

Institutionen för ekonomi och företagande
Företagsekonomi C, Vt. 2005
Kandidatuppsats 10 poäng

En företagsimage efter en krisperiod

En fallstudie av försäkringsbolaget Skandia

HANDLEDARE

Hans Zimmerlund
Renate Åkerhielm

FÖRFATTARE

Kebba Colley
Christine Hermansson

Abstract

Faced with growing competition in the marketplace, advertisements and companies' attempts to influence customers have increased. This has made it more difficult to convince consumer about a company's product, image and objective etc. After a crisis, it can therefore be difficult for a company to regain the same customers' confidence that it once enjoyed. This paper focuses on how a company should reach out to the public after a crisis, in order to restore its image. Skandia has recently experienced such a crisis, and our aim was to investigate what measures Skandia took after the crisis in the marketplace. We used a deductive method, and interviewed customers of Skandia, prospective customers, and the company itself, which then were compared.

According to the theory, transaction marketing's aim is to influence new customers so that they make purchases. Through relationship marketing, a permanent relationship is established, which leads to purchases. When a crisis arises in a company, all information directed at the general public should be clear and truthful. Otherwise, interested parties may get a negative view of the company. This view is a company's picture to the outside world and is called image. In certain cases of crises, an important part of a company's work is to keep the original image. Oftentimes, rumors are going, and this can become a topic of discussion in social circles. In order to try to keep its original image, Skandia has used advertisements and other communication channels. These have been examined and analyzed in this essay.

The conclusion is that Skandia has not succeeded in regaining its original image by means of the communication channels used. Yet this investigation proves that the company has successfully influenced its customers in a positive direction, compared to those who are not customers.

Sammanfattning

I och med att konkurrensen har ökat på marknaden har även reklamen och försök till påverkan från företagen ökat. På grund av att konsumenter överöses med massreklam, har det lett till att det har blivit svårare att övertyga konsumenterna om företagets produkter och image. Efter en företagskris kan det därför vara svårt att vinna tillbaka kundförtroendet. Uppsatsen belyser problemet hur ett företag skall marknadsföra sig efter en kris för att återupprätta sin image. Skandia har nyligen genomgått en krisperiod och syftet med undersökningen var att undersöka just vilka åtgärder Skandia vidtagit efter krisen gentemot sina kunder och allmänheten. Metoden som användes var deduktiv och genom en gapanalys, intervjuades Skandiakunder, presumtiva kunder och företagets representanter. Svaren från dessa jämfördes sedan.

Transaktionsmarknadsföring går ut på att påverka nya kunder till att göra inköp. I relationsmarknadsföring skapas en relation med kunden som är långvarig och genom detta sätt leder relationen till ett köp. När en kris uppstår i ett företag bör all information som skickas ut mot allmänheten vara tydlig och sann. I annat fall kan intressenterna få en negativ uppfattning av företaget. Denna uppfattning är företagets bild utåt sett och kallas image. Vid specifika fall där en kris uppstår, är en viktig del av företagets arbetsinsats att försöka bibehålla den ursprungliga imagen. Ofta sprids rykten om företaget och det kan bli ett allmänt ämne att diskutera i umgängeskretsen. För att försöka bibehålla Skandias ursprungsimage har Skandia använt sig av reklam och diverse andra kommunikationskanaler. Dessa har i denna uppsats undersökts och analyserats.

Slutsatsen blev att Skandia ännu inte lyckats återfå omgivningens förtroende genom de kommunikationskanalerna som företaget använt sig av. Undersökningen påvisar dock att företaget däremot lyckats påverka sina kunder mot positiv riktning, jämfört med de som inte är kunder hos företaget.

