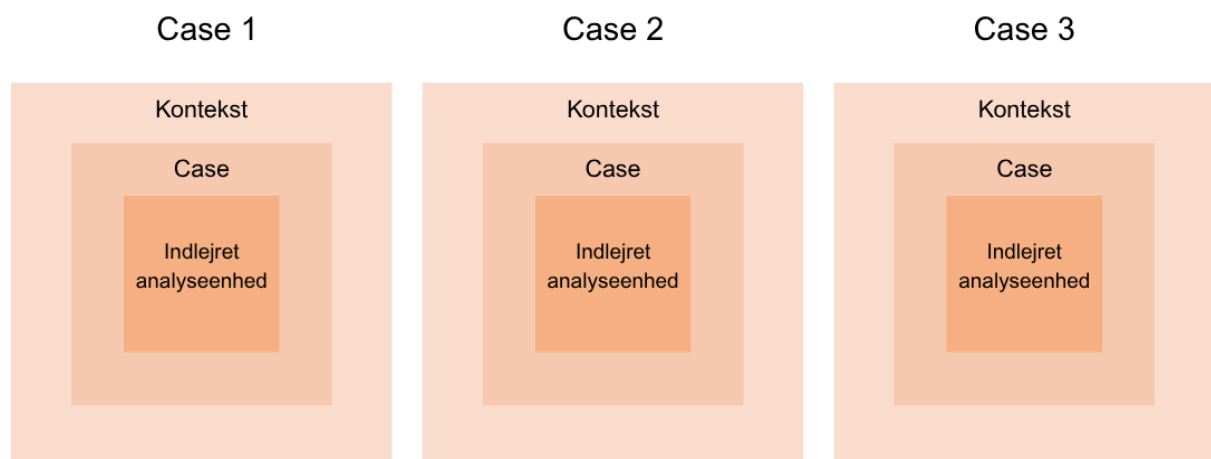
derfor med bevidsthed om de sociale og kulturelle forudsætninger, der præger både os som forskere og den kontekst, virksomhedernes opslag er en del af. Den hermeneutiske tilgang åbner dermed op for en mangfoldighed af fortolkninger og gør det muligt at opnå en dybere indsigt i, hvordan B2B-virksomheder anvender LinkedIn til at kommunikere og positionere deres brand.

8.2. Undersøgelsesdesign

I det følgende præsenterer vi, hvordan specialets undersøgelse er blevet tilrettelagt. Formålet for afsnittet er at skabe transparens omkring specialets undersøgelsesdesign, samt at tydeliggøre, hvordan vi metodisk har arbejdet os frem til de fund, der danner grundlag for specialets efterfølgende analyse og diskussion.

I dette speciale anskuer vi branding som en kommunikativ praksis, der ikke udelukkende er forbeholdt forbrugermarkedet, men som ligeledes anses som værende central i en B2B kontekst. Vi arbejder ud fra en forståelse af, at branding på tværs af B2B og forbrugermarkedet deler visse grundlæggende tilgange, såsom ønsket om at skabe differentiering, identitet og tillid, men at branding samtidig formes af forskellige modtagerforhold, beslutningsprocesser og kontekstuelle forhold (jf. afsnit 7.3. Branding). Vi har valgt at anvende et *multipelt casestudie design*, med det formål at undersøge, hvordan branding kommer til udtryk i B2B-virksomheders LinkedIn-opslag ud fra tre forskellige casevirksomheder. Denne tilgang giver os mulighed for at sammenligne og fortolke forskelle og ligheder på tværs af cases og dermed opnå en dybere forståelse af branding praksisser i en B2B kontekst på sociale medier. Med afsæt i en hermeneutisk tilgang søger vi at forstå, hvordan mening skabes i de konkrete opslag, både i forhold til deres sproglige udformning, visuelle udtryk og kontekstuelle forankring. Casestudier muliggør netop denne dybdegående og kontekstnære analyse. Som Bryman et al. (2021 s. 60-61) påpeger, er casestudier særligt velegnet, når man ønsker at undersøge praksis i dens naturlige sammenhæng og fortolke de betydningslag, der opstår i samspillet mellem aktører, handling og kontekst. Robert Yin (2014) supplerer Bryman et al.'s (2021) forståelse af casestudiet ved at fremhæve, hvordan denne metode udspringer af et ønske om, at opnå indsigt i komplekse fænomener, gennem en holistisk tilgang med fokus på virkelighedsnære kontekster (Yin, 2014, s. 4). Det multiple casestudie design, som beskrevet af Yin (2014), adskiller sig ikke fundamentalt fra single-case studiet, da begge bygger på samme metodiske grundprincipper. Forskellen ligger

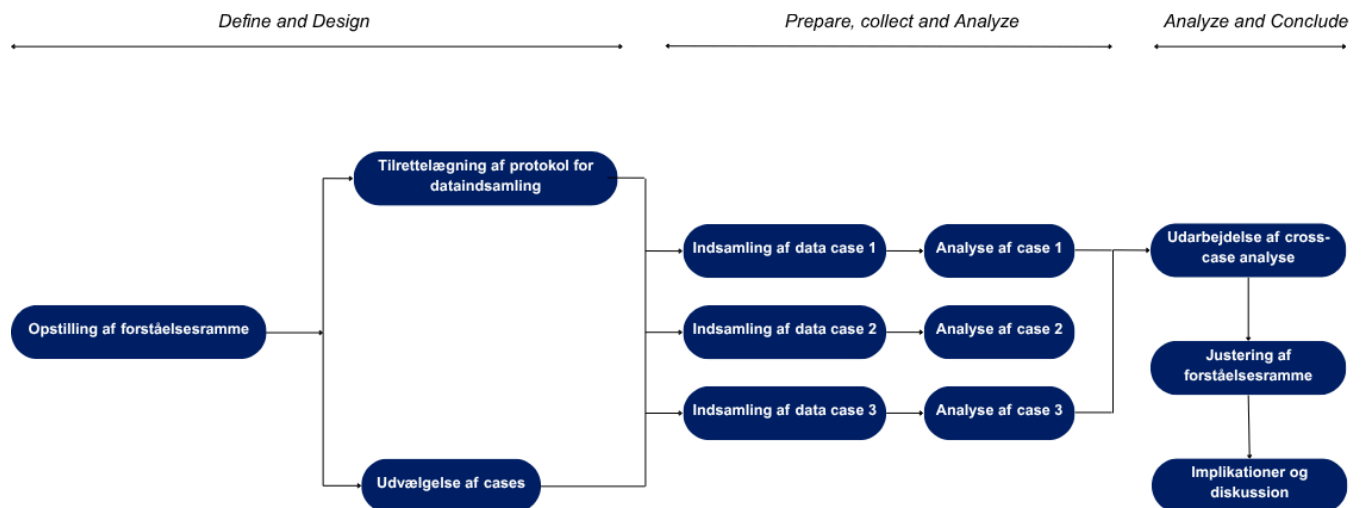
primært i designets struktur, hvor et multiple-casestudie udgør en variant, der muliggør undersøgelse af fænomenet på tværs af flere cases. Yin (2014, s. 57) fremhæver, at et multiple-casestudie ofte anses for at være mere overbevisende end det single-casestudie. Deraf har vi vurderet det hensigtsmæssigt at strukturere specialet som et multiple-casestudie, da det giver mulighed for at udfolde og sammenholde forskellige empiriske perspektiver af B2B-virksomheders kommunikation og branding på LinkedIn. På baggrund af disse overvejelser har vi yderligere valgt at strukturere undersøgelsen gennem et *embedded* design frem for et *holistisk* design. Hvor et holistisk design fokuserer på casen som en helhed, giver et embedded design mulighed for at analysere flere indlejrede enheder inden for hver case. Dette muliggør en mere detaljeret undersøgelse af casenes interne kompleksitet og bidrager til en nuanceret forståelse af, hvordan hver case relaterer sig til undersøgelsens overordnede teoretiske problemstillinger (Yin, 2014, s. 50). Vi kan forklare denne tilgang og struktur med afsæt i Yins (2014) analysemodel, hvor der arbejdes med flere analytiske matricer (Yin, 2014, s. 50). Dette er illustreret i figur 4, hvor hver matrix repræsenterer én case og tydeliggør, hvordan specialets caseanalyser (jf. afsnit 10.1. Analysedel 1) er struktureret omkring forskellige indlejrede analyseenheder:



Figur 4: Egen tilvirkning af Yins (2014 s. 50) matricer for 'multiple-case (embedded) design'

Ved at anvende en ensartet analytisk struktur på tværs af alle tre cases skaber vi et metodisk grundlag for at kunne sammenligne dem senere i Analysedel 2, hvilket muliggør at identificere de forskelle og ligheder, som kommer til udtryk på tværs af de tre casevirksomheder. I samme kontekst fremhæver Yin (2014, s. 56-64) *Multiple-case study procedure* som en struktureret og systematisk fremgangsmåde, hvor hver case analyseres som

en selvstændig enhed, mens den samtidig også fungerer som et empirisk bidrag som anvendes til justering af den teoretiske forståelsesramme. Ved at følge denne tilgang fremstår casene ikke blot som parallelle analyser, men som gensidigt oplysende, der samlet styrker den teoretiske og empiriske dybde (Yin, 2014, s. 56-64). Med afsæt i Yins (2014) multiple-case study procedure, har vi illustreret specialets undersøgelsesdesign nedenfor (figur 5):



Figur 5: Specialets undersøgelsesdesign efter tilvirkning og inspiration af Yins (2014 s. 60) 'Multiple-case study procedure'

Med afsæt i ovenstående figur (5), er specialets undersøgelse indledt med opstillingen af en forståelsesramme, som er udviklet på baggrund af teoretiske perspektiver og forskningslitteratur. Ifølge Yin (2014, s. 52) er opstilling af en forståelsesramme afgørende for den metodiske validitet, da det i den indledende fase er vigtigt at afdække fænomenets omfang og relevans. Dette hensyn har vi deraf forsøgt at imødekomme gennem specialets indledende litteraturreview. Efterfølgende har vi udarbejdet en plan for specialets tilgang til dataindsamlingen (jf. afsnit 8.3. Kvalitativ indholdsanalyse), samt opstillet konkrete cases-udvælgelseskriterier (jf. afsnit 8.4. Case udvælgelseskriterier). Dernæst har vi indsamlet, kodet og analyseret opslag særskilt fra de tre casevirksomheder, ud fra en kvalitativ og tematisk tilgang (jf. afsnit 9.1. Kodning og fortolkning af data). Efter de tre cases er blevet behandlet i en særskilte indholdsanalyser (jf. afsnit 10.1. Analyse del 1), er der blevet gennemført en komparativ analyse med henblik på at identificere forskelle og ligheder på tværs af virksomhederne (jf. afsnit 10.2 Analysedel 2). Denne analyse har dannet grundlag for en efterfølgende nuancering af den oprindelige forståelsesramme, hvilket vil blive fremhævet gennem specialets diskussion (jf. afsnit 11. Diskussion).

8.3. Kvalitativ indholdsanalyse

Følgende afsnit har til formål at redegøre for specialets metodiske tilgang med afsæt i kvalitativ indholdsanalyse. Ifølge Bryman et al. (2021 s. 516) er den kvalitative indholdsanalyse den mest anvendte metode til at analysere indhold. Denne tilgang tillader forskeren at undersøge og identificere underliggende temaer i det undersøgte materiale (Bryman et al., 2021, s. 272). Heraf kan den kvalitative indholdsanalyse bestå af en *tematisk analyse* bestående af: “*identifying, analysing and reporting patterns (themes) within data*” (Braun & Clarke, 2006, s. 79). Ifølge Virginia Braun og Victoria Clarke (2006) er den tematiske analyse en fleksibel metode, der kan anvendes på tværs af forskellige teoretiske og epistemologiske tilgange (Braun & Clarke, 2006, s. 79). Forfatterne understreger, at den tematiske analyse ofte forveksles med andre kvalitative metoder såsom grounded theory og diskursanalyse, dog argumenterer de for, at den tematiske analyse bør anses som en metode i sin egen ret (Braun & Clarke, 2006, s. 80-82). Ifølge Braun og Clarke består den tematiske analyse af en seks-faset proces:

1. **Familiarisering med data:** Gennemlæsning af data gentagne gange for at blive fortrolig med materialet (Braun & Clarke, 2006, s. 87).
2. **Generering af initiale koder:** Identifikation af interessante træk i data gennem systematisk kodning (Braun & Clarke, 2006, s. 88).
3. **Søgning efter temaer:** Organisering af koder i potentielle temaer (Braun & Clarke, 2006, s. 89).
4. **Revision af temaer:** Evaluering af temaernes sammenhæng både internt og i forhold til datasættet som helhed (Braun & Clarke, 2006, s. 91).
5. **Definition og navngivning af temaer:** Yderligere præcisering af hvert tema og formulering af en koherent fortælling om data (Braun & Clarke, 2006, s. 92).
6. **Produktion af rapport:** Sammenfatning af analyse med udvalgte datauddrag, der illustrerer temaerne (Braun & Clarke, 2006, s. 93).

Ifølge Braun og Clarke (2006) er det vigtigt at skelne mellem *semantiske* (manifeste) og *latente* (interpretative) temaer i den tematisk analyse. Semantiske temaer analyseres her på et eksplicit niveau, hvor fokus er på den direkte betydning af det sagte uden at tolke underliggende mønstre. Derimod søger latente temaer at identificere de bagvedliggende strukturer, antagelser og ideologier, der former dataens semantiske indhold. Denne tilgang

indebærer deraf en dybere fortolkning, hvor analysen ikke blot beskriver, men også teoretiserer de mønstre, der identificeres (Braun & Clarke, 2006, s. 83-84). Forfatterne påpeger flere faldgruber, der kan føre til en svag tematisk analyse, hvor en udfordring kan være at udarbejde forsimplede beskrivelser frem for en dybere analytisk fortolkning (Braun & Clarke, 2006, s. 94). Derudover advarer de mod at anvende forskningsspørgsmål direkte som temaer uden en egentlig analytisk bearbejdning af materialet (Braun & Clarke, 2006, s. 95). Selvom Braun og Clarke (2006) i deres oprindelige artikel primært anvender interviewdata som eksempel, er den tematiske analyse som metode ikke afgrænset til bestemte datatyper. Tværtimod fremhæver de, at metoden er fleksibel og kan anvendes på et bredt spektrum af kvalitative data, herunder skriftligt materiale, billeder og videoer (Braun & Clarke, 2006, s. 78). Det betyder, at tilgangen også er velegnet til analyse af sociale medieindhold, hvor tekst og visuelle elementer ofte optræder i tæt samspil, hvilket i indeværende speciale dækker over LinkedIn-opslag. Denne metodiske fleksibilitet som den tematisk analyse fordrer, ser vi ligeledes velegnet i undersøgelse, hvor vi tilstræber at forene en både deskriptiv og fortolkende tilgang. Det giver os mulighed for at analysere både de semantiske betydningslag, det eksplicit udtrykte i teksten, og de mere latente, underliggende strukturer i det indhold, der formidles gennem virksomhedernes kommunikation.

8.4. Case udvælgelseskriterier

Følgende afsnit vil uddybe de udvælgelseskriterier, som har ligget til grund for specialets udvælgelse af casevirksomheder. Dernæst vil vi præsentere specialets tre casevirksomheder bestående af henholdsvis DSV, Danfoss og Netcompany.

I tråd med Bryman et al. (2021 s. 382-383) har vi anvendt en *generic purposive sampling*, hvor vi har udvalgt cases på baggrund af deres vurderede relevans for undersøgelsens formål. *Generic purposive sampling* indebærer, at udvælgelsen ikke er baseret på *statistisk repræsentativitet*, men på forskerens faglige skøn over, hvilke enheder der forventes at kunne belyse det undersøgte fænomen mest meningsfuldt (Bryman et al., 2021, s. 382-383). Formålet er således at opnå analytisk dybde frem for bredde og at generere teoretisk indsigt snarere end generaliserbare resultater. Med afsæt i denne tilgang er de tre casevirksomheder i specialet udvalgt med henblik på at belyse hvordan brandkommunikation kommer til udtryk gennem indhold på LinkedIn, med udgangspunkt i en B2B kontekst. Udvælgelsen af

specialets casevirksomheder er deraf sket ud fra en række kriterier, som vi har defineret med afsæt i specialets interessefelt.

For det første, har det været en forudsætning, at virksomhederne opererer i en B2B kontekst. Dette har vi vurderet ud fra virksomhedernes egenprofilering, deres produkt- og serviceudbud samt deres formodede kundesegmenter, hvor de alle henvender sig til andre virksomheder eller offentlige organisationer.

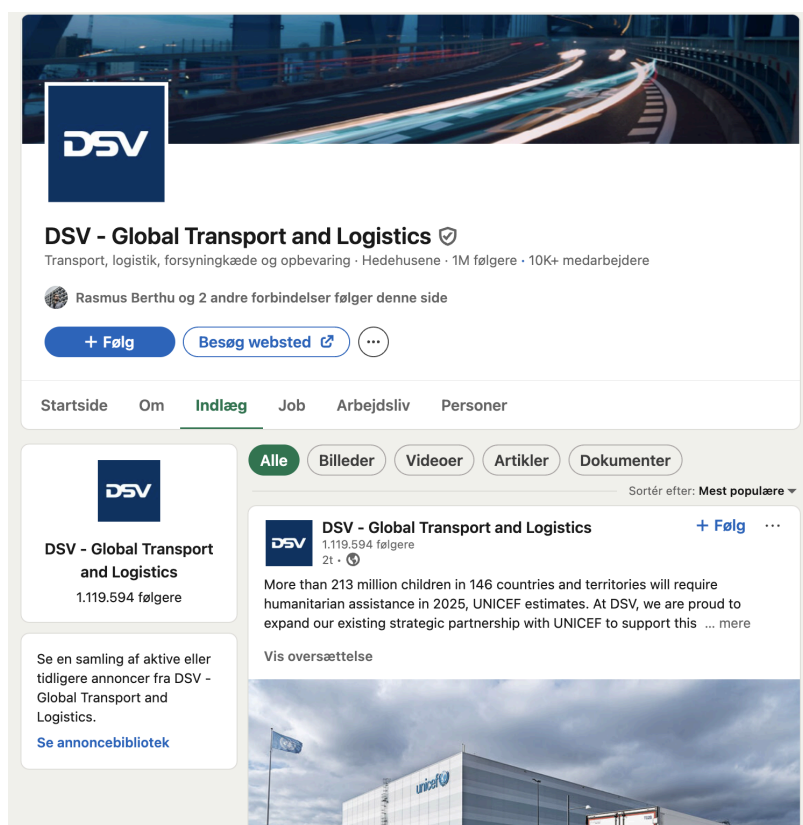
For det andet, har vi lagt vægt på forholdsvis højt aktivitetsniveau på LinkedIn, idet det har været afgørende, at casevirksomhederne anvender platformen aktivt i deres kommunikation, hvilket er vurderet ud fra både omfanget og variationen i deres opslag.

For det tredje, har vi søgt efter en vis branchemæssig diversitet mellem de tre cases. Dette valg er truffet med henblik på et bredere indblik i, hvordan branding og kommunikation kommer til udtryk under forskellige kontekstuelle betingelser. I forlængelse heraf er det ligeledes bevidst fravalgt at inkludere virksomheder fra samme branche, da dette potentielt kunne føre til analyser præget af branche intern konkurrence, hvilket risikerer at aflede opmærksomheden fra specialets forskningsmæssige formål. Hertil er de tre udvalgte virksomheder forankret i hver deres kontekstuelle forhold: DSV inden for global transport og logistik, Danfoss i energiteknologi og klimainnovation, og Netcompany i digitalisering og it-konsulentbranchen.

For det fjerde, har vi forsøgt at tage højde for, at virksomhederne skulle have en vis størrelse og rækkevidde, med ønske om at dette kan bidrage til en mere ensartet kontekstuel baggrund, samt for at reducere risikoen for, at forskelle i brandingstrategier skyldes nationale forhold frem for kommunikative variationer. Alle tre udvalgte casevirksomheder er deraf danske med hovedsæde i Danmark, men opererer globalt, hvilket vi vurderer sikrer en vis organisatorisk lighed samtidig med, at deres branding og kommunikation også henvender sig til internationale markeder. Næste afsnit præsenterer specialets tre casevirksomheder bestående af DSV, Danfoss og Netcompany.

8.4.1. Casevirksomhed 1: DSV

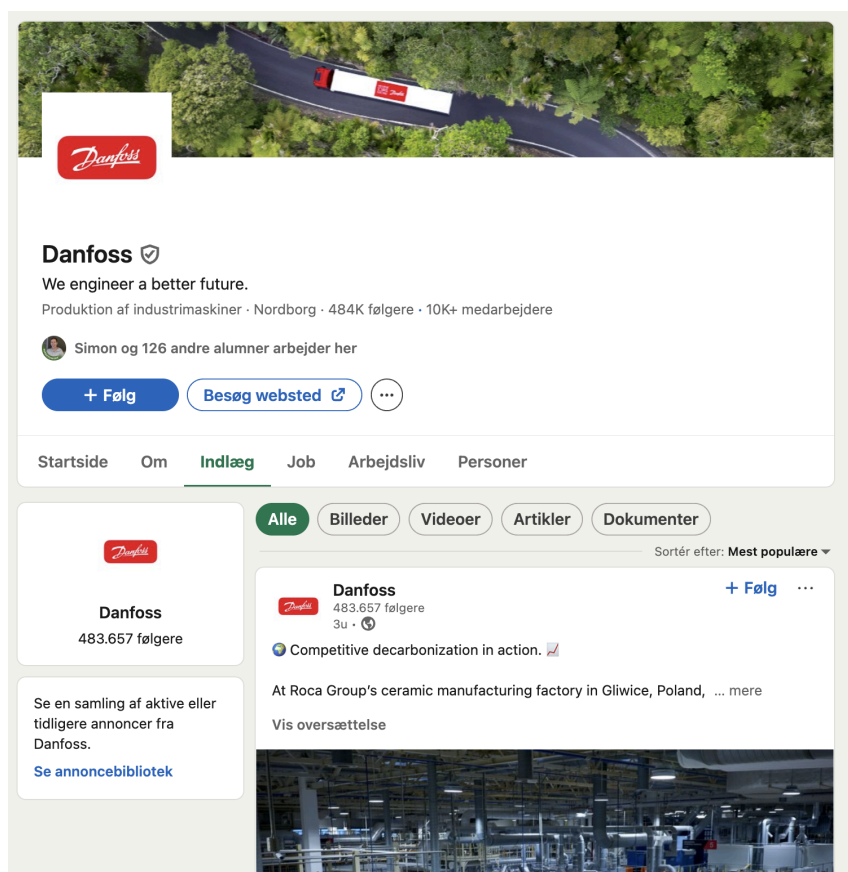
De Sammensluttede Vognmænd (DSV) er en global transport- og logistikvirksomhed med hovedsæde i Hedehusene, Danmark, som siden grundlæggelsen i 1976 har specialiseret sig i logistikløsninger på tværs af vej-, luft- og søtransport samt kontraktlogistik (DSV, u.å.-a). Virksomheden blev stiftet af ni vognmænd og har gennem en række opkøb udviklet sig til en af verdens største logistikudbydere (DSV, u.å.-b). Som en fleksibel og kundetilpasset samarbejdspartner tilbyder DSV skræddersyede løsninger til virksomheder på tværs af brancher gennem luftfragt, søfragt, vejtransport og banetransport (DSV, u.å.-b). DSV lægger desuden vægt på at kombinere global rækkevidde med lokal ekspertise og har kontorer i over 80 lande, hvilket muliggør effektiv håndtering af komplekse forsyningskæder. Nedenfor findes et skærmbillede af DSV's LinkedIn-virksomhedsprofil:



Billede 1: DSV's LinkedIn-virksomhedsprofil(LinkedIn, DSV, u.å.)

8.4.2. Casevirksomhed 2: Danfoss

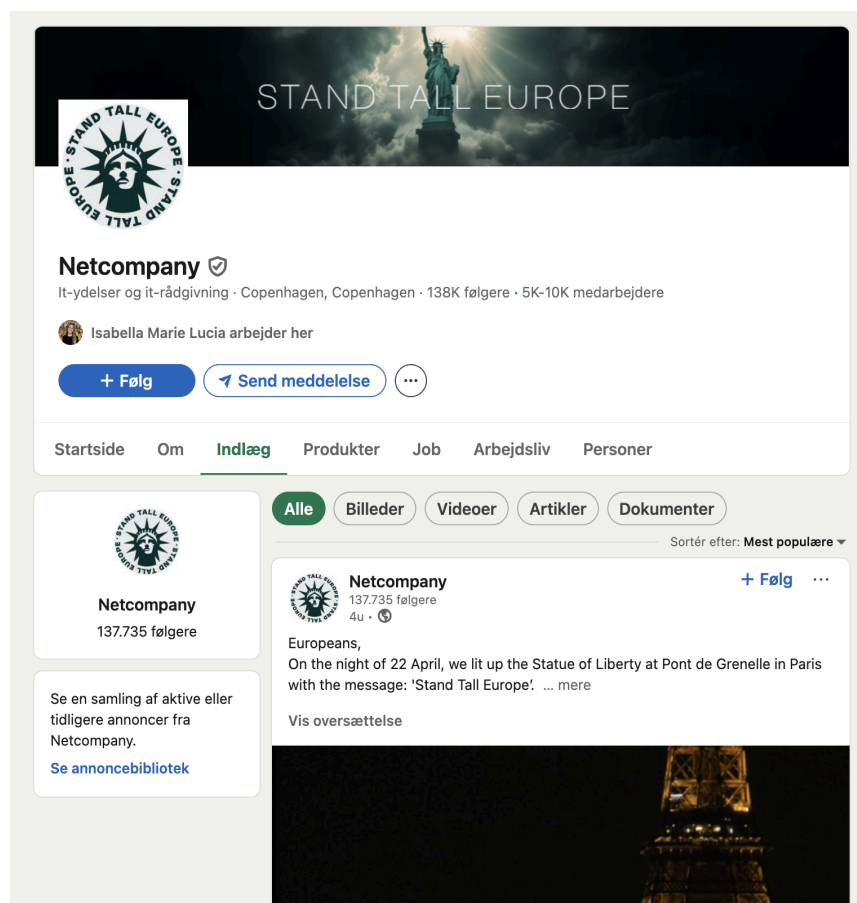
Danfoss er en virksomhed som specialiserer sig inden for energieffektive løsninger, der driver innovation inden for køling, opvarmning, motorstyring og mobilhydraulik med hovedsæde i Danmark. Virksomheden blev grundlagt i 1933 i Nordborg, Danmark, og har siden udviklet sig til en global virksomhed med en tilstedeværelse i over 100 lande (Danfoss, 2024a). Danfoss' produktportefølje omfatter blandt andet termostatiske radiatorventiler, frekvensomformere og hydrauliske løsninger, der alle bidrager til at optimere energiforbruget og reducere CO₂-udledningen (Danfoss, 2024b). Virksomheden er desuden engageret i bæredygtighed og arbejder aktivt på at udvikle løsninger, der understøtter den grønne omstilling, såsom genanvendelse af overskudsvarme fra datacentre til opvarmning af byer (Danfoss, 2024c). Danfoss' dedikation til innovation og bæredygtighed gør dem til en central aktør i bestræbelserne på at skabe en mere energieffektiv og miljøvenlig fremtid (Danfoss, 2024a). Nedenfor findes et skærbillede af Danfoss LinkedIn-virksomhedsprofil:



Billede 2: Danfoss' LinkedIn-virksomhedsprofil (LinkedIn, Danfoss, u.å.)

8.4.3. Casevirksomhed 3: Netcompany

Netcompany er en europæisk IT-servicevirksomhed med hovedsæde i Danmark, som siden grundlæggelsen i år 2000 har specialiseret sig i digital transformation, systemintegration og udvikling af forretningskritiske IT-løsninger, og har siden ekspanderet til flere europæiske lande (Netcompany, u.å.-a). Netcompany bistår både offentlige og private organisationer med at opbygge fremtidssikrede digitale platforme (Netcompany, u.å.-b). Gennem sin tilgang til ansvarlig digitalisering ønsker Netcompany at bidrage til udviklingen af et digitalt Europa, der bygger på demokratiske principper, gennemsigtighed og social sikkerhed (Netcompany, u.å.-c). Nedenfor findes et skærbillede af Netcompanys LinkedIn-virksomhedsprofil:



Billede 3: Netcompanys LinkedIn-virksomhedsprofil (LinkedIn, Netcompany, u.å.)

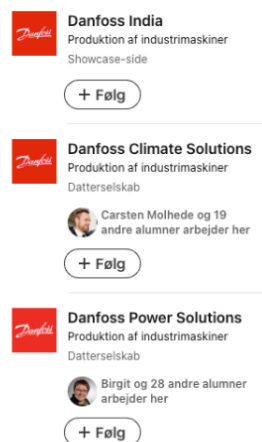
8.5. Metodiske afgrænsninger

I dette speciale har vi valgt at afgrænse datagrundlaget til virksomhedernes primære LinkedIn-virksomhedsprofil. Vi er bevidste om, at flere af de undersøgte virksomheder også driver yderligere LinkedIn-virksomhedsprofiler, eksempelvis profiler for specifikke afdelinger, forretningsområder eller regionale markeder. For at sikre et håndterbart datagrundlag og en fokuseret analyse, har vi valgt kun at inddrage virksomhedernes hovedprofiler. Her er vi samtidig opmærksomme på, at disse tilknyttede virksomhedsprofiler bidrager til det samlede kommunikative afsæt for casevirksomhederne. Da virksomhedernes hovedprofiler er de LinkedIn-virksomhedsprofiler, som virksomhederne selv linker til fra deres officielle hjemmesider, vurderer vi, at de fremstår som det centrale og mest repræsentative udtryk for virksomhedernes samlede kommunikation på platformen. Nedenfor har vi inddraget eksempler på Danfoss hovedprofil og samt virksomhedens tilknyttede virksomhedsprofiler på LinkedIn (illustration 1):

Hovedprofil:



Tilknyttede sider



Vis alle →

Illustration 1: Eksempel på tilknyttede LinkedIn-sider for Danfoss

Som tidligere beskrevet i afsnit, tilbyder LinkedIn et integreret oversættelsesværktøj, der automatisk oversætter opslag til det sprog, som brugerens profil er indstillet til. Dette værktøj har vi ligeledes benyttet, da casevirksomhedernes opslag kan være udgivet på andre sprog, herunder tysk, fransk og spansk. Vi er derfor opmærksomme på, at nuancer og betydning kan gå tabt i den automatiske oversættelse.

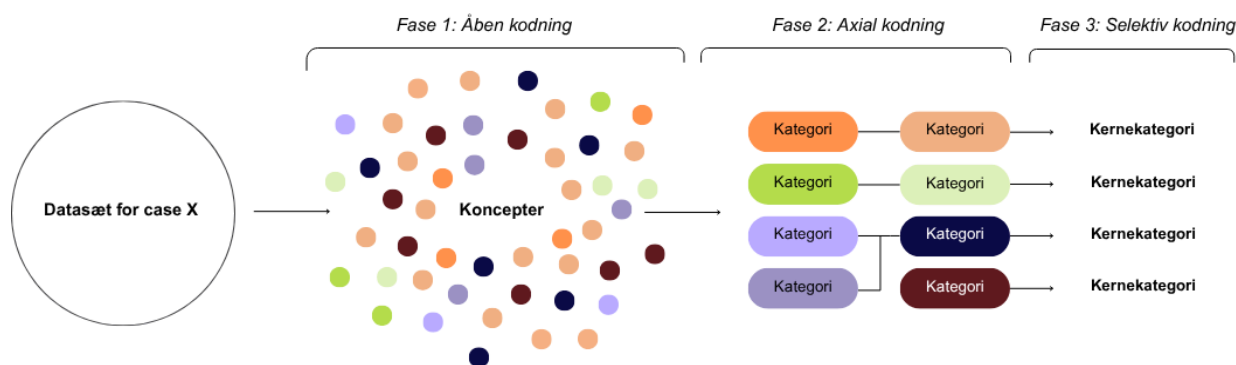
9. Databearbejdning

I de følgende afsnit vil vi redegøre for, hvordan vi har indsamlet, tilgået og arbejdet med specialets datasæt som består af LinkedIn-opslag fra de tre udvalgte casevirksomheder. I forlængelse heraf redegøres der for specialets dataindsamling, samt den efterfølgende kodning og fortolkning af det empiriske materiale. Afslutningsvis behandles undersøgelsens kvalitetskriterier med fokus på validitet og reliabilitet.



