

Road map til sociale medier:

7 ruter til engagement på sociale medier

Af direktør, rådgiver og ekstern lektor Lars Sandstrøm, Corporate Relations

Sociale medier har for altid ændret betingelserne og mulighederne for organisationers og brands relationer, dialog og samarbejde med interessenter (Benkler, 2006; Dijck, 2011; Bechmann, 2012; Castells, 2013; Wyrwoll, 2014; Haug, 2015; Vestergaard, 2015; Fuchs, 2017). I mange tilfælde er sociale medier afgørende for organisationers virke og forretning, og nogle organisationer har endog etableret deres forretning baseret på fælles udvikling og samarbejde på sociale medier (Tapscott & Williams, 2006; Kietzmann et. al., 2011). Men mange organisationer har endnu ikke fundet nøglen til succes på sociale medier og ser stadig de "nye" kommunikationsformer som supplerende eksperimenter til traditionelle kontaktpunkter til kunder, investorer, medarbejdere og andre interessenter. Der er behov for værktøjer og metoder til at udvikle dialog og engagement på sociale medier. Der er behov for et road map til sociale medier.

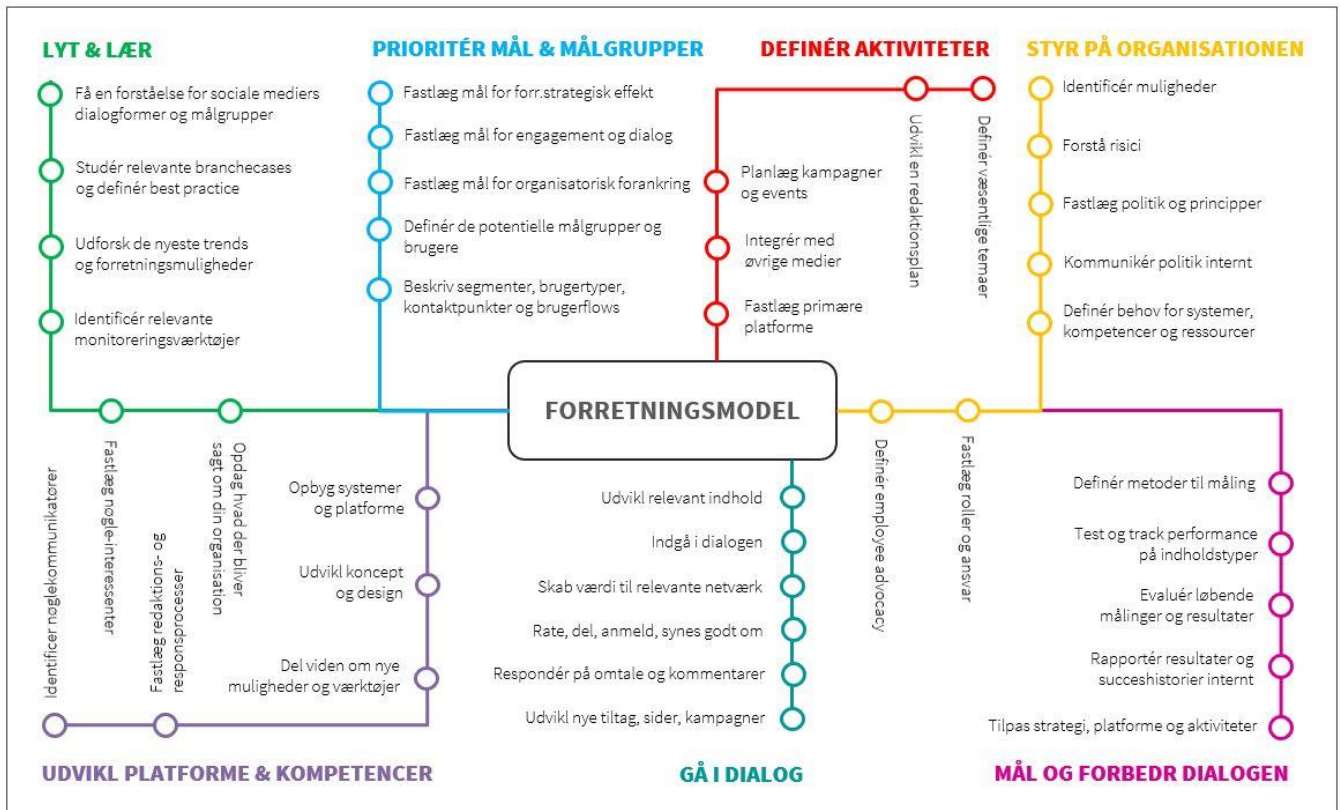
For mange virksomheder er sociale medier for længst blevet en integreret del af det samlede marketing mix (Mangold & Faulds, 2009; Armelini & Villanueva, 2011; Kotler, 2016). Men der er stadig et kæmpe potentiale i at udnytte de sociale medier til strategisk kommunikation og forretningsudvikling. Samtidig er det kommunikative blik på medierne ofte meget snævert; fokuseret på få medier som Facebook, Youtube, Instagram, Twitter og LinkedIn. Her må organisationerne både tænke bredere, tværmedialt (Jenkins, 2008; Hay & Couldry, 2011; Bechmann, 2012; Scolari & Ibrus, 2012; Jenkins et. al., 2013; Gulbrandsen & just, 2016), og dybere, ved at udfordre mulighederne for at udvikle organisationen gennem netværk, udviklingsprocesser, produkter og services, der er sociale af natur og er digitalt forankrede. Her vil en inklusion af Internet of Things (Porter & Heppelmann 2014), Artificial Intelligence, Virtual Reality, Augmented Reality, Blockchain og Big Data forventeligt også være væsentlig for udviklingen af fremtidens digitale, sociale brands (Hein & Honoré, 2016; Kelly, 2016; O'Reilly, 2017; Haug, 2017).

Sociale medier skal i denne sammenhæng derfor også forstås bredere end de traditionelle *masse-selv-kommunikationsmedier* (Castells, 2013). Derimod inkluderer sociale medier i denne artikel alle netværk, platforme og medier, der giver borgere, opinionsdannere, politikere, forbrugere, investorer, ledere og medarbejdere rum, værktøjer og metoder til sammen at udvikle, samarbejde, debattere, kommunikere, beslutte, forhandle og handle – for gensidig forståelse og nytte. Sociale medier er dermed ikke blot kommunikationsplatforme; de bidrager også til forretnings- og brandudvikling, politisk forhandling, læring og uddannelse, markedsforståelse og direkte salg. Sociale medier bygger på relationer. Relationer, der skabes, udvikles, udnyttes og afvikles i en dynamisk strøm af dialog og engagement.

Der vil naturligvis være meget stor forskel på potentialet for at udvikle og anvende sociale medier fra organisation til organisation. Nogle organisationer vil ikke kunne eksistere uden muligheden for at anvende sociale medier og teknologier som forretningsplatform (fx Amazon.com og eBay), mens andre "offline" forretninger primært

anvender sociale medier til at udvikle brand communities, der bygger på fællesskab og fankultur (fx LEGO, Pandora og Starbucks). Fælles er dog behovet for strategisk retning, forankring og planlægning, så udviklingen og anvendelsen af sociale medier er en indskrevet del af organisationens forretningsstrategi. Hvad enten organisationen primært lærer, samarbejder, videndeler, kommunikerer eller sælger på sociale medier er der behov for en strategisk ramme for såvel udvikling som drift af denne medietilstedeværelse. Det er her de *syv ruter til engagement på sociale medier* kan bidrage med et strategisk afsæt.