1 INLEDNING	1
1.1 BAKGRUND	1
1.2 PROBLEMDISKUSSION.....	2
1.3 PROBLEMFÖRMULERING.....	3
1.4 SYFTE.....	3
1.5 AVGRÄNSNING	3
1.6 BEGREPPSDEFINITION.....	4
2 METOD	5
2.1 VETENSKAPLIG INRIKTNING	5
2.2 VETENSKAPLIG METOD	5
2.3 DATAINSAMLING.....	5
2.4 PRIMÄRDATA	6
2.5 URVALSGRUPPEN	7
2.6 SEKUNDÄRDATA	7
2.7 KÄLLKRITIK	8
2.8 VALIDITET.....	8
2.9 RELIABILITET	9
2.10 TRIANGULERING.....	9
3 TEORI	10
3.1 Motivering till val av teorierna	10
3.2 TRANSAKTION/RELATIONSMARKNADSFÖRING (PERSPEKTIV).....	11
3.2.1 TRANSAKTIONSMARKNADSFÖRING	11
3.2.2 Kundpåverkan	11
3.3.1 RELATIONSMARKNADSFÖRING.....	12
3.3.2 Marknadsförare på heltid och deltid.....	12
3.3.3 Intern marknadsföring.....	12
3.3.4 Syn på kunden.....	12
3.3 KRISHANTERING.....	13
3.3.1 Företagskulturen	14
3.3.2 Simulering av krissituationer	14
3.3.3 Krisplanen	14
3.3.4 Intressenterna.....	14
3.3.5 Informationsfunktionen	15
3.4 KOMMUNIKATION	16
3.4.1 Public relations	19
3.4.2 Reklam.....	19
3.4.3 Interaktiv kommunikation.....	19
3.5 FÖRETAGSIMAGE.....	20
3.5.1 Beteende	22
3.6 GAPANALYS (MODELL)	23
3.7 WORD OF MOUTH	26
3.7.1 Produktengagemang.....	27
3.7.2 Självengagemang	27
3.7.3 Meddelandeengagemang.....	28
4 TEORETISK SYNTES	29
4.1 BESKRIVNING AV TEORETISK SYNTES.....	30

5 TEORETISK REFERENS RAM	31
5.1 <i>Transaktion/Relationsmarknadsföring (perspektiv)</i>	31
5.2 <i>Krishantering</i>	32
5.3 <i>Kommunikation</i>	32
5.4 <i>Företagsimage</i>	32
5.5 <i>Gapanalys</i>	33
5.6 <i>Word of mouth</i>	33
6 FÖRETAGET SKANDIA OCH SKANDIAKRISEN	34
6.1 SKANDIA HISTORIK.....	34
6.2 SKANDIA KRISEN	34
6.3 SKANDIAS KRISHANTERINGSTRATEGI.....	35
6.4 SKANDIAS IMAGEÅTERHÄMTNING.....	36
7 EMPIRI	38
7.1.1 ENKÄTUNDERSÖKNING.....	38
7.1.2 INTERVJUSVAR FRÅN SKANDIA REPRESENTANTER	44
8 ANALYS	47
8.1.1 <i>Skandiakrisen ur kundperspektiv</i>	47
8.1.2 <i>Kundpåverkan</i>	48
8.1.3 <i>Skandias beteende för att återfå förtroendet</i>	49
8.1.4 <i>Kunderna och omgivningens syn på Skandia</i>	50
8.1.5 <i>Kunderna och omgivningens dialog om Skandia</i>	50
9 RESULTAT	52
9.1 <i>Skandiakrisen ur kundperspektiv</i>	52
9.2 <i>Kundpåverkan</i>	52
9.3 <i>Skandias beteende för att återfå förtroendet</i>	53
9.4 <i>Kunderna och omgivningens syn på Skandia</i>	53
9.5 <i>Kunderna och omgivningens dialog om Skandia</i>	54
10 SLUTSATS	55
10.1 SJÄLVKRITIK	56
10.2 FÖRSLAG TILL FORTSATT FORSKNING.....	57
11 BILAGOR	58
11.1 BILAGA 1.....	58
<i>Intervjufrågor till Skandia representanter</i>	58
11.2 BILAGA 2.....	59
<i>Enkätundersökning till respondenterna</i>	59
12 KÄLLFÖRTECKNING	61
12.1 LITTERATUR.....	61
12.2 TIDSKRIFTER	62
12.3 INTERNET	62
12. 4 MUNTTLIGT.....	62

1 Inledning

Denna undersökning handlar om de faktorer som är viktiga för ett företag i sitt försök att återfå sin ursprungliga image efter en krisperiod.