9.1. Kodning og fortolkning af data

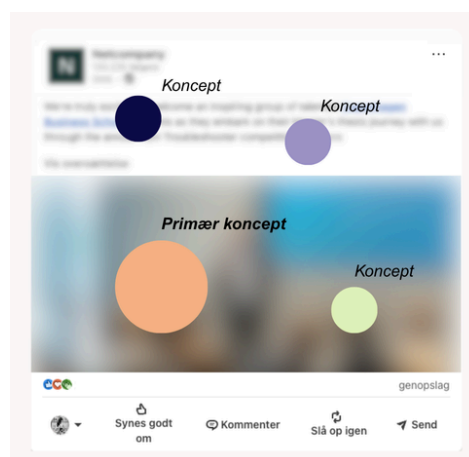
Følgende afsnit vil introducere vores tilgang til kodning og fortolkning af specialets empiriske materiale. For at operationalisere den tematiske analyse og systematisere specialets data er der anvendt en kodningsproces, der metodisk trækker på principper fra grounded theory. Nærmere bestemt tages der afsæt i Anselm Strauss og Juliet Corbins (1990) tretrinsmodel bestående af *åben kodning*, *aksial kodning* og *selektiv kodning* (Bryman et al., 2021, s. 528). Ifølge Svend Brinkmann og Lene Tanggaard (2010, s. 207-210) er formålet med grounded theory at udvikle teori med udgangspunkt i empiriske data, hvor analysen forløber i tæt samspil med dataindsamling og tolkning. En central pointe er her, at forskeren bør tilgå materialet uden en fastlagt teoretisk ramme, men i stedet med åbenhed over for de fænomener og mønstre, der måtte opstå. Dette gør tilgangen særligt egnet til at undersøge komplekse og forholdsvis uudforskede fænomener (Brinkmann & Tanggaard, 2010, s. 207, 229). Selvom specialets kodningsstrategi er inspireret af principperne fra grounded theory, er målet ikke at udvikle teori i traditionel forstand. I stedet anvender vi kodningsprincipperne som analytiske redskaber til at strukturere og fortolke vores datasæt. Kodningen har vi deraf indledt gennem en eksplorativ, åben gennemgang af virksomhedernes LinkedIn-opslag, hvor vi systematisk har fortolket og arbejdet med ét opslag ad gangen. Formålet med denne fase har været at identificere centrale betydningsbærende enheder og udvikle koncepter som foreløbige analytiske pejlemærker, hvorefter disse kodes til kategorier, der efterfølgende kan samles i kernekategorier, som indfanger mønstre og tendenser i opslagenes indhold (Bryman et al., 2021, s. 528-530). Vi har derfor ikke arbejdet ud fra et på forhånd defineret kategorier, men i stedet er koncepterne og efterfølgende kategorier og kernekategorier, opstået løbende gennem analysen samt en kontekstsensitiv forståelse. Kodningen er baseret på LinkedIn-opslag fra en seks måneders periode, hvor vi samlet har et datagrundlag på 255-opslag på tværs af alle tre casevirksomheder. Der er kodet henholdsvis 66 opslag fra DSV, 108 opslag fra Danfoss og 81 opslag fra Netcompany. Derudover har vi anvendt LinkedIns sorteringsfunktion til at vise opslag i kronologisk rækkefølge, hvilket har gjort det muligt for os at kode opslagene i den rækkefølge, de er blevet publiceret. Vores kodning af casevirksomhederne findes i henholdsvis bilag 6 (DSV), bilag 7 (Danfoss) og bilag 8 (Netcompany). Specialets kodningsproces tre faser – åben, aksial og selektiv kodning – er illustreret i figur 6:



Figur 6: Egen illustration af specialets faser af kodningsprocessen

I tråd med Klaus Krippendorff (2019) er kodningsarbejdet indenfor indholdsanalyser funderet fortolkningsbaseret tilgang, hvor det udtrykte forstås i sin sammenhæng og ikke blot ud fra det observerbare. Krippendorff (2019) pointerer, at indholdsanalyse ikke alene handler om at kode data, men også om at drage abduktive slutninger, der rækker ud over dataenes overflade og søger at afdække, hvad indholdet betyder i sin kontekst (Krippendorff, 2019, s. 89): *“Abductively inferring contextual phenomena from texts moves an analysis outside their data [...] It bridges the gap between descriptive accounts of texts and what they mean, refer to, entail, provoke, or cause.”* Dette er i overensstemmelse med specialets hermeneutiske forståelse, hvor mening opstår i vekselvirkningen mellem del og helhed, og hvor fortolkningen baseres på både kontekstuel viden og analytiske antagelser. Denne tilgang har muliggjort en åben og undersøgende bearbejdning af materialet, hvor variationer og nuancer i opslagenes form og funktion er blevet indfanget. I analysen arbejder vi med både semantiske (manifeste) og latente (fortolkede) betydningslag i tråd med Braun & Clarke (2006) som uddybet tidligere (jf. afsnit 8.3. Kvalitativ indholdsanalyse), hvilket har gjort det muligt at foretage en flerdimensionel analyse af, hvordan virksomhederne anvender sprog, narrativer og visuelle virkemidler i deres digitale tilstedeværelse. I arbejdet med at omsætte det kvalitative tekst- og billedmateriale fra LinkedIn-opslag til analyserbare data, har vi struktureret vores kodningsarbejde i overensstemmelse med Krippendorffs (2019 s. 157) begreb om et *data language*. Et data language betegner det system af værdier, kategorier og regler, som gør det muligt at behandle kvalitativt materiale formelt, entydigt og med henblik på videre analyse (Krippendorff, 2019, s. 157). I denne analyse fungerer data language som bindeled mellem den fortolkende læsning af LinkedIn-opslagene og de analytiske procedurer,

der anvendes til at identificere mønstre og tendenser. Krippendorff (2019 s. 157-158) skelner her mellem *semantik* og *syntaks*: Semantikken omhandler, hvad de enkelte koder betyder i deres kontekst, mens syntaksen vedrører dataens formelle struktur og konsistens. For at sikre syntaktisk entydighed har vi udarbejdet faste retningslinjer for kodningen, hvor hvert opslag er blevet tildelt ét primært og op til fem sekundære koncepter. Det primære koncept afspejler opslagens dominerende tematiske fokus, vurderet ud fra en samlet fortolkning af sproglige og visuelle elementer, mens de sekundære koncepter indfanger yderligere betydningslag, der understøtter eller nuancerer det overordnede budskab. Som Krippendorff (2019 s. 347) pointerer, er det en reduktion af kompleksitet at tildele én fast værdi til en given enhed, når fænomener i virkeligheden ofte er flerdimensionelle og kontekstafhængige. Dette gælder særligt i kvalitative analyser, hvor opslag kan indeholde både eksplicitte budskaber og implicitte meningslag. Vores kodning har derfor været åben for, at enkelte opslag kunne indgå i flere kernekategorier, så længe det var metodisk begrundet og reflekteret. Denne flerhed anerkender, at f.eks. et LinkedIn-opslag både kan kommunikere samarbejde og bæredygtighed, eller involvere både ledelsesprofilering og teknologiformidling, uden at det ene udelukker det andet. Både visuelt og tekstbaseret materiale er analyseret samlet, så budskaber og meningslag vurderes i deres fulde kontekst. Denne tilgang har muliggjort en systematisk og nuanceret strukturering af det empiriske materiale, hvor data language syntaks og semantik tilsammen understøtter vores analytiske transparens og fortolkningsdybde. Vores tilgang til specialets konceptudvikling er illustreret i figur 7, som visualiserer samspillet mellem opslagens visuelle og tekstuelle elementer samt fordelingen mellem primære og sekundære koncepter:



Figur 7: Egen illustration af specialets konceptudvikling med udgangspunkt i et LinkedIn-opslag

Specialets udledte kernekategorier, som fremgår af tabel 1, 2 og 3, udgør analysedel 1s fundament og indkapsler de gennemgående temaer, der er identificeret hos de tre casevirksomheder. Disse kernekategorier danner rammen for de indholdsanalyse, hvor specialets overordnede problemstilling undersøges.

Kernekategorier casevirksomhed 1 (DSV)
1) Global tilstedeværelse og markedsorientering
2) Ledelses- og organisationskommunikation
3) Produkt ekspertise og resultatorienteret kommunikation
4) Samfundsansvar og værdibaseret kommunikation
5) Relationel synlighed og samarbejde

Tabel 1: Specialets udledte kernekategorier af casevirksomhed 1, DSV (bilag 6)

Kernekategorier casevirksomhed 2 (Danfoss)
1) Danfoss som drivkraft for grøn omstilling og frontløber-rolle
2) Vidensformidling og faglig positionering
3) Værdiskabende kommunikation gennem løsninger og resultater
4) Synlighed af medarbejdere og intern kultur
5) Ledelsen som aktiv aktør
6) Relationel og geografisk positionering

Tabel 2: Specialets udledte kernekategorier af casevirksomhed 2, Danfoss (bilag 7)

Kernekategorier casevirksomhed 3 (Netcompany)
1) Teknologisk ansvar og faglig positionering i samfundsdebatten
2) Fremhævelse af løsningsorienteret ydelse gennem partnerskaber
3) Resultater og vidensformidling
4) Medarbejder- og kulturkommunikation

Tabel 3: Specialets udledte kernekategorier af casevirksomhed 3, Netcompany (bilag 8)

9.2. Kvalitetskriterier

I det følgende afsnit reflekteres der over undersøgelsens kvalitet og legitimitet med udgangspunkt i udvalgte kvalitetskriterier. Der vil i indeværende afsnit tages afsæt i Krippendorffs (2019) begrebsforståelser af *validitet* og *reliabilitet*.

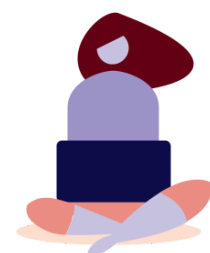
Når man vurderer kvaliteten af en kvalitativ indholdsanalyse, er det afgørende at tage højde for, hvordan analysens gyldighed, altså dens *validitet*, bliver forstået og sikret. Validitet kan ifølge Krippendorff (2019) opdeles i tre hovedformer: *overfladevaliditet*, *social validitet* og *empirisk validitet*. Overfladevaliditet henviser til den intuitive fornemmelse af, at noget "giver mening" ved første øjekast, en form for sund fornuft, som især er fremherskende i indholdsanalytiske tilgange, fordi disse i høj grad beskæftiger sig med fortolkning af tekst, symbolik og visuelle udtryk i den kontekst det optræder i (Krippendorff, 2019, s. 361-362). I modsætning hertil handler social validitet om forskningens relevans og anvendelighed i en bredere samfundsmæssig kontekst, hvor resultaterne vurderes ud fra deres potentiale til at informere debat, påvirke praksis eller danne grundlag for handling uden for det akademiske felt (Krippendorff, 2019, s. 362). Både overfladevaliditet og social validitet er væsentlige, men hviler i høj grad på subjektive vurderinger og kontekstuelle fortolkninger. Empirisk validitet henviser derimod til, i hvilken grad undersøgelsens konklusioner kan understøttes af tilgængelig empiri, tidligere forskning og etableret teori, og dermed fremstår som troværdige i lyset af eksisterende viden (Krippendorff, 2019, s. 363). En nuanceret forståelse af disse validitetsformer er særlig relevante i kvalitative analyser, hvor fortolkning og kontekst spiller en rolle, og hvor forskeren må forholde sig kritisk til, hvilke former for evidens der kan bruges til at validere resultaterne. Selvom vi har bestræbt os på at sikre empirisk validitet gennem systematisk kodning og transparens i vores fremgangsmåde, er det ikke givet, at andre forskere ville nå præcis samme resultater som os. Indholdsanalyse i en kvalitativ og fortolkende ramme, som tidligere uddybet, rummer altid et element af subjektivitet, både i valg af kodningskategorier og i selve fortolkningen af opslagene. Det betyder, at andre forskere, selv med samme datasæt og metodisk tilgang, potentielt kunne vægte enkelte temaer anderledes eller tolke nuancer forskelligt. I den forbindelse anerkender vi, at fuld reproducerbarhed er vanskelig i kvalitative analyser af denne art, og at vores resultater derfor i højere grad skal forstås som et fortolkningsbidrag frem for som en endegyldig kortlægning.

Set i lyset af validitet er *reliabilitet*, forstået som graden af konsistens og enighed i forskningsprocessen, en vigtig forudsætning for, at analysens resultater kan anses som troværdige. Krippendorff (2019 s. 277-278) beskriver reliabilitet som et udtryk for, hvorvidt data er blevet produceret uden forstyrrende støj og kan tolkes nogenlunde ens af flere uafhængige aktører. Netop dette har vi forsøgt at efterleve ved at være transparente i vores metodiske valg, samt ved at dokumentere vores kodningsproces og refleksioner undervejs. Kodningsarbejdet har vi desuden udført i fællesskab, hvilket har gjort det muligt at etablere en løbende faglig dialog om betydningen af centrale koncepter, kategorier og kernekategorier. Denne form for samarbejde vurderer vi, har styrket den analytiske konsistens, da tvivl og uenigheder er blevet behandlet som en naturlig del af processen og afklaret gennem fælles refleksion. På denne måde har vi søgt at sikre en kvalificeret form for reliabilitet, hvor fortolkninger er konsistente, men samtidig åbne for nuancer, og hvor læseren får indblik i, hvordan vi er nået frem til vores konklusioner. Vi anerkender samtidig, at reliabilitet ikke kan stå alene, men må ses i tæt samspil med validitet, og at høj konsistens i kodningen ikke nødvendigvis er ensbetydende med, at analysen er gyldig i forhold til de fænomener, den udtaler sig om (Krippendorff, 2019, s. 279-280).

10. Analyse

Det følgende kapitel omfatter specialets analyse. Specialets analyse er opdelt i to dele og har til formål at besvare specialets arbejdsspørgsmål: *“Hvilke mønstre kan identificeres i indholdsanalyser af LinkedIn-opslag fra tre casevirksomheder forankret i en B2B kontekst, og hvordan kommer forskelle og ligheder til udtryk i deres kommunikation?”*

Analysedel 1 består af tre særskilte tematiske indholdsanalyser af LinkedIn-opslag fra de tre casevirksomheder, mens der i Analysedel 2 sammenholdes analytiske fund fra Analysedel 1, med det formål at identificere forskelle og ligheder på tværs af casevirksomhederne.



10.1. Analysedel 1

Analysedel 1 er tilrettelagt gennem tre særskilte tematiske indholdsanalyser. Caseanalyserne tager udgangspunkt i hvert sit sæt kernekategorier, som tidligere præsenteret, og som er udviklet på baggrund af vores tematiske kodning af det respektive datasæt (jf. afsnit 9.1. Kodning og fortolkning af data). Disse kernekategorier fungerer som analytiske nedslagspunkter og har til formål at belyse, hvordan hver enkelt virksomhed anvender LinkedIn i deres branding- og kommunikationspraksis.

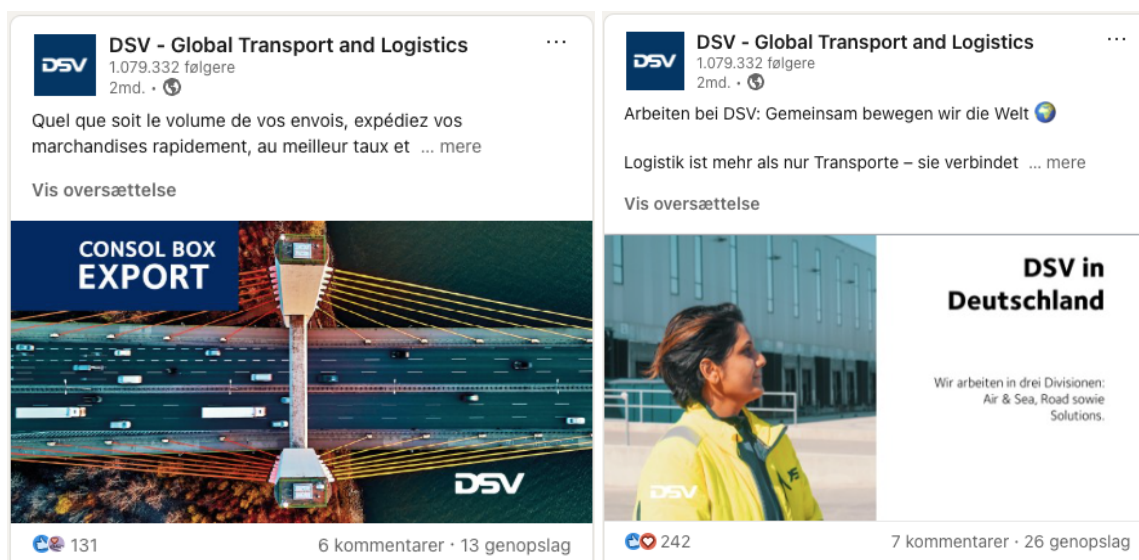
10.1.1. Casevirksomhed 1: DSV

Følgende caseanalyse af DSV vil behandle følgende kernekategorier: *‘global tilstedeværelse og markedsorientering’*, *‘ledelses- og organisationskommunikation’*, *‘produkt ekspertise og resultatorienteret kommunikation’*, *‘samfundsansvar og værdibaseret kommunikation’* og *‘relationel synlighed og samarbejde’*.

Global tilstedeværelse og markedsorientering

Følgende afsnit omhandler kernekategorien *‘global tilstedeværelse og markedsorientering’* og har til formål at afdække, hvordan DSV positionerer sig som en global aktør, der samtidig er lokalt forankret. Opslag i denne kernekategori viser en tendens til, at DSV tilpasser sin kommunikation til forskellige lokale kontekster, samtidig med, at der lægges særlig vægt på tværindustriel brobygning på tværs af globale markeder. Derudover er opslagene kendetegnet ved et varieret sprogbrug hvor, selvom DSV primært kommunikerer på dansk og sekundært på engelsk, findes der også opslag på tysk, fransk, svensk, norsk, spansk, polsk og italiensk.

Et eksempel på hvordan DSV anvender varierende sprogbrug illustreres eksempelvis i opslag 16 + 17:



Skærbillede fra DSV LinkedIn (bilag 6, id: 16 og 17)

I opslagene repræsenteres to forskellige sprogvariationer, henholdsvis fransk og tysk. Ved at anvende lokale sprogversioner, som i dette tilfælde på tysk og fransk, tolker vi, at DSV

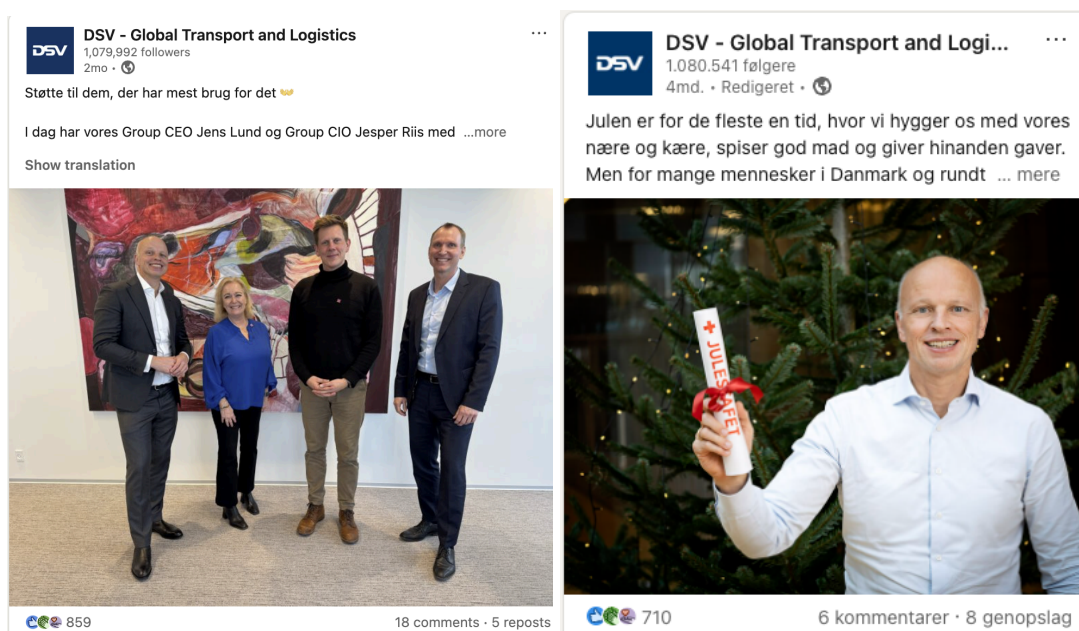
forsøger at tilpasse sig de to lokale markedsforhold med forskellige budskaber. I det franske opslag fremhæver DSV deres globale rækkevidde og fleksible fragtløsninger fra Frankrig til oversøiske destinationer: "Au départ des grands ports du Havre ou de Fos-sur-Mer, transportez vos produits aux 4 coins du monde [Fra de store havne i Le Havre eller Fos-sur-Mer, transportér dine produkter til de 4 verdenshjørner]" (bilag 6, id: 16). Formuleringen konstruerer deraf et billede af DSV som en global aktør, der forankret og opererer her ud fra franske havne og dermed tilbyder logistisk infrastruktur, der både er lokal forankret og internationalt forbundet. Samtidig tolker vi, at anvendelsen af udtrykket "les 4 coins du monde [de fire verdenshjørner]", kan virke som en metaforisk formulering, der bidrager til at positionere brandet som en døråbner til verden og skabe et forestillingsbillede af pålidelighed og global dækning (bilag 6, id: 16). Denne metaforiske formulering forstærkes yderligere af det visuelle element i opslaget, hvor et billede af en bro fungerer som et symbol på forbindelser, tilgængelighed og transport på tværs af grænser. I det tyske opslag fremhæver DSV derimod deres logistikløsninger som mere end blot en funktionel service men som en forbindende kraft, der skaber relationer mellem mennesker, virksomheder og markeder på globalt plan: "Logistik ist mehr als nur Transporte - sie verbindet Menschen, Unternehmen und ganze Märkte weltweit [Logistik er mere end blot transporter - den forbinder mennesker, virksomheder og hele markeder verden over]" (bilag 6, id: 17). Her lægges der vægt på virksomhedens interne kultur og globale arbejdsmiljø, hvor "Teamgeist [teamånd]", "persönliche Entwicklung [personlig udvikling]" og et "spannendes globales Netzwerk [spændende globalt netværk]" fremhæves (bilag 6, id: 17). Disse formuleringer tolker vi som særligt rettet mod potentielle medarbejdere, og som måde at præsentere DSV som en attraktiv arbejdsplads, men tydelig målrettet det tyske arbejdsmarked. Opslaget kan således anskues som et eksempel på 'employer branding', der i tråd med Seldorf (2008) både fungerer som en bro mellem den interne kultur og det eksterne brand udtryk, hvilket gør, at opslaget også kan betragtes til at være i tråd med konstruktionen og vedligeholdelsen af DSV's overordnede 'corporate branding'. I tråd med Hatch og Schultz (2009) består 'corporate branding' af at virksomheden kommunikere udover produkt, men ind i en overordnet organisatorisk ambition, hvilket vi anskuer sker gennem formuleringen: "Gemeinsam bewegen wir die Welt [sammen bevæger vi verden] 🌍" (bilag 6, id: 17). Denne formulering tolker vi kan bidrage til at skabe en følelse af fælles formål og ambition, endvidere ser vi også at den fungerer som et udtryk for det, Beverland (2021) betegner som 'linking value', altså den værdi, et brand skaber ved at forbinde individer eller

grupper med hinanden gennem reelle eller forestillede fællesskaber. I dette tilfælde inviterer DSV potentielle medarbejdere til at blive en del af et fællesskab, hvor den enkeltes arbejdes som bidragende til en større global opgave. Selvom opslaget primært henvender sig til potentielle medarbejdere, kan formulering også tale ind i en bredere B2B kontekst. Dette siges på baggrund af, at B2B kommunikation ifølge Raki (2021) bør forstås som relationelt og forankret i gensidig værdi. Ved at fremhæve et større fællesskab tolker vi, at DSV samtidig styrker sit eksterne brand gennem en fremstilling af det globale netværk og fællesskab, som virksomheden er med til at facilitere. Dermed bidrager opslaget ikke kun til 'employer branding', men også til at positionere DSV som en værdibåren og forbindende aktør i den internationale logistiksektor. Denne flersprogede tilgang ser vi kan forstås som en tilgang, hvor global rækkevidde kombineres med lokal relevans og nærhed. Sprogbrugen tolker vi deraf bliver en symbolsk markør for tilhørsforhold, som er med til at positionere DSV's rolle som en relationel aktør i et internationalt marked. Modsatrettet kan den sproglige differentiering, i dette tilfælde brugen af tysk, potentielt skabe eksklusion eller forvirring blandt følgere, der ikke mestrer sproget. På en global platform som LinkedIn, hvor DSV's kommunikation typisk foregår på dansk og engelsk, kan denne afvigelse opleves som et brud på den forventede kommunikation, som primært foregår på dansk og engelsk. På baggrund af Hansens (2016) perspektiv, hvori en vedvarende og konsistent 'brandpersonlighed' fremhæves som afgørende for troværdighed og tilgængelighed, anskuer vi, at DSV's skiftende sprogbrug kan udfordre netop denne kontinuitet. Dette tolkes på baggrund af, at virksomhedens kommunikation gennem forskellige sprog kan skabe en oplevelse af fragmentering. Det betyder ikke nødvendigvis, at brandets budskaber mister værdi, men at det kan svække den overordnede sammenhængskraft i DSV's brandudtryk og dermed potentielt påvirke modtagerens evne til at genkende og opfatte brandet som konsistent på tværs af markeder.

Ledelses- og organisationskommunikation

Følgende afsnit omhandler kernekategorien *'ledelses- og organisationskommunikation'*. Opslag, der er kodet under denne kernekategori, fokuserer særligt på ledelsens synlighed, årsrapportering samt opslag som udtrykker virksomhedens værdibårne eller symbolske handlinger. Disse opslag tolker vi som centrale for at forstå, hvordan DSV anvender ledelsen som afsender af forskellige budskaber.

Opslag i denne kernekategori findes eksempelvis i opslag 27, hvor DSV's ledelse overdrager en donation til Børnecancerfonden samt opslag 45, som viser DSV's administrative direktør i Røde Kors' Julestafet:



Skærbillede fra DSV LinkedIn (bilag 6, id:27 og 45)

Her illustreres det, hvordan DSV's ledelse bringes i spil som synlig afsender i en kommunikation, der rækker ud over det driftsmæssige, men derimod formidler virksomhedens værdier og samfundsmæssige ansvar. Gennem denne personificering fremstår ledelsen som en garant for DSV's værdier og samfundsmæssige engagement. Vi tolker deraf ud fra opslagene at handlingerne fremstår emotionelle, hvor DSV gennem ledelsen positionerer sig empatisk aktør, en tilgang, der kan analyseres i lyset af Hutchins og Rodriguez' (2018) begreb om 'emotionel intelligens', som er virksomheders evne til at udvise empati gennem bløde værdier i indhold. Empatien kommer her til udtryk gennem virksomhedens støtte af eksempelvis børns i sygdomsforløb, hvilket blandt andet afspejles i

formuleringen "Støtte, til dem der har allermest brug for det🔥" (bilag 6, id:27). Gennem denne sproglige og emotionelle appel tolker vi, at DSV søger at fremstå som en medfølelses og nærværende aktør, der ikke blot informerer om sit bidrag, men samtidig forsøger at skabe følelsesmæssig resonans og menneskelig nærhed. Ligeledes ser vi i opslag 45 også hvordan denne emotionelle appel anvendes gennem formuleringen:

"I DSV er social ansvarlighed en integreret del af vores virksomhed, og vi ønsker at bidrage aktivt til de samfund og områder, hvor vi har aktiviteter. Og som en af verdens største leverandører af transport- og logistikløsninger ved vi om nogen, hvor vigtigt - og vanskeligt - det kan være at få hjælpen hurtigt frem, når katastrofen rammer." (bilag 6, id:45).

Her tolker vi, at formulering forener et emotionelt og et organisatorisk perspektiv: På den ene side italesættes DSV's rolle som en aktør med etisk og socialt ansvar, hvilket bidrager til en stærk værdimæssig positionering. På den anden side fremhæves virksomhedens kapacitet og erfaring, hvilket underbygger et billede af professionalisme og kompetence. Vi tolker deraf dette som en integration af både emotionelle og funktionelle elementer, hvor den symbolske og værdibårne handling ikke står i kontrast til den logistiske effektivitet, men samles i virksomhedens overordnede brandimage. Denne kommunikative tilgang kan analyseres i lyset af Aagerup et al.'s (2022) begreb om brandpersonlighed i en B2B kontekst, hvor især begreberne 'brandvarme' og 'brandkompetence' er centrale. Vi anskuer, at opslaget kombinerer netop de to dimensioner, idet 'brandvarme' kommer til udtryk gennem en empatisk tone, som signalerer omsorg. Samtidig iscenesættes DSV som en kompetent og aktør gennem henvisningen til logistikkapacitet og evne til at levere under pres, hvilket kan anskues som en fremhævelse af 'brandkomptence'. Ved at anvende vendinger som "vi ved om nogen" og "når katastrofen rammer" tolker vi formuleringer som udtryk for et mere empatisk udtryk, der positionerer DSV som en aktør, der ikke blot leverer løsninger, men også forstår og tager del i den menneskelige kontekst, hvori disse løsninger indgår (bilag 6, id:45). Denne dobbelte positionering kan forstås som en bestræbelse på at balancere følelsesmæssig appel og rationel tillid netop det, Aagerup et al. (2022) identificerer som kernen i stærk brandpersonlighed i B2B. Ifølge deres studie skaber kombinationen af 'varme' og 'kompetence' en gensidigt forstærkende effekt, hvor brandet deraf fremstår som engageret og professionelt.

En anden måde, hvorpå DSV anvender ledelsen som afsender, ses i opslag, hvor ledelsen fremstår som talspersoner gennem citerede udtalelser, uden nødvendigvis at være visuelt til stede i opslaget. Et eksempel på dette findes i opslag 13 som omhandler kommunikation af virksomhedens årsrapport:



Skærbillede fra DSV LinkedIn (bilag 6, id:13)

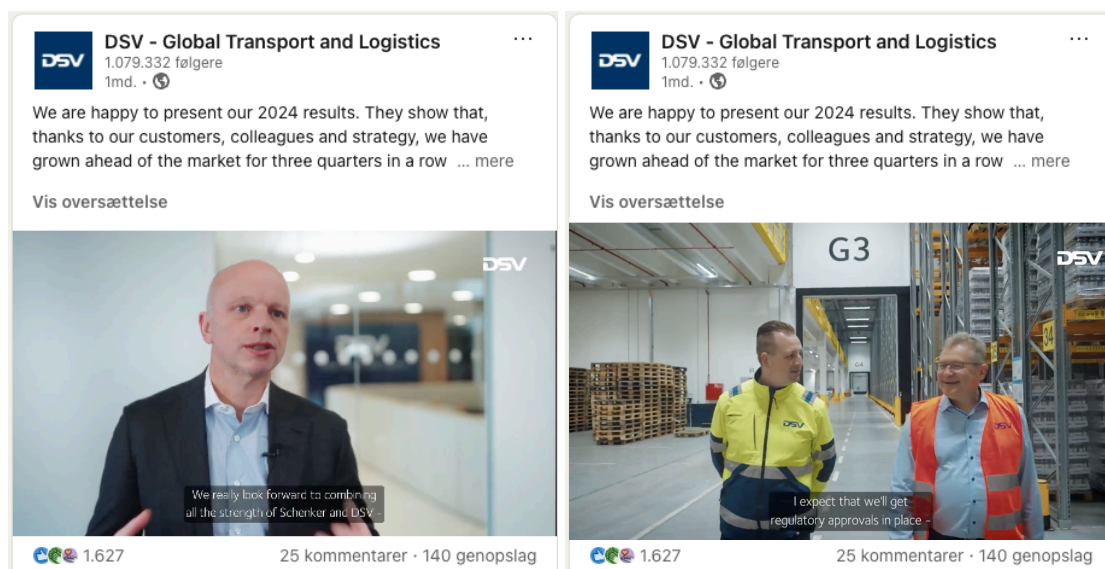
I opslaget offentliggøres årsrapporten for 2024, hvor ledelsen her inddrages til at kommentere på rapportens centrale elementer, herunder resultater, opkøb og bæredygtighedstiltag. Opslag 13 er formuleret på dansk og består af et billede af en landevej med tilhørende tekst "Offentliggørelse af DSV årsrapport 2024", hvor den administrerende direktørs kommentarer i henhold til årsrapporten gengives i opslagets tekstfelt (bilag 6, id:13):

"Vi har leveret tilfredsstillende resultater på linje med vores forventninger for 2024 og skabt på ny vækst i indtjeningen i andet halvår. Takket være en vellykket implementering af vores strategi og kommercielle initiativer samt vores evne til at hjælpe vores kunder med at navigere komplekse forsyningskæder har vi formået at øge vores fragtmængder over markedsniveau. [...]" (bilag 6, id:13)

I opslaget om årsrapporten formidler DSV konkrete budskaber om virksomhedens økonomiske resultater og udvikling. Der nævnes blandt andet, at DSV har "leveret

tilfredsstillende resultater på linje med vores forventninger for 2024" og at man "på ny [har] skabt vækst i indtjeningen i andet halvår." (bilag 6, id:13. Disse faktuelle udsagn og konkrete formuleringer tolker vi som en tydelig prioritering af saglig og dokumenterbar information i opslagets budskab. Set i lyset af Hariyana et al. (2024) kan brugen af objektive fakta betragtes som et greb, der øger virksomhedens troværdighed og styrker budskabets gennemslagskraft. Samtidig kan dette perspektiv uddybes med Ozdemir et al. (2020), der fremhæver, at 'corporate branding' i en B2B kontekst ikke blot handler om synlighed, men i høj grad om at reducere usikkerhed og fremme differentiering. Objektive fakta og resultater fungerer her som beviser på virksomhedens evne til at levere, hvilket potentielt kan styrke den oplevede pålidelighed og understøtte differentieringen i forhold til konkurrenter. Ved at kommunikere gennem dokumenterede resultater og konkrete initiativer positionerer DSV sig som en kompetent og fremadskuende aktør, hvilket ansues at være relevant i en sektor præget af kompleksitet og forventninger til driftssikkerhed.