SOCIALE MEDIER ROADMAP



Start: forretningsmodellen

Rejsen begynder i midten af rutekortet, med forretningsmodellen. Det er organisationens forretningsmodel, dens purpose og underliggende forretningsstrategier, værdigrundlag, vision og mission, der danner fundamentet for den sociale medie strategi.

Dette fundament giver således et væsentligt hint om, i hvilket omfang sociale medier bør indgå som en grundparameter i organisationens udvikling og virke, eller om de sociale medier (blot) bidrager med supplerende kanaler til markedsføring og salg af organisationens produkter og services. Er organisationen placeret inden for den finansielle sektor, detailhandel eller telekommunikation med en vision om at udnytte viden om målgrupper og nye teknologier, så er sociale medier nok et væsentligt indsatsområde, mens det for organisationer inden for advokatbranchen, børnepasning samt vej og park måske kan være sværere at definere sociale mediers rolle.

Imidlertid er der mange organisationer og brancher, der i disse år oplever en digital disruption, som forandrer forretningsbetingelserne for altid (Kelly 2016, Hein & Honoré 2016, Haug 2017, McQuivey 2017). Forretningsbetingelser, hvor sociale medier og andre teknologiske systemer og platforme i stigende grad er afgørende for succes med at opfylde visioner og strategier. Det gælder fx inden for store områder af transport-, energi-, sundhed-, medie-, underholdnings- og musikbranchen. Her kan de færreste virksomheder overleve uden en defineret strategisk ramme for udvikling og anvendelse af sociale medier (i bred forstand).

Der er nogle spørgsmål organisationerne med fordel kan stille sig selv, før de svinger ud af den første rute i det sociale medielandskab:

Forretning

Kan udvikling og anvendelse af sociale medier bidrage til at styrke organisationens omdømme og bundlinje?

Organisation

Kan organisationen geares til at håndtere krav til kompetencer og engagement på de sociale medier?

Målgrupper

I hvilket omfang er sociale medier relevante i forhold til organisationens interessenter og de målgrupper, den ønsker at have kontakt med?

Indhold

Kan organisationen levere relevant, interessant og engagerende indhold til brugerne af de sociale medier?

Hvis svarene på de spørgsmål – potentielt set – er positive, er der god grund til at bevæge sig ud af rutekortets forunderlige veje. Første gang man tager turen er det en god ide at køre turen sekventielt, sidenhen kan den med fordel ske mere ad hoc, alt efter behov, formål og den situation organisationen står i. Desuden er det god ide, at flere tager turen sammen, da de definerede stop og spørgsmål på vejen ofte kræver fælles brainstorming på og udvikling af svar.

Rute 1: lyt og lær

Det er en stor fordel at være øvet bruger af såvel traditionelle sociale medier som andre digitale platforme og teknologier med en høj grad brugerinddragelse, når en organisation skal udvikle sin medietilstedeværelse. Det er dog vigtigt ikke at forveksle en hyppig, privat bruger af Facebook, Twitter og Snapchat med en professionel specialist i udvikling og anvendelse af sociale medier til produktudvikling, markedsføring og salg. At være professionel social media ansvarlig er i dag en højt specialiseret funktion, der kræver erfaring og kompetencer i strategisk kommunikation, branding og markedsføring, herunder viden om segmentering, målgrupper, dataanalyse, algoritmer, visuel kommunikation, æstetik, projektledelse, budgettering, effektmåling og meget mere.

Det er dog vigtigt, at ansvaret for sociale medier ikke er placeret hos én person. Det er alt for risikabelt. Udvikling og anvendelse af sociale medier skal forankres hos flere personer i organisationen, og viden om medierne skal spredes.

Et godt sted at starte er at studere relevante cases inden for organisationens branche eller at se nærmere på cases, som henvender sig til den samme målgruppe.

Kommer du fra Børnefonden kan det eksempelvis være relevant at kigge nærmere på, hvordan Red Barnet, Dansk Flygtningehjælp, Unicef, SOS Børnebyerne, Ibis, CARE og Børns Vilkår anvender sociale medier. Typisk vil branchens og målgruppens relationer på sociale medier inspirere til indhold og initiativer, der kan gavne organisationens egen tilstedeværelse. Det er dog også vigtigt at se ud over egen branche for at få ideer og inspiration fra globale best practice eksempler. Det er ofte her organisationen kan finde særligt nyskabende og innovative kommunikations- og relationsformer.

Et næste stop på vejen er at se nærmere på aktuelle trends og forretningsmuligheder i brugen af sociale medier. Det handler fx om at være på forkant med mediernes funktion og muligheder, om at kende brugernes skiftende præferencer og brugsmønstre, og om at kende og teste nye medier og platforme. Kan det fx være værdiskabende at anvende Virtual Reality til interne læringsforløb, video til præsentation af nye produkter, Snapchat til dialog med den unge målgruppe eller at etablere en crowdsourcing-kanal for at samle investorer til et nyt forretningskoncept? Svaret kommer sjældent ved blot at kende til mulighederne. De bedste resultater opnås ved at afprøve medier og muligheder.

Det er interessant og relevant at følge samtalerne om organisationens produkter og services eller de faglige emner, som har relevans for organisationens virke og omdømme. Men det kan være fuldtidsarbejde at monitorere alle medier manuelt. Organisationer kan derfor med fordel anvende et monitoreringsværktøj, der løbende kan rapportere om relevante samtaler.

Det er ikke nok at monitorere samtalerne på de sociale medier. Det vil også være relevant at gennemføre analyser af samtaler og de aktører, som deltager. Her kan en interessentanalyse (Mitchell, Agle & Wood, 1997; Brugha, R. & Varvasovszky, 2000; Freeman et. al., 2010; Sandstrøm, 2014), framinganalyse (Entmann, 1993; Hallahan, 1999), visuel analyse (Pink, 2013; Rose, 2016; Thorlacius, 2018), netnografisk analyse (Kozinets, 2015) eller sågar en diskursanalyse (Fairclough, 1995) være nyttige i forhold til at forstå de kulturelle, sociale, retoriske, æstetiske og psykologiske mekanismer, der er i spil, når aktører med forskellige agendaer og positioner kommunikerer eller ikke-kommunikerer på de sociale medier. Jeg må dog henvise til andre kilder for en uddybende beskrivelse af disse metoder.

Rute 2: prioritér mål og målgrupper

Med den indledede indsigt i mediers udvikling, funktion, rolle, målgrupper, relationer og samtaler har organisationen et værdifuldt indspark til arbejdet med at formulere mål og målgrupper.

Målene kan med fordel opdeles i tre grupper: 1) mål for den forretningsstrategiske effekt (hvilken værdi skal udviklingen og brugen af sociale medier skabe for organisationen?), 2) mål for engagement og dialog (hvilke relationer skal skabes, hvilke diskurser skal påvirkes og hvilke budskaber skal have vundet indpas som følge af organisationens tilstedeværelse på sociale medier?) og 3) mål for den organisatoriske forankring (hvilken betydning og rolle skal sociale medier have for organisationens læring, kultur og ledelse?).