1.1 Bakgrund

Konkurrensen har blivit hård på marknaden och företagen försöker ständigt hitta nya sätt att differentiera sig på. Att ha en bra image har fått en allt större betydelse för svenska företag. En image visar hur ett företag uppfattas av sina anställda, kunder och andra intressenter. En god image kan underlätta för ett företags lönsamhet och överlevnad på marknaden, medan en sämre image kan leda till att företaget konkurreras ut ur marknaden. Ett exempel är företaget Peak Performance¹. Företaget startade 1986 med små klädkollektioner i Åre och som med tiden vuxit och vunnit förtroendet för många klädkonsumenter.

För att kunna påverka kunden till att handla företagets produkter/tjänster sker en rad olika kommunikationssätt på marknaden. Reklam är ett av dessa kommunikationssätt. Förr var reklamen något fascinerande och mer förtroendeingivande. Vid ett biobesök t.ex. kunde reklamen vara en spännande företeelse. Men nu när konsumenter överröses med information i form av massreklam, försöker konsumenter stänga av så många kanaler som möjligt. Biobesökarna har idag inte samma syn på reklamen som förr. En del kommer till biosalongen lagom till filmens start, detta för att slippa se på reklamen som visas innan filmen².

Det har blivit svårare för företagen att nå ut till allmänheten/konsumenter genom reklamen. Människor har inte längre något intresse för den reklam som överöser dem dagligen. På ytterdörrar i bostaden är det numera mycket vanligt med skyltar med texten ”ingen reklam tack”. Detta för att undkomma massreklamen som kommer i brevlådan. I dag går den större delen av reklamen från brevlådan direkt in i pappersinsamlingen utan att bli läst. Några exempel är de reklamtidningar från ICA och SIBA som veckovis hamnar i brevlådan. Detta innebär att företagen inte kan nå konsumenter genom massreklamen som önskat³.

¹ www.Peakperformance.se

² Nilsson J, E (Vt. 04) seminarium 2. Marknadskommunikation

³ www.dagspressen.se 2005-03-26

Något som kan nå ut till allmänheten/konsumenter och kan även påverka dessa är media. När en händelse uppstår på ett företag som leder till en kris, kan det resultera i negativa rubriker i medierna som allmänheten uppmärksammar. De negativa rubrikerna i medierna kan spridas snabbt och detta kan vara förödande för en företags image och även dess fortsatta överlevnad och lönsamhet på marknaden.

Ett företag som har fått uppleva sådana negativa skrivelser i medier under 2003 är det statliga bolaget Systembolaget⁴. Bolaget har blivit kritiserat på grund av den muthärva som en del butikschefer anklagats för. Denna händelse resulterade i att det skrevs negativa rubriker om bolaget i medierna och en del människor krävde bolagets VD:s avgång. De flesta människor i Sverige kände innan händelsen till Systembolaget, men de visste inte hur bolaget arbetade. Idag kan de flesta säga något om hur bolaget verkar och detta är ett resultat av mediernas hantering av hela situationen. Systembolagskrisen har sedan händelsen drabbat företaget i form av negativ image och även försämrat förtroende hos allmänheten.

1.2 Problemdiskussion

En kris inom ett företag som dessutom hanteras på ett dåligt sätt, kan sätta hela företagsbilden i obalans. Gäller det stora företag är dessa mer lättomskrivna och kan även "hängas ut" i medierna. Företagets positiva image som ofta tar ganska lång tid att bygga upp, kan skadas på kort tid. Återuppbyggandet av den skadade bilden kan bli både, problematiskt och tidskrävande för företaget.

Reklamen har varit något som företagen använt sig av för att öka kännedomen om någon produkt/tjänst. Reklamen användes också i krissituationer då företagen kommuniceras med kunder och potentiella kunder. Problemet är att reklamens effektivitet kan vara minimal i sådana situationer