Udover den skriftlige præsentation fremlægger DSV også årsrapporten gennem et videoformat, hvor ledelsen igen fungerer som afsender af kommunikationen:



Skærbillede fra DSV LinkedIn (bilag 6, id:14)

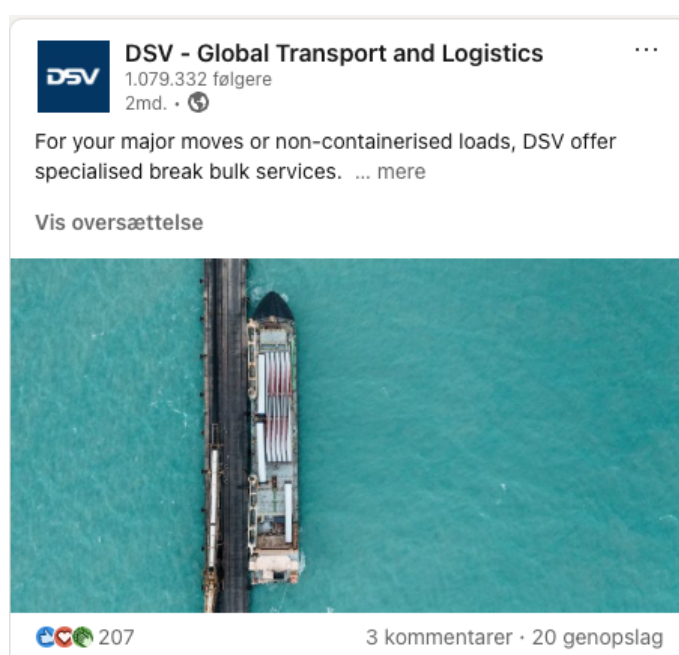
I modsætning til opslag 13 indeholder opslag 14 en videofortælling, hvor den administrerende direktør optræder som visuelt synlig afsender, og kommunikationen foregår på engelsk. Denne formidlingsform rækker ud over en nøgtern rapportering af resultater og

placerer i stedet informationerne i en meningsbærende narrativ fortælling. Videoen inkluderer desuden klip af medarbejdere, men det er ledelsen, der fungerer som den fortællende stemme og styrer det overordnede narrativ. Ifølge Beverland (2021) opnår 'brand storytelling' særlig effekt, når fortællingen bidrager til at forankre et overordnet budskab, idet fakta formidles i en kontekst, der skaber både mening og engagement hos modtageren. Fortællingen fungerer således ikke blot som en ramme for at præsentere tal, men som en betydningsskabende tilgang, der gør det muligt at relatere virksomhedens aktiviteter til større formål, værdier og fremtidsperspektiver. Vi tolker heraf tilstedeværelsen af 'brand storytelling', idet DSV inkorporere virksomhedens 'corporate branding' i en form for narrativ, hvor virksomhedens overordnede identitet, vision og resultater kommunikerer gennem en narrativ struktur som forbindes til et større formål og en samlet brand fortælling. Et eksempel på dette ses i koblingen til formulering i opslagets tekst, hvor direktøren udtaler: "Together, we will build a global leader in transport and logistics" (bilag 6, id:14). Vi anser at særligt denne formulering indrammer virksomhedens aktiviteter i en fremadskuende og værdibåret fortælling, der ikke blot samler årets resultater, men også projicerer et fælles mål og vision for fremtiden. Set i lyset af Deng et al. (2021) underbygges effekten af denne kommunikationsform, idet opslag, der kombinerer 'rationelle' og 'emotionelle' 'signaler', herunder personlig tiltale, følelsesladet sprog og visuelle elementer som video, har større sandsynlighed for at generere engagement. Særligt 'multimodale signaler', såsom videoindhold, bidrager ifølge Deng et al. (2021) til en rigere kontekst og gør budskabet lettere at forstå, samt at 'interpersonelle signaler' som brugen af "vi" understøtter relationel værdi og skaber følelsen af fællesskab (Deng et al., 2021), hvilket netop kommer til udtryk i DSV's formulering og narrative fortælling.

Produktekspertise og resultatorienteret kommunikation

Følgende analyse omfatter kernekategorien *‘produktekspertise og resultatorienteret kommunikation’*, som dækker over opslag, hvor DSV fremhæver kerneydelser, teknologisk udvikling og målbare resultater af samme. Opslag kodet i denne kernekategori fokuserer på resultater, brancheforståelse og specialiseret viden, hvorigennem virksomheden forsøger at positionere sig som en kompetent og pålidelig samarbejdspartner med markedsforståelse og evne til at levere værdiskabende logistikløsninger.

Et eksempel på dette fremgår af opslag 18, som tydeligt demonstrerer DSV’s fokus på teknisk ekspertise og specialiserede løsninger:



Skærbillede fra DSV LinkedIn (bilag 6, id:18)

I opslaget promoverer DSV sine specialiserede "break bulk services" til håndtering af ikke-containeriseret gods (bilag 6, id:18). Ifølge beskrivelsen i opslaget henvender disse løsninger sig til "major moves or non-containerised loads" og indebærer planlægning, koordinering og udførelse af transporter, der kræver særlig håndtering (bilag 6, id:18). Opslaget fremstår visuelt enkelt, idet billedet af et skib i transit understøtter budskabets tekniske karakter og medvirker til at forankre indholdet i en konkret virkelighed. Derudover lægges der i tilhørende tekstbeskrivelse, i opslaget, vægt på virksomhedens tekniske kompetencer og logistikekspertise, og anvender et klart løsning- og produktfokus med sætninger som "efficient break bulk movement" og "a safe and seamless shipping solution" (bilag 6, id:18). Denne form for kommunikation kan tolkes som et forsøg på

at opbygge ‘indholdstillid’, et begreb defineret af Hariyana et al. (2024). ‘Indholdstillid’ refererer til den type tillid, der opstår, når informationen i et opslag opfattes som præcis, relevant og troværdig. Det handler ikke blot om, hvem afsenderen er, men om hvad og hvordan der kommunikerer, hvor jo mere objektiv, detaljeret og brugbar informationen er, desto mere tilbøjelig er modtagere til at have tillid til brandet bag. Ifølge Hariyana et al. (2024) er objektive fakta, tekniske specifikationer og fagligt funderet indhold særligt effektive i ‘firma genereret indhold’, fordi det kan reducere oplevet usikkerhed og imødekommer B2B-kunders behov for informeret beslutningstagning. Ved at nævne konkrete logistikløsninger og udstyrstyper, såsom “open-top containers”, “roll trailers” og “flatbeds”, tolker vi at DSV signalerer netop denne objektive information og løsningsparathed over for komplekse behov (bilag 6, id:18). I en kontekst, hvor beslutningsprocesser ofte er teknisk krævende og involverer flere aktører, kan ‘indholdstillid’ ifølge Hariyana et al. (2024) være en central tilgang til at differentiere sig fra konkurrenter og fremstå som en kompetent og pålidelig partner. Samtidig fremhæver Ozdemir et al. (2020) hvordan ‘håndgribelige elementer’, såsom driftskompetence, servicekvalitet og økonomiske fordele, er essentielle, da det potentielt kan skabe mere tillid og få brandet til at fremstå mere pålidelig. I DSV’s tilfælde fremstår det ligeledes, at gennem brugen af mere ‘håndgribelige elementer’ ikke blot understøtter informationskvaliteten af deres logistik løsninger, men også potentielt styrker opfattelsen af brandet som kompetent. Udover at præsentere deres produkter ser vi også opslag, hvor produkterne indgår som en del af en løsning, der formidles i konteksten af et samarbejde:



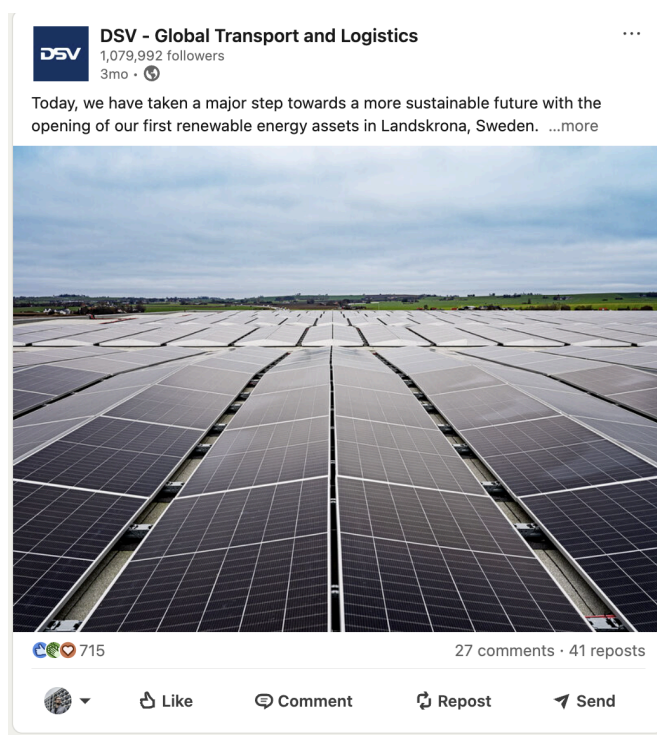
Skærbillede fra DSV LinkedIn (bilag 6, id:21)

Opslag 21 fungerer som et eksempel på hvordan løsninger sættes i lys gennem en konkret kundeopgave, som bruges som ramme til at formidle virksomhedens kompetencer. Den konkrete kundeopgave bestod af en ekspreslevering fra Norge til Las Palmas, som beskrives af DSV som udført på få timer, hvilket vi tolker fremhæver DSV's evne til at levere under komplekse og tidskritiske forhold. Ved at fremhæve formuleringer som "presisjon, fleksibilitet og tett samarbeid" formidles virksomhedens professionelle tilgang og tekniske formåen, samt samarbejdsevne (bilag 6, id:21). I stedet for at præsentere en generisk produktbeskrivelse indrammes kommunikationen i en narrativ struktur, der åbner med sætningen: "Like før vi gikk inn i det nye året, fikk vi en unik mulighet til å vise hva vi virkelig er i stand til" (bilag 6, id:21). Denne formulering anskuer vi fungerer som en slags aktiverende indledning, der skaber opmærksomhed og fremdrift i fortællingen, samtidig med at den opbygger forventning om en bemærkelsesværdig præstation fra virksomheden. Denne form for narrativ formidling kan forstås i lyset af Aaker (2018), som betragter 'brand storytelling' som et centralt redskab til at forbinde funktionelle ydelser med emotionelle værdier. Ifølge Aaker (2018) gør denne tilgang det muligt at kommunikere komplekse løsninger på en tilgængelig og relaterbar måde, hvor virksomhedens kompetencer træder tydeligt frem. Opslaget afspejler også Aakers (2018) pointe om, at formidlingen af fakta med fordel bør ske gennem en narrativ struktur for at fremme modtagerens opmærksomhed og engagement. Dette ser vi ved at der i opslaget præsenteres en kort og konkret historie. Særligt understreger Aaker (2018), at 'brand storytelling' i en B2B kontekst ikke alene skal vække følelser, men også stimulere modtagerens refleksion ved at præsentere løsninger, der spejler deres egne udfordringer og behov. Set i denne sammenhæng anskuer vi, at opslaget ikke blot fungerer som en kommunikation af en konkret leverance, men som et narrativt greb, der styrker brandets position ved at forbinde DSV's løsninger med potentielle eller eksisterende kunders reelle behov.

Samfundsansvar og værdibaseret kommunikation

Følgende afsnit omfatter kernekategorien *'samfundsansvar og værdibaseret kommunikation'* og har til formål at afdække, hvordan DSV kommunikerer om bæredygtighed, ansvarlig virksomhedsdrift og socialt engagement. Opslag som indgår i denne kernekategori fokuserer på, hvordan DSV positionerer sig som en værdidrevet organisation med ambition om at skabe en positiv samfundspåvirkning.

Et eksempel på et opslag i denne kernekategori er opslag 35, hvor DSV præsenterer åbningen af et vedvarende energianlæg i Landskrona:



Skærbillede fra DSV LinkedIn (bilag 6, id:35)

Allerede i indledningen fremhæves energianlægget som et stort tiltag i DSV's klimarejse:

"Today, we have taken a major step towards a more sustainable future [...] These new facilities will offer a fully renewable energy supply for our operations [...] This is an important milestone in our journey to achieve net-zero CO2 emissions by 2050" (bilag 6, id:35).

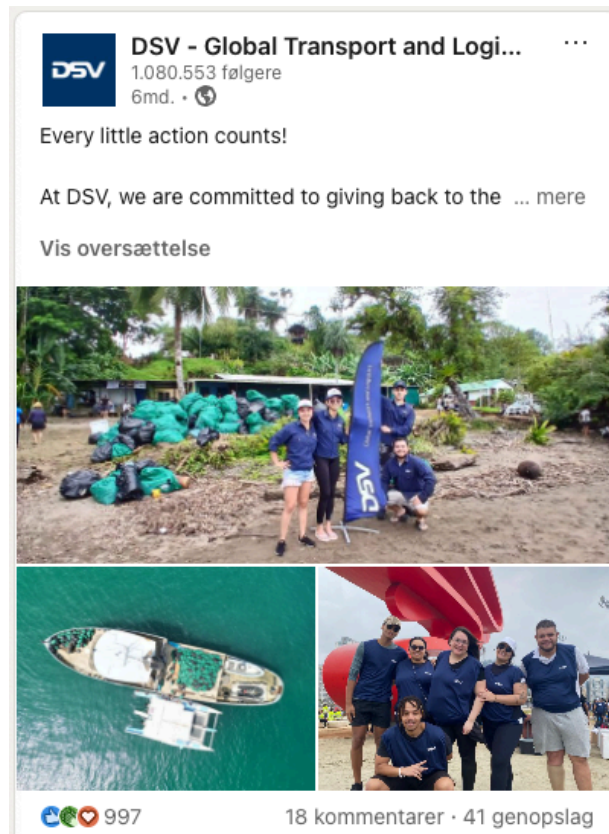
Ved at nævne målet om netto-nul CO2-udledning i 2050 tolker vi, at DSV etablerer en tydelig retning og et fremtidsperspektiv, der forankrer det aktuelle initiativ i en mere langsigtet strategi. Et centralt træk i opslaget er koblingen mellem DSV's operationelle fordele og den

brede samfundsværdi, idet projektet ikke alene reducerer virksomhedens egne udledninger, men det fremhæves også, at energien kan række til at forsyne husholdninger:

"In total, the renewable energy generated would be enough to power approximately 1,400 households each year. This is a clear demonstration of how sustainable infrastructure can make a meaningful difference" (bilag 6, id:35).

Dette positionerer DSV som en værdibåren aktør, hvor investeringer i grøn infrastruktur ikke blot handler om intern optimering, men også om at bidrage positivt til de lokalsamfund, virksomheden er en del af. Ifølge Sundström et al. (2021) har denne form for kommunikation en særlig styrke i B2B kontekst, idet der uddybes at 'værdibaseret indhold', såsom CSR-relaterede tiltag og sociale initiativer, er med til at skabe autenticitet og opbygge relationelle bånd til målgruppen. Ved at dele et konkret eksempel på en samfundsgavnlig investering som solcelleanlægget i Landskrona, vurderer vi, at DSV anvender værdidrevet kommunikation til at positionere sig som en samfundsansvarlig og fremsynet aktør. Opslaget tolker vi som et bidrag til at opbygge en fortælling, hvor bæredygtighed ikke blot fremstår som et strategisk mål, men som en integreret del af virksomhedens identitet og formål. Dermed kommunikerer DSV ikke kun resultater, men også værdier, som vi tolker har til hensigt at engagere modtagerne i visionen om virksomhedens grønne omstilling og samfundsansvar.

Udover at kommunikere sine klimamål engagerer DSV sig også i andre værdidrevne dagsordener, herunder socialt ansvar og tilstedeværelse i forskellige lokalsamfund. Et eksempel på dette ses i et opslag 58 omhandlende 'World Cleanup Day', hvor DSV medarbejdere på tværs af lande deltager i oprydningsinitiativer i nærområder som strande, skove og byrum:



Skærbillede fra DSV LinkedIn (bilag 6, id:58)

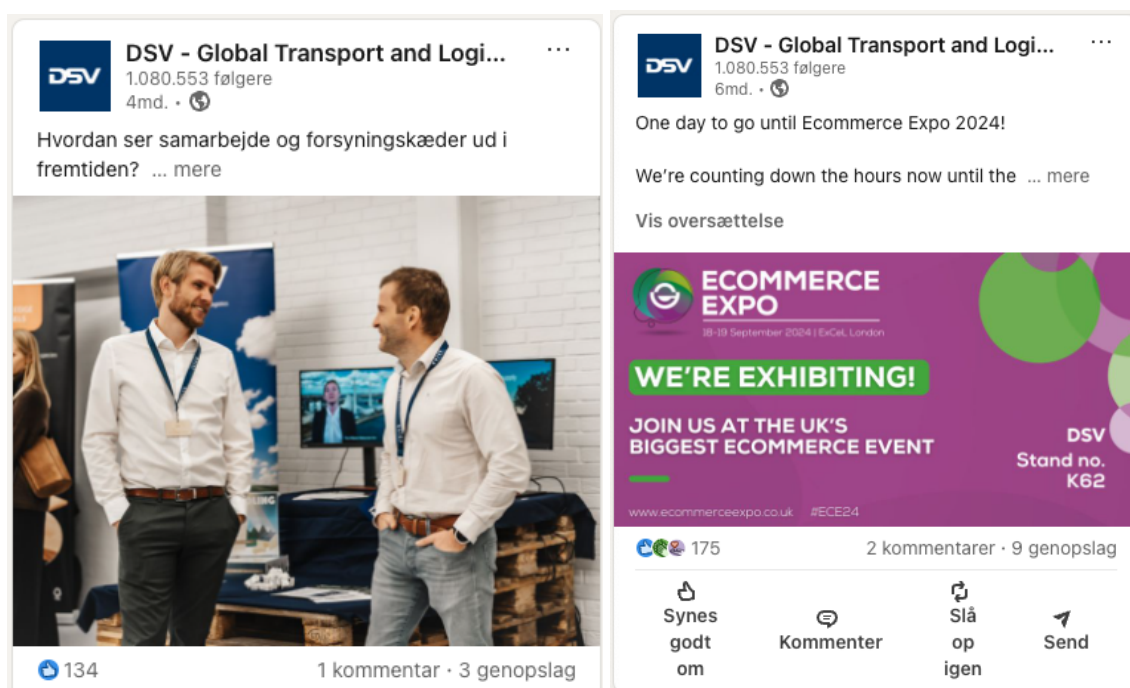
Opslaget åbner med budskabet "Every little action counts!" og beskriver, hvordan DSV's medarbejdere fra flere lande på tværs af virksomhedens globale netværk deltog i oprydningsaktiviteter i deres nærområder (bilag 6, id:58). Vi tolker dette som et udtryk for at DSV's gerne vil tydeliggøre deres engagement i lokalsamfund og miljøet, og dermed emner som rækker ud over virksomhedens kerneaktiviteter. Der lægges her særligt vægt på, at initiativerne er frivillige og ofte organiseres af medarbejderne selv "during their free time, occasionally teaming up with our customers" (bilag 6, id:58). Dette tolker vi bidrager til at fremstille DSV som en virksomhed, hvor socialt ansvar er integreret i både kultur og praksis, og hvor medarbejdernes initiativ og fællesskab fremhæves som en central drivkraft. Vi tolker at miljøbevidsthed, frivillighed og lokalt engagement er områder, som mange modtagere potentielt vil opfatte som meningsfulde. Brandet fremstår dermed ikke blot som en global logistik-koncern, men som en ansvarlig og medmenneskelig aktør, som andre miljøbevidste virksomheder potentielt kan identificere sig med på baggrund af de udtrykte værdier. Denne værdimæssige identifikation kan forstås i lyset af 'identity value', som ifølge Beverland (2021) beskriver, hvordan brands fungerer som symboler, der afspejler bestemte værdier, roller eller sociale positioner. I en B2B kontekst kan dette indebære, at

beslutningstagere foretrækker samarbejdspartnere, hvis brand afspejler værdier, der harmonerer med deres egen virksomheds værdisæt. Ved at vise aktivt engagement i fællesskaber og samfundsmæssige dagsordener tilbyder DSV således ikke blot logistiske løsninger, men også en værdimæssig position, som vi anser for at afspejle et ønske om at fremstå som en venlig, ansvarlig og meningsbærende aktør i samfundet.

Relationel synlighed og samarbejde

Følgende afsnit omhandler kernekategorien *'relationel synlighed og samarbejde'*. Opslag under denne kategori kendetegnes ved, at virksomheden inddrager samarbejdsrelationer og professionelle fællesskaber som en del af sin kommunikation. Dette kommer blandt andet til udtryk gennem deltagelse i events og faglige fora samt gennem videndeling i formater som eksempelvis virksomhedens egen podcast.

Opslag i denne kernekategori ses eksempelvis i opslag 47, som omhandler DSV's deltagelse i KVISTs brancheevent i Årre med fokus på fremtidens forsyningskæder, samt i opslag 59, hvor DSV annoncerer sin kommende tilstedeværelse ved Ecommerce Expo 2024 som er en af Storbritanniens førende messer inden for onlinehandel:



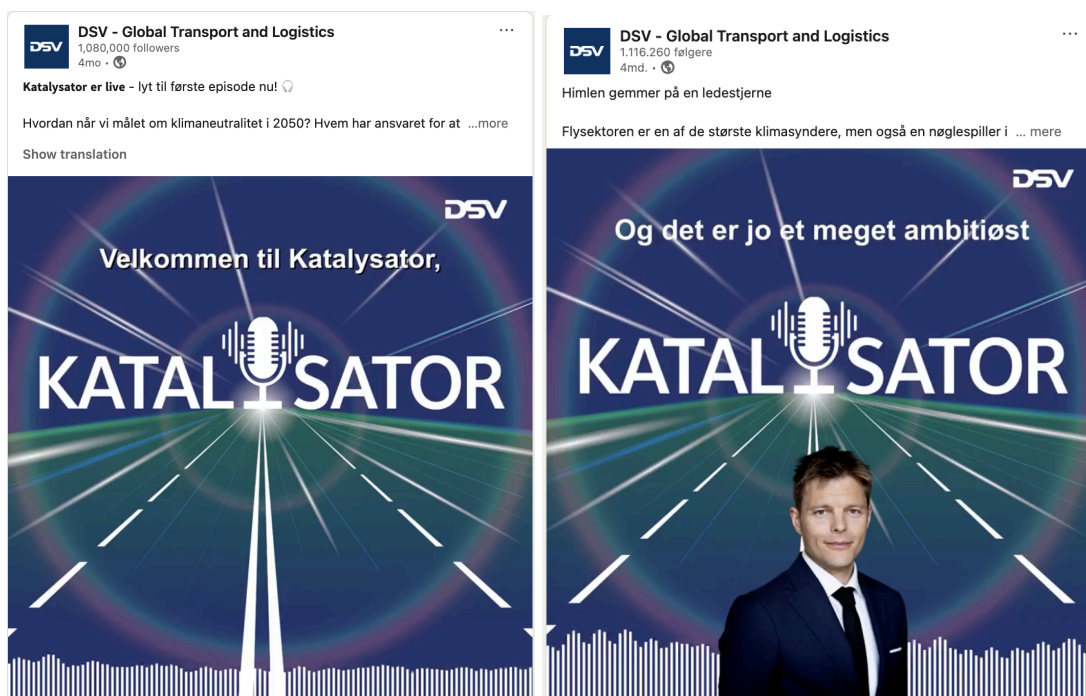
Skærbillede fra DSV LinkedIn (bilag 6, id:47 og 59)

Opslag 47 viser og afrunder DSV's deltagelse ved KVISTs 'Must attend event' i Årre. Her fremhæver virksomheden sin relevans i henhold til eventet gennem formuleringen:

"DSV var inviteret med til at give et indblik i, hvordan vi arbejder med at udvikle transport og logistik, så vi kan imødekomme en fremtid, hvor både bæredygtighed, innovation og stærke partnerskaber er vigtigere end nogensinde før" (bilag 6, id:47).

Opslaget ledsages desuden af et billede af to DSV-medarbejdere ved eventet, hvilket efter vores vurdering bidrager til at visualisere virksomhedens aktive tilstedeværelse. I opslag 59 ser vi hvordan DSV orienterer om sin deltagelse ved Ecommerce Expo 2024, som betegnes som "the UK's premier event for B2C and B2B companies in online retail" (bilag 6, id:59). Opslaget anser vi er præget af fremadskuende og aktiverende sprogbrug, eksempelvis gennem formuleringen: "One day to go until Ecommerce Expo 2024!" og "Join us at Stand K62 to find out more about our suite of logistics solutions[...]", hvor DSV aktivt søger at skabe dialog og tiltrække opmærksomhed omkring deres løsninger og tilstedeværelse på messen (bilag 6, id:59). I tråd med Raki (2021) bør kommunikation i en B2B kontekst forstås som relationel og netværksbaseret, og har til formål at understøtte troværdighed gennem gensidig værdiudveksling med forskellige interessenter. Dette bliver særligt tydeligt i begge opslag, hvor DSV fremhæver sin tilstedeværelse, som en der samler aktører på tværs af brancher og markeder. Ved at vise engagement i brancherelevante events, tolker vi, at DSV ikke blot positionerer sig som en aktør med professionelle logistiskløsninger, men som en aktiv deltager i vidensudveksling og relationel netværksdannelse. I stedet for at præsentere færdige løsninger, inviteres modtageren ind i en samtale, hvor DSV positionerer sig som samarbejdspartner frem for leverandør. Ifølge Murphy (2015) skaber virksomheder bedre betingelser for at styrke B2B-relationer gennem digitale kanaler ved at kombinere 'instrumentelle beskeder', som fokuserer på forretningsmål og transaktioner, med 'sociale beskeder', der understøtter relationer ved at skabe fælles værdier. I opslag 47 og 59 tolker vi derfor, at DSV ikke blot anvender LinkedIn som en kanal for praktiske meddelelser, men også som en platform for netværksdannelse og relationel kommunikation. Det skyldes, at virksomheden i begge opslag aktivt søger at iscenesætte sin tilstedeværelse i faglige fællesskaber og professionelle relationer gennem deltagelse i brancheevents. Ved at fremhæve eventdeltagelse signalerer DSV ikke alene faglig tilstedeværelse og ekspertise, men åbner også op for dialog og kontakt med både eksisterende og potentielle samarbejdspartnere.

Et eksempel på, hvordan DSV særligt arbejder med vidensdeling ses i opslag 43 og 29. Her anvendes DSV's eget podcastformat 'Katalysator' som en måde at dele faglig viden og sætte fokus på blandt andet grøn omstilling og fremtidens transportsektor:



Skærbillede fra DSV LinkedIn (bilag 6, id:43 og 29)

I opslaget med podcastformatet ‘Katalysator’ ser vi, hvordan DSV anvender vidensdeling som greb til at fremstå som en faglig kompetent og samfundsengageret aktør. Eksempelvis i opslag 43 præsenteres en række åbne spørgsmål og visionære temaer som; “Hvordan når vi målet om klimaneutralitet i 2050? Hvem har ansvaret for at få transportsektoren på rette kurs?” (bilag 6, id:43), hvilket vi ser skaber nysgerrighed og positionerer DSV som en aktør, der tør tage del i fremtidige løsninger. I både opslag 43 og 29 medvirker eksterne gæster i podcasten, i opslag 43 deltager en klimajournalist og i opslag 29 deltager en repræsentant fra Dansk Erhverv. Vi tolker at podcasten her bidrager til at opbygge en form for faglig autoritet og troværdighed, da DSV ikke alene kommunikerer egne budskaber, men også faciliterer samtaler, hvor komplekse og større emner belyses i dialog med eksterne fagligheder. Dermed anskuer vi, at DSV træder frem som en meningsdannende aktør, der bruger LinkedIn til at fremme oplyst dialog og orientere sig mod fremtidens løsninger. I tråd med Christiansens (2020) og Magno og Cassias (2020) beskrivelse af ‘thought leadership’ som forankret i vidensarbejde og har som formål at udvikle og understøtte relationer gennem deling af viden og fremme af innovation, ser vi ligeledes at DSV her fremstår som en form for facilitator for viden og innovation. Magno og Cassia (2020) fremhæver, hvordan ‘thought leadership’ er forankret i begrebet ‘kompetence’, hvilket refererer til en virksomheds evne til at producere og formidle nytænkende, værdifuldt og fremadskuende indhold, der kan skabe samtale i branchen. I tråd med dette vurderer vi, at

podcastformatet muliggør, at DSV udøver denne form for 'kompetence' ved at skabe et forum, hvor relevant og fremtidsorienteret indhold om klimaforandringer og teknologiudvikling deles og diskuteres. Heraf tolker vi, at DSV positionerer sig som en fagligt velfunderet aktør, der aktivt bidrager til vidensudvikling og meningsdannelse. Samtidig opfordrer DSV til at dele indholdet gennem formuleringen "Del podcasten med dit netværk - sammen kan vi accelerere den grønne omstilling!" (bilag 6, id:43), hvor der appelleres til en fælles indsats og et kollektivt ansvar for at fremme bæredygtige løsninger. Opslag 43 kan i den forbindelse tolkes i lyset af Cartwright et al.'s (2021) forståelse af 'thought leadership-strategi', hvor målet ikke blot er at formidle information, men at skabe værdi gennem vidensdeling, refleksion og aktivering af netværk.

Delkonklusion

I den ovenstående analyse har vi undersøgt, hvordan DSV's brand kommer til udtryk gennem virksomhedens indhold på LinkedIn. På tværs af de fem identificerede kernekategorier fremstår det tydeligt, at DSV ønsker at iscenesætte en større fællesskabsforestilling gennem netværk på tværs af markeder. Dette kommer blandt andet til udtryk gennem varieret sprogbrug og ved, at opslag ofte knyttes til lokale initiativer og budskaber. Denne tilgang signalerer lokal markedsforståelse og tilpasningsevne, men kan samtidig give anledning til, at brandets samlede udtryk fremstår inkonsistent. Analysen viser desuden, at DSV i flere opslag benytter sin ledelsen, herunder den administrative direktør som tydelig afsender. Dette sker både i mere værdibårne og visionære budskaber samt i kommunikation af konkrete resultater, for eksempel gennem årsrapporter. Ledelsen fungerer her som en central stemme, der bidrager til at formidle virksomhedens overordnede retning og værdier i en fortællende ramme. Sideløbende anvender DSV også produktorienteret kommunikation, hvor logistiske løsninger fremhæves gennem funktionelle beskrivelser, men samtidig i forankret i en narrativ rammesætning. På den måde synliggøres virksomhedens kompetencer samtidig med, at løsningerne sættes ind i en større sammenhæng. Der tegner sig også et mønster af værdidrevet kommunikation, hvor DSV engagerer sig i temaer som klimaforandringer og socialt ansvar. Her udtrykkes et klart ønske om at bidrage positivt til samfundsudviklingen og samtidig styrke virksomhedens position som en ansvarlig aktør. Afslutningsvis viser analysen, at DSV aktivt arbejder på at dele viden og fremstå som en toneangivende stemme i branchen. Dette kommer især til udtryk gennem brugen af virksomhedens podcast-format, hvor DSV inviterer eksterne fagpersoner ind til refleksion og dialog om aktuelle og

fremtidige problemstillinger. Herved skaber DSV et forum for faglig udveksling og positionerer sig som en virksomhed, der både formidler og udvikler viden i samspil med sine omgivelser.

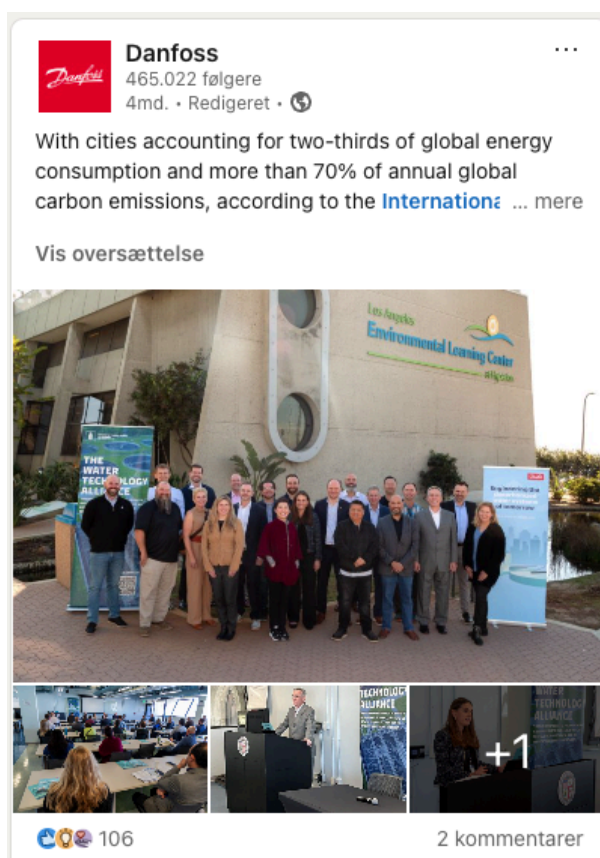
10.1.2. Casevirksomhed 2: Danfoss

Følgende caseanalyse af Danfoss vil behandle følgende kernekategorier: *‘Danfoss som drivkraft for grøn omstilling og frontløber rolle’*, *‘vidensformidling og faglig positionering’*, *‘værdiskabende kommunikation gennem løsninger og resultater’*, *‘synlighed af medarbejdere og intern kultur’*, *‘ledelsen som aktiv aktør’* og *‘relationel og geografisk positionering’*.