De tre sæt af mål er indbyrdes forbundet. Hvis der ikke er fastlagt mål for den organisatoriske forankring er der fare for, at engagementet og dialogen på de sociale medier blot varetages af få entusiastiske personer i organisationen, og at opgaven med at skabe dialogen på de sociale medier aldrig bliver et forretningsstrategisk

projekt. På samme måde bliver brugen af sociale medier typisk ikke meget mere et PR- eller marketingeksperiment uden ledelsesmæssig bevågenhed, hvis der ikke er formuleret mål for den forretningsstrategiske effekt. Mål for sociale medier skal inkluderes i organisationens strategimodel og indgå i de definerede performance-mål.

I formuleringen af mål er det vigtigt, at målene er målbare. Ellers kan det være svært at vurdere, om de er opfyldt og om organisationen under- eller overperformer i forhold til de ambitioner, der er udtrykt i målene. Her kan den såkaldte SMART model være et relevant værktøj til at formulere mål.

SMART modellen (efter inspiration fra Doran 1981) foreskriver, at mål skal være:

- Specifikke. Så alle er klar over, hvad der refereres til, og hvad målet vedrører.
- Målbare. Målet skal formuleres i målbare termer, så der let kan følges op.
- Aktionsorienterede. Målet skal pege på specifikke aktiviteter, der skal gennemføres.
- Realistiske. Målet skal være realistisk, dvs. målet skal være inden for rækkevidde.
- Tidsbestemte. Det skal være klart, hvor lang tid man ønsker at arbejde på at nå dette mål.

Det er vigtigt, at målene ikke bliver et så stramt styringsredskab, at de vil virke som en spændetrøje for ideudvikling, innovation og eksperimenter på de sociale medier. Mål skal definere retning og prioritering, og skal guide ledere og medarbejdere i udviklingen af specifikke planer og i de daglige valg og samtaler. Effektiv brug af de sociale medier fordrer, at ledere og medarbejdere kan handle og kommunikere frit, intuitivt og i realtid, uden at være for bundet af snævre mål og incitamenter (Sandstrøm, 2016).

Fastlæggelsen af målgrupper og brugere er en vanskelig disciplin. Du kan sagtens have en ønske-målgruppe, der matcher dine produkter og services som hånd i handske. Men det er langt fra sikkert, at netop denne målgruppe er den mest tilstedeværende og aktive på de mest oplagte sociale medier til den type af dialog og engagement, du ønsker. Derfor vil målgruppe-fastlæggelsen i høj grad være et spørgsmål om at afveje flere forskellige kontekst-parametre.

Hvor der allerede findes en eksisterende brugergruppe på et givent socialt medie, vil det være relevant at se nærmere på denne gruppes præferencer og brugsmønstre: Er brugerne klart defineret af demografiske data, er der nogle særlige emner, brugerne interesserer sig for, hvilken type og format af dialog er typisk mest effektiv, hvilket mix af medier anvender brugerne typisk, hvilket indhold og sprogligt niveau modtages bedst, etc.? Denne viden er ikke mindst brugbar for prioriteringen af medier, ressourcer, indholdstyper, budskaber, funktioner og interaktivitet.

Derudover er det nyttigt at definere, analysere og optimere de digitale kontaktpunkter mellem organisationen og dens målgrupper. Typisk vil der være kontaktpunkter, som primært er indgange til/reklame for anden information, der vil være kontaktpunkter, som har en formidlingsfunktion, mens der vil være andre som inkluderer en egentlig interaktion og samudvikling. Hver type af kontaktpunkt kræver en særlig struktur, navigationsform, sproglig kode og æstetik, en særlig IA (Information Architecture) og UX (User eXperience) om man vil. I nogle tilfælde vil det sociale medie indeholde en væsentlig del af den tekniske dialog- og interaktions-kontekst (som fx for Facebook og Instagram), i andre tilfælde står organisationen

mere frit i udviklingen af den samlede brugergrænseflade (som fx når organisationen anvender Wordpress til at etablere en blog eller fra bunden udvikler et forum til idéstorme).

Afsluttende bør organisationen definere nogle typiske brugerflows (kunderejser) – fra opmærksomhedsskabende kommunikation (fx information på portal, omtale på nyhedsmedie, sponsoreret information på socialt medie eller online banner på eksternt medie) til handlingsbaseret interaktion (fx indmeldelse, køb, registrering, kommentering, deling, upload, download, redaktion, gennemlytning, tegning, afkrydsning, etc.). Med andre ord; hvor starter brugerne typisk, hvor vil vi gerne lede dem hen, og hvad skal de helst ende med at gøre – og hvordan får vi optimeret dette flow?

Rute 3: definér aktiviteter

I nogle tilfælde er valget af platforme og medier ikke svært. Her peger mål og målgruppe på nogle klare prioriteringer. I andre tilfælde er mediet ikke givet på forhånd og kræver analyse af præferencer og brugerflows. Det vil ikke mindst være tilfældet, hvor der er behov for at arbejde med et mix af medier. Desuden kan organisationen ikke bare vælge medier én gang for alle. Det prioriterede valg af medier må foretages for hvert projekt/opgave og formål.

Det er ofte optimalt at placere sig på et medie, der allerede er veletableret med mange brugere, funktioner og kendte anvendelsesformer. Men ikke altid. For de kendte medier indeholder også meget støj og mange brugere, som ikke er relevante for organisationen. I nogle tilfælde kan det derfor sagtens være relevant at opbygge egne platforme til at skabe engagement og dialog med udvalgte målgrupper. De mange selv-etablerede crowdsourcing-sites fra store internationale brands er eksempler på det (fx ideas.lego.com, ideas.starbucks.com eller [Dell's ideastorm.com](http://Dell's_ideastorm.com))

De færreste organisationer vil opleve, at brugerne af et nyt forum, side, app eller tjeneste kommer af sig selv. Ofte kan der måske være behov for en kampagne til at understøtte lanceringen – hvis kampagnen og effekten af denne ikke ligefrem er målet i sig selv. Også her er der behov for at tænke i flows, temaer, budskaber, formater – og spreadability (Jenkins, 2008; Jenkins et. al., 2013).

De færreste indsats på sociale medier er selvkørende. Derimod kræver de løbende monitorering, nyhedsopdateringer og dialog for at kunne vedholde interesse og relevans. Det er hårdt arbejde for organisationen. Derfor kan en udviklings- og redaktionsplan være et brugbart værktøj til at sikre, at der eksisterer en køreplan for tilstedeværelsens fortsatte udvikling og drift. Redaktionsplanen bør dog tænkes bredt og udover tekst også indeholde planer for funktionsudvikling, brug af billeder, video, lyd og live.

Det er ikke muligt at give mange generelle råd til brugen af de forskellige sociale medier. For hvert medie gælder særlige betingelser; tekniske faciliteter, juridiske og økonomiske rammer og samt formelle og uformelle spilleregler for dialog og engagement. Det er vigtigt at sætte sig ind i disse betingelser (Dijck, 2013; Fuchs 2017) - ikke mindst for de etablerede medieplatforme, der typisk har ganske omfattende regler og betingelser for brugen af medierne. Derudover bør du også selv som organisation udforme et regelsæt for deltagelse, når det er din organisation, der etablerer og styrer en social medieplatform.

Rute 4: styr på organisationen

Strategier og gode intentioner skal forankres i organisationen Mange indsatser på sociale medier fejler, når planer og drift ikke er tænkt ind i medarbejdernes hverdag. Fx i forhold til ressourcer, systemer, kompetencer og processer. Skal den ønskede forretningsstrategiske effekt realiseres, må forankringen ikke blive et appendiks, men bør være en inkluderet del af arbejdet med at udvikle strategi og indsatser.

For mange organisationer er det givtigt at arbejde strategisk med *employee advocacy* (Haug, 2015; Damgaard, 2016; Terpening, 2016), der fordrer inddragelse af medarbejdere i arbejdet med at advokere for organisationens produkter og services i forskellige brandrelationer, herunder gennem interessentkontakten på sociale medier (Terpening, 2016). Der er ligesom i klassisk branding og public relations tale om en ambassadørfunktion, hvor alle medarbejdere i princippet er PR-repræsentanter for organisationen. Når *employee advocacy* udmøntes på sociale medier kobles vision, kultur, teknologi og relationsudvikling.

Det siger selv, at opgaven med at udvikle *employee advocates* er en langsigtet opgave, der kræver et internt fokus på uddannelse og læring, og en ledelse, der opmuntrer til ekstern kommunikation, partnerskaber og samarbejde via sociale medier. Resultaterne taler dog for sig selv. Opslags rækkevidde, *click-through-rates* og interaktion er typisk højere, når medarbejdere kommunikerer om organisationens produkter og services end tilfældet er, når markedsføringsafdelingen iværksætter professionelle SoMe kampagner (Terpening, 2016). Det handler bl.a. om, at medarbejdernes opslag typisk er skrælet for marketing-sprog og på den måde virker mere nære, autentiske og meningsfulde end de "officielle" opslag.

Den stigende brug af *employee advocacy* kommer naturligvis ikke uden bagage. På den ene side kan den utrænede medarbejder nemt komme til at tale over sig på de sociale medier eller komme til at omtale produkter, services, ledelse, kultur eller økonomi på en ufordelagtig måde. På den anden side kan medarbejderen være så trænet, at denne forfalder til ukritisk reklame for organisationen i tide og utide. Det kan få mange "venner" til at framelde denne medarbejders opslag på et givent medie (Terpening, 2016).

I alle tilfælde er det væsentligt at foretage vurdering af muligheder og risici ved udvikling og brug af sociale medier, og at udforme en politik og nogle principper for dialog og engagement. For de fleste organisationer vil denne vurdering vise en overvægt af muligheder, men risiciene skal afdækkes og der skal formuleres svar på, hvordan risici formindskes og hvordan de tackles, hvis de kommer til udtryk. Hvad gør du fx som børsnoteret virksomhed, hvis en medarbejder kommer til at røbe problemer med produktudvikling eller salg? Relationer på sociale medier skal risikovurderes på linje med finansielle, markeds-mæssige, politiske, teknologiske og juridiske risici (Ernst & Young, 2013).

Politikker og principper for brug af sociale medier skal formidles til alle i organisationen. Det er dog vigtigt, at kommunikationen ikke handler om regler og restriktioner, men derimod har fokus på de mange muligheder, nye partnerskaber, relationer og samarbejdsformer de sociale medier kan åbne op for. De sociale medier skal ses som en mulighed for at realisere nye forretningsideer, for at få kommunikeret målrettet og effektivt, og for at understøtte en dynamisk en agil udviklingskultur.

Rute 5: udvikl systemer og platforme

Udviklingen af platforme og medier (sider, grupper, apps, tjenester, communities, fora, wikis, intranet, partnersites eller lignende) må ikke undervurderes. Det er nærlæggende at tænke, at udviklingen en side/profil/kanal på Facebook, Instagram, Snapchat og Youtube er en smal sag. For her er mediets struktur, flow, basale design og interaktionsprincipper givet på forhånd. Der kan imidlertid være et væsentligt arbejde i at designe tilstedeværelsen, ligesom der kan være et endnu større arbejde i at definere og udmønte stil og tone, temaer og budskaber, afsenderposition og roller, frekvens og omfang af dialog og engagement, forankring og måling.

Det er imidlertid slet ikke givet, at du alene vil basere organisationens sociale medie indsats på eksisterende platforme. Der kan være mange gode grunde til at etablere separate, selvstændige platforme og medier; herunder ønsket om at kunne udvikle design og funktionalitet målrettet specifikke mål og målgrupper, eller ønsket om selv at kunne eje de informationer og data, som skabes på mediet. Dermed ikke sagt, at udviklingen skal *hardkodes* i HTML. Der findes heldigvis content management systemer med talrige templates og moduler, ligesom der findes special-udviklede systemer og værktøjer til at håndtere netværk og communities, så udviklingen ikke behøver at starte fra scratch.

Som en del af udviklingsfasen bør redaktions- og responsprocesserne også defineres. Du kan ikke regne med, at et nyt medie, side, community eller lignende automatisk får mange brugere – end ikke sociale tjenester på organisationens eget intranet. Udover at organisationen bør markedsføre de nye muligheder både internt og eksternt, så skal der for hvert medie også fastlægges et ambitiøst og realistisk niveau for organisationens dialog og engagement. I nogle tilfælde kan det endda være en god ide at beskrive på det sociale medie, hvad brugerne kan forvente af organisationen i forhold til involvering og respons. Spillereglerne for engagement må gerne stå klart for alle.

Endelig bør organisationen også fastlægge, hvem der er eller bør være nøglespillere i forhold til at drive de enkelte medier og platforme, som anvendes. Hvem skal fungere som administratorer, hvem skal kunne redigere, uploade og downloade, hvem skal kunne se og læse, hvem skal kunne måle, etc. Rollebeskrivelsen er langt fra ens fra medie til medie. Da mange medier inkluderer ansvarlige og brugere fra flere organisationer og grupper, er det også væsentligt at kunne aftale disse roller på tværs af ofte forskellige mål og målgrupper for deltagelsen. Det er desuden sjældent tilstrækkeligt at have defineret klassiske kommunikationsroller. Arbejdet med at udvikle og drive sociale medier kan kræve mange forskellige kompetencer – fra at kunne udvikle design, kode funktionalitet, behandle billeder og forfatte tekst til at kunne drive online kampagner, udvikle video og live-udsendelser og måle effekt. De nødvendige kompetencer og roller bør være defineret og aftalt på forhånd, så der ikke skabes flaskehalse i driften af de sociale medier.

Rute 6: gå i dialog

Tilstedeværelsen på sociale medier vil kun blive en succes, hvis organisationen formår at leve op til nogle generelle kriterier for dialog og engagement:

Relevans og mening – det skal umiddelbart virke relevant og meningsskabende for brugeren at engagere sig i mediet ved at følge, like, tilmelde sig, anvende, købe eller

involvere sig med en given indsats. Invitationen til at engagere sig – fx via markedsføring – skal ramme målgruppens faglige, økonomiske, politiske eller sociale interesser, og det skal give mening, skabe en værdi, at bruge tid og kræfter på netop din organisations sociale medie.