Danfoss som drivkraft for grøn omstilling og frontløber rolle

Følgende afsnit omfatter kernekategorien *‘Danfoss som drivkraft for grøn omstilling og frontløber rolle’* og har til formål at belyse, hvordan virksomheden gennem sit sprogvalg, positionering og samarbejder, søger at fremstå som en aktiv aktør i den globale grønne omstilling. Opslag som indgår i denne kategori er kendetegnet ved et tydeligt fokus på bæredygtighed, innovation og samfundsansvar, hvor Danfoss formidler konkrete løsninger og visioner.

Et eksempel på, hvordan Danfoss forsøger at positionerer sig som en frontløber i den grønne omstilling, ses i opslag 53:



Skærbillede fra Danfoss LinkedIn (bilag 7, id:51)

I opslaget formidler Danfoss sin rolle som initiativtager til en fagligt forankret konference i Nordamerika med deltagelse af både politiske beslutningstagere, og brancheeksperter:

"With cities accounting for two-thirds of global energy consumption and more than 70% of annual global carbon emissions, according to the International Energy Agency (IEA), decarbonizing our cities is essential to meeting the goals of the Paris Agreement. To explore how available technologies and solutions can decarbonize the water and wastewater sector, Danfoss North America organized "Decarbonizing Water", a follow-up to "Decarbonizing Cities," held earlier this year" (bilag 7, id:51).

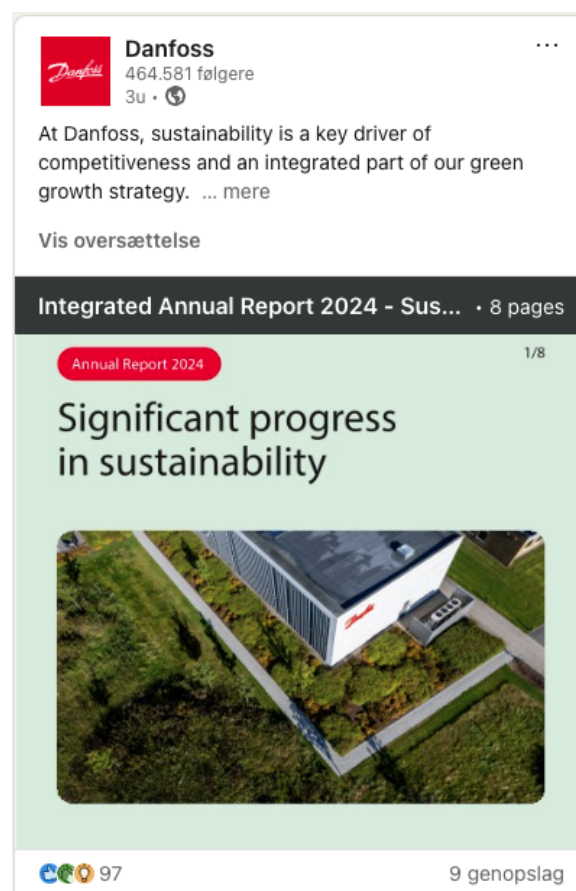
Udtalelsen viser, at virksomheden ikke blot deltager i, men aktivt søger at facilitere og drive samtalen om bæredygtighed på tværs af sektorer og geografier. Samtidig understreger de et højt fagligt niveau samt Danfoss' rolle som samlende aktør for viden og innovation på området. På den måde synliggør Danfoss gennem opslaget en ambition om at bidrage aktivt til den grønne omstilling, ikke blot gennem egne løsninger, men ved at facilitere netværksbaserede diskussioner om bæredygtige løsninger. Visuelt forstærkes denne rolle yderligere ved, at opslaget blandt andet samler de deltagende i et stort fællesbillede. Dette anskuer vi fungerer som en form for visuel manifestation af fællesskab, vidensdeling og samarbejde, og bidrager til at fremstille Danfoss som en brobygger og facilitator mellem forskellige aktørgrupper i den grønne omstillings- dagsorden. Samtidig fremhæves der ligeledes, at;

"Danfoss is a leader in developing innovative solutions, including high-pressure pumps, electrolyzers and power converters, that enable the adoption of these technologies, helping to increase global water supply while saving energy and lowering the industry's carbon footprint" (bilag 7, id:51).

Her understreges virksomhedens teknologiske kompetencer og bidrag til konkrete løsninger, hvilket deraf samtidig forankrer opslaget i en funktionel og resultatorienteret forståelse af kompetencer. Det signalerer, at Danfoss ikke blot deltager i overordnede debatter om bæredygtighed, men også leverer de nødvendige teknologier til faktisk at realisere forandring, eksempelvis gennem højtryks-pumper og elektrolyseteknologier (bilag 7, id:51). Vi tolker

disse udsagn som udtryk for, at Danfoss ikke blot ønsker at fremstå kompetent, men også som en aktør, der går ind for at løse klimaudfordringerne. Denne kombination af kommunikation, som både fremhæver Danfoss' teknologiske kompetencer, deres interesse i at hjælpe kunder, samt deres aktive rolle i værdiladede diskussioner om klima og energiomstilling, kan knyttes til Aagerup et al.'s (2022) begreber 'brandvarme' og 'brandkompetence'. 'Brandvarme' henviser til et brands evne til at fremstå imødekommende, omsorgsfuldt og engageret, hvilket bidrager til tillid. 'Brandkompetence' dækker derimod over brandets evne til at signalere faglig ekspertise, teknologisk overlegenhed og pålidelighed, hvilket bidrager til at skabe rationel tillid og differentierer virksomheden fra konkurrenterne. I Danfoss' tilfælde kommer denne dobbelthed særligt til udtryk i opslag, hvor virksomheden både kommunikerer sine tekniske løsninger og samtidig positionerer sig som en ansvarlig aktør i den grønne omstilling.

Et andet opslag som også har en stærk bæredygtig appel ses i opslag 13, som omhandler Danfoss årsrapport:

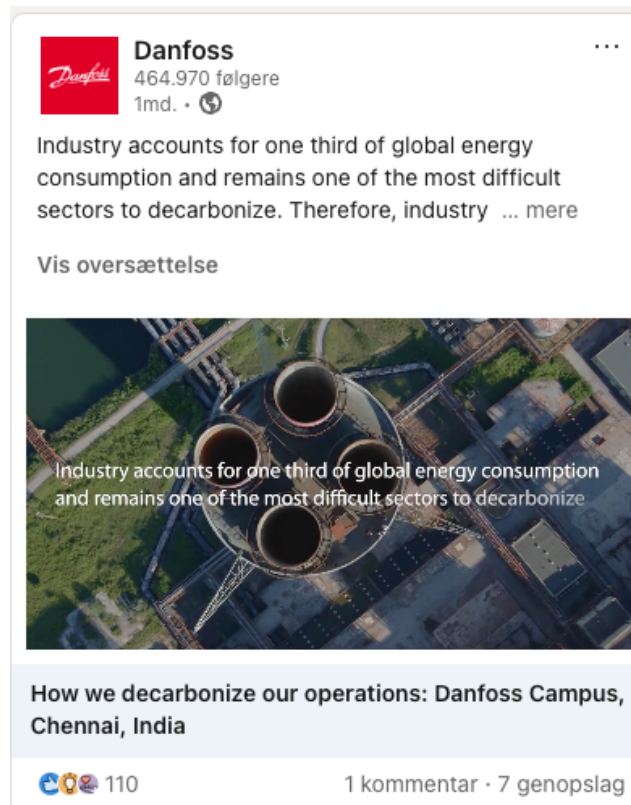


Skærbillede fra Danfoss LinkedIn (bilag 7, id:13)

I opslaget præsenteres en række punkter, fra deres årsrapport, med fokus på deres initiativer inden for bæredygtighed. Vi afkoder at opslaget fungerer som en måde, hvorpå Danfoss positionerer sig som en ansvarlig frontløber for grøn omstilling gennem konkrete fremskridt og målsætninger. Det overordnede narrativ i opslaget er struktureret omkring brandets bæredygtige transformation og teknologiske lederskab, hvilket vi tolker afspejler en ‘brand purpose’ forankring. Ifølge Beverland (2021) bør brandets eksistensberettigelse, dets ‘brand purpose’, være forankret i praktiske handlinger og ikke blot i retoriske erklæringer. Danfoss udviser netop en sådan integritet ved at præsentere dokumenterbare resultater:

“The signing of a power purchase agreement covering 100% green electricity for our campuses in Haiyan, China, reducing carbon emissions by 40,000 tons annually from 2025, equivalent to 33% of Danfoss’ emissions in China and 9% globally” (bilag 7, id:13).

Disse målbare indsatser understreger, at Danfoss’ formål: “drive competitive decarbonization” (bilag 7, id:13) ikke blot er et , men et princip, der er forankret i virksomhedens praksis. Ifølge Beverland (2021) er netop en sådan forankring afgørende for at fremstå som et oprigtigt og meningsfuldt brand, idet han forklarer at modtagere vurderer ‘brandets purpose’ ud fra dets ‘sincerity’, hvilket betyder, at der skal være overensstemmelse mellem det, virksomheden siger, og det, den gør. Denne overensstemmelse tolker vi ligeledes som værende til stede, hvor den overordnede vision om at imødekomme en grøn omstilling, kobles direkte til konkrete, dokumenterbare tiltag og resultater som de har skabt. Den overordnede vision ser vi forankret i størstedelen af Danfoss’ kommunikation, hvor virksomhedens opslag ofte indgår som led i en større fortælling. Eksempelvis illustrerer opslag 22, hvordan Danfoss formidler sin rolle og indsats gennem et narrativ, der kobler virksomhedens egne handlinger til den globale klimadagsorden:



Skærbillede fra Danfoss LinkedIn (bilag 7, id:22)

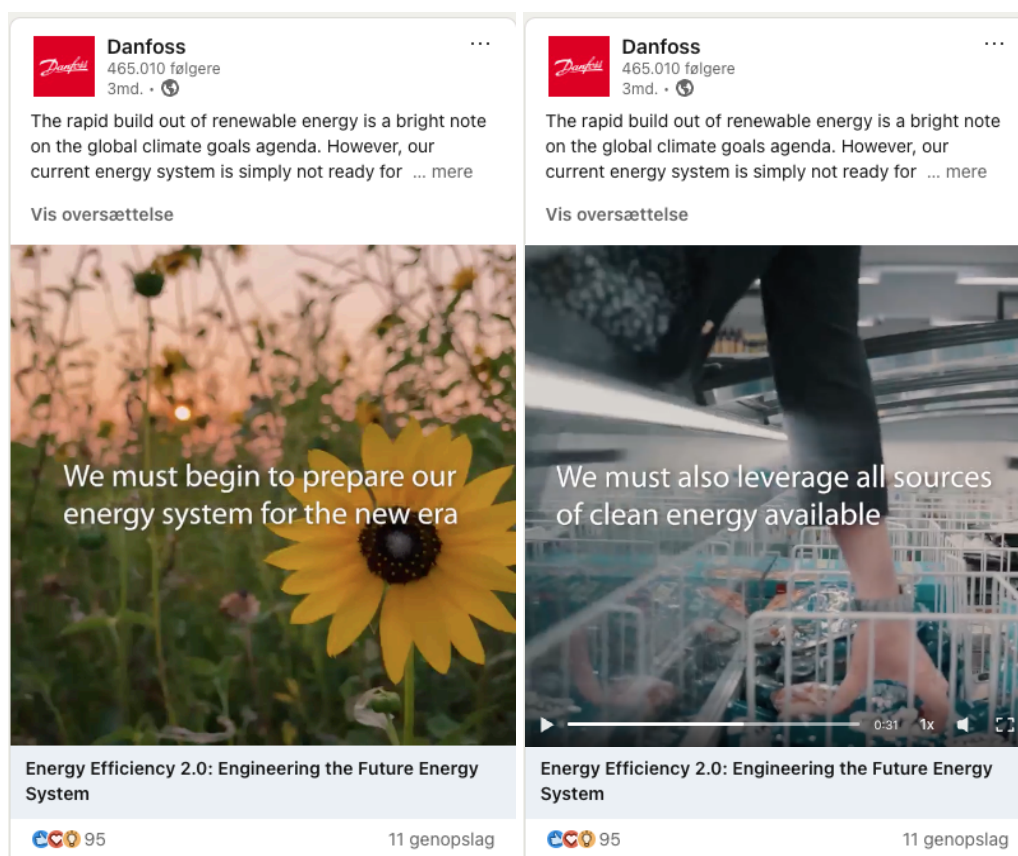
Opslaget handler om, hvordan Danfoss forholder sig til industriens rolle i klimakrisen ved at fremvise konkrete bæredygtighedsinitiativer i egne aktiviteter. Det indledes med en bredt budskab om, at industrien står for en tredjedel af det globale energiforbrug og udgør en af de mest komplekse sektorer at gøre klimaneutral: "Industry accounts for one third of global energy consumption and remains one of the most difficult sectors to decarbonize. Therefore, industry has a unique role to play in the battle against climate change" (bilag 7, id:22). Opslaget præsenteres i et videoformat og fungerer dermed ikke kun som tekstlig formidling, men som en visuel fortælling, hvor Danfoss' teknologier og principper illustreres og forklares i praksis. I tråd med Bonnin og Rodriguez Alfonso (2019) kan denne form for kommunikation forstås som led i et 'metanarrativ', hvor virksomheden opbygger en samlet og meningsbærende fortælling, som skaber sammenhæng mellem en række mere specifikke narrativer. Disse mindre narrativer forbindes af et fælles formål, hvilket vi anskuer bidrager til, at Danfoss' kommunikation ikke fremstår som en række isolerede budskaber, men derimod som en sammenhængende og formålsstyret fortælling om virksomhedens bæredygtighedsindsatser. Endvidere kan denne værdimæssige identifikation, af Danfoss' som ansvarlig klima aktør, forstås i lyset af 'identity value', som ifølge Beverland (2021) beskriver, hvordan brands fungerer som

symboler, der afspejler bestemte værdier, roller eller sociale positioner. I en B2B kontekst kan dette indebære, at beslutningstagere foretrækker samarbejdspartnere, hvis brand afspejler værdier, der harmonerer med deres egen virksomheds værdisæt. Ved at vise aktivt engagement i industriens rolle i klimakrisen og fremvise konkrete bæredygtighedsinitiativer i egne aktiviteter, tilbyder Danfoss, ikke bare klimavenlige løsninger, men også en værdimæssig position, som vi anser for at afspejle et ønske om at fremstå som samfundsansvarlig og meningsbærende aktør i samfundet.

Vidensformidling og faglig positionering

Følgende afsnit omfatter kernekategorien ‘*vidensformidling og faglig positionering*’ og har til formål at belyse, hvordan Danfoss aktivt anvender LinkedIn til at fremhæve faglig ekspertise. Opslagene i denne kernekategori er kendetegnet ved at Danfoss fremstår som en ansvarlig og kompetent aktør gennem synlig tilstedeværelse og vidensdeling.

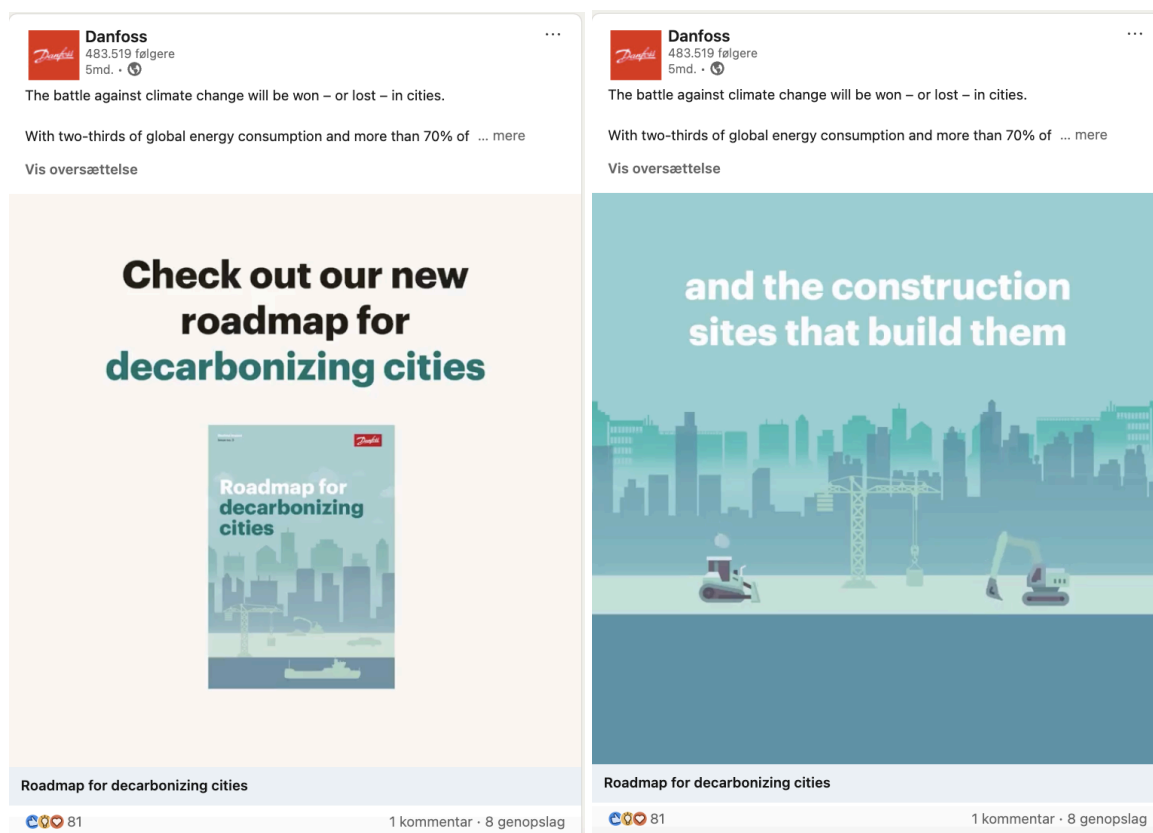
Et eksempel herpå ses i opslag 40, hvor Danfoss gennem deres ‘impact paper’ retter opmærksomheden mod behovet for at gentænke det globale energisystem:



Skærbillede fra Danfoss LinkedIn (bilag 7, id:40)

Danfoss' såkaldte 'impact papers' optræder i flere opslag, her fungerer de som vidensbaserede udsagn, der skal understøtte virksomhedens faglighed og rolle som en ansvarlig aktør i den grønne omstilling. I tråd med Cartwright et al. (2021) beskrives det, hvordan virksomheder gennem værdiskabende og relevant indhold kan positionere sig som eksperter indenfor deres felt, hvilket de omtaler som en 'thought leadership'-strategi. Vi tolker deraf tilstedeværelsen af 'thought leadership', da 'impact paper'-formatet indgår i flere opslag, som et centralt element i formidlingen, og anvendes til at demonstrere faglig indsigt og løsningsorienteret autoritet. Eksemplet i opslag 40 understreger eksempelvis behovet for at håndtere fremtidens energiproduktion. Her introducerer Danfoss begrebet "Energy Efficiency 2.0", som de beskriver som en løsning, hvor "electrification, demand-side flexibility, wise use of hydrogen, and deployment of excess heat must all come together as necessary elements for a cost-efficient transition to net zero" (bilag 7, id:40). Opslaget tolker vi som et eksempel på en kombination af det, Murphy (2015) betegner som 'instrumentelle beskeder' og 'sociale beskeder'. Hvor de 'instrumentelle beskeder' fokuserer på konkrete løsninger med henblik på at fremme forretningsmål og transaktioner, har de 'sociale beskeder' til formål at understøtte relationer gennem skabelse af fælles værdier (Murphy, 2015). I dette opslag informerer Danfoss konkret om tekniske løsninger som anvendelse af overskudsvarme gennem en 'instrumentel besked', samtidig ser vi også en social besked, idet den tales til fælles værdier og et kollektivt ansvar i den grønne omstilling gennem formuleringen: "We don't need magic - the technologies already exist. Now is the time for action" (bilag 7, id:40). Opslaget præsenteres gennem en video, hvilket vi vurderer er med til at forankre budskabet i en mere emotionel og interpersonel karakter. Ifølge Deng et al.'s (2021) fund, er 'multimodale elementer' af særligt visuelle elementer som billeder og videoer, i højere grad med til at fremme engagement sammenlignet med rene tekstbaserede opslag. I tråd med dette ser vi, at videoformatet virker som en forstærkning af det faglige budskab ved at gøre det komplekse emne mere tilgængeligt. Det opnås blandt andet gennem videoens opbygning, hvor der klippes mellem forskellige sekvenser fra bybilleder, naturscener og genkendelige hverdagsmiljøer som en køledisk i et supermarked (bilag 7, id:40). Opslaget ser vi desuden også anvender det, Deng et al. (2021) omtaler som et 'interpersonelle element' gennem brugen af "we", hvilket vi tolker som et inkluderende element af mere emotionel vægtning (bilag 7, id:40). Ifølge Deng et al. (2021) har sådanne sproglige træk en positiv effekt, da det understøtter en følelse af fælles ansvar og fællesskab, noget vi ligeledes ser

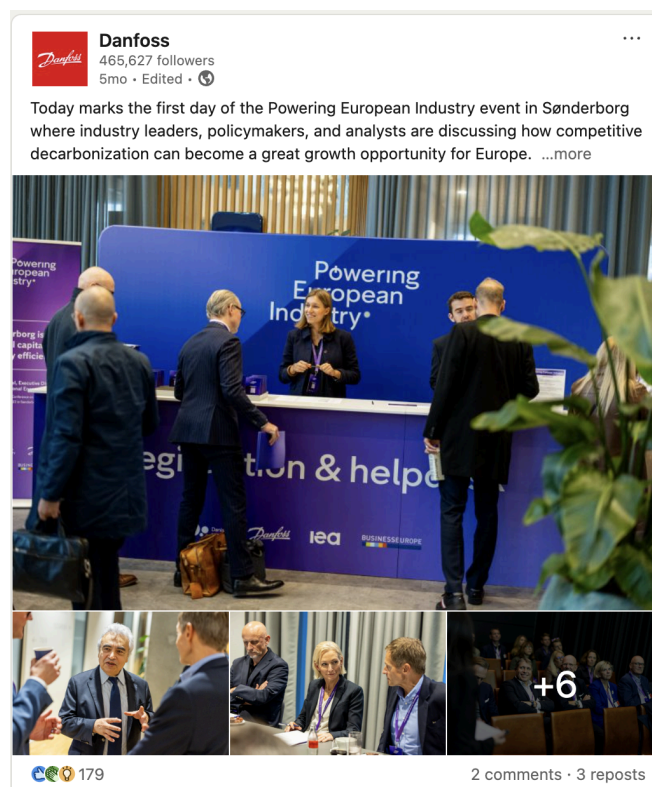
komme til udtryk i opslagets budskab gennem de visuelle og tekstuelle elementer, som tidligere beskrevet. Et andet opslag som også fremhæver vidensdeling gennem Danfoss 'impact paper' ses eksempelvis i opslag 38:



Skærbillede fra Danfoss LinkedIn (bilag 7, id:38)

I formulering: "The battle against climate change will be won – or lost – in cities" fremhæves byernes centrale rolle i klimakrisen, samtidig med at Danfoss positionerer sig som en aktør, der besidder løsningerne (bilag 7, id:38). Opslaget anskuer vi skaber værdi ved at tilbyde fagligt funderet og anvendelsesorienteret materiale, som konkretiserer, hvordan eksisterende teknologier kan bidrage til "at vinde klimakampen". Med formuleringen "Danfoss' impact paper offers a clear roadmap for decarbonizing cities and how existing technologies can bridge half of the gap in the urban greenhouse emissions needed for a 1.5°C pathway" stilles et såkaldt 'roadmap' til rådighed, der fungerer som vejledning i den urbane dekarbonisering (bilag 7, id:38). I lyset af Taiminen og Ranaweeras (2019) begreb om 'hjælpsomme brandhandlinger', forstået som en måde at bearbejde, analysere og formidle komplekse emner på en modtagerrelevant måde, kan opslaget tolkes som et konkret eksempel på en indsats, der udviser både faglig viden og velvilje og dermed signalerer et oprigtigt ønske om at støtte

modtagerens interesser. Indholdet suppleres desuden af en kort videosekvens, hvor komplekse sammenhænge illustreres og forklares gennem visuelle elementer, så det fagligt funderede indhold bliver nemmere at forstå. Det anskuer vi gør det muligt at bearbejde forstå det komplekse emne som der bliver formidlet i opslaget. Netop dette tolker vi understøtter en form for 'hjælpsomhed', idet opslaget leverer indhold som udviser faglig viden og vejledning til interessenter. Mens opslag 38+40 knytter faglig viden og Danfoss' løsninger til klimaudfordringerne, ser vi ligeledes, hvordan Danfoss gennem debatten om klima søger at positionere sig som en vidensbærende og central aktør. Dette kommer eksempelvis til udtryk i opslag 72, hvor virksomheden deltager i konferencen "Powering European Industry" (bilag 7, id:72). Her samles industriledere, beslutningstagere og analytikere for at diskutere klimaudfordringer og muligheder:



Skærbillede fra Danfoss LinkedIn (bilag 7, id:72)

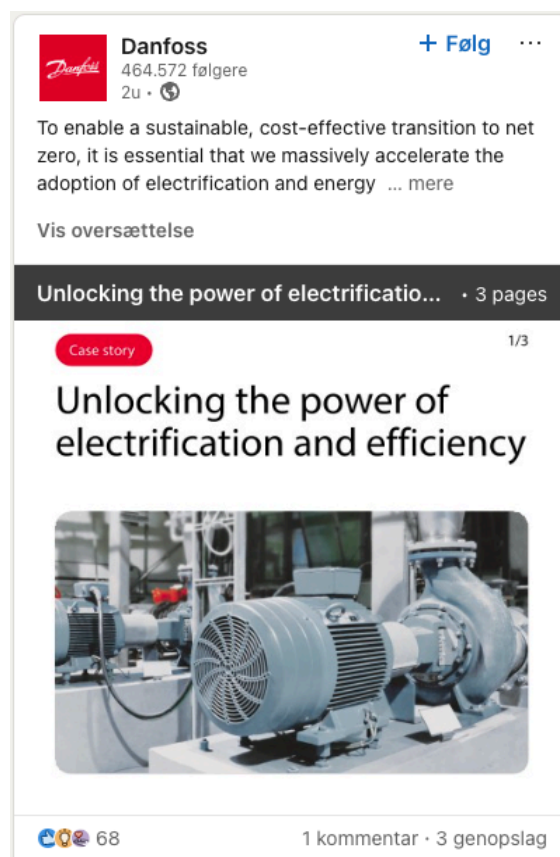
Deltagelsen ved konferencen anskuer vi som et eksempel på, hvordan Danfoss fremstår som en fagligt relevant og kompetent aktør inden for den grønne omstilling af industrien ved aktivt at tage del i den offentlige debat. Hermed bliver det ikke blot Danfoss' tilstedeværelse, men også virksomhedens faglige tyngde og indsigt i tidens centrale problemstillinger, der bringes i spil gennem virksomhedens tilknytning til konferencen. Dette, vi vurderer, er i tråd

med Christiansens (2020) definition af ‘thought leadership’, hvor virksomheder gennem videndeling og faglig indsigt opbygger troværdighed og styrker deres professionelle omdømme. Ved at formidle deltagelse og faglige bidrag via LinkedIn anvender Danfoss platformen som et redskab til at synliggøre sin rolle som vidensaktør og idébærer. Dette ses eksempelvis i formuleringen “We had the privilege of showcasing two sites that highlight the opportunities for a competitive and decarbonized industry” (bilag 7, id:72), som signalerer både faglighed gennem præsentationen af virksomhedens løsninger og understreger Danfoss’ evne til at aktivere den ‘intellektuelle kapital’, virksomheden råder over, ved at stille sin viden til rådighed for omverdenen (Christiansen, 2020). Samtidig vurderer vi, at Danfoss gennem formidlingen af konkrete løsninger i praksis ligeledes skaber en form for ‘linking value’. Som Beverland (2021) forklarer, opstår ‘linking value’, når brands bliver omdrejningspunkt for samarbejde, netværksrelationer eller “best practice”-udveksling. Ved at inddrage og fremlægge deres løsninger fremstår Danfoss som en katalysator for fælles læring og udvikling.

Værdiskabende kommunikation gennem løsninger og resultater

Følgende afsnit omfatter kernekategorien *‘værdiskabende kommunikation gennem løsninger og resultater’* og opslag kodet i denne kategori har til formål at belyse, hvordan Danfoss synliggøre virksomhedens værdi gennem konkrete løsninger, teknologisk innovation og målbare resultater. Kommunikationen her er præget af gennemsigtighed og faglighed, hvor produktfokus anvendes til at formidle virksomhedens bidrag til den grønne omstilling og skabe tillid til Danfoss som en effektiv og værdiskabende aktør.

Et opslag, som illustrerer, hvordan Danfoss kombinerer et produktfokus med en tydelig formidling af værdien af samme, ses eksempelvis i opslag 10 omhandlende “electrification and energy efficiency” (bilag 7, id:10):

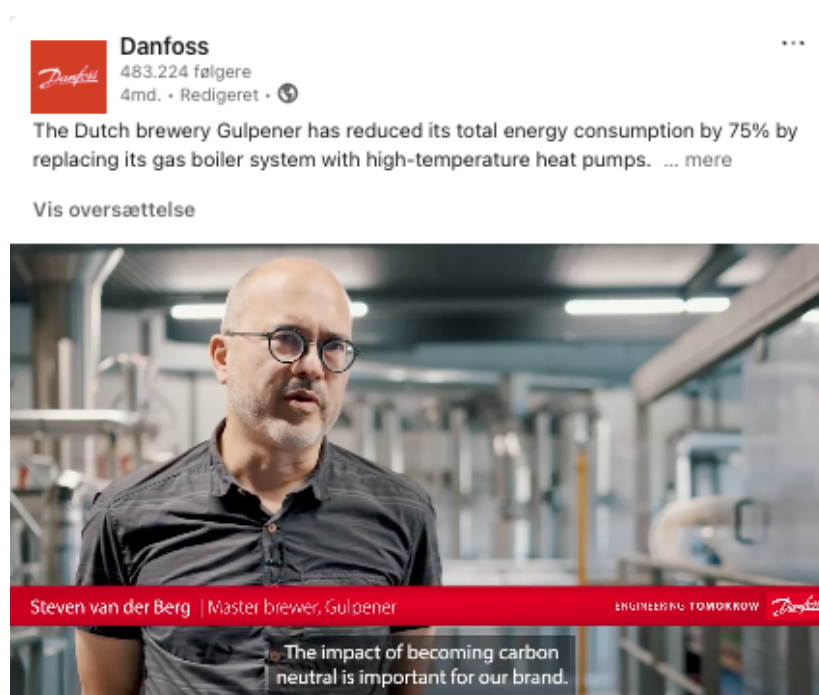


Skærbilleder fra Danfoss LinkedIn (bilag 7, id:10)

I opslaget synliggøres det, hvorledes Danfoss’ produkter skaber værdi gennem en konkret præsentation af løsningerne i praksisnær kontekst. Opslaget tager her afsæt i et klart problemfokus og etablerer et løsningsorienteret narrativ: “To enable a sustainable,

cost-effective transition to net zero, it is essential that we massively accelerate the adoption of electrification and energy efficiency solutions" (bilag 7, id:10). Brugen af formuleringer som "cost-effective transition to net zero" og "competitive decarbonization" (bilag 7, id:10) knyttes her til Danfoss' teknologiske løsninger, der både adressere økonomisk effektivitet og et påtaget klimaansvar. Opslaget tolkes deraf som et eksempel på produkt- og løsningsorienteret kommunikation, hvor Danfoss lægger vægt på deres teknologiske ekspertise og produkternes anvendelsesmuligheder, gennem konkrete produkter som "compressors, inverters, and drives", hvilket understøtter en mere faglig gennemsigthed (bilag 7, id:10). Ved at nævne specifikke produktkategorier aktiverer opslaget et teknisk vidensniveau, som vi anskuer kan henvende sig til en målgruppe med fagligt kendskab. Ifølge Leek & Christodoulides (2011) er det netop i komplekse B2B-sammenhænge, at rationalitet, gennemsigthed, teknisk dokumentation og resultater spiller en central rolle i brandets værdi. Ligeledes underbygger Gu et al. (2023) fund, at rationelle budskaber med høj informationsværdi skaber størst engagement i en B2B kontekst, især når de leveres i en konkret praksisnær kontekst.