Involvering og samudvikling – organisationen skal være en proaktiv og inddragende part i arbejdet med at drive det sociale medie. Dialogen skal være åben og inviterende ved at lade brugerne komme til orde, og give dem mulighed for at blive en aktiv og ligeværdig part af den udvikling og dialog, der finder sted. For organisationen må involveringen dog ikke kun begrænse sig til dens egne medier. *Employee advocacy* må i høj grad også handle om at gøre såvel kommunikationsansvarlige som andre medarbejdere til proaktive deltagere på andre sider – ved at de liker, deler, anmelder, kommenterer og (lovligt) anvender indhold fra andre sociale medier,

Autenticitet og nærhed – Internettet er globalt, og en stor del af de sociale medier bygger derfor også på nogle globale principper for interaktion, design og teknologi. Ikke mindst rækkevidden er som udgangspunkt global. En stor del af vores fysiske og virtuelle livsstil er imidlertid stadig lokal (Castells, 2013) og fordrer derfor også, at vi kommunikativt henvender os lokalt; med nærhed og autenticitet (Pine og Gilmore, 2007; Stagis, 2012), så dialogen og engagementet rammer en præcis, lokal kontekst – og ikke kommunikerer corporate og ansigtsløst til alle i verden.

Oplevelse – dialogen skal i bred forstand være oplevelsesbaseret (Pine og Gilmore, 1999). Ikke mindst på store sociale medier (Facebook, Youtube, Instagram, Twitter, Snapchat), hvor brugerne scroller, klikker og swiper i al den hast brugeren og styresystemet kan håndtere det. Det handler med andre ord om at kommunikere underholdende, fængende, lærende og æstetisk, så brugeren vælger at bruge tid på dit opslag/side/video/gruppe/community frem for et andet.

Effektivitet og værdi – Især på de forretningsbaserede, professionelle netværk vil der fra brugernes side være en klar forventning om, at indsatsen – tiden og ressourcerne – vil og bør være effektiv og værdiskabende. Der skal være fokus på at skabe vedvarende værdi for brugerne, så de også ønsker at være aktive og givende brugere over længere tid.

Fra tid til anden må organisationen også træde et skridt tilbage og vurdere, om der er behov for nye eller supplerende indsatser på de sociale medier; sider, kampagner, apps, tjenester, videos, funktioner eller lign. For nogle medier er dette en indbygget del af mediernes evolution, på andre medier må organisationen selv planlægge og styre evolutionen. De nye indsatser er imidlertid vigtige, da de bidrager til brugernes loyalitet og fortsatte vurdering af et givent medie som værdiskabende.

Rute 7: måling og evaluering

Målinger er vigtige af flere grunde. De bidrager først og fremmest med viden om, hvorvidt de sociale medier, der udvikles, drives og anvendes, giver den effekt og de resultater, som organisationen stræber efter. Med den viden kan organisationen tilpasse aktiviteter samt indhold og form på de sociale medier. Derudover giver målinger viden og læring til ledelse, kommunikations- og marketingfolk, medarbejdere og partnere om, hvordan tjenester, produkter, kommunikation, markedsføring og salg opleves og værdsættes af de prioriterede målgrupper og brugergrupper.

Der findes mange mulige metoder til at monitorere, tracke, måle og evaluere performance og brugerdata på sociale medier. Det er vigtigt at vælge de målemetoder, der

.....

kan sige noget specifikt og præcist om graden af opfyldelse for de mål, der er opstillet for indsatsen på sociale medier. Det er desuden væsentligt, at målingerne og afrapporteringen af disse, bliver omsat til diskussioner og evalueringer af god og dårlig praksis for dialog og engagement. Organisationen skal lære af både proces og resultater.

Helt overordnet kan følgende metoder anbefales:

Test, monitorering og tracking

Det er en god ide løbende at teste nye features, billeder, video, budskaber og andre elementer på mediet. Hvad skaber størst interesse, reaktion, brug eller køb – og hvad fungerer knap så godt? De fleste medieplatforme stiller brugervenlige måle-, test- og markedsføringsystemer til rådighed, så man kan teste og tracke brugernes anvendelse af mediet. Og ofte findes også en monitorerings/notifikationsfunktion, så man løbende kan opdateres om aktiviteter på mediet. Det kan imidlertid være nyttigt også at opsætte et *social media monitoring tool* til på tværs af medier, profiler og sider at monitorere omtale af organisation, produkter, interesseområder, målgrupper, brugere og konkurrenter (Hootsuite, Zoho Social, Lithium, Brand24, Sprout Social, Social Report og Falcon.io er bare få eksempler på effektive monitoreringsplatforme).

Brugerstatistik (demografi, livsstil, teknologi og adfærd)

Hvis muligheden for at få detaljeret brugerstatistik ikke ligefrem er indbygget i mediets administrations- og publiceringssystem, så findes der masser af muligheder for at integrere statistikværktøjer, som kan give segmentoplysninger om brugerne. Det kan fx være demografiske data, information om livsstil (er du eksempelvis single, gift, har børn?), data om brug af teknologi samt information om adfærd (antal visninger, interaktionsgrad, besøgsflow, etc.). Når du annoncerer på sociale medier eller anvender *retargeting*, er det eksempelvis givtigt at kende effekten på brugersegmenter, så du kan tilpasse medier, format, indhold og budskaber.

Mening og diskurs

Det er ikke altid muligt at måle de nuværende og potentielle brugeres præferencer og holdning til mulighederne og dialogen på de sociale medier gennem kvantitative målinger, endsige ved at analysere *big data*. Derfor kan det være en god ide at anvende mere kvalitative målinger og analyser til at opnå en dybere indsigt i udviklingen af diskurser og meninger om specifikke emner og elementer. Arbejder du i en politisk organisation kan det fx være værdifuldt at have indsigt i, hvordan relevante politiske agendaer har udviklet sig over tid, gennem hvilke medier, hvem der har været afsender, hvilke motiver disse har haft, samt hvem der har deltaget i eller påvirket en omtale, et opslag, en artikel eller kommentar (Elberth, 2017).

Der er mange kvalitative analyser at vælge imellem. Valget afhænger af behovet. Vil du analysere diskursen, så er en diskursanalyse (Fairclough, 1995) selvsagt oplagt, til visuelle analyser (af æstetik, billeder, grafik og video) kan det være relevant at anvende visual etnografi (Pink, 2013; Rose, 2016) og vil du foretage en sociokulturel analyse kan netnografi (Kozinets, 2015) være en mulighed. Men det kan naturligvis også være relevant at gennemføre helt konventionelle (semistrukturerede) interviews (Brinkmann og Kvale, 2009; Brinkmann og Tanggaard, 2015) med mediets aktører (først og fremmest afsendere og modtagere) for at få viden om bevæggrunde og påvirkninger af en given dialog. Det kan være en fordel at alliere sig med forskere/studerende, der med din organisation som case, kan foretage disse omfattende kvalitative analyser som en del af et forskningsprojekt.