Et andet eksempel på, hvordan Danfoss kombinerer et produktfokus, ses i opslag 28, hvor en konkret kundecase med det hollandske bryggeri Gulpener viser, hvordan virksomheden med hjælp fra Danfoss har opnået målbare resultater:



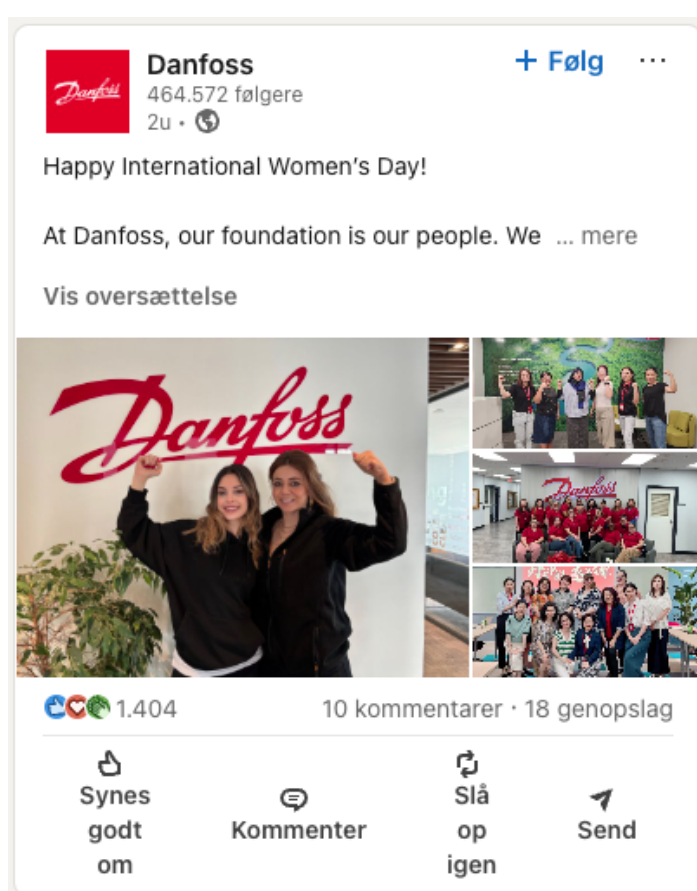
Skærbilleder fra Danfoss LinkedIn (bilag 7, id:28)

Allerede i den indledende formulering præsenteres der direkte målbare resultater for den konkrete kundecase: "The Dutch brewery Gulpener has reduced its total energy consumption by 75%" (bilag 7, id:28). Opslaget eksemplificerer, hvordan Danfoss synliggør virksomhedens teknologiske formåen via en kundeoplevelse, der dokumenterer produktets effekt i praksis. Dette sker gennem en narrativ videoformat, hvor løsningen, som Danfoss har implementeret hos det pågældende bryggeri, inddrages gennem udtalelser fra bryggeriet selv. En repræsentant fra bryggeriet formidler her, hvilken effekt løsningen har haft, på deres drift, mens Danfoss selv sideløbende formidler hvordan det konkrete produkt har haft indvirkning og sætter den ind i en større klimamæssig kontekst. Denne tilgang ser vi afspejler en form for 'brand storytelling', idet fortællingen i opslaget struktureres, så den forbinder virksomhedens løsninger med potentielle modtagerens behov. Ifølge Beverland (2021) er denne type narrativ kommunikation særlig effektiv, fordi den skaber 'narrative transportation', hvilket henviser til en proces, hvor modtageren potentielt kan 'placere sig selv i historien' og dermed opleve indholdet som mere autentisk og relevant. Ligeledes underbygges dette af Aaker (2018), som fremhæver, at 'brand storytelling' i B2B-sammenhænge handler om, at modtageren møder informationen i en meningsfuld sammenhæng, der inviterer til refleksion. I dette tilfælde ser vi, at det narrative element, altså kundecasen med Gulpener og de konkrete løsninger, der har bidraget til blandt andet markante energibesparelser, kan være med til at skabe refleksion hos lignende virksomheder. På den måde kan opslaget fungere som inspiration for andre aktører, der genkender egne udfordringer og derved ser potentialet og værdien i tilsvarende løsninger fra Danfoss.

Synlighed af medarbejdere og intern kultur

Følgende afsnit omfatter kernekategorien *‘synlighed af medarbejdere og intern kultur’* og har til formål at undersøge, hvordan Danfoss fremhæver virksomhedens medarbejdere. Opslag i denne kernekategori er kendetegnet ved, at medarbejdere indgår i kommunikationen, ofte i forbindelse med formidlingen af virksomhedens interne kultur, værdier og arbejdsmiljø.

Et eksempel på dette ses i opslag 7, hvor Danfoss markerer International Women’s Day med et værdidrevet budskab, der kombinerer synlighed af medarbejdere med formidling af virksomhedens kultur og ligestillingsinitiativer:



Skærbillede fra Danfoss LinkedIn (bilag 7, id:7)

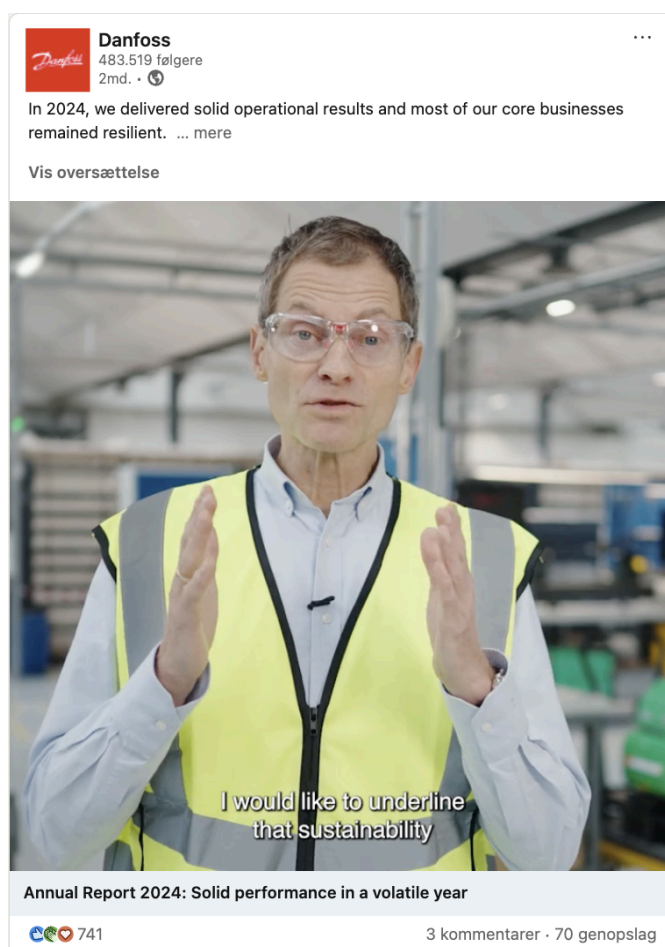
I opslaget fremhæves flere kvindelige medarbejdere, som repræsentanter for virksomhedens engagement i mangfoldighed og inklusion. Dette ledsages af formuleringen “At Danfoss, our foundation is our people” (bilag 7, id:7), hvilket vi tolker som et forsøg på at understrege medarbejdernes rolle i virksomhedens identitet og interne kultur. Det, at Danfoss synliggør kvindelige medarbejdere i forbindelse med en global mærkedag og samtidig

italesætter aktuelle udfordringer, tolker vi øger opslagets autenticitet og signalerer en virksomhed, der er villig til at tage et medansvar og engagere sig aktivt i sociale forandringer. I forlængelse heraf kan opslaget forstås i lyset af Seldorf (2008), der fremhæver, at 'employer branding' kan fungerer som en bro mellem virksomhedens interne praksis og dens værdimæssige udtryk, og derfor bør integreres i den overordnede corporate brandingstrategi. For Danfoss indebærer dette, at medarbejderne ikke blot fremstilles som interne ressourcer, men aktivt anvendes som repræsentanter for virksomhedens værdier udadtil. Danfoss sætter i opslaget eksplicit fokus på ligestillingen i tekniske fagområder: "We face systemic gender balance challenges in technical sales, operations, and engineering" (bilag 7, id:8). Dog sættes der ikke kun fokus på udfordringerne, men også, hvordan virksomheden selv konkret forsøger at imødekomme dem: "To tackle these challenges, we have launched initiatives to fuel our pipeline of women leaders, including in-house and external training, mentoring and coaching programs, and talent development initiatives" (bilag 7, id:8). Herved tolker vi, at Danfoss kommunikerer både en form for autenticitet og handlekraft, hvilket kan ses som en aktivering af dimensionen 'sincerity', som defineret af Beverland (2021), der omhandler at der skal være overensstemmelse mellem det, virksomheden siger, og det den gør. 'Sincerity' tolker vi kommer til udtryk i opslaget, da virksomheden ikke kun adressere systemiske kønsuligheder, men også imødekommer den med konkrete initiativer: "we have launched initiatives to fuel our pipeline of women leaders, including in-house and external training, mentoring and coaching programs, and talent development initiatives" (bilag 7, id:8)".

Ledelsen som aktiv aktør

Følgende afsnit omfatter kernekategorien *'ledelsen som aktiv aktør'* og har til formål at undersøge, hvordan Danfoss anvender øverste ledelse som afsender af virksomhedens kommunikation. Opslag i denne kernekategori er kendetegnet ved, at ledelsen optræder som bærere af virksomhedens værdier, resultater og visioner.

Et opslag der illustrerer ledelsen som afsender findes eksempelvis i opslag 15 hvor Danfoss administrerende direktør kommunikerer Danfoss offentliggjorte årsrapport for 2024:



Skærbillede fra Danfoss LinkedIn (bilag 7, id:15)

Opslaget præsenterer en opsummering af nøgleinitiativer og resultater i 2024 med en direkte henvisning til virksomhedens administrerende direktør: "Hear from our President & CEO, Kim Fausing, about our annual results" (bilag 7, id:15). Denne formulering ser vi iscenesætter den administrerende direktør som garant for resultaterne og forstærker ledelsens rolle som afsender. Det fremhæves, at Danfoss har "proactively

managed our business performance through the cycle", hvilket vi tolker som en måde at fremstille virksomhedens handlekraft og evne til at navigere under skiftende markedsvilkår (bilag 7, id:15). Denne positionering af ledelsen som styrende og strategisk ansvarlig underbygges yderligere gennem brugen af positive og værdiladede vendinger som "resilient performance", "best-in-class technology" og "long-term focus", der tilsammen bidrager til at tegne et billede af en kompetent og fremsynet ledelse (bilag 7, id:15). Dermed handler kommunikationen ikke blot om at fremlægge økonomiske resultater, men også om at signalere stabilitet, fremtidssikring og en klar tro på virksomhedens overordnede mission. Opslaget kan derfor ses i lyset af Hatch og Schultz' (2009) samt Balmer (2001), som betragter 'corporate branding' som et ledelsesforankret projekt, hvor virksomhedens kerneværdier og strategiske retning kommunikerer tydeligt og konsistent til omverdenen. Samtidig handler 'corporate branding' ifølge Hatch og Schultz (2009) om at formidle organisationens langsigtede ambitioner, værdier og visioner, hvilket ligeledes sker gennem opslagens tekst, hvor det understreges: "We continue to firmly believe in the long-term growth opportunities for Danfoss and in offering great service and solutions to our customers all over the world" (bilag 7, id:15). Desuden består opslaget af et videoformat, hvor årsrapportens indhold formidles gennem en fortælling om resultater og visioner. Videoen klipper mellem forskellige scener fra organisationens daglige virke, herunder medarbejdere i arbejde og virksomhedens teknologier i drift. Gennem hele videoen er det den administrerende direktør, der formidler fortællingen iført gul arbejdsvest og sikkerhedsbriller, hvilket vi tolker som en bevidst iscenesættelse af ledelsen som nærværende og praksisforankret. Vi anskuer samtidig videoen som udtryk for en narrativ tilgang til Danfoss' 'corporate branding', idet årsrapporten præsenteres gennem en fortælling, hvor virksomhedens medarbejdere, løsninger og samfundsmæssige påvirkning sættes i spil. I tråd med Beverlands (2021) definition af 'brand storytelling' skal brand fortællinger skabe forbindelse mellem brandets funktionelle egenskaber og dets emotionelle værdier. Dette anskuer vi ligeledes i videoen gennem presentationen af konkrete og målbare resultater samt gennem en mere emotionel appel, der understøtter Danfoss' formålsdrevne engagement i klimadagsordenen.

Et andet eksempel hvor Danfos anvender en mere ledelsesforankret kommunikation gennem opslag ses eksempelvis i opslag 55 hvor Danfoss administrerende direktør deltager ved træder frem som afsender i forbindelse med en aktuel klimapolitisk debat:



Skærbillede fra Danfoss LinkedIn (bilag 7, id:55)

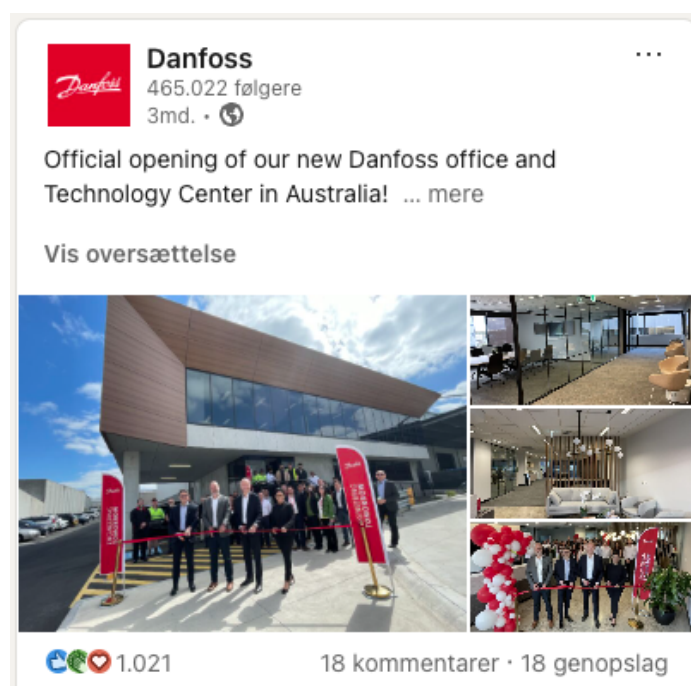
Opslaget handler om, at Danfoss' og IEA's opfordrer verdens ledere til hurtigere implementering af energieffektivitet i forbindelse med COP29, som er den 29. udgave af FN's klimakonference, idet budskabet ligger i, at fremskridtene går for langsomt sammenlignet med målsætningerne. Ifølge Balmer (2001) kan en ledelsesforankret kommunikation bidrage til at styrke virksomhedens positionering og differentiering ved at tydeliggøre organisationens ansvar, strategiske retning og overordnede formål, hvorfor brugen af ledelse i Danfoss' kommunikation potentielt kan styrke virksomhedens troværdighed og autoritet i den offentlige debat om klima og energi. Her ser vi netop, at Danfoss administrerende direktør ikke blot anvendes som informationsformidler, men som opinionsdanner, der placerer sig midt i en international dagsorden hvor bringer Danfoss' perspektiv og løsninger i spil i en politisk kontekst: "It's not that the technologies are not there. There is simply a lack of political focus on long-term regulation" (bilag 7, id:55). Denne kommunikationsform anskuer vi som en måde at skabe kobling mellem virksomhedens ekspertise og samfundsmæssige ansvar, hvor Danfoss positionerer sin faglighed og relevans ved at fremstå som et ledende eksempel på energieffektiv omstilling. Hermed positionerer Danfoss sig som en aktiv debattør, og vi tolker

derfor en tydelig tilstedeværelse af 'thought leadership', som ifølge Christiansen (2020) samt Magno og Cassia (2020) kommer til udtryk, når virksomheder bidrager med faglig viden, innovation og formår at skabe samtale og refleksion i branchen. Dette understreges eksempelvis i formuleringen, hvor Danfoss fremhæver sig selv som et foregangseksempel: "At Danfoss, we lead by example. Our Nordborg factory has saved 70% of heat consumption and 50% of electricity, demonstrating the power of energy efficiency technologies" (bilag 7, id:55).

Relationel og geografisk positionering

Følgende afsnit omfatter kernekategorien *'relationel og geografisk positionering'* og har til formål at undersøge, hvordan Danfoss via LinkedIn kommunikerer sin position som global aktør med lokal forankring. Opslag i denne kernekategori er kendetegnet ved, at virksomheden fremhæver sin fysiske tilstedeværelse og internationale rækkevidde.

Et eksempel, der illustrerer dette, ses i opslag 50, hvor Danfoss fremhæver en virksomhedsudvidelse i Australien:

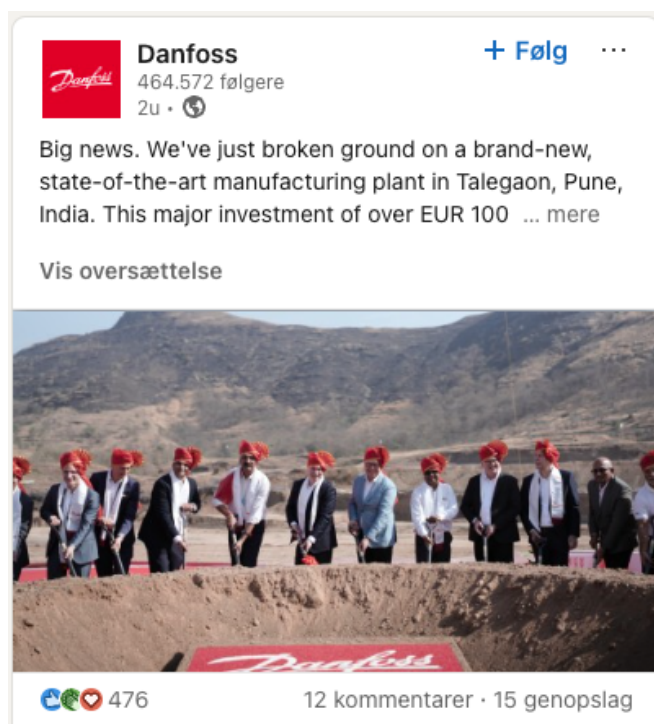


Skærbillede fra Danfoss LinkedIn (bilag 7, id:50)

I opslaget ledsages billederne af formuleringen "We are excited to announce two big milestones for Danfoss Pacific Region" (bilag 7, id:50, hvilket vi anskuer skaber en geografisk forankring, mens vi samtidig anser positionerer virksomheden som en teknologisk frontløber i regionen. Særligt understreges der i opslaget ønsket om at "better serve our partners and customers" (bilag 7, id:50). Det at Danfoss både fremhæver sig selv som teknologisk frontløber i regionen, men også formidle relationel værdi, kan forklares i tråd med Réklaitis og Pileliené (2019), som understreger at kommunikation i en B2B kontekst, netop ofte balancere rationelle og relationelle komponenter. Det rationelle ser vi blandt andet, når Danfoss skriver: "this milestone represents a huge leap forward in our journey to drive innovation, enhance

customer service, and increase operational efficiency (bilag 7, id:50), hvor der relationelle kommer til udtryk ved fremhævelse af partnere og kunder "better serve our partners and customers" (bilag 7, id:50).

Et andet eksempel hvor Danfos forankrer deres kommunikationen i en global rækkevidde ses eksempelvis også gennem virksomhedsudvidelse i Indien:



Skærbillede fra Danfoss LinkedIn (bilag 7, id:8)

I opslaget fremhæver Danfoss sin investering i Indien som en støtte til landets industrielle vækst. Gennem formuleringen: "Our new facility will enable us to better support local customers with sustainable solutions" (bilag 7, id:8) understreges et mere relational element i brandets tilstedeværelse hvor Danfoss positionerer sig ikke blot som leverandør, men som en partner, der bidrager til udviklingen af lokale økosystemer. I forlængelse af Raki (2021), som beskriver B2B kommunikation som et grundlæggende relationelt og netværksbaseret fænomen, kan Danfoss' fokus på de lokale kunder ses som en måde at styrke virksomhedens position i relevante forretningsnetværk. Samtidig kan opslaget tolkes som et eksempel på, hvordan 'linking value' skabes. Ifølge Beverland (2021) opstår 'linking value', når brands forbinder aktører i sociale eller faglige

fællesskaber og dermed bliver et middel til relationel værdi. Ved at Danfoss kommunikere sin tilstedeværelse og bidrager til den lokale udvikling i Indien, fungerer Danfoss som en samlende aktør, der muliggør samarbejde og fælles orientering mod bæredygtige løsninger. Dette anskuer vi potentielt kan skabe en form for ‘forestillet fællesskab’ omkring innovation, ansvar og grøn vækst.

Delkonklusion

I den ovenstående analyse har vi undersøgt, hvordan Danfoss’ brand kommer til udtryk gennem virksomhedens kommunikation på LinkedIn. På tværs af de seks identificerede kernekategorier fremstår kommunikationen som tydeligt forankret i en formålsdrevet dagsorden med fokus på engagement i den grønne omstilling. Udover at forankre virksomhedens løsninger i denne dagsorden, rammesætter Danfoss sin kommunikation som vidensformidling, hvor der deles faglig indsigt med henblik på at guide og engagere interessenter eksempelvis gennem impact papers eller deltagelse i større konferencer, hvor virksomheden positionerer sig som en vidensbærende aktør. Derudover indeholder flere opslag et mere produkt- og løsningsspecifikt fokus, hvor teknologiske løsninger præsenteres i sammenhæng med deres værdiskabelse ofte gennem konkrete kundecases, der synliggør virksomhedens værdi og effekt i praksis. Samtidig bringes medarbejdere i spil som symboler på virksomhedens interne kultur og værdier eksempelvis i relation til inklusion og ligestilling i branchens tekniske fag. Ledelsen fremstår desuden som en aktiv kommunikativ aktør, primært i en afsenderorienteret rolle, hvor eksempelvis den administrerende direktør formidler årsrapporten i en narrativ struktur. Herudover træder ledelsen også frem i forbindelse med centrale samfundsdebatter, særligt inden for klimapolitik, hvor den bruges til at formidle Danfoss’ position som en ledende aktør med konkrete løsninger på globale klimaudfordringer. Afslutningsvis ses en tydelig geografisk og relationel positionering i virksomhedens opslag, hvor Danfoss fremhæver sin tilstedeværelse i forskellige lande og regioner, hvilket er med til at fremvise virksomhedens globale rækkevidde og -netværk.

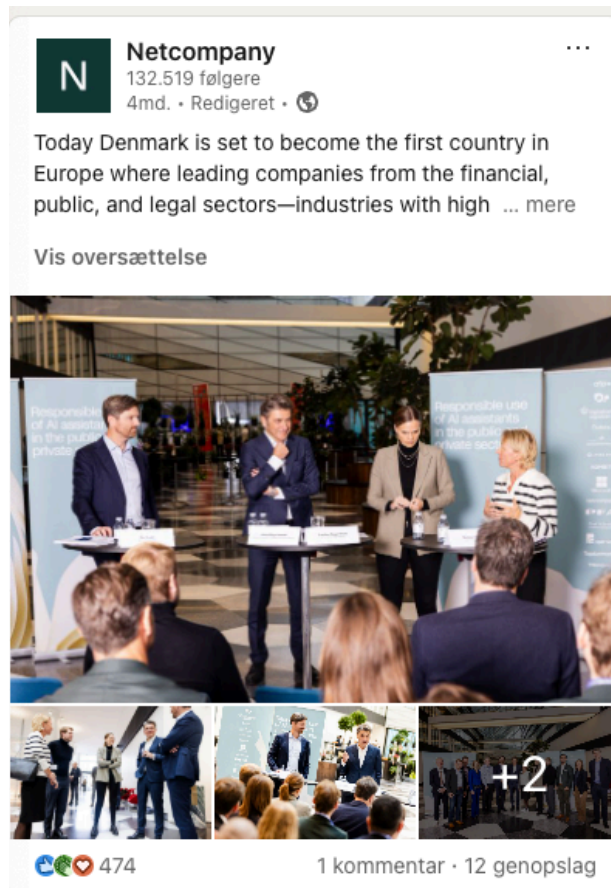
10.1.3. Casevirksomhed 3: Netcompany

Følgende caseanalyse af Netcompany vil behandle følgende kernekategorier: *‘teknologisk ansvar og faglig positionering i samfundsdebatten’*, *‘fremhævelse af løsningsorienteret ydelse gennem partnerskaber’*, *‘resultater og vidensformidling’* og *‘medarbejder- og kulturkommunikation’*.

Teknologisk ansvar og faglig positionering i samfundsdebatten

Følgende afsnit omfatter kernekategorien *‘teknologisk ansvar og faglig positionering i samfundsdebatten’* og har til formål at afdække, hvordan Netcompany gennem deres opslag på LinkedIn, søger at etablere en faglig autoritet og ansvarlig profil i debatten om teknologiens rolle i samfundet. Netcompanys opslag i denne kernekategori viser en tydelig tendens til at positionere virksomheden som en aktør, der ikke blot udvikler teknologiske løsninger, men som også aktivt engagerer sig i dialogen om teknologiens samfundsmæssige implikationer.

Et eksempel på Netcompanys positionering som fagligt ansvarlig aktør ses eksempelvis i deres deltagelse i debat-, udviklings- og implementeringsarbejdet omkring kunstig intelligens. Eksempelvis ses dette i opslag 63, hvor Netcompany fremhæver sin ledende rolle i et offentligt-privat samarbejde om at operationalisere den europæiske AI-forordning (AI Act):



Skærbillede fra Netcompany LinkedIn (bilag 8, id:63)

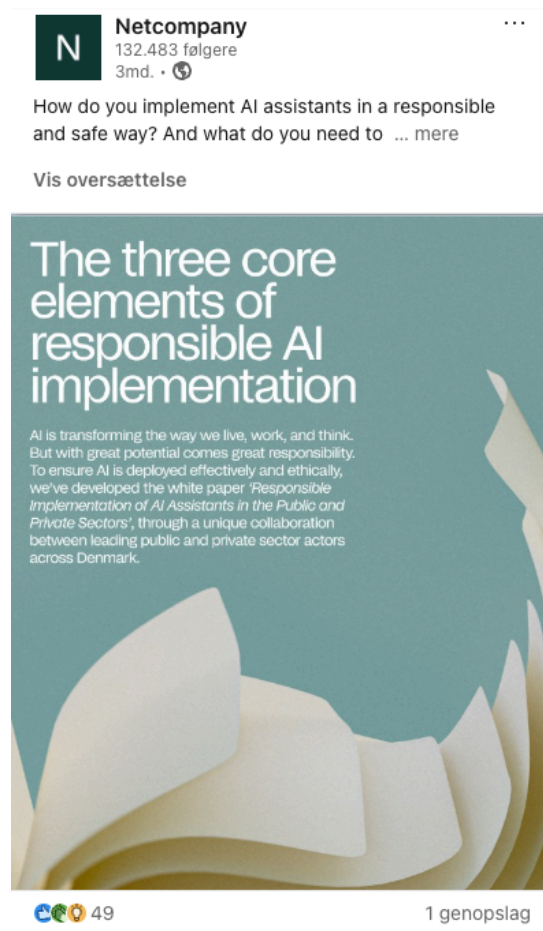
Opslaget ledsages af følgende formulering:

"Today Denmark is set to become the first country in Europe where leading companies from the financial, public, and legal sectors—industries with high regulatory standards—join forces to introduce specific directions for the responsible implementation of the AI Act across all sectors" (bilag 8, id:63).

Formuleringen understreger, at der er tale om et bredt offentlig-privat samarbejde, hvor centrale aktører på tværs af sektorer i fællesskab arbejder på at omsætte den europæiske AI-forordning til konkret og ansvarlig praksis. Dette budskab forstærkes visuelt gennem billeder, der viser Netcompanys tilstedeværelse sammen med andre nøgleaktører og dermed illustrerer virksomhedens aktive deltagelse og forankring i et strategisk netværk af offentlige og private beslutningstagere. Netop denne synlighed kan ifølge Bonnin og Alfonso (2019) tolkes som en narrativ funktion, da den gør det muligt for Netcompany at indskrive sig i en bredere fortælling om teknologisk lederskab og samfundsansvar. Ifølge Bonnin og Alfonso

(2019) skabes stærke brands i B2B gennem overordnede ‘metanarrativer’, der konsistent udfoldes i flere tilknyttede fortællinger. I dette tilfælde tolker vi, at opslaget fungerer som et tilknyttet narrativ, der understøtter Netcompany rolle som medaktør i samfundets digitale udvikling. Dette forstærkes blandt andet gennem formuleringen: “We are offering best-practice examples on how AI can be safely and legally integrated to support employees, while also delivering secure and reliable services to customers and citizens”, hvor virksomheden tydeligt skriver sig ind som en ansvarlig og løsningsorienteret vejleder, i implementeringen af kunstig intelligens (bilag 8, id:63). Samtidig tolker vi, at kombinationen af virksomhedens ekspertise og samfundsmæssige ansvar er med til at positionerer en form for faglighed og relevans ved at fremhæve, at de tilbyder “best-practice examples” (bilag 8, id:63). Idet at Netcompany positionere sig som en aktiv deltager og udvikler i implementeringsarbejdet tolker vi har en tydelig tilstedeværelse af ‘thought leadership’. Ifølge Christiansen (2020) samt Magno og Cassia (2020) kommer ‘thought leadership’ til udtryk, når virksomheder bidrager med faglig viden, innovation og formår at skabe samtale og refleksion i branchen. Dette understreges eksempelvis gennem formuleringen, hvor Netcompany fremhæver sig selv som et foregangseksempel. Netop det, at virksomheden ikke blot deltager i debatten, men også indtager en ledende og koordinerende rolle, tolker vi i tråd med Beverland (2021) som et udtryk for ‘brand purpose’, altså hvorfor brandet eksisterer, og hvilken rolle det ønsker at spille i samfundet. Her vurderer vi, at Netcompany aktivt søger at positionere sig som en ansvarlig og pålidelig aktør, der ikke alene kan varetage innovations- og udviklingsopgaver, men også fungere som en teknologipartner, der handler med udgangspunkt i et samfundsansvarligt værdigrundlag. Denne værdimæssige forankring kan også forstås i lyset af Beverlands’ (2021) begreb om ‘identity value’, der beskriver hvordan brands fungerer som symboler, der afspejler bestemte værdier, roller eller sociale positioner. I en B2B kontekst kan dette indebære, at beslutningstagere foretrækker samarbejdspartnere, hvis brand afspejler værdier, der harmonerer med deres egen virksomheds værdisæt. Ved at vise aktivt engagement i implementeringen af kunstig intelligens, som en ansvarlig og løsningsorienteret vejleder, tilbyder Netcompany således ikke blot teknologiske løsninger, men også en værdimæssig position, som vi anser for at afspejle et ønske om at fremstå som en troværdig, ansvarlig og meningsbærende aktør i samfundet.

I opslag 41 ses et andet eksempel på Netcompanys måde at fremstå som fagligt kompetent og samfundsansvarlig aktør gennem deres ‘whitepaper’:



Skærbillede fra Netcompany LinkedIn (bilag 8, id:41)

Opslaget indledes med spørgsmålet: "How do you implement AI assistants in a responsible and safe way?", efterfølgende beskrives et nyt samarbejde, hvor Netcompany sammen med aktører fra finans-, offentlig- og juridisk sektor har udviklet fælles retningslinjer for forsvarlig anvendelse af AI (bilag 8, id:41). Opslaget fremstår af vores fortolkning, som endnu et udtryk for aktiv deltagelse i AI-bevægelsen, hvor Netcompany bidrager med faglig viden og facilitering. Desuden fremhæver virksomheden samarbejde med flere aktører i disse retningslinjer:

"We have formed a groundbreaking public-private partnership where leading companies from the financial, public, and legal sectors—industries with high regulatory standards—join forces to introduce specific directions for the responsible implementation of the AI Act across all sectors" (bilag 8, id:41).

De nævnte 'public-private' -partnere af finans-, offentlige og juridiske sektorer, som der uddybes alle er kendetegnet ved høje regulatoriske krav til datasikkerhed, ansvarlighed og overholdelse af lovgivning, hvilket vi tolker bidrager til at understøtte og forstærke legitimiteten af Netcompanys rolle i debatten om ansvarlig AI. Det signalerer, at virksomheden ikke blot opererer på et teknologisk niveau, men også formår at navigere i komplekse, etisk og juridisk følsomme kontekster, og dermed fremstår som en aktør, der tager aktivt medansvar for teknologiens samfundsmæssige implementering. Ifølge Leek og Christodoulides (2011) bør branding i en B2B kontekst forstås som en ressource, der kan reducere oplevet risiko og styrke tilliden i beslutningsprocesser, som ofte er præget af kompleksitet og involverer flere aktører. I denne sammenhæng vurderer vi, at Netcompanys synlige samarbejde med 'public-private'-partnere fungerer som et signal om, at virksomheden er en troværdig samarbejdspartner. I samme opslag fremhæver Netcompany: "Here we offer clear guidelines and practical steps for organisations to follow when integrating AI assistants" (bilag 8, id: 41). Her anskuer vi, at der kan drages paralleller til Taiminen og Ranaweera (2019), der introducerer begrebet 'hjælpsomme brandhandlinger', som henviser til brandets evne til at levere indhold på en måde, der både udviser faglig viden og en oprigtig velvilje over for kundens behov. Vi ser lignende tendenser i Netcompanys deling af 'whitepapers', som tilbyder konkrete og anvendelige retningslinjer. Dette tolker vi positionerer Netcompany som en hjælpsom aktør overfor særligt virksomheder, der potentielt mangler forståelse for kunstig intelligens og derfor har behov for faglig støtte.

Fremhævelse af løsningsorienteret ydelse gennem partnerskaber

Følgende afsnit omfatter kernekategorien *'fremhævelse af løsningsorienteret ydelse gennem partnerskaber'* og fokuserer på opslag, hvor Netcompany teknologiske løsninger indgår. Opslagene er kendetegnet ved en tydelig tilstedeværelse af en samarbejdende part, som aktivt inddrages i formidlingen af Netcompanys teknologiske løsninger i praksis.