Det er vigtigt, at alle typer af målinger anvendes aktivt i organisationen. Det kræver først og fremmest, at målingerne bliver genstand for en evaluering af, om de fastlagte mål er opfyldt. Dernæst må detaljerne i forhold til medier, brugertyper og -adfærd, indhold, formater, budskaber og teknologi evalueres, og der kan defineres ændringer og indsatsområder i forhold til kommende dialog og engagement på sociale medier. For den øvede er det relevant og spændende at dykke ned i målingernes mange data, men i forhold til en bredere rapportering og kommunikation af resultater kan det være relevant at præsentere resultaterne med enkle infografikker i en præsentation eller ved at anvende video.

Målingerne og evalueringen af disse bør dog ikke kun være *summative* (med fokus på resultater og effekt). Derimod skal de også være *formative* (med fokus på proces og mulige forbedringer). Målingerne skal give anledning til læring og en plan for, hvordan organisationen fremadrettet kan forbedre udviklingen af og dialogen på sociale medier. Det kan fx handle om en anderledes brug af ressourcer og prioritering af medier, der kan være behov for ændringer af indhold, markedsføring, målgruppefokus eller der kan være behov for at forbedre organisationens innovations- eller kommunikationskompetencer, så indsatsen på de sociale medier bliver mere optimal.

Er sociale medier sociale?

Det er ikke givet, at sociale medier er svaret på et ønske om styrke forretning, produktudvikling, omdømme og brand – endsige svaret på et ønske om at styrke organisationens relationsudvikling og socialitet. Det er ikke irrelevant at spørge, om de sociale medier egentlig er så sociale, som de ideelt set forestiller at være?

Det er åbenlyst, at når man analyserer brugen af de sociale medier under det arabiske forår, ved opbakningen til Occupy Wall Street bevægelsen (Castells, 2013; Uldam & Vestergaard, 2014; Fuchs, 2017) eller til udvikling af fankultur for store brands, så er svaret indlysende. De sociale medier spiller en essentiel rolle i forhold til at understøtte en sociokulturel værdikamp eller et interessefællesskab på tværs af demografiske grænser. De sociale medier er i dette tilfælde i høj grad sociale.

Men man skal være varsom med at generalisere. For på trods af de mange gode eksempler på effektiv og værdiskabende brug af sociale medier, så knytter der sig også en række udfordringer og problematikker til brugen af sociale medier. Samtidig må organisationerne også lægge hovedet på blokken i deres evaluering af, om organisationens mål, forretningsområde og målgruppefokus bedst styrkes online eller om andre medier (herunder fysiske fora og analoge kontaktpunkter) i højere grad styrker relationerne.

En række – lidt tungere – temaer kan være relevante at diskutere i relation til arbejdet med at udvikle og implementere en strategi for brug af sociale medier:

Social eller kommerciel?

De fleste sociale medier er etableret med udgangspunkt i et ønske om at forbinde mennesker; venner, familie, potentielle partnere, forretningsforbindelser eller mennesker med fælles interesser. Det sociale element er i højsædet – det at være fælles om noget, og måske endda kunne dele værdier og kultur. Men selv om de sociale mediers udvikling sker i bølger, kan der spores en klar kommercialisering af de større medieplatforme (Dijck, 2013; Vestergaard, 2015). Alene det stigende fokus på at skabe indtjening og værdi til aktionærerne kan aflæses i udviklingen af

principperne for dialog og engagement på medier som Facebook, Instagram, Youtube, LinkedIn og Google+.

Spørgsmålet er, om medierne formår at balancere det sociale og kommercielle; det privatbruger-orienterede og forretningsfokuserede. For organisationerne er det et væsentligt spørgsmål at søge svar på, da de typisk skal prioritere mixet og integrationen af betalte (paid), fortjente (earned), delte (shared) og ejede (owned) medier/sider/profiler (Dietrich, 2014), herunder eksempelvis brugen af en employee advocacy indsats som supplement til anden kommunikation og markedsføring online. For (de kapitalistiske) organisationer bliver spørgsmålet om at være eller ikke være tilstede på et socialt medie i høj grad et spørgsmål om at vurdere return on investment – er det tiden og omkostningerne værd (Fuchs, 2014)?

For de private brugere er spørgsmålet, om medierne tilbyder et attraktivt rum for socialisering gennem personlige samtaler og engagement. Opfattes et medie alene som en kommerciel reklameplacering, så vil privatbrugerne rykke samtalen over på andre medier – og organisationerne vil forlade mediet i samme tempo.

Demokratisk eller anti-demokratisk?

Den populære fortælling om sociale medier er, at de bidrager til øget magt for (for)brugerne; ved at give dem en stemme og et medie, de kan anvende til at kommunikere, sige fra, debattere – måske ligefrem skabe en diskurs. Desuden konvergerer medierne (Jenkins, 2008; Hay & Couldry, 2011) og giver mulighed for at sprede information på tværs (Scolari, 2009; Jenkins et. al., 2013). Medierne er gratis, nemme at anvende, og gør venner, familie og interessefællesskaber tilgængelige på globalt plan. Internet og sociale medier er på papiret en demokratisk platform.

Lidt anderledes ser den sociale medie-verden ud, når man går mere analytisk værks og kigger nærmere på diskursstyring, magtrelationer, identitetsudvikling, ejerstrukturer, algoritmer, filterbobler og ekkokamre (Pariser, 2011), kommercialisering, dataregistrering, sikkerhed, hadesider, fake news og shitstorms. Uden at konkludere, at alle begreber er udtryk for eller indeholder antidemokratiske elementer, så kan mange forskere alligevel tilslutte sig, at de sociale medier også inkluderer *demokrati-udfordringer* som organisationer også må indtænke i deres mediestrategi (Jenkins & Thorburn, 2003; Kaplan & Hanlein, 2009; Pariser, 2011; Dijck og Poell, 2013; Fuchs 2017; Deb et. al., 2017).

De store sociale medier er selv opmærksomme på de udfordringer med misinformation, sikkerhedsbrister, ulovlig deling mv. som medierne er eksponenter for. The Economist (4. november 2017) beskriver således også, hvordan de sociale medier er begyndt at ligne sit nemesis. De demokratiske udfoldelsesmuligheder som medierne engang lovede, må de selv nu indrømme er under beskydning. Eksempelvis kan Facebook fortælle, at der både før og efter det amerikanske valg fra januar 2015 til august 2017 har været 146 millioner Facebook-brugere, der har været udsat for russisk misinformation. Og Youtube og Twitter har kunne berette om lignende massiv russisk misinformation (The Economist, 2017).

Selv om en stor del af demokratidebatten har haft fokus på politik og på brugernes vilkår og rettigheder på de sociale medier, så må organisationerne også foretage tekniske, kommunikative, moralske og økonomiske valg, der både påvirker organisation og brugere. En organisation må bl.a. stille sig selv følgende spørgsmål: Vil vi lade os styre i kommunikation og markedsføring af mediernes algoritmer? Hvordan forholder vi os til fake news, misinformation og populisme? Hvordan anvender og beskytter vi brugerdata? Hvilken rolle skal vi spille i samarbejdet med influenter,

der kan fremme vores dagsorden? Hvordan håndterer vi kritiske brugere? Alle spørgsmål, der nødvendigvis må sætte magt, relationer og demokrati til debat.

Privat eller offentlig?

Hvem ejer data på de sociale medier? Det burde være simpelt at svare *brugerne*, men i kølvandet på Snowdens afsløring af statslige, digitale "aflytninger" af private brugere (Greenwald 2013) er svaret langt mere komplekst og afhænger af både medietype, jura, politik, teknologi og mediets nationale tilhørsforhold og ejerstruktur. Der findes hverken lovgivning eller praksisser, der dækker alle medier og situationer, hvor dataejerskabet og -sikkerheden er til diskussion. Spørgsmålet om, hvorvidt brugernes data (såvel synlige som skjulte) er private eller (kan blive) offentlige handler derfor i høj grad om mediernes og brugernes troværdighed og tillid til hinanden. Når brugerne oplever, at formodede private data bliver offentlige, er det sjældent et spørgsmål om svigtende jura, men i højere grad et spørgsmål om brud på tilliden brugere imellem eller mellem brugere og medieejere.

Spørgsmålet om datas ejerskab og sikkerhed er både væsentligt for private brugere og for organisationer. De private brugere bør overveje, hvilke medier de vælger at anvende og dermed stole på, samt hvilke rettigheder og vilkår, de vælger at godkende (Dijck 2013). Organisationerne bør overveje mediernes legitime rolle samt muligheden for at beskytte data, som afgives i åbne og lukkede fora på sociale medier.

Transparent eller skjult?

Svaret burde være simpelt. De sociale medier tilbyder et stadig større rum for transparens – for myndigheder, kommuner, virksomheder, NGO'er, forskningsinstitutioner og andre, der ønsker at gøre en stigende mængde data tilgængelige og som ønsker at åbne for dialog og inddragelse af interessenter. Kombination af sociale medier, politiske transparens-initiativer og borgernes stigende pres på myndigheders og virksomheders transparens og åbenhed øger potentialet for en åbne, transparente, effektive og brugerdrevne digitale services (Bertot, Jaeger & Grimes 2010).

Der er imidlertid tale om et potentiale (ellers ville vi ikke have Wikileaks). For der er stadig behov for, at myndigheder og organisationer overvejer, hvad de ønsker at gøre synligt og tilgængeligt, og hvordan de ønsker at gøre det forståeligt og anvendeligt for relevante brugere. Eksempelvis har børsnoterede virksomheder i en årrække overvejet om og i givet fald, hvordan de kan anvende sociale medier til at skabe øget *disclosure*; altså om de sociale medier med fordel kan komplementere andre *officielle kanaler* med kommunikation om økonomiske resultater, strategi, ledelse, innovation og sustainability.

Analyse og strategi i samspil

Ovenstående er ingenlunde dækkende for de *meta-temaer*, som også må være en del af overvejelserne, når man arbejder med sociale medier. Brugen af sociale medier og teknologier er dog ikke et muligt fravalg for mange organisationer. En stigende del af organisationernes udvikling, digitalisering og kommunikation vil i fremtiden være knyttet til sociale medier i et eller andet omfang (Benkler, 2006; Couldry, 2012; McQuivey, 2013; Castells, 2013; Dijck, 2013; Hein og Honoré, 2016; Haug, 2017).

Det gælder dog såvel på det overordnede (politiske, juridiske, økonomiske og kulturelle) niveau som på det praksis-orienterede niveau (hvor de *7 ruter til...* kan være et brugbart værktøj), at det er værdifuldt at tilgå diskussionen og prioriteringerne af arbejdet med sociale medier på en analytisk og strategisk måde. Analysen skal

bidrage med indsigt og forståelse for brugerne, diskurser, mediers funktion og rolle samt organisationens muligheder for at agere på medierne. Strategien skal sikre, at sociale medieindsatser sker på et fælles- og ledelsesbesluttet grundlag, hvor valg af mål, målgrupper, medier, indsatser, indhold, forankring samt måling og evaluering definerer den ramme, ledelse og medarbejdere operer indenfor i deres udvikling og anvendelse af medierne.

Hvad er sociale medier?

Sociale medier er i denne artikel en bred fortegnelse for medier, der giver mennesker mulighed for at være sociale; herunder forbinde, relatere, samarbejde, samudvikle, kommunikere, brainstorme, dele viden, handle, forhandle og købe. Sociale medier er her synonymt med sociale netværkssider, communities og open source platforme, der alle fordrer, at mennesker forbinder til hinanden med det mål at være i dialog og fælles-skabende. Sociale medier kan forbinde venner og familie, mennesker med interesse-fællesskaber, eller være forretningsorienterede netværk – eller flere dele på en gang. Sociale medier er digitale, men kan bygges på mange typer platforme – fra internetbaserede medier på PC/Mac, tablet og smartphones over apps, spilkonsoller og TV til køleskabe, droner, ure, sko, e-bøger og andre elementer med indbygget internet (Internet of Things) og mulighed for at forbindende med andre mennesker og organisationer.

De fleste daterer sociale medier til starten af den æra, der betegnes web 2.0, som for alvor tager fat med lanceringen af Friendster, LinkedIn, MySpace og Hi5 i 2003-2004. Men allerede få år efter Tim Berners-Lee introducerer det hyperlink-baserede internet (web 1.0) i 1991 etableres større sociale medier (fx classmates.com 1995 og sixdegrees.com 1997), ligesom Amazon.com (1994) og eBay (1995) indeholder sociale features. Endelig kan kommunikationsprotokollen Usenet, der så dagens lys i 1980, og som gav brugerne muligheden for at poste relaterede nyhedsopslag i nyhedsgrupper, også med nogen ret defineres som en platform for digitale, sociale handlinger – og dermed som et socialt medie.

Der findes forskellige kategoriseringer af sociale medier (boyd & Ellison, 2008; Kaplan & Haenlein, 2009; Mangold & Faulds, 2009; Solis, 2011; Klastrup, 2016; Fuchs, 2017). De fleste misser dog en stor del af de mere eller mindre skjulte sociale relationer, der finder sted i lukkede grupper, dark posts, messenger/SMS-baserede netværk, big data-behandlingssystemer samt selvudviklede systemer i og mellem organisationer. Her gemmer sig en masse dialog og engagement, som i mange tilfælde ligger uden for radaren af den enkelte bruger, og ofte også uden for radaren af de etablerede medier, annoncører og organisationer. Mens nogle af de store etablerede medier (som fx Facebook i 2018) vælger at gå tilbage til en mere privatbruger-orienteret brugergrænseflade, så er det måske i de skjulte relations-systemer, organisationerne fremover skal finde de bedste muligheder for at skabe værdi for sig selv og sine interessenter.