Et eksempel på dette ses i opslag 70, hvor Netcompany fremhæver samarbejdet med det britiske forsvarsministerium, hvor de på otte måneder migrerede 47 kritiske applikationer til en ny cloud-infrastruktur:



Skærbillede fra Netcompany LinkedIn (bilag 8, id:70)

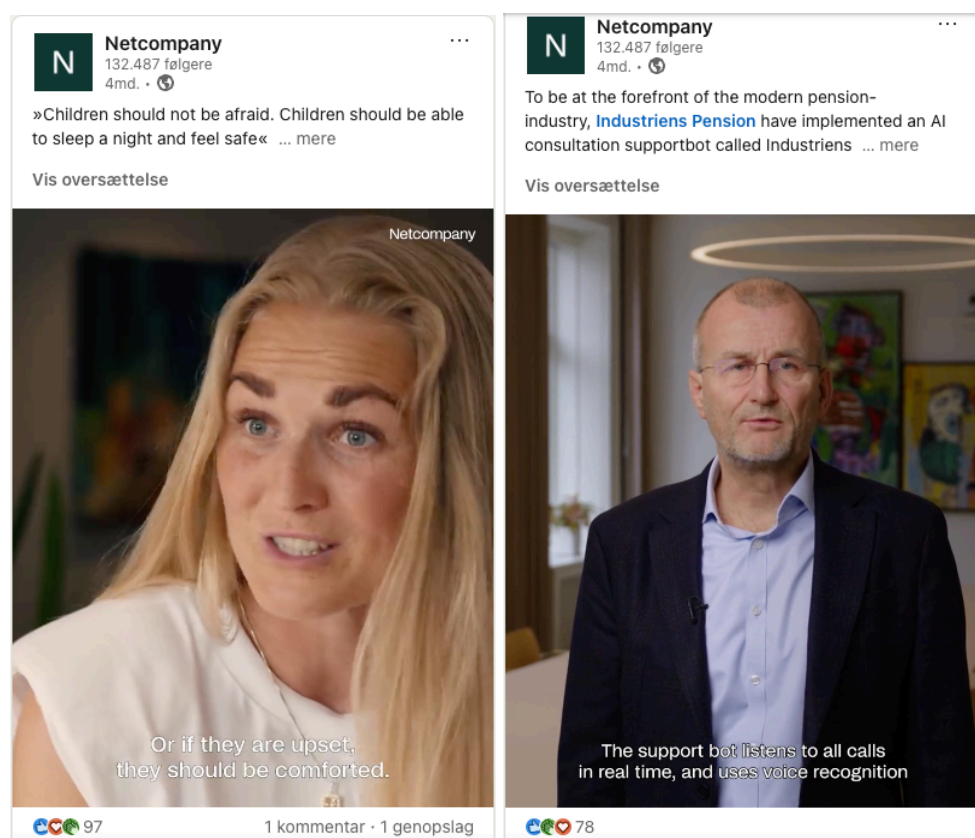
I opslaget fremstilles den såkaldte cloud-migrering som en succesfuld modernisering af det britiske forsvar, hvor teknologien ikke blot understøtter driften, men også bidrager til at forbedre samfundskritisk infrastruktur, i dette tilfælde militær og offentlig IT. Billedmaterialet i opslaget ser vi understøtter en form for narrativ idet motivet viser en soldat, ledsaget af overskriften "Making defence ready for the cloud" (bilag 8, id:70). Vi

ser soldaten som en repræsentation af den britiske forsvarssektor, der her kobles direkte til den digitale transformation, som Netcompany har faciliteret. På den måde forenes det fysiske og det digitale i én samlet fortælling om teknologisk modernisering og virke i en praksisnær kontekst. I tråd med Aaker (2018) kan dette forstås som et eksempel på 'brand storytelling' idet komplekse teknologiske løsninger kommunikerer gennem visuelle og narrative greb, der gør dem mere tilgængelige. Aaker (2018) fremhæver, at effektiv 'brand storytelling' i en B2B kontekst ikke blot skal informere, men samtidig fremhæve virksomhedens værdier og kompetencer. I dette tilfælde formidles Netcompanys teknologiske ekspertise og rolle som partner i digitalt forsvar indirekte, men effektivt, gennem brugen af billede og en klar, værdiladet overskrift. Vi tolker at det kan skabe en følelsesmæssig resonans, som forankrer brandet i både handlekraft og troværdighed og ikke mindst i et formål, der rækker ud over teknologien i sig selv. I opslaget er der desuden tilknyttet en beskrivelse, hvor Netcompany fremhæver sig selv som en betroet samarbejdspartner, samt deres løsning som har bidraget til at styrke sikkerheden:

"Over the past four years, we've been a trusted partner to the UK Ministry of Defence on their cloud adoption journey [...] This rapid transformation improved security, enhanced services, and positioned the UK as a leader in digital innovation among NATO's European members" (bilag 8, id: 70).

Denne beskrivelse af samarbejdet udledes at kommunikere en form for brand personlighedstræk, særligt inden for Aagerup et al (2022) dimension 'brand competence', som dækker over virksomhedens evne til at udså høj kvalitet og pålidelige. Dette ses idet Netcompany i opslaget fremstår som en betroet, effektiv og professionel aktør. Anvendelsen af begreber som "trusted partner", "rapid transformation" og "enhanced services" er her med til at fremstille virksomheden som mere end blot en teknologileverandør, men som en kompetent samarbejdspartner med kapacitet til at navigere i komplekse udfordringer (bilag 8, id: 70). Herved tolker vi, at Netcompany sender et signal til potentielle kunder og beslutningstagere om, at brandet er tæt forbundet med kvalitet, troværdighed og risikominimering, hvilket ligeledes anses at være nøgleparametre i Leek og Christodoulides' (2011) forståelse af brandingens funktion i B2B, hvor tillid og pålidelighed ofte vejer tungere end produktfunktioner alene.

En anden tilgang som Netcompany anvender til skildring af virksomhedens løsninger og resultater sker direkte gennem anvendelse af deres partnerskaber som led i præsentationen af den løsning, der er implementeret hos den pågældende virksomhed. To opslag fra Netcompany illustrerer denne tilgang i opslag 54, hvor der kommunikeres om udviklingen af en digital løsning til Norges børnevelfærd, mens opslag 53 omhandler en AI-baseret supportbot udviklet for Industriens Pension. I begge tilfælde træder parterne frem som afsendere, repræsenteret henholdsvis af en kommunal instans og et pensionsselskab. I stedet for at fremhæve løsningerne som egne præstationer, lader Netcompany kunderne præsentere de løsninger, som virksomheden har bidraget til at realisere:



Skærbillede fra Netcompany LinkedIn (bilag 8, id: 54 og 53)

Denne tilgang ser vi som delvist i tråd med det, Cartwright et al. (2021) betegner som en ‘co-creation-strategi’, hvor branding og værdiskabelse sker i tæt samspil mellem virksomhed og partner. Ifølge Cartwright et al. (2021) fokuserer ‘co-creation’ på at udvikle stærke relationer gennem samskabelse af indhold og fortællinger, hvilket kræver, at virksomheder skaber rum for, at samarbejdspartnere kan formidle løsninger og resultater med egne stemmer. Et element af denne strategi kan genkendes i Netcompanys tilgang, hvor partnerne, og ikke Netcompany selv, ofte fungerer som de primære fortællere. Dette medfører en

tilgang, hvor teknologiens værdi fremhæves gennem partnerens oplevelse af løsningen. I opslag 54 fortælles om Netcompanys engagement i udviklingen af en digital løsning til Norges børnevelfærd hvor der knyttes følgende formulering:

"Norway's child welfare services are setting a new standard for supporting and protecting their most vulnerable. We're proud to be part of a solution that already supports half of Norway's population and is set to reach 120 municipalities by early 2025—helping ensure Norway's children get the right help at the right time" (bilag 8, id:54).

Formuleringen i opslaget placerer ikke Netcompany som hovedaktør, men som en støttende og faciliterende part i den løsning, som Norges børnevelfærd har fået implementeret. Afsenderperspektivet tolker vi deraf er præget af at Netcompany lader partnerens initiativ og formål være omdrejningspunktet for fortællingen. Dette underbygges eksempelvis gennem formuleringen "We're proud to be part of a solution", som signalerer, at Netcompany ser sin rolle som en teknologisk partner, der muliggør samfundsforandring uden at tage ejerskab over selve dagsordenen (bilag 8, id:54). Set i lyset af Schulkind (2022), som fremhæver, at effektiv 'brand storytelling' i en B2B kontekst bør tage udgangspunkt i kundens perspektiv, ser vi ligeledes hvordan Netcompany træder i baggrunden og lader den samarbejdende part være 'helten' i fortællingen. Ifølge Schulkind (2022) styrker denne tilgang både relevansen og autenticiteten, fordi den reelle udbytte iscenesættes af slutbrugernes perspektiv.

I det opslag 53 omhandlende Netcompanys samarbejde med Industriens Pension ses en lignende brug af 'brand storytelling'. Her præsenteres en avanceret AI-baseret 'supportbot', via en fortælling om dets anvendelse:

"This solution provides 'live support' that listens to consultations in real time, transcribes and analyses the content of the consultations. Since its launch, the AI bot has listened to over 750,000 calls and received high praise from customer advisors" (bilag 8, id: 53).

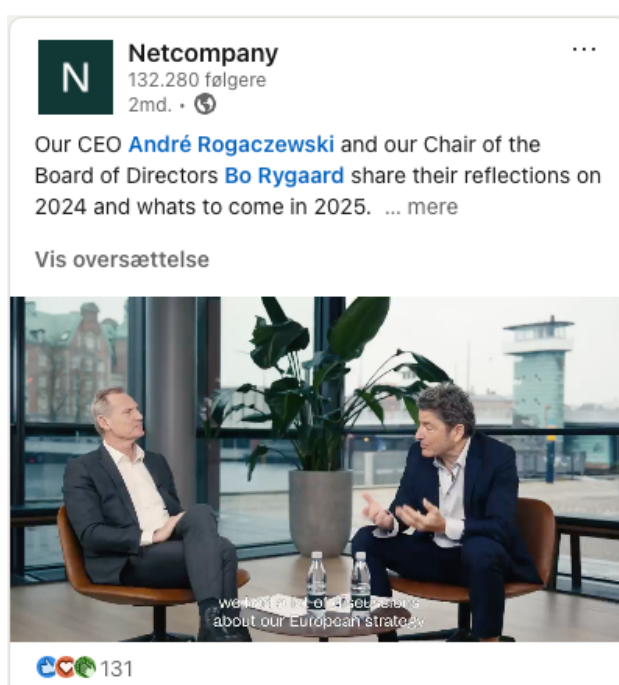
Her illustreres, hvordan løsningen ikke blot beskrives teknisk, men iscenesættes gennem dens praksisnære funktion og værdi i brug. Ved at fremhæve, at teknologien allerede har analyseret over 750.000 opkald og modtaget ros fra kundernes egne rådgivere, skabes der et narrativ om

effektivitet, skalerbarhed og brugertilfredshed. Ifølge Aaker (2018), er de mest effektive brandfortællinger dem, der både skaber følelsesmæssig gennemslagskraft og kognitivt engagement ved at gøre komplekse løsninger personligt relevante for modtageren. Det er netop denne kobling mellem funktionel ydeevne og værdien af kundeoplevelse, vi anskuer aktiveres i opslaget.

Resultater og vidensformidling

Følgende afsnit omfatter kernekategorien *'resultater og vidensformidling'*, hvor Netcompany anvender LinkedIn som platform til at kommunikere virksomhedens resultater gennem fagligt funderet indhold. Opslag i denne kernekategori er kendetegnet ved en kombination af resultatorienteret kommunikation og vidensformidling, som anvendes til at demonstrere virksomhedens kompetencer og teknologiske fremskridt.

Et eksempel på dette ses i opslag 28, hvor Netcompanys administrerende direktør og bestyrelsesformand indgår i en reflekterende dialog over 2024's resultater, samt en refleksion over 2025:



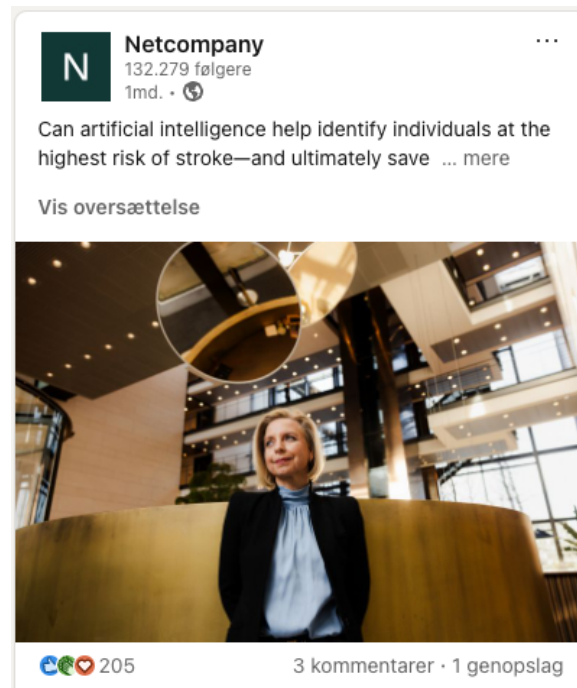
Skærbillede fra Netcompany LinkedIn (bilag 8, id:28)

Indholdsmæssigt kombinerer opslaget både fremhævelse af virksomhedens resultater gennem deres tilgængelige årsrapport, og fokus på deres markedsekspansion, idet der gøres status over 2024 og sættes fokus på vækst i nye europæiske markeder. Opslaget består desuden af et narrativ, hvor både den administrerende direktør og bestyrelsesformanden italesætter centrale pointer og stiller spørgsmål til hinanden gennem et videoformat, hvilket tilfører kommunikationen et mere dialogisk og personligt præg. Uddybende fremhæves den administrerende direktørs udtalelse i videoens formulering, hvor han blandt andet siger:

"In a world of rapid change and geopolitical uncertainty, we have continued to expand into new European markets while maintaining a strong foundation in the countries where we began. This strategy has proven successful, allowing us to grow sustainably while delivering digital solutions that make a real impact" (bilag 8, id:28).

Den samlede fortolkning af opslag tolker vi fremstår troværdigt, fremadskuende og fagligt funderet, hvilket primært forankrer sig i 'corporate branding' gennem faktuel og værdibåren kommunikation. Opslaget kan derfor ses i lyset af Hatch og Schultz' (2009) samt Balmer (2001), som betragter 'corporate branding' som et ledelsesforankret projekt, hvor virksomhedens kerneværdier og strategiske retning kommunikerer tydeligt og konsistent til omverdenen. I tråd med Ozdemir et al.'s (2020) sondring mellem håndgribelige (funktionelle) og uhåndgribelige (emotionelle) brandværdier gennem corporate branding, anskuer vi, at en lignende tilgang anvendes til at formidle Netcompanys værditilbud i opslaget. Gennem fokus på både teknologisk robusthed, ekspansion og samfundsmæssigt engagement kommunikerer virksomheden funktionelle kompetencer såvel som dets emotionelle forpligtelse over for digital udvikling og stabilitet i en usikker verden. Det funktionelle aspekt kommer til udtryk i præsentationen af konkrete resultater og mål, mens det emotionelle aspekt ses gennem formuleringer, som vi afkoder taler til modtagerens behov for tryk, stabilitet og mening i en omskiftelig tid. Den emotionelle aspekt ser vi her forstærkes særligt af Netcompanys italesættelse af globale udfordringer og deres positionering som en del af løsningen, f.eks. gennem formuleringen om en "unwavering commitment to strengthening Europe through digitalisation" (bilag 8, id:28). Dermed skabes en oplevelse af formål og ansvar, der rækker ud over produktniveauet. Dette anser vi påvirker oplevelsen af virksomheden som ikke blot teknologisk kompetent, men også etisk ansvarligt og fællesskabsorienteret, i tråd med nyere branding forskning i en B2B kontekst, der fremhæver emotionelle og symbolske værdier (Willis, 2018; Aagerup et al., 2022).

Et andet eksempel på et mere vidensbåret opslag ses i opslag 18, hvor Netcompanys deltagelse i et ph.d.-projekt fremhæves.



Skærbillede fra Netcompany LinkedIn (bilag 8, id:18)

Opslaget omhandler et ph.d. projekt, hvor kunstig intelligens anvendes til at identificere personer med høj risiko for at få en blodprop i hjernen. Opslaget er struktureret som en fortælling, hvor læseren både introduceres til formålet med projektet og til hovedpersonen bag, ph.d.-forskeren, som også deler sin personlige motivation for at arbejde med netop denne problemstilling: "I truly believe AI can be the game-changer in preventive healthcare [...] this mission is deeply personal to me" (bilag 8, id:18). Samtidig fremhæves det, hvordan Netcompany bidrager konkret til projektet med udviklingen af et nationalt risikokort:

"At Netcompany, we are proud to play a key role in this collaboration, leveraging our expertise in AI and data-driven solutions. One of our key contributions will be developing a national risk map, enabling targeted preventive efforts where they are needed most" (bilag 8, id:18).

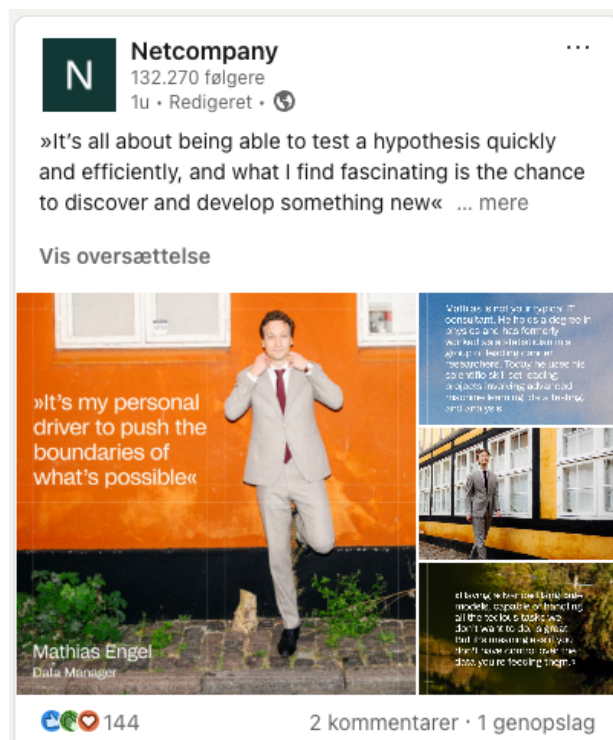
Dermed præsenteres virksomheden som en aktiv og værdiskabende partner, der ikke blot deltager i projektet, men også tilfører konkrete løsninger og teknologisk viden med samfundsmæssig relevans. Netcompanys stemme fremstår imødekommende hvor vi anskuer at særligt formuleringer som "we are proud to play a key role" og "we see

significant societal potential" signalerer et ønske om at blive opfattet som en drivkraft for positive forandringer i samfundet (bilag 8, id:18). Opslaget kan endvidere ses i lyset af 'thought leadership', hvor Netcompany gennem deltagelse i et forskningsbaseret projekt kan tolkes som en fremadskuende og innovativ aktør. Magno og Cassia (2020) fremhæver, at 'thought leadership' ikke alene skal betragtes som et resultat af markedspositionering, men også som en 'kompetence' som består af evnen til at producere og formidle nytænkende, værdifuldt og fremsynet indhold. Netop dette opslag kan tolkes som en manifestation af denne kompetence, idet Netcompany demonstrerer evnen til at koble teknologisk ekspertise med konkrete samfundsudfordringer og dermed positionere sig som en relevant og visionær aktør i den digitale udvikling.

Medarbejder- og kulturkommunikation

Følgende afsnit omfatter kernekategorien '*medarbejder- og kulturkommunikation*' hvor der rettes fokus mod opslag, der inddrager medarbejderne. Særligt er det medarbejderportrætter, der er fremtrædende i denne kernekategori, hvor kompetencer, faglige profiler og personlige karriereveje fremhæves.

Et eksempel på dette ses i opslag 5 som består af et medarbejderportræt af en 'Data Manager' hos Netcompany:



Skærbillede fra Netcompany LinkedIn (bilag 8, id:5)

I dette opslag portrætteres medarbejderens faglige rejse fra kræftforskning til ledelse af AI- og machine learning-projekter, hvor hans tilgang til problemløsning fremhæves: "It's all about being able to test a hypothesis quickly and efficiently, and what I find fascinating is the chance to discover and develop something new" (bilag 8, id:5). Opslaget kan tolkes som forankret i 'employer branding', idet medarbejderen iscenesættes som repræsentant for virksomhedens faglige kultur og værdier. Ifølge Seldorf (2008) indebærer 'employer branding' en tydelig kobling mellem virksomhedens interne praksis og værdigrundlag, og fungerer dermed som en bro mellem den interne kultur og det eksterne brandudtryk. I dette tilfælde tolker vi at anvendelsen af

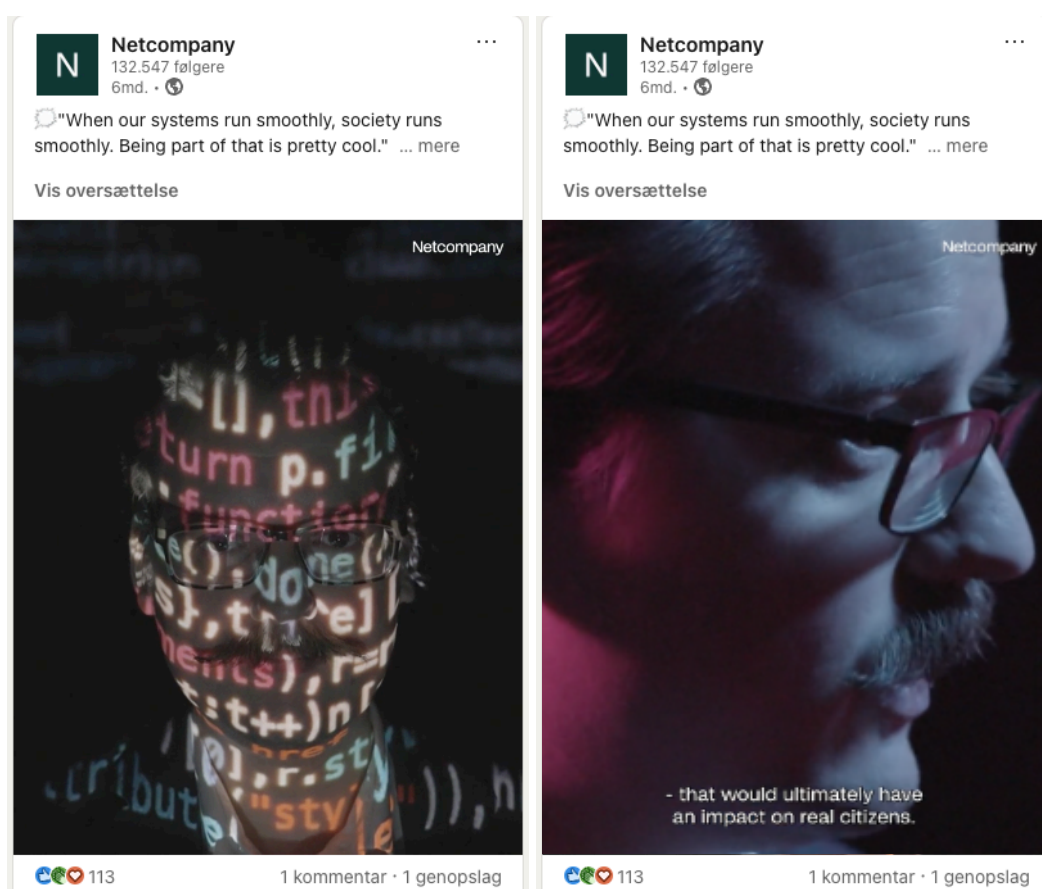
medarbejderens personlige fortælling og kompetenceprofil er med til at signalere en innovativ og videnbaseret arbejdskultur, hvor faglighed, nysgerrighed og udvikling er centrale elementer. Opslaget fremhæver ikke blot medarbejderens rolle, men også hans tilgang til problemløsning som en grundlæggende drivkraft:

"For Mathias Engel, Data Manager at Netcompany, problem-solving has always been about experimentation. From researching cancer treatments to leading AI and machine learning projects, he's driven by the same mindset: test, refine, and uncover new possibilities" (bilag 8, id:5)

Denne formulering tolker vi som medvirkende til at understøtte Netcompanys position som en virksomhed, der arbejder innovativt og problemløsende, idet deres medarbejdere er hyret ind til samme formål. Det vurderer vi taler ind i deres i forvejen formålsdrevne kommunikation, som i høj grad centrerer sig om at kunne udvikle og levere løsninger med samfundsmæssig relevans. Ifølge Christiansen (2020) er 'employer branding' nært beslægtet med 'thought leadership', idet medarbejdere som deler faglig viden med reference til deres arbejdsplads, kan være med til at styrke virksomhedens brand. I denne sammenhæng fremhæver Christiansen (2020) at 'thought leadership' også forstås ud fra et 'mikroperspektiv' gennem den enkelte vidensarbejder praksisorienteret formidling. Dette ser vi ligeledes udspille sig i Netcompanys opslag, hvor medarbejderens faglige refleksion og erfaring synliggør både hans egen ekspertise og virksomhedens samlede kapacitet og værdisæt. Set i lyset af Stathopoulou et al. (2024) peges der på, at 'individdrevne profiler' bestående af medarbejderdrevne fortællinger og personlig tilstedeværelse fungerer som en forlængelse af virksomhedens brand. Denne type kommunikation vurderes ifølge Stathopoulou et al. (2024) at bidrage til opbygning af tillid og troværdighed, idet relationen mellem medarbejder og modtager fremstår mere personlig og troværdig end en traditionel 'virksomhedsdrevet' corporate branding tilgang. Stathopoulou et al. (2024) uddyber blandt andet, hvordan 'self-promotion' (kompetencer) og 'ingratiation' (tiltrækkende personlighed) udgør to centrale måder, hvorpå 'individdrevne profiler' kan fremstå. I opslaget ser vi en aktivering af både 'self-promotion' og 'ingratiation', som beskrevet af Stathopoulou et al. (2024). 'Self-promotion' kommer til udtryk ved, at medarbejderen fremhæver sin faglige baggrund og professionelle udvikling fra kræftforskning til ledelse af avancerede AI- og machine learning-projekter, hvilket positionerer ham som en højt specialiseret og kompetent fagperson. Særligt formuleringer som "test, refine, and uncover new

possibilities" og "problem-solving has always been about experimentation" ser vi signalerer en metodisk og innovativ tilgang, der styrker hans professionelle profil (bilag 8, id:5). Samtidig anskuer vi at opslaget rummer elementer af 'ingratiation', idet tonen fremstår præget af ydmyghed og nysgerrighed, eksempelvis ved at dele, hvad han finder fascinerende, og ved at præsentere personlig drivkraft: "It's my personal driver to push the boundaries of what's possible"(bilag 8, id:5).

Et andet eksempel hvor Netcompany anvender et medarbejderperspektiv ses i opslag 80 som skildrer teknisk ansvarlig medarbejder og hans arbejde med AI-plattformen EASLEY AI:



Skærbillede fra Netcompany LinkedIn (bilag 8, id:80)

Opslaget formidles her gennem et videoformat og bygger på en mere emotionel og visuel tilgang, hvor læseren får et personligt indblik i medarbejderens motivation og arbejde med kunstig intelligens. Opslaget formidler både medarbejderens faglige passion og Netcompanys løsningers virke i samfundet: "When our systems run smoothly, society runs

smoothly. Being part of that is pretty cool" (bilag 8, id:80). Udover at medarbejderens citat kan sættes i relation til meningsskabelse i arbejdet, ser vi også, at det kan kobles til et ansvar for samfundets velfungerende infrastruktur. Vi tolker, at citatet signalerer, at de systemer, Netcompany udvikler og vedligeholder, herunder deres AI-plattform, indsættes i en fortælling om oplevelsen af ansvar for samfundets velfungerende infrastruktur. Dermed kobles det individuelle arbejde til et større formål, hvilket blandt andet understreges i formuleringen: "In his everyday life, Mathias works on what he is most passionate about: cultivating his knowledge and creating solutions that ultimately impact the lives of real citizens" (bilag 8, id:80). I forlængelse af Biedenbach et al. (2019), som fremhæver, at 'menneskelig kapital', forstået som medarbejdernes viden, færdigheder og evne til at skabe værdi for kunden, har en positiv effekt på brandassociationer, opfattet kvalitet og brandloyalitet, kan opslaget tolkes som en iscenesættelse af Netcompanys 'menneskelige kapital'. Vi vurderer samtidig, at videoformatet er med til at forstærke forståelsen af medarbejderens arbejde og professionelle identitet, da det skaber en mere umiddelbar og nærværende formidling. Dette stemmer overens med Deng et al. (2021), som fremhæver, at opslag med personlig og direkte tone, emotionelt ladede formuleringer samt multimodale virkemidler som billeder og video i særlig grad øger engagement og understøtter modtagerens oplevelse af autenticitet. I relation til Hutchins og Rodriguez (2018), som fremhæver effekten af emotionel intelligens, forstået som evnen til at udvise empati og engagere sig i meningsfulde formål, kan vi ligeledes anskue, at særligt medarbejderens udtalelse "that would ultimately have an impact on real citizens", afspejler en mere empatisk og samfundsorienteret tilgang (bilag 8, id:80). Samtidig, som Hutchins og Rodriguez (2018) fremhæver, bør kommunikationen af 'emotionel intelligens' formidles i en personlig kommunikation og/eller gennem et narrativ, hvilket ligeledes vurderes at fremgå gennem medarbejderens personlige aftryk og gennem videoformatet. Særligt 'brand storytelling' udgør ifølge Aaker (2018) et redskab til at forbinde et brands 'funktionelle egenskaber' med 'emotionelle værdier'. Denne kobling ses i måden, hvorpå medarbejderens værdier og personlige mening formål med hans arbejde formidles gennem hans udtalelser, samtidig med at hans kompetencer visualiseres eksempelvis ved at se ham i aktion foran en computerskærm, hvor tekniske aspekter som kodelarbejde vises.

Delkonklusion

I den ovenstående analyse har vi undersøgt, hvordan Netcompanys brand kommer til udtryk gennem virksomhedens kommunikation på LinkedIn. Først og fremmest viser analysen, at Netcompany benytter LinkedIn som platform til at etablere faglig autoritet i samfundsdebatten om teknologiens rolle. Gennem fremhævelse af deltagelse i regulatoriske initiativer og offentligt private samarbejder, eksempelvis i relation til AI, tegner der sig et billede af en virksomhed, der ikke blot udvikler teknologiske løsninger, men også tager medansvar for teknologiens samfundsmæssige implikationer. Opslagene iscenesætter her Netcompany som en vidensbærer og facilitator, hvor brandet træder frem som en koordinerende aktør, der forbinder forskellige sektorer om fælles standarder og etiske retningslinjer. Derudover viser analysen, at Netcompanys branding bygger på synliggørelse af løsninger gennem partnerskaber. Ved at lade samarbejdspartnere være primære afsendere i opslag, placeres teknologien i en brugskontekst, hvor virksomhedens rolle fremstår som vejledende snarere end selvscenesættende. I forlængelse heraf demonstrerer Netcompany, hvordan resultatorienteret og vidensbaseret kommunikation ikke blot tjener et informativt formål, men også bidrager til at styrke virksomhedens faglige troværdighed og position som en velinformeret og handlekraftig aktør på markedet. Herved ser vi, at deres handlekraft og interesse i at indgå i vidensudvikling understøtter en 'thought leader' tilgang. Afslutningsvis ser vi, hvordan Netcompany anvender medarbejdere aktivt som bærere af virksomhedens identitet. Medarbejderportrætter ser vi her ikke selvstændigt som et employer branding greb, men også som en del af virksomhedens kompetencer. Herigennem formidles både faglig dybde og personligt engagement, hvilket vi tolker skaber nærhed, troværdighed og emotionel appel i kommunikationen, hvor medarbejderen træder frem som både ekspert og repræsentant for virksomhedens værdier og løsninger.

10.2. Analysedel 2

I analysedel 1 undersøgte vi, hvordan virksomhedernes brand- og kommunikation kommer til udtryk gennem deres indhold på LinkedIn. I forlængelse heraf gennemfører vi en komparativ analyse med henblik på at identificere de forskelle og ligheder, der afspejler de tre casevirksomheders LinkedIn-kommunikation. Med afsæt i de foregående caseanalyser udfoldet i analysedel 1, har vi identificeret fire dimensioner, som går igen på tværs af cases: *‘emotionelle- og funktionelle elementer’*, *‘narrativ corporate branding og kundecases’*, *‘thought leadership’* og *‘ledelsen- og medarbejdere som afsendere’*. Disse dimensioner udgør fælles analytiske nedslagspunkter og danner grundlag for den følgende komparative analyse.

Emotionelle- og funktionelle elementer

I analysen af specialets casevirksomheder, DSV, Danfoss og Netcompany, bliver det tydeligt, at der på tværs af alle tre caseanalyser optræder både funktionelle og emotionelle elementer i kommunikationen. Denne tilgang afspejler, at alle tre virksomheder kombinerer en mere funktionel brandværdi, som knytter sig til produktet eller konkrete løsninger og målbare data, med en emotionel brandværdi, der bygger på identitet, formål og visioner. Eksempelvis formidler DSV funktionelle værdier gennem formidling om logistikydelser og leveringssikkerhed, hvilket tydeligt appellerer til funktionelle behov som kunne være til stede for en for en B2B beslutningstager, -køber eller eksisterende partner. Danfoss anvender på lignende vis teknologisk dokumentation eksempelvis gennem en påvist CO₂-reduktion, mens Netcompany ligeledes anvender resultater til at understøtte deres løsninger i praksis. Set i lyset af Réklaitis og Pilelienė (2019); Gu et al. (2023); Ozdemir et al. (2020), som påpeger, at funktionelle, informationsdrevne og rationelle elementer er drivfaktorer i B2B kommunikation, idet de øger troværdigheden, kan virksomhedernes brug af dokumenterede resultater forstås som et greb til at fremstå som pålidelige og kompetente. I forlængelse heraf kan det dog også observeres, at de funktionelle elementer ofte ikke står alene, men suppleres af emotionelle elementer, som forankrer kommunikationen i større formål og værdier. Gennem Danfoss’ kommunikation ser vi at virksomheden aktivt tager del i den grønne omstilling og knytter dermed deres teknologiske løsninger til et større formål om at skabe en bæredygtig fremtid, mens Netcompany aktivt deltager i debatten om ansvarlig samfundsmæssig digitalisering gennem deres teknologiske kunnen. Denne tendens til at

kombinere teknologisk kunnen med mere emotionelle elementer understøttes af Willis' (2018) observation af, at B2B-virksomheder i stigende grad integrerer følelser og værdier i deres branding for at differentiere sig. Tendensen bekræftes desuden af Hutchins og Rodriguez' (2018) pointe om 'emotionel intelligens' som en relevant kompetence i B2B kommunikation, samt af Aagerup et al.'s (2022) kobling af 'brandvarme' altså brandets evne til at fremstå imødekommende. I en kontekst, hvor funktionelle løsninger potentielt kan fremstå ensartede, bliver det deraf afgørende for virksomhederne at kommunikere, *hvorfor* de gør, hvad de gør, og ikke blot *hvordan*. I tråd med Beverlands (2021) definition af et brands 'purpose' som et langsigtet princip, der skal afspejles i både handling og kommunikation, ser vi, at særligt Danfoss og Netcompany gennemgribende anvender emotionelle elementer i deres kommunikation, som kombineres med et større formål, eksempelvis klimadagsordenen og samfundskritisk infrastruktur. Dette kan ses i tråd med 'corporate branding', hvor virksomhedens helhedsorienterede tilgang og en tydelig organisationsidentitet bidrager til en differentiering fra konkurrenterne, hvilket øges sandsynligheden for, at interessenter forbinder sig med brandets værdier og engagerer sig aktivt i relation til brandet (Hatch & Schultz, 2009). Dog anskuer vi, at vægten af emotionelle elementer og funktionelle elementer varierer mellem casene, idet DSV kommunikerer i langt mindre grad om større formålsdrevne værdier i lighed med Netcompany og Danfoss tilgang. Her anskuer vi at emotionelle og værdibårne emner, som optræder i opslagene hos DSV, typisk er i forbindelse med mere enkeltstående og symbolske initiativer f.eks. i form af støtte til kræftramte børn, installation af solceller eller deltagelse i lokale projekter. Kommunikationen tolker vi ligeledes signalerer emotionelle værdier i form af velvilje og social ansvarlighed, men kan opstå perifere til kerneforretningen og uden eksplicit kobling til et større overordnet formål, set i forhold til Danfoss og Netcompany. Samtidig ser vi dog, hvordan disse initiativer alligevel kan bidrage til opbygningen af Beverlands (2021) forklaring af 'identity value', forstået som B2B-brands evne til at afspejle en værdimæssig position som harmonerer med potentielle virksomheders egne værdisæt. Dermed ser vi, at kommunikationen deraf fungerer som et emotionelt element forankret i ønsket om at afspejle værdier og samfundsansvarlighed.

Narrativ corporate branding og kundecases

I forlængelse af funktionelle og emotionelle elementer i kommunikationen observerer vi ligeledes, hvordan disse sættes i spil gennem brugen af 'brand storytelling', hvor virksomhederne formidler deres ydelser og værdier gennem narrativer. Her ser vi både

hvordan denne tilgang indgår i virksomhedernes overordnede 'corporate branding'-fortællinger, men samtidig også gennem konkrete kundecases. Ser man på Netcompany, anvender de eksempelvis kommunikationen af deres årsrapport til en mere reflektiv formidling om fremtid og ansvar, hvor resultater ikke blot præsenteres, men indlejres i en form for narrativ dialog forankret i en 'corporate branding'-fortælling. Ifølge Leek & Christodoulides (2011) bør branding i en B2B kontekst ligeledes ofte indgå på virksomhedsniveau, idet det kan være vanskeligt at skabe en vedvarende brandopbygning udelukkende på enkeltprodukter. Dette kan forstås i tråd med Hatch og Schultz (2009), der fremhæver, at 'corporate branding' handler om at formidle organisationens langsigtede ambitioner, værdier og visioner, hvilket Netcompany aktivt gør gennem en fortælling, der rækker ud over resultater. Danfoss ser vi også anvender narrativer som en central del af deres 'corporate branding' ved at indlejre virksomhedens løsninger i en overordnet narrativ af den globale bevægelse mod bæredygtighed. DSV ser vi ligeledes anvender en narrativ tilgang i deres kommunikation ved at tale ind i et forbindende fællesskab gennem deres logistikløsninger, som præsenteres som bindeled mellem mennesker, markeder og virksomheder.

Et andet eksempel på hvordan 'brand storytelling' anvendes ses gennem kundecases hos Danfoss og Netcompany. Eksempelvis ses det hos Danfoss i et opslag, hvor virksomheden fortæller om etableringen af energieffektive varmepumper i samspil med et bryggeri i Holland. Her integreres teknisk dokumentation og målelige fordele, med en fortælling om samarbejde og bidrag til den grønne omstilling. 'Brand storytelling' udgør ifølge Aaker (2018) og Bonnin og Alfonso (2019) et centralt redskab til at forbinde et brands funktionelle egenskaber med emotionelle værdier, idet det narrative element er mere effektivt til at kommunikere komplekse løsninger på en tilgængelig og relaterbar måde i en B2B sammenhæng. Dette er ligeledes hvad vi observerer hos Danfoss, hvor løsninger iscenesættes gennem en narrativ formidling af dets virke i praksis. Netcompany inddrager en lignende tilgang i deres brug af kundecases, men adskiller sig i perspektiv. Hvor Danfoss' fortællinger i høj grad er centreret omkring selve produktet, eksempelvis varmepumpens effekt i en konkret kontekst, anvender Netcompany i højere grad et udefrakommende perspektiv, hvor samarbejdspartnere optræder som fortællere. Det indebærer, at Netcompanys formidler løsninger gennem personlige interviews og citater, hvor det er deres samarbejdspartnere der fremhæver værdien af løsningen. Denne tilgang ser vi stemmer overens med Schulkind (2022), som fremhæver, at 'brand storytelling' i B2B bør tage udgangspunkt i kundens

perspektiv, hvor virksomheden indtager rollen som den vejledende partner, der støtter dem i at overvinde udfordringer og nå deres mål. Sammenlignet med Danfoss' mere produktorienterede narrativer peger dette på forskellige tilgange i afsenderperspektivet. Vi vurderer, at begge virksomheder gør brug af det, Beverland (2021) betegner som 'narrative transportation', en tilgang hvor modtageren potentielt kan leve sig ind i fortællingen eller relatere den til egen praksis. Dog adskiller virksomhederne sig i graden af ekstern forankring og i, hvem der tildeles den aktive fortællerrolle i narrativet. Vi ser, at DSV ligeledes anvender en narrativ fortælling i deres formidling af logistikløsninger, men i modsætning til Danfoss og Netcompany, bliver det her et narrativ, der fremstår selvpromoverende, hvor deres evne til at forbinde markeder og fragte gods primært belyses gennem deres egne transportmidler. Samtidig er det væsentligt at påpege, at de tre casevirksomheder opererer i forskellige brancher og udbyder forskellige typer produkter/løsninger, hvorfor denne kontekstualisering kan have betydning for, hvordan produkter/løsninger kommunikerer. DSV, som udbyder logistikløsninger, kommunikerer ofte gennem konkrete billeder af eksempelvis lastbiler og containerskibe, hvilket vi tolker som en måde at fremhæve virksomhedens kapacitet, globale rækkevidde og driftssikkerhed. Ligeledes ser vi, at Danfoss tilbyder fysiske produkter som del af deres løsning, såsom ventiler, varmevekslere og styringssystemer, men hvor disse ofte indgår som tekniske komponenter i større energisystemer. Disse produkter ser vi er mindre iøjnefaldende, og kræver ofte mere forklaring for at fremhæve deres værdi, hvorfor denne kontekst ligeledes kan have betydning for, hvordan de visualiseres og kommunikerer. Netcompany tilbyder derimod digitale løsninger, hvilket gør deres løsninger mere immaterielle, og derfor ser vi, at deres kommunikation i højere grad er fokuseret på, hvordan løsningerne har skabt værdi, samt at deres løsninger også består af de kompetencer som virksomheden har gennem deres medarbejdere. Her peger forskellen mellem casevirksomhederne på, at den kontekst, de opererer i, herunder arten af deres produkter og løsninger, har betydning for, hvordan kommunikationen udfolder sig. Hvor fysiske og synlige produkter potentielt kan fungere som konkrete symboler på virksomhedens kapacitet og pålidelighed, kræver immaterielle løsninger potentielt en mere værdibaseret formidling med fokus på effekt og kompetencer. Dette tyder på, at kommunikation i en B2B kontekst potentielt skal tilpasses produktets karakter i en branchemæssig kontekst.

Thought leadership

Foruden virksomhedernes brug af narrativer ser vi også, hvordan kommunikationen kan forankres i en vidensbaseret 'thought leadership'- tilgang, hvor casevirksomhederne deler

faglig indsigt og perspektiver, samt aktivt engagerer sig i samfundsdebatter og større dagsordener for at fremstå som autoritative stemmer inden for deres respektive brancher. For DSV ser vi eksempelvis dette udspille sig i virksomhedens kommunikation af podcasten “Katalysator”, hvor fremtidens logistik sættes i perspektiv. Her fungerer DSV ikke kun som formidler af egne løsninger, men som facilitator for faglig refleksion og debat om globale forsyningskæder og fremtidens logistik. Danfoss anvender på samme vis ‘thought leadership’ ved at dele faglige indsigter og perspektiver på den grønne omstilling gennem deltagelse i brancheevents, politiske dagsordener samt udgivelse af deres ‘impact-papers’. Særligt i opslag, hvor ledelsen formidler virksomhedens holdninger til globale klimaudfordringer, eller hvor virksomheden eksempelvis fremhæver sin facilitering af innovative initiativer, positioneres virksomheden som en vidensbærende aktør med ambitioner om at påvirke både politiske dagsordener og retningen for den grønne omstilling i industrien. Kigges der på Netcompany, gør der ligeledes brug af ‘thought leadership’, eksempelvis gennem brug af ‘whitepapers’ med konkrete retningslinjer for ansvarlig implementering af AI, her i tråd med kommende EU-reguleringer, som virksomheden selv har bidraget til via deltagelse i politisk dialog og udvikling af fælles standarder i samarbejde med offentlig-sektorer. En fællesnævner mellem Netcompany og Danfoss er deres brug af henholdsvis ‘whitepapers’ og ‘impact-papers’ som led i vidensformidlingen. Dette kan forstås i lyset af Taiminen og Ranaweera’s (2019) begreb ‘hjælpsomme brandhandlinger’, hvor brands styrker deres relation til interessenter ved at dele relevant, fagligt funderet indhold. Set i lyset af Cartwright et al. (2021), Christiansen (2020) og Magno og Cassia (2020) fremhæver alle forfattere, at ‘thought leadership’ i en B2B kontekst ikke blot handler om at demonstrere ekspertise, men om at opbygge troværdighed, skabe tillid og positionere virksomheden som en meningsdannende aktør inden for sit felt. På tværs af de tre casevirksomheder fremstår ‘thought leadership’ således som en forlængelse af virksomhedernes kommunikation hvor vidensdeling, samfundsengagement og faglig positionering bruges aktivt til blandt andet at styrke opfattelse af kompetencer. Selvom form og fokus varierer, fra DSV’s facilitering af brancherelevant debat, til Danfoss’ frontløber rolle i klimatransformationen og Netcompanys ansvarspåtagelse i relation til digital udvikling, ser vi at der er et fællestræk i en ambition om at fremstå som mere end leverandør, men at positionere sig som meningsdannende aktører i deres respektive brancher. ‘Thought leadership’ bliver dermed ikke udelukkende et supplement til casevirksomhedernes produktkommunikation, men et centralt element i virksomhedernes ‘corporate branding’-fortællinger.

Ledelsen- og medarbejdere som afsendere

I virksomhedernes anvendelse af 'thought leadership' som led i deres branding og kommunikation ses forskellige tilgange til, hvordan viden bringes i spil, særligt i forhold til variationer i afsenderperspektivet. Særligt hos Danfoss og DSV træder ledelsen ofte frem som afsender og formidler af faglige budskaber, hvilket understøtter en mere ledelsesforankret kommunikativ tilgang. Hos DSV ser vi dog at både ledelses- og medarbejderinvolvering er mere pragmatisk forankret end hos de to øvrige cases. Ledelsen optræder typisk som afsender af kommunikationen eksempelvis i forbindelse med mere formelle anledninger, som årsrapporter eller symbolske handlinger som donationer. Hvad angår medarbejderinvolvering hos DSV, ses der lejlighedsvis opslag hvor medarbejderne indgår, hvoraf disse opslag dog primært figurerer på stemningsbilleder og har ikke et narrativ sigte eller medarbejder forankret afsenderperspektiv. I Danfoss' opslag på LinkedIn er det derimod særligt virksomhedens administrerende direktør som optræder, hvor han anvendes i opslag, der forbinder Danfoss med globale klimapartnerskaber, innovation og klimaorienteret politiske dagsordener. Selvom medarbejderinvolvering hos Danfoss forekommer, eksempelvis i forbindelse med mærkedage som 'International Women's Day', udgør disse opslag en mindre andel af den samlede kommunikation. Det indikerer, at Danfoss primært anvender ledelsen som garant for virksomhedens formålsdrevne retning og globale legitimitet, hvor medarbejderne i stedet fremgår i forbindelse med en symbolsk formidling af virksomhedens interne kultur og værdier, eksempelvis i relation til inklusion og ligestilling. Danfoss' tilgang til anvendelsen af medarbejdere i opslag deler lighed med DSV, idet begge cases ikke benytter medarbejdere som direkte afsendere. Til gengæld adskiller de sig begge fra Netcompany, som arbejder med en mere decentraliseret og medarbejdernær tilgang, hvor medarbejderens stemme i højere grad træder frem i kommunikationen. Hos Netcompany ser vi dog også at ledelsen også træder frem som afsendere, men at der også kommunikeres ud fra et medarbejderperspektiv, hvor individuelle kompetencer her fremhæves i form af deres faglighed og innovative karakter. Dette peger på en bredere og mere distribueret tilgang til 'thought leadership', hvor faglig autoritet ikke alene er forankret i ledelsen, men også ses igennem hvad Christiansen (2020) definerer som 'thought leadership i mikroperspektiv', hvilket henviser til den enkelte vidensarbejder evne til at styrke virksomhedens brand gennem viden. Ifølge Hariyana et al. (2024), Stathopoulou et al. (2024) og Biedenbach et al. (2019) er det netop medarbejderperspektiver, der genererer størst engagement på sociale medier, da de opfattes som mere troværdige, autentiske og nærværende for modtageren. Deraf kan

Netcompanys brug af medarbejdere som afsendere af kommunikationen således tolkes som en tilgang til at skabe et mere personligt- og vidensbåret præg. Selvom opslagene også trækker tråde til 'employer branding', anvendes de samtidig til at demonstrere de kompetencer som Netcompany besidder gennem sine medarbejdere.

Delkonklusion

På baggrund af den komparative analyse kan det konkluderes, at alle tre casevirksomheder anvender LinkedIn som et redskab til at kommunikere deres brand, hvor der både ses forskelle og ligheder. Fælles udleder vi, at virksomhederne anvender en kombination af både funktionelle- og emotionelle elementer i deres kommunikation, hvor teknologisk kunnen, datadokumentation og resultater, formidles i tråd med formål og værdier. Dog adskiller virksomhederne sig i deres vægtning: Danfoss og Netcompany integrerer i højere grad emotionelle elementer gennem større formålsdrevne fortællinger, mens DSV primært anvender emotionelle elementer i forbindelse med mere enkeltstående og symbolske initiativer. Her ser vi ligeledes, hvordan alle tre casevirksomheder anvender 'brand storytelling' som en tilgang i deres 'corporate branding' til at formidle både virksomhedernes identiteter og løsninger. Dog varierer narrativerne, idet Danfoss primært kommunikerer løsninger gennem et produktcentreret perspektiv, mens Netcompany i højere grad anlægger et kundecentreret perspektiv. Derimod DSV anvender mere selvpromoverende narrativer, da deres evne til at forbinde markeder og fragte gods primært belyses gennem deres egne transportmidler. Samtidig kan variationen i de narrativer, der omhandler virksomhedernes løsninger, også være kontekstuel betinget, idet casevirksomhederne opererer i forskellige brancher, hvor deres produkter og løsninger er forankret i forskellige anvendelsesscenarier. Tilsvarende gør det sig gældende, at alle tre virksomheder anvender 'thought leadership', hvor Danfoss og Netcompany fremstår som vidensbærende og værdibårne stemmer i henholdsvis klima- og digitaliseringsdagsordenen, mens DSV primært faciliterer faglige indsigter med et mere logistikorienteret fokus. Endelig er der forskelle i, hvordan ledelse og medarbejdere aktiveres som afsender i kommunikationen. Her ser vi at Netcompanys medarbejdere anvendes som afsender af kommunikationen, hvor der her fremhæves deres kompetencer, mens Danfoss og DSV primært anvender et ledelsesforankret afsenderperspektiv.

11. Diskussion

Med afsæt i vores analytiske fund vil vi i det følgende diskutere anvendelsen af LinkedIn som kommunikationskanal med særligt fokus på B2B-virksomheders brandkommunikation. Vi vil i den sammenhæng sammenholde indsigter fra eksisterende forskning, samt vores egne analysefund til at belyse, hvordan branding udspiller sig i en B2B kontekst gennem opslag på LinkedIn. I denne forbindelse finder vi det derudover interessant at inddrage Brian McNelys (2012) definition af hvordan organisationer kan skabe ‘image-power’ gennem kommunikation af forskellige indholdskategorier. Diskussionen har deraf til formål at belyse vores arbejdsspørgsmål: *“Hvordan kan ‘image-power’ anvendes til at analysere B2B-virksomheders tilstedeværelse på LinkedIn, og i hvilken grad kan tilgangen nuanceres for at indfange dynamikker i en B2B kontekst?”*

I forlængelse af specialets litteraturreview og teoretiske perspektiver er vi blevet opmærksomme på, at branding i B2B sammenhænge historisk set har været et underbelyst område, men over tid har opnået en større forskningsmæssig opmærksomhed (Bilro et al., 2023; Willis, 2018; Aagerup et al., 2022; Beverland, 2021; Ribas & De Almeida, 2021). Samtidig peger nyere studier på, at sociale medieplatforme, og særligt LinkedIn, får en stadig mere central rolle i B2B-virksomheders kommunikation, og at platformen betragtes som en relevant kanal til branding formål (Bilro et al., 2023; Fagundes et al., 2023; Sundström et al., 2021). Denne forståelse danner heraf et vigtigt udgangspunkt for vores interesse i, hvordan LinkedIn anvendes som kommunikationskanal til at opbygge og vedligeholde brands i B2B-kontekster. Samtidig har det indledningsvist rejst spørgsmålet om, hvilke særlige greb og tilgange der gør sig gældende i B2B-virksomheders kommunikation, og hvordan disse bidrager til at positionere virksomheders brands i en sociale mediekontekst. I tråd med perspektiver inddraget i specialets litteraturreview, er forskellige indholdstyper blevet identificeret og uddybet, men det er væsentligt at bemærke, at disse i flere tilfælde, udspringer af marketingorienterede traditioner, hvor kommunikation primært forstås som et middel til at påvirke adfærd eller opnå forretningsmæssige mål, snarere end som en proces, hvor betydning og identitet aktivt forhandles og konstrueres mellem afsender og modtager. Den marketingorienterede tilgang har haft betydning for kortlægningen af kommunikationsformer og indholdstyper, og vi anfægter ikke deres fortsatte relevans i forskningsfeltet. Ikke desto mindre kan det diskuteres, hvorvidt disse perspektiver rummer en risiko for at overse de meningsskabende dimensioner af branding, som gør sig gældende i en

social medie kontekst. Det siges blandt andet på baggrund af, at sociale medier som LinkedIn anses at have fået større betydning i at understøtte relationer (Sundström et al., 2021; Iankova et al., 2019). Samtidig har branding i en B2B kontekst, ifølge Beverland (2021), udviklet sig fra at være stemplet som irrelevant til i dag at spille en central rolle i relationer, hvor købere søger langsigtede samarbejder med partnere, der deler deres værdier og forstår deres mål. På den baggrund kan der argumenteres for, at der er behov for en mere nuanceret forståelse af B2B-virksomheders brandingpraksis på LinkedIn, hvor fokus ikke alene rettes mod strategi og målbar effekt, men også mod de sociale og identitetsskabende processer, der udspiller sig. I tråd med Willis (2018) pointe om at B2B- og forbrugerkommunikation (B2C) i stigende grad konvergere, kan det således diskuteres, hvorvidt grænsen mellem B2B- og forbrugerkommunikation i praksis opretholdes, og hvorvidt der kan antages en teoretisk distinktion.

Det er imidlertid væsentligt at anerkende, at branding i en B2B kontekst rummer særlige udfordringer, ikke mindst fordi målgruppen ofte er kompleks, sammensat og præget af lange og flerleddede beslutningsprocesser (Bilro et al., 2023; Rėklaitis & Pilelienė, 2019). Det kan derfor være vanskeligt entydigt at fastslå, hvem virksomheder reelt henvender sig til i deres LinkedIn-kommunikation. I praksis kan kommunikationen rette sig mod alt fra beslutningstagere og indkøbere hos nuværende og potentielle kunder til samarbejdspartnere, leverandører, brancheorganisationer og øvrige interessenter. I tråd med Raki (2021) understreges deraf vigtigheden af at forstå branding i B2B som en langsigtet og relationsbaseret proces, hvor både interne og eksterne aktører aktivt bidrager til værdiskabelsen. Samtidig fungerer LinkedIn som et åbent og offentligt medie, hvor indhold også modtages af brugere, som ikke nødvendigvis har en direkte tilknytning til virksomheden eller opererer i en B2B sammenhæng. Disse kan eksempelvis bestå af tidligere ansatte, potentielle jobansøgere eller brugere af mediet. Denne kompleksitet for modtagerorienterede perspektiver ser vi deraf også gælder for vores undersøgelse, som ikke har haft til formål at kortlægge modtagergruppers opfattelser eller respons, men snarere undersøger, hvordan virksomhederne kommunikerer deres brand gennem indhold. Denne afgrænsning begrænser muligheden for at sige noget om brandingens modtagelsesmæssige effekt, men åbner til gengæld op for en diskussion af B2B-virksomheders brandkommunikation gennem indhold.

Balancen af emotionelle og funktionelle elementer

Gennem specialets caseanalyser af DSV, Danfoss og Netcompany bliver det tydeligt, at virksomhederne aktivt anvender LinkedIn i deres eksterne kommunikation, hvor platformen indtager en central rolle i iscenesættelsen af virksomhedens brand (jf. afsnit 10.1. Analysedel 1). På tværs af caseanalyserne fremstår særligt fire dimensioner som fremtrædende i virksomhedernes brandkommunikation: 1) balancen mellem funktionelle og emotionelle elementer, 2) brugen af narrativ corporate branding og kundecases, 3) positionering gennem thought leadership samt 4) aktiveringen af ledelse og medarbejdere som afsendere (jf. afsnit 10.2.. Analysedel 2). Den første dimension, ‘balancen mellem funktionelle og emotionelle elementer’, peger på, at emotionelle elementer integreres i casevirksomhedernes kommunikation. Dette står i kontrast til blandt andre Rėklaitis og Pilelienė (2019) og Gu et al. (2023), som fremhæver, at B2B kommunikation bør baseres på rationelle og funktionelle argumenter. Derimod, set i lyset af blandt andre Ozdemir et al. (2020) og Deng et al. (2023), bliver emotionelle elementer i kommunikationen ikke blot et supplement, men en nødvendig komponent for at tiltrække opmærksomhed, skabe engagement og opbygge brandimage i en B2B kontekst. Til trods for, at specialets undersøgelse ikke direkte kan afdække, hvilke indholdstyper der skaber højest engagement, da vi ikke har inddraget kvantitative interaktionsdata, peger eksisterende forskning på, at særligt emotionelle elementer bidrager væsentligt til at fremme engagement (Deng et al., 2021; Hutchins & Rodriguez, 2018; Sundström et al., 2021). Det kan derfor argumenteres, at disse elementer udgør en central komponent i B2B-virksomheders kommunikation på LinkedIn, idet engagement ifølge Dosanjh et al. (2020) anses som en væsentlig indikator for, om et opslag har skabt relevans hos målgruppen. Eksempelvis viser forskning fra Hariyana et al. (2024), at følelsesmæssig forbindelse, blandt andet gennem brug af emojis og en personlig, uformel tone, har en positiv effekt på engagementsniveauet. Tilsvarende påpeger Deng et al. (2021), at opslag med personlig tiltale, emotionelt ladede ord og ‘multimodale elementer’ såsom billeder og video, har større sandsynlighed for at generere interaktion og engagement i B2B kontekster. Dette indikerer gennem den teoretiske gennemgang, at emotionelle elementer spiller en væsentlig rolle i at skabe engagement i B2B kommunikation på sociale medier. Selvom specialets kvalitative tilgang ikke kan fastslå årsagssammenhænge mellem indholdstyper og engagementsniveauer, peger specialets analyser i retning af, at branding i en social medie kontekst ikke kan reduceres til funktionel informationsformidling alene. Tværtimod synes det emotionelle element at være en integreret del af den måde, hvorpå casevirksomhederne søger

at fremstå relevante, autentiske og differentierede i et digitalt offentligt rum. Dette afspejles gennem Beverland (2021), der påpeger, hvordan brands i B2B ikke blot fungerer som funktionelle markører, men skaber værdi ved at aktivere identitet og tilhørsforhold, både gennem symbolsk signalering (identity value) og gennem forbindelser til fællesskaber og netværk (linking value). Ligeledes peger Ribas og De Almeida (2021) på, at B2B-kunder til trods for deres organisatoriske rolle, fortsat er mennesker, der reagerer på emotionelle signaler og tillægger værdi til tillid, identifikation og relationer i deres samarbejder. Disse teoretiske perspektiver udfordrer forestillingen om, at emotionelle elementer har sin relevans i professionelle og industrielle kontekster, som B2B-virksomheder ofte opererer i. Samtidig er det værd at bemærke, at de emotionelle elementer sjældent optræder isoleret gennem specialets caseanalyser, men ofte er tæt forbundet med enten funktionelle aspekter af kommunikationen eller i sammenhæng med 'thought leadership'. I praksis ser vi, at fortællinger om værdier og formål ofte forankres i konkrete produktfordele, teknologiske løsninger eller dokumenterede resultater, hvilket kan argumenteres for at være med til at styrke både relevans og troværdighed. Det tyder på, at netop samspillet mellem emotionelle og funktionelle elementer gør det muligt for casevirksomhederne, at fremstå som både fagligt kompetente og værdimæssigt forankrede, en position, der i særlig grad kan argumenteres for at resonere i B2B kontekster, hvor beslutninger træffes på baggrund af både logik og identifikation. Ifølge Leek og Christodoulides (2011) kan branding for B2B-virksomheder reducere opfattet risiko, skabe tillid og øge tilfredsheden i købsbeslutningen, hvorfor branding i B2B ifølge Leek og Christodoulides (2011) skal bidrage med både funktionelle og emotionelle fordele. Dette perspektiv ser vi også afspejlet i teoretiske bidrag, eksempelvis hos Aagerup (2022), som påpeger balancen mellem 'brandvarme' og 'brandkompetence', og Ozdemir et al. (2020) balance mellem 'håndgribelige'- og 'uhåndgribelige elementer' i B2B-virksomheders brandkommunikation. Heraf peger teoretiske perspektiver og vores analytiske fund på, at funktionelle aspekter fortsat udgør et vigtigt element i kommunikationen, men at deres potentiale forstærkes, når de ledsages af emotionelle elementer. Dog rejser det spørgsmålet om, hvorvidt B2B-virksomheder nødvendigvis bør tilstræbe en ligevægt mellem funktionelle og emotionelle elementer, eller om vægtningen snarere bør tilpasses virksomhedernes kontekstuelle forhold. I en B2B kontekst, hvor beslutningsprocesser ofte er komplekse og involverer flere aktører, kan det argumenteres, at det er afgørende at finde en kommunikationsform, der både imødekommer de rationelle krav til dokumentation og pålidelighed, og samtidig etablerer en følelsesmæssig forbindelse, der styrker brandets differentiering og identitetsmæssige appel. Samtidig kan det diskuteres

hvorvidt kontekstuelle betingelser som branche og produkt/løsninger ligeledes har en indvirkning, idet eksempelvis produktet og/eller løsningens kontekst også udgør en væsentlig differentiering mellem virksomheder. Netop derfor fremstår specialets valg af casevirksomheder som relevante, idet de opererer i forskellige brancher med forskellig udbud af produkter og/eller løsninger, hvorfor disse kontekstuelle betingelser også kan ses i deres kommunikation. Dette understreger, efter vores opfattelse, behovet for en mere situeret og fleksibel tilgang til branding, hvor balancen mellem funktionelle og emotionelle elementer ikke forstås som et fast ideal, men som en dynamisk størrelse, der må tilpasses virksomhedens position og de specifikke kontekstuelle betingelser den er indlejret i.

Image-power i B2B

Som uddybet tidligere i specialets teoretiske kapitel, udvider McNely (2012) Fabers (2002) forståelse af 'image-power'. Hvor Fabers (2002) definition af 'image-power' understreger, at en magtfuld organisation er i stand til at skabe et eksternt 'image', der vil blive husket af forbrugere, udvider McNely (2012) begrebet til at omhandle virksomheders egen strategiske evne til at påvirke og fastholde en bestemt eksternt opfattelse. Dette uddyber McNely (2012) sker gennem bevidst brug af tekstuelle og visuelle udtryksformer på sociale medier. I denne forbindelse udviklede han et kodningsskema baseret på hans egen kvalitative indholdsanalyse af virksomheders tilstedeværelse på Instagram, med særligt fokus på, hvordan indhold anvendes til at realisere 'image-power'. I tråd med McNelys (2012) tilgang ser vi en vis parallel til vores egen undersøgelse, idet vi ligeledes har tilstræbt at analysere, hvordan visuelle og tekstuelle elementer i B2B-virksomheders LinkedIn-opslag, bidrager til iscenesættelsen af brandet. Dermed udvider vi også 'image-power' begrebets mediekontekst, idet vores undersøgelse, som nævnt, er forankret i LinkedIn frem for Instagram. Med afsæt i specialets litteraturreview, teoretiske perspektiver og egne analytiske fund, argumenterer vi for, at emotionelle elementer, inspireret af forbrugerorienteret kommunikation, spiller en væsentlig rolle i B2B kommunikation. Heraf ser vi et potentiale i at nuancere, diskutere og videreudvikle McNelys (2012) tilgang til 'image-power' med udgangspunkt i en B2B kontekst. Vi er dog bevidste om, at McNelys (2012) undersøgelse er forankret i en tidlig fase af sociale mediers udvikling, og tager afsæt i en anden sociale mediekontekst, samt udviklet forbrugerorienteret kontekst. Ikke desto mindre vurderer vi, at begrebet 'image-power' fortsat rummer en analytisk anvendelighed i kraft af dets fleksibilitet og fokus på visuel og tekstuelle elementers indvirkning på virksomheders 'image'. Ifølge McNely (2012) kan 'image-power'

realiseres gennem tilstedeværelsen af seks kategorier, som omfatter forskellige indholdstyper, som har vist sig at være fremtrædende i hans undersøgelse af 'image-power' (jf. afsnit 7.2. Image-power). Kategorierne, som McNely (2012) udarbejder, består af følgende: 'Orienting', som omhandler opslag, der tydeliggør organisationens identitet og kerneværdier gennem symboler, handlinger eller fortællinger, som afspejler virksomhedens mission. 'Humanizing', der vedrører opslag, som fremhæver de menneskelige aspekter af organisationen. 'Interacting', der omhandler opslag som inviterer til interaktion og/eller dialog med modtageren. 'Placemaking', som vedrører opslag der forbinder organisationen til bestemte steder, både fysiske og symbolske. 'Showcasing' som omhandler opslag der fremhæver virksomhedens produkter, løsninger eller resultater. Afslutningsvis findes kategorien 'crowdsourcing', som vedrører opslag der aktiverer målgruppen gennem deltagelse, feedback eller medskabelse i organisationens aktiviteter.