Kilder

- Armellini, G. & Villanueva, J. (2011). Adding Social Media to the Marketing Mix. *IESE Insigth. Business Knowledge Review*.
- Bechmann, A. (2012). Towards cross-platform value creation - Four patterns of circulation and control. *Information, Communication & Society, Issue 6*.
- Benkler, Y. (2006). *The Wealth of Networks*. Yale University Press.
- Berthon, P. R. Pitt, L. F. Plangger, K., Shapiro, D. (2012). Marketing meets Web 2.0, social media, and creative consumers: Implications for international marketing strategy. *Business Horizons 55, 261 – 271*.
- Brinkmann, S. og Tanggaard, L. (2015). *Kvalitative metoder*. Anden udgave. Hans Reitzels Forlag.
- Brinkmann, S. og Kvale, S. (2015). *Interview. Introduktion til et håndværk*. Udgave 3. Hans Reitzels Forlag.
- Brugha, R. & Varvasovszky (2000). Stakeholder analysis: a review. *Health and Policy Planning 15 (3): 239–246*. Oxford University Press.
- Castells, M. (2013). *Communications Power*. 2nd revised edition. Oxford University Press.
- Couldry, N. (2012). *Media, society, world: Social theory and digital media practice*. Polity Press.
- Deb, A., Donahue, S. & Glaysier, T. (2017). Is Social Media a Treat to Democracy? *White Paper*. The Omydiar Group.
- Dietrich, G. (2014) *Spin Sucks: Communication and Reputation Management in the Digital Age* (Que Biz-Tech). Que Publishing.
- Dijck, J. v. (2009). Users like you? Theorizing agency in user-generated content. *Media, Culture & Society, 31(1), pp. 41-58*.
- Dijck, J. v. (2013). *The Culture of Connnectivity – a critical history of social media*. Oxford University Press.
- Dijck, J. v. & Poell, T. (2013). Understanding Social Media Logic. *Media and Communication*. University of Amsterdam.
- Doran, G. T. (1981). There's a S.M.A.R.T. way to write management's goals and objectives. *Management Review (AMA FORUM) 70 (11): 35–36*.
- Economist (2017). Social media's threat to democracy. *The Economist, November 4ht-10th*.
- Elberth, B. (2017). *Digital interessevaretagelse*. Trykværket.
- Ernst & Young (2013). *Social media risk management and FFIEC-proposed guidance*. Financial Services Alert.
- Freeman, E. R., Harrison, J. S., Wicks, A. C., Parmar, B. L. & Colle, S. D. (2010). *Stakeholder Theory State of the Art*, Cambridge University Press.
- Fuchs, C. (2017). *Social media – a critical introduction*. 2nd Revised Edition. Sage Publications.

Greenwald, G. (2013). NSA collecting phone records of millions of Verizon customers daily. *The Guardian*.

Gulbrandsen, I. & Just, S. (2016). *Strategizing Communication - Theory and Practice*. Samfundslitteratur.

Gürel, E. og Tigli, Ö. (2014). New world Created by Social Media: Transmedia Storytelling. *Journal of Media Critiques*.

Haug, A. (2015). *Sig du kan li' mig – Indholdsstrategi for sociale medier* (2. udg.). Gyldendal Business.

Haug, A (2017). *Fremtiden tilhører til frygtløse*. Jurist- og økonomiforbundets forlag.

Hay, J. & Couldry, N. (2011). Rethinking Convergence Culture. *Cultural Studies*. Vol. 25 Nos. 4-5: July-September 2011.

Hein, T. og Honoré, T. (2016) *Disrupt - eller dø! - En guide til din digitale ledelsesudfordring*. Berlingske Media Forlag.

Hogan, B. (2010). The Presentation of Self in the Age of Social Media: Distinguishing Performances and Exhibitions Online. *Bulletin of Science, Technology & Society* 30(6), 377 - 386.

Jenkins, H (2008). *Convergence Culture. Where New and Old Media Collide*. 2nd Revised Edition. New York University Press.

Jenkins, H. & Thorburn, D. (2003): *Democracy and the New Media*. MIT Press.

Jenkins, H., Ford, S. & Green, J. (2013). *Spreadable Media: Creating Value and Meaning in a Networked Culture*. New York University Press.

Jenkins, H, Ito, M. & boyd, d. (2015): *Participatory Culture in a Networked Era - A Conversation on Youth, Learning, Commerce, and Politics*. Polity Press.

Kaplan, A. M & Haenlein, M. (2009). Users of the world, unite! The challenges and opportunities of Social Media. *Business Horizons Volume 53, Issue 1, January-February 2010, Pages 59-68*.

Kelly, K. (2016). *The Inevitable - Understanding the 12 Technological Forces That Will Shape Our Future*. Viking.

Kietzmann, J. H., Hermkens, K, McCarthy, I. P. & Silvestre, B. S. (2011) Social media? Get serious! Understanding the functional building blocks of social media. *Business Horizons, Vol. 54, No. 3*.

Klastrup, L. (2016). *Sociale netværksmedier*. Samfundslitteratur.

Kotler, P. (2016). *Marketing 4.0 – Moving from Traditional to Digital*. John Wiley & Sons.

Labrecque, L. I. et. al. (2013). Consumer Power – Evolution in the Digital Age. *Journal of International Marketing*.

McQuivey, J. (2013): *Digital Disruption - Unleashing the Next Wave of Innovation*. Forrester Research.

Miller D., Costa, E., Haynes, N., McDonald, T., Nicolescu R., Sinanan, J., ... Xinyuan Wang (2016): *How the world changed social media*. UCL Press.

Mitchell, R.K, Agle, B.R. & Wood, D.J., (1997), Towards a theory of stakeholder identification and saillance, *The Academy of Management Review, vol. 22. No 4*.

- O'Reilly, T. (2017). *WTF - What's the Future and Why It's Up to Us*. Harper Business.
- Pariser, E. (2011). *The Filter Bubble*. Penguin Books.
- Pine, J. B. og Gilmore, J. H. (1999). *The Experience Economy*. Boston: Harvard Business School Press.
- Pine, J. B & Gilmore, J. H. (2007): *Authenticity: What Consumers Really Want*. Harvard Business School Press.
- Pink, S. (2013). *Doing Visual Ehtnography*. 3rd Revised edition. Sage Publications.
- Porter, M. E. & Heppelmann, J. E. (2014) How Smart, Connected Products Are Transforming Competition. *Harvard Business review*, November Issue.
- Rose, G. B. & Christiansen, H. C., red. (2017): *Sociale medier*. Hans Reitzels Forlag.
- Rose, G. (2016). *Visual Methodologies - An Introduction to Researching with Visual Materials*. 4th Revised Edition. Sage Publications
- Sandstrøm, L. (2014): *Relationsstrategi – ledelse og udvikling af eksterne netværk og relationer*. Samfundslitteratur, 2. oplag.
- Sandstrøm, L. (2016). Road map til relationsbranding – 7 ruter mod et meningsfuldt brand. *Kommunikationsforening.dk*
- Scolari, C. (2009). Transmedia Storytelling: Implicit Consumers, Narrative Worlds, and Branding in Contemporary Media Production. *International journal of communication*, 2009.
- Scolari, C. & Ibrus, I. (2012). *Crossmedia Innovations - Texts, Markets, Institutions*. Peter Lang.
- Solis, B. (2011). *Engage*. John Wiley & Sons.
- Stagis, N. (2012): *Den autentiske virksomhed*. Gyldendal.
- Tapscott, D. & Williams, A. D. (2006). *Wikinomics: How Mass Collaboration Changes Everything*. Portfolio.
- Thorlacius, L. (2009). *Visuel kommunikation på websites* (1. udg.). Roskilde Universitetsforlag.
- Thorlacius, L. (2018). *Visuel kommunikation på digitale medier*. Samfundslitteratur.
- Uldam, J. & Vestergaard, A. (2015). *Civic engagement and social media*. Palgrave Macmillan.
- Vestergaard, B. (2015). *Markedsføring på sociale medier*. Benevest.
- Wyrwoll, C. (2014). *Social Media. Fundamentals, Models, and Ranking of User-Generated Content*. Springer Vieweg. 2014.