Kategorien 'orienting', som ifølge McNely (2012) dækker over indhold, der tydeliggør organisationens identitet, værdier og mission, ser vi også tilstedeværelsen af, gennem specialets casevirksomheders LinkedIn-opslag. Dette siges på baggrund af, at særligt større værdibårne formål og samfundsmæssigt ansvar formidles, ofte gennem forskellige narrativer. Samtidig argumenterer vi indledningsvist for, at 'orienting' kan anskues i relation 'brand purpose' og 'identity value', som Beverland (2021) fremhæver som afgørende, idet brands skal kunne tilbyde mere end blot produkter og/eller løsninger. Brandets formål og identitet bliver her et centralt referencepunkt, der både giver retning for virksomhedens handlinger og skaber en følelsesmæssig appel, hvor det ikke blot handler om at være kompetent, men også om at være relevant og værdimæssigt forankret. Dermed kan det argumenteres, at 'orienting' i en B2B kontekst ikke blot handler om profilering, men om at skabe en fortælling, som kobler funktionel ekspertise med overordnede formål og værdier. I tråd med McNelys (2012) forståelse af 'orienting' argumenterer vi derfor for, at denne kategori også kan relatere sig i en B2B kontekst, idét at kategorien dermed udgør en komponent i opbygningen af et værdibåret 'image'. Hertil kan det ligeledes argumenteres, at kategorien 'humanizing', som består af at 'humanisere' organisationers 'image', også har fællestræk med både teoretiske perspektiver fra litteraturen samt specialets caseanalyser. For det første peger flere af de teoretiske perspektiver fra specialets litteraturreview på, at skildringen af medarbejdere og personlige aftryk i kommunikationen, udgør en faktor i B2B-virksomheders brandkommunikation (Biedenbach et al., 2019; Hariyana et al., 2024; Stathopoulou et al., 2024, Cartwright et al. 2021)). For det andet viser vores caseanalyser, at virksomhederne anvender enten ledelsen

eller konkrete medarbejderportrætter som afsendere i deres kommunikation. Der kan derfor argumenteres for, at denne menneskeliggørelse af virksomhederne i en B2B kontekst, kan kobles til McNelys (2012) forståelse af kategorien 'humanizing', idet individer ligeledes bruges til at fremhæve menneskelige aspekter. Det kan dog diskuteres, om ledelsens tilstedeværelse i kommunikationen i lige så høj grad opfylder McNelys (2012) definition af 'humanizing'-kriteriet. Dette siges på baggrund af, at ledelseskommunikation kan betragtes som en forlængelse af casevirksomhedernes overordnede 'corporate branding', hvilket kan have et mere topstyret og formaliseret præg. Medarbejdere, særligt i Netcompanys kommunikation, fremstår derimod ofte som bærere af faglighed, praksisnærhed og personlig autenticitet, hvilket vi argumenterer for, stemmer mere overens med McNelys (2012) idé om, at 'humanizing' handler om at synliggøre et personligt element af de mennesker, der udgør organisationen. Dette udvidede perspektiv er i tråd med forskningsperspektiver fra eksempelvis Biedenbach et al. (2019), Hariyana et al. (2024) og Stathopoulou et al. (2024), som fremhæver, at 'menneskelig kapital', faglige kompetencer og 'individdrevne profiler' fremstår som mere troværdige og værdibærende. Vi foreslår derfor, at McNelys (2012) forståelse af 'humanizing' med fordel kan udvides i en B2B kontekst til ikke blot at omfatte synliggørelsen af menneskelige træk og relationel nærvær, men også den strategiske brug af medarbejdere som faglige aktører og kompetencebårne stemmer for virksomheden. Her bliver 'humanizing' ikke alene et spørgsmål om menneskeliggørelse, men også om at positionere virksomheden gennem de mennesker, der repræsenterer virksomhedens værdier, viden og praksis. Dermed argumenterer vi for, at 'humanizing' i en B2B kontekst bør rumme et mere dobbelt sigte: dels at skabe nærvær og genkendelighed, og dels at kommunikere kompetencer og værdi gennem medarbejdere som aktive medskabere af virksomhedens brand.

Kigges der på McNelys (2012) kategori 'interacting', som dækker over opslag, der inviterer modtageren til dialog, ses denne kategori ikke som direkte udtrykt i specialets caseanalyser. I caseanalyserne ser vi i stedet, at interaktion tager mere indirekte former, og foregår mere envejs, eksempelvis når casevirksomhederne opfordrer til deltagelse i events eller andre faglige arrangementer. Dette kan argumenteres for, i tråd med McNelys (2012) beskrivelse, ligeledes at have til formål at styrke relationer. I forlængelse med Cartwright et al. (2021) kan casevirksomhederne argumenteres for at tilgå en mere 'call to action'- eller 'dissemination'-strategi, hvor engagement søges skabt gennem eksponering frem for gensidig udveksling. Dette siges på baggrund af, at specialets casevirksomheder primært gør brug af

interaktion gennem opfordringer til at møde dem ved messer og events eller til at læse indhold, de selv har udgivet, eksempelvis i form af whitepapers. Ligeledes har vi heller ikke kodet opslag som invitere til dialog gennem eksempelvis opslagets kommentarfelt. På den ene side kan det deraf diskuteres hvorvidt ‘interacting’ igennem specialet casevirksomheder tager en mere kontrolleret og mindre dialogisk form, hvilket ikke er i tråd med McNelys (2012) oprindelige definition. På den anden side peger Cartwright et al. (2021) netop på, at B2B-virksomheder ofte har vanskeligt ved at balancere kontrol og åbenhed på sociale medier og at mere decentraliserede strategier, som ‘co-creation’, anses som effektive veje til relationel værdiskabelse og øget engagement. Denne pointe underbygges yderligere af Sundström et al. (2021), der pointerer, hvordan ‘handlingsorienteret indhold’ af B2B-virksomheder, som aktivt inviterer modtageren til at bidrage med ideer, forslag eller feedback, genererer det højeste engagement på sociale medier. Ifølge Sundström et al. (2021) og Cartwright et al. (2021), styrker denne type indhold relationen mellem virksomhed og målgruppe, da det skaber oplevelsen af medinddragelse og fællesskab. I lyset heraf fremstår det som et uudnyttet potentiale, at casevirksomhederne i begrænset omfang gør brug af sådanne interaktive greb. Dette understøttes ligeledes af Iankova et al.’s (2019) fund, som peger på, at B2B-virksomheder i højere grad anvender sociale medier til kundetiltrækning fremfor til relationsopbygning, hvorfor virksomheder potentielt undervurderer værdien af sociale medier til relationsopbygning. Dette kan således diskuteres hvorvidt der ligger et uforløst potentiale i inddragelse af ‘interacting’ i en B2B kontekst, hvor inddragelse ligeledes kan argumenteres for at være et relevant komponent i en social medie kontekst. En tredje kategori ‘placemaking’, der omhandler, hvordan organisationer via indhold knytter sig til bestemte steder, både i konkret geografisk forstand og som symbolske pejlemærker (McNely, 2012). Denne kategori argumenterer vi indledningsvis for kan optræde i specialets caseanalyser gennem casevirksomhedernes tilstedeværelse på events, messer og konferencer, samt gennem aktiviteter i forskellige lande og lokalsamfund. Det kan deraf argumenteres for, at ‘placemaking’ i en B2B sammenhæng ikke blot anvendes til at signalere fysisk tilstedeværelse, men også fungerer som et middel til at etablere legitimitet og skabe forbindelse til større dagsordener og markeder. Dette siges på baggrund af at casevirksomhedernes opslag blandt andet henviser til forskellige fysiske kontekster, heraf fungerer de således ikke kun informativt, men argumenteres for at iscenesætte virksomhedens globale rækkevidde, kulturelle nærhed og evne til at agere meningsfuldt i specifikke sammenhænge. Dette kommer særligt til udtryk gennem casevirksomhederne Danfoss og DSV, hvor markedstilknytning og forhold særligt spiller en rolle i deres kommunikation.

Dermed kan ‘placemaking’ forstås som en måde at forankre brandet i en kontekst, hvor stedet bliver et symbol på erfaring, engagement og værdimæssig forankring.

Kategorien ‘showcasing’, som ifølge McNely (2012) dækker over opslag, hvor virksomheder fremhæver deres produkter, kan ligeledes sættes i relation til specialets caseanalyser, hvor der indgår konkrete produkt/og ellers løsninger i deres kommunikation, blandt andet gennem kundecases. Denne fremhævelse af produkter/løsninger argumenterer vi at være i tråd med McNelys (2012) definition, idet kommunikation tolkes som et forsøg på at styrke casevirksomhedernes ‘image’ gennem resultater, produkter, løsninger og succeshistorier. Samtidig, som påpeget tidligere i analysedel 2, optræder ren funktionel produktfremvisning ofte sjældent, men kombineres ofte med emotionelle og værdibårne elementer, eksempelvis gennem fortællinger om, hvordan løsningen skaber værdi for samfund, kunder eller klima. Dette understøtter Aakers (2018) og Bonnin og Alfonso (2019) pointer om, at ‘brand storytelling’ i B2B ikke blot handler om at vise hvad virksomheden gør, men også hvorfor den gør det, og hvordan dette afspejler et højere formål. I lyset af Gu et al. (2023) og Hariyana et al. (2024), som fremhæver betydningen af funktionelle elementer som ‘informationelle signaler’ og ‘informationsindhold’, kan ‘showcasing’ derfor argumenteres for at forstås som en tilgang til at forene funktionel dokumentation med narrativ fortælling. Kategorien kan derfor argumenteres som værende en central del af B2B-virksomheders branding på sociale medier, fordi den opererer i spændingsfeltet mellem objektiv dokumentation og emotionel appel, hvilket ifølge både teoretiske og analytiske fund fremstår som et effektivt virkemiddel (Aagerup et al., 2022; Ozedemir et al., 2020). Kigges der på kategorien ‘crowdsourcing’, som hos McNely (2012) dækker over indhold, der aktiverer målgruppen gennem deltagelse, feedback eller idéudveksling, kan det i lyset af specialets caseanalyser diskuteres hvorvidt, at ‘crowdsourcing’ af McNelys (2012) definition kan anvendes i en B2B kontekst. I de tre casevirksomheder ses det ikke, at virksomhederne inviterer brugere ind til at bidrage direkte til deres udviklingsprocesser. Derimod argumenteres der for at opstå en tilgang, hvor samarbejdspartnere og kunder i højere grad inddrages i formidlingen af brandet, f. eks. gennem cases, citater og fælles projekter. Det er således ikke den brede “crowd”, der aktiveres, men derimod allerede etablerede relationer. På den baggrund argumenterer vi for, en udvidelse af kategorien, da ‘crowdsourcing’ af McNelys (2012) definition inviterer ind til åben deltagelse fra mange ukendte aktører, ser vi derimod at casevirksomhederne anvender en form udvikling i samspil med kunder/partnere som fordrer innovation og/eller værdiskabende løsninger. Denne forståelse ser vi harmonerer

med Raki (2021), som fremhæver, at branding i B2B bør forstås som et relationelt og netværksbaseret fænomen, hvor værdi opstår gennem dialog og samarbejde. I forlængelse heraf vurderer vi, at denne udvidelse af ‘crowdsourcing’ som kategori i højere grad indfanger den form for relationel samarbejde.

I forlængelse af specialets teoretiske perspektiver og analytiske fund kan det diskuteres, hvorvidt alle McNelys (2012) kategorier omfavner alle aspekter af B2B-virksomheders tilstedeværelse på LinkedIn og evne til at realisere ‘image-power’. Selvom flere af kategorierne fortsat anses at være relevante, viser specialets analytiske fund, at casevirksomhederne særligt gør brug af videndeling og aktivt engagerer sig i samfundsrelaterede og branchemæssige dagsordener. I denne tilgang argumenterer vi for, at branding ikke blot handler om at formidle egne ydelser eller værdier, men også fungerer som en form for fagligpositionering gennem viden. Dette peger på relevansen af en mulig tilføjelse af ‘thought leadership’, som en supplerende kategori i forståelsen af, hvordan B2B-virksomheder opnår ‘image-power’. Argumentet for tilføjelse af ‘thought leadership’ står ikke alene ud fra specialets analytiske fund, men er ligeledes bakket op af flere teoretiske perspektiver, som understøtter ‘thought leaderships’ relevans. Mens Christiansen (2020) argumenterer for, at ‘thought leadership’ kan styrke B2B-virksomheders troværdighed og brandposition, fremhæver Cartwright et al. (2021), at ‘thought leadership-strategien’ gør det muligt for virksomheder at fremstå som kompetente aktører. Derudover fremhæver perspektiver fra Magno og Cassia (2020) at denne ‘intellektuelle kapacitet’ som indgår i ‘thought leadership’ bidrager til at forstå tilgange som todelt: Dels som en ‘kompetence’, hvor virksomheden demonstrerer evnen til at producere og dele viden, der kan engagere og sætte samtaler i gang i branchen, og dels som et ‘resultat’, hvor denne indsats fører til, at virksomheden opfattes som en troværdig og indflydelsesrig autoritet. I relation til begrebet ‘image-power’ bidrager den dobbelthed, som Magno og Cassia (2020) tillægger ‘thought leadership’, til at nuancere og udvide forståelsen af, hvordan ‘image-power’ kan konstrueres i en B2B kontekst. Hvor McNely (2012) primært definerer ‘image-power’ ud fra virksomhedens strategiske evne til at påvirke og fastholde en bestemt ekstern opfattelse af sig selv gennem bevidst brug af kommunikation, billeder og andre udtryksformer, peger vores analytiske fund at viden, faglig tyngde og autoritet spiller en lige så central rolle i iscenesættelsen af et stærkt og troværdigt ‘image’ i en B2B sammenhæng. I denne sammenhæng fremstår ‘thought leadership’ som en mulig drivkraft for ‘image-power’ i B2B, da det knytter brandet til målgruppens faglige interesser og behov. Dermed kan det

argumenteres, at 'image-power' i en B2B kontekst også handler om at opnå en anerkendt og legitim position forankret i de branchekontekstuelle forhold som virksomheden er indlejret i.

12. Konklusion

På baggrund af specialets undersøgelse vil vi i det følgende afsnit konkludere på specialets problemformulering: *“Hvordan kommer branding i en business-to-business (B2B) kontekst til udtryk gennem virksomheders indhold på det sociale medie LinkedIn, og hvilke praktiske implikationer kan udledes af deres kommunikation?”*

For at skabe en forståelse af, hvordan branding og kommunikation forankrer sig i en B2B kontekst, har vi søgt relevant forskningslitteratur med henblik på at skabe en forståelsesramme og indsigt i forskningsfeltet, gældende for de betingelser, som B2B er indlejret i. Her fandt vi, at B2B og B2C varierer i markeds- og målgruppe forhold, og mens noget forskning peger på, at B2B og B2C adskiller sig i kommunikationspraksis, advokerer andet forskning samtidig for, at skellet mellem B2B og B2C er blevet mindre. Ligeledes fremhæver flere forskningsperspektiver, at anvendelsen af rationelle argumenter i kommunikationen stadig har sin relevans, men peger samtidig også på, at emotionelle værdier også har vundet indpas i en B2B kontekst. Disse tendenser optræder ligeledes i forskningsperspektiver omhandlende B2B tilstedeværelse på sociale medier, hvor flere peger på, at B2B virksomheder, som anvender sociale medier, bør balancere rationelle argumenter og emotionelle værdier i deres kommunikation. Dog, ser vi, at flere af disse forskningsperspektiver er forankret i marketingstraditioner, hvilket har fordret indeværende speciales interesse i at undersøge, hvordan kommunikationen stiller bestemte meningspotentialer til rådighed. Dette motiverer vores undersøgelse af hvordan kommunikation- og branding i en B2B kontekst kommer til udtryk gennem virksomheders indhold på sociale medier. Siden flere forskningsperspektiver fremhæver det sociale medie LinkedIn som værende den mest relevante og anvendte platform for B2B-virksomheder, har vi derfor forankret vores undersøgelse i denne mediekontekst. Heraf har vi undersøgt tre casevirksomheders LinkedIn-opslag og udarbejdet tre særskilte indholdsanalyser af deres kommunikation- og branding gennem platformen, samt en komparativ analyse af virksomhederne på tværs. Gennem caseanalyser og efterfølgende komparativ analyse kan vi konkludere, at virksomhederne anvender LinkedIn som en platform for brandkommunikation. Dog afspejler casevirksomhedernes kommunikation både forskelle og ligheder, som samtidig er forankret i forskellige kontekstuelle betingelser. Med afsæt i den komparative analyse kan vi udlede tilstedeværelsen af fire centrale dimensioner, som indfanger dynamikker, der optræder i casevirksomhedernes branding og kommunikation, herunder *emotionelle og*

funktionelle elementer, narrativ corporate branding og kundecases, thought leadership samt *ledelsen og medarbejdere som afsendere*. Disse dimensioner bidrager til en udvidelse forståelse af B2B-virksomheders branding- og kommunikationspraksis, som udfolder sig gennem indhold på LinkedIn. Dette speciale udfordrer dermed ligeledes den traditionelle opfattelse af kommunikationen i en B2B kontekst, som ren rationel og funktionel orienteret. Mens rationelle- og funktionelle elementer stadig fortsat anses at være vigtige, viser specialets analyse at emotionelle elementer også har sin berettigelse, idet der herigennem skabes en mere formålsdrevet og meningskabende kommunikation, som i tråd med teoretiske perspektiver, kan have en positiv indvirkning i modtagerforhold. Samtidig må det anerkendes, at konteksten, virksomhederne opererer i, har betydning for, hvordan disse elementer vægtes i deres branding og kommunikation. Dette giver anledning til en diskussion af teoretiske og praktiske perspektiver, der kan bidrage til at nuancere og udvide tilgangen til branding og kommunikation for B2B-virksomheder. Med afsæt McNelys (2012) forståelse af *image power*, har vi diskuteret, hvorvidt definitionen kan anvendes i forståelsen af B2B-virksomheders tilstedeværelse på LinkedIn. I tråd med specialets analyse og teoretiske perspektiver, udleder vi at McNelys (2012) indholdskategorier til en vis grad kan nuanceres og relateres til en B2B kontekst. Dog mener vi ikke, at McNelys (2012) seks indholdskategorier indfanger alle dynamikker, som vi gennem specialets analyser og teoretiske perspektiver identificerer. Det siges på baggrund af specialets analytiske fund samt teoretiske perspektiver, der peger på, at *thought leadership* kan betragtes som en drivkraft i B2B, hvorfor vi advokerer for en tilføjelse af *thought leadership* som indholdskategori. Afslutningsvis kan vi konkludere, at branding og kommunikation i en B2B kontekst via LinkedIn er under forandring og udvikling. Vores speciale viser, at virksomheder balancerer mellem funktionelle og emotionelle elementer til at styrke deres brands og opnå relationel gennemslagskraft i et digitalt medielandskab. Samtidig fremhæver vi behovet for at udvide eksisterende teoretiske rammer, herunder McNelys (2012) begreb om 'image-power', så de bedre indfanger de kommunikationsformer, der gør sig gældende i B2B sammenhænge, men at disse samtidig også afhænger af virksomheders kontekstuelle forhold. Med dette bidrag håber vi at have nuanceret og styrket forståelsen af, hvordan B2B-virksomheder kan arbejde med branding og kommunikation i en social medie kontekst.

13. Litteraturliste

A

Aagerup, U., Andersson, S., & Awuah, G. B. (2022). *Building a warm and competent B2B brand personality* (s. 167–193). *European Journal of Marketing*, 56(13), 27 sider.
<https://doi.org/10.1108/EJM-06-2019-0528>

Aaker, D. A. (2018). *Creating signature stories: Strategic messaging that persuades, energizes, and inspires*. Morgan James Publishing. 21 sider.

Altheide, D. L., & Schneider, C. J. (2012). *Qualitative media analysis* (2nd ed.). SAGE Publications. (s. 38–74) 36 sider

B

Balmer, J. M. T. (2001). *Corporate identity, corporate branding and corporate marketing: Seeing through the fog*. *European Journal of Marketing*, 35(3/4), 248–291.
<https://doi.org/10.1108/03090560110694763> 43 sider

Beverland, M. B. (2021). *Branding: Co-creating meaning through marketing communications*. SAGE Publications. 410 sider

Biedenbach, G., Hultén, P., & Tarnovskaya, V. (2019). *B2B brand equity: Investigating the effects of human capital and relational trust*. *Journal of Business & Industrial Marketing*, 34(1), <https://doi.org/10.1108/JBIM-01-2018-0003> 12 sider

Bilro, R. G., Loureiro, S. M. C., & Souto, P. (2023). *A systematic review of customer behavior in business-to-business markets and agenda for future research*. *Journal of Business & Industrial Marketing*, 38(13), 122–142. <https://doi.org/10.1108/JBIM-07-2022-0313> 20 sider

Bonnin, G., & Alfonso, M. R. (2019). *The narrative strategies of B2B technology brands*. *Journal of Business & Industrial Marketing*, 34(7), 1448–1458.
<https://doi.org/10.1108/JBIM-03-2019-0112> 12 sider

Boyd, D., & Ellison, N. B. (2008). *Social Networks Sites: Definition, History, and Scholarship*. *Journal of Computer-Mediated Communication*, 13, (s. 210–230), 20 sider. <https://doi.org/10.1111/j.1083-6101.2007.00393.x>

Brier, S. (2019). *Tværvidevidenskabsteori*. Samfundslitteratur (s. 305–320) 16 sider

Bryman, A., Sloan, L., Foster, L., & Clark, T. (2021). *Social Research Methods* (6. udg.) (s. 38–66, 83–105, 270–292, 376–389 og 523–551) 118 sider

Braun, V., & Clarke, V. (2006). *Using thematic analysis in psychology*. *Qualitative Research in Psychology*, 3(2), (s. 77–101). <https://doi.org/10.1191/1478088706qp063oa> 24 sider

C

Cartwright, S., Davies, I., & Archer-Brown, C. (2021). *Managing relationships on social media in business-to-business organisations*. *Journal of Business Research*, 125, (s. 120–134). <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2020.11.028> 14 sider

Christiansen, H.-C. (2020). *Faglig videndeling på sociale medier: Thought leadership og personal knowledge management i praksis* (1. udg., 1. oplag). Hans Reitzels Forlag. 205 sider

Cronin, P., Ryan, F., & Coughlan, M. (2008). *Undertaking a literature review: A step-by-step approach* (s. 38–43). *British Journal of Nursing*. doi: <https://doi.org/10.12968/bjon.2008.17.1.28059> 5 sider

D

Deng, Q., Wang, Y., Rod, M., & Ji, S. (2021). *Speak to head and heart: The effects of linguistic features on B2B brand engagement on social media*. *Industrial Marketing Management*, 99, (s. 1–15). <https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2021.09.005> 15 sider

Dosanjh, K., Timm, H. M., & Hall, A. (2020). *Introduktion til markedsføring på sociale medier: Facebook og LinkedIn*. Hans Reitzels Forlag. 185 sider

Dwivedi, Y., Ismagilova, E., Rana, N. P., & Weerakkody, V. (2019). *Use of Social Media by B2B Companies: Systematic Literature Review and Suggestions for Future Research* (s. 1–11). https://doi.org/10.1007/978-3-030-29374-1_28 11 sider

E–F

Faber, B. D. (2002). *Community action and organizational change: Image, narrative, identity*. Southern Illinois University Press. s.19-44 25 sider

Fagundes, L., Gomes-e-Souza Munaier, C., & Crescitelli, E. (2023). *The influence of social media and brand equity on business-to-business marketing*. *Revista de Gestão*, 30(3), (s. 299–313). <https://doi.org/10.1108/REGE-07-2021-0114> 15 sider

Flyvbjerg, B. (2006). *Five misunderstandings about case-study research*. *Qualitative Inquiry*, 12(2), 219–245. <https://doi.org/10.1177/1077800405284363> 28 sider

Fuchs, C. (2005). The mass media, politics, and warfare. I L. Artz & Y. Kamalipour (Red.), *Bring'em On – Media and politics in the Iraq war* (s. 189–207). Rowman & Littlefield Publishers. 18 sider

G

Gadamer, H.-G. (2004). *The elevation of the historicity of understanding to the status of a hermeneutic principle*. *I Truth and method*. London: Continuum (s. 267–304). 38 sider

Gan, W., Ye, Z., Wan, S., & Yu, P. S. (2023). *Web 3.0: The future of internet*. In *Companion Proceedings of the ACM Web Conference 2023*. ACM. (s. 1–10) <https://doi.org/10.1145/3543873.3587583> 10 sider

Gruner, R. L., & Power, D. (2018). *To integrate or not to integrate? Understanding B2B social media communications*. *Online Information Review*, 42(1), (s. 73–92) <https://doi.org/10.1108/OIR-04-2016-0116> 19 sider

Guldager, J. (2015). *Videnskabsteori – en indføring for praktikere* (s. 117–143). Akademisk Forlag. 27 sider

Gu, W., Chan, K. W., Kwon, J., Dhaoui, C., & Septianto, F. (2023). *Informational vs. emotional B2B firm-generated content on social media engagement*. *Industrial Marketing Management*, 112, (s. 98–112). <https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2023.04.012> 14 sider

H

Hariyana, N., Majid, N., & Yuningsih, Y. (2024). *Assessing the impact of message sources and content on B2B social media marketing effectiveness*. *Communication Today*, 15(2), (s. 148–163). <https://doi.org/10.34135/communicationtoday.2024.Vol.15.No.2.9> 20 sider

Hatch, M. J., & Schultz, M. (2009). *Brug dit brand*. København: Gyldendal Business (s. 1–57) 57 sider

Hutchins, J., & Rodriguez, D. X. (2018). *The soft side of branding: Leveraging emotional intelligence*. *Journal of Business & Industrial Marketing*, 33(1), (s. 117–125). <https://doi.org/10.1108/JBIM-02-2017-0053> 9 sider

I–K

Iankova, S., Davies, I., Archer-Brown, C., Marder, B., & Yau, A. (2019). *A comparison of social media marketing between B2B, B2C and mixed business models*. (s. 1–49). <https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2018.01.001> 49 sider

Kaplan, A. M., & Haenlein, M. (2010). *Users of the world, unite! The challenges and opportunities of social media*. *Business Horizons*, 53(1), (s. 59–68). <https://doi.org/10.1016/j.bushor.2009.09.003> 9 sider

Klastrup, L. (2017). *Strategisk kommunikation på sociale netværksmedier: Kort og præcist om medier og kommunikation*. SL Grafik. (s. 1–61) 61 sider

Krippendorff, K. (2019). *Content analysis*. SAGE Publications, Inc. (s. 86–101, 157–176, 277–359 og 361–382). <https://doi.org/10.4135/9781071878781> 137 sider

Kvale, S., & Brinkmann, S. (2015). *Interview: Det kvalitative forskningsinterview som håndværk* (3. udg.). Hans Reitzels Forlag. (s. 197–219) 22 sider

L–M

Leek, S., & Christodoulides, G. (2011). *A literature review and future agenda for B2B branding: Challenges of branding in a B2B context*. *Industrial Marketing Management*, 40(6), 830–837. <https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2011.06.006> 7 sider

Magno, F., & Cassia, F. (2020). *Establishing thought leadership through social media in B2B settings: Effects on customer relationship performance*. *Journal of Business & Industrial Marketing*, 35(3), 437–446. <https://doi.org/10.1108/JBIM-12-2018-0410> 10 sider

McNely, B. (2012). *Shaping organizational image-power through images: Case histories of Instagram*. In *Proceedings of the IEEE Professional Communication Conference* (s. 1–8). University of Kentucky. 8 sider

Mora Cortez, R., & Ghosh Dastidar, A. (2022). *A longitudinal study of B2B customer engagement in LinkedIn: The role of brand personality*. *Journal of Business Research*, 145, (s. 92–105). <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2022.02.086> 14 sider

Mumby, D. K., & Kuhn, T. R. (2019). *Organizational Communication: A Critical Introduction* (s. 255–261). SAGE. 6 sider

Murphy, M. (2015). *A framework for examining B2B digital communication*. In L. Robinson Jr. (Ed.), *Marketing dynamism & sustainability: Things change, things stay the same* (s. 703–705). Springer. https://doi.org/10.1007/978-3-319-10912-1_225 3 sider

N–R

Ozdemir, S., Gupta, S., Foroudi, P., Wright, L. T., & Eng, T.-Y. (2020). *Corporate branding and value creation for initiating and managing relationships in B2B markets*. *Qualitative Market Research: An International Journal*, 23(4) (s. 627–661). <https://doi.org/10.1108/QMR-12-2017-0168> 36 sider

Österle, B., Kuhn, M. M., & Henseler, J. (2018). *Brand worlds: Introducing experiential marketing to B2B branding*. *Industrial Marketing Management*, 72, (s. 71–98)
doi: <https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2018.04.015> 28 sider

Pahuus, M. (2014). *Hermeneutik. I Humanistisk videnskabsteori* (3. udg., s. 223–256). Lindhardt og Ringhof. 34 sider

Raki, S. (2021). *B2B branding in the business-to-business context: A literature review*. *Journal of Innovative Research in Management Sciences*, 2(1), (s. 50–59). <https://doi.org/10.62270/jirms.vi.7> 9 sider

Randolph, J. J. (2009). *A guide to writing the dissertation literature review* (s. 1–13). *Practical Assessment, Research & Evaluation*. <https://doi.org/10.7275/b0az-8t74> 13 sider

Rėklaitis, K., & Pilelienė, L. (2019). *Principle Differences Between B2B and B2C Marketing Communication Processes*. *Organizacijų Vadyba: Sisteminiai Tyrimai*, 81, (s. 74–86). <https://doi.org/10.1515/mosr-2019-0005> 12 sider

Ribas, A. C., & de Almeida, L. (2021). *The role of emotions in B2B context: A systematic literature review*. *Proceedings of the European Marketing Academy*, 50th, 93404. <https://proceedings.emac-online.org/pdfs/A2021-93404.pdf> 11 sider

S–Y

Sandstrøm, L. (2021). *Det meningsgivende sted*. I Sandstrøm, L. *Den meningsfulde virksomhed*. Akademisk Forlag. (s. 187–209). 23 sider.

Schulkind, A. (2022). *Marketing for small B2B businesses: How content creates marketing muscle and powers traditional and digital marketing*. Chapter 3: Creating Marketing That Creates Value (s. 29–41). Apress. <https://doi.org/10.1007/978-1-4842-8741-5> 13 sider.

Seldorf, B. (2008). *Employer branding*. Børsens Forlag. s. 1–19, 45–67. 42 sider.

Stathopoulou, A., Kreuzer, M., & Frisenberg, C. (2024). Is social media B2B engagement driven by impression management strategies? *Industrial Marketing Management*, 121, (s. 55–73). <https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2024.07.003> 19 sider.

Sundström, M., Alm, K. H., Larsson, N., & Dahlin, O. (2021). B2B social media content: Engagement on LinkedIn. *Journal of Business & Industrial Marketing*, 36(3), (s. 454–468). <https://doi.org/10.1108/JBIM-02-2020-0078> 14 sider.

Taiminen, K., & Ranaweera, C. (2019). Fostering brand engagement and value-laden trusted B2B relationships through digital content marketing: The role of brand's helpfulness. *European Journal of Marketing*, 53(9), (s. 1759–1781). 22 sider.

Tanggaard, L., & Brinkmann, S. (2010). *Kvalitative metoder: En grundbog* (1. udg., s. 34–43 og 207–229). Hans Reitzels Forlag. 32 sider.

Van Dijck, J. (2013). *The culture of connectivity: A critical history of social media*. Oxford University Press. Kapittel 1: Engineering Sociality in a Culture of Connectivity (s. 1–23). 23 sider.

Van Dijck, J., Poell, T., & de Waal, M. (2018). *The Platform Society. Public Values in a Connective World*. Kapittel 1: The Platform Society as a Contested Concept (s. 8–30). 22 sider.

Willis, P. (2018). B2B Versus B2B Communication. In *The International Encyclopedia of Strategic Communication*. John Wiley & Sons, Inc. (s. 1–10).
<https://doi.org/10.1002/9781119010722.iesc0016> 10 sider.

Yin, R. (2014). *Case study research and applications: Design and methods* (5th ed.). Sage. (s. 1–70). 70 sider.

Yogesh Dwivedi, Ismagilova, E., Rana, N. P., & Weerakkody, V. (2019). Use of social media by B2B companies: Systematic literature review and suggestions for future research (s. 1–11). https://doi.org/10.1007/978-3-030-29374-1_28. 11 sider.

Øvrige kilder (websider)

DSV. (u.å.-a). Om DSV. Hentet fra <https://www.dsv.com/da-dk/om-dsv>

DSV. (u.å.-b). Vores historie. Hentet fra <https://www.dsv.com/da-dk/om-dsv/historie>

DSV. (u.å.-c). Vores services. Hentet fra <https://www.dsv.com/da-dk/loesninger>

DSV. (u.å.-d). Bæredygtighed og miljøansvar. Hentet fra <https://www.dsv.com/en/sustainability-esg/environment>

LinkedIn, DSV:
<https://www.linkedin.com/company/dsv/posts/?feedView=all>

Danfoss. (2024a). *Who we are*. Hentet 26. marts 2025, fra <https://www.danfoss.com/en/about-danfoss/company/who-we-are/>

Danfoss. (2024b). *Our businesses*. Hentet 26. marts 2025, fra <https://www.danfoss.com/en/about-danfoss/our-businesses/>

Danfoss. (2024c). *Energy efficiency and sustainability*. Hentet 26. marts 2025, fra <https://www.danfoss.com/en/about-danfoss/insights-for-tomorrow/energy-efficiency/>

LinkedIn, Danfoss:

<https://www.linkedin.com/company/danfoss/>

Netcompany. (u.å.-a). *Management*. Hentet 26. marts 2025 fra <https://netcompany.com/about-us/management/>

Netcompany. (u.å.-b). *Our services*. Hentet 26. marts 2025 fra <https://netcompany.com/services/>

Netcompany. (u.å.-c). *About us*. Hentet 26. marts 2025 fra <https://netcompany.com/about-us/>

Netcompany. (u.å.-d). *Sustainability | Environment*. Hentet 26. marts 2025 fra <https://netcompany.com/sustainability/environment/>

LinkedIn, Netcompany.

<https://www.linkedin.com/company/netcompany-a-s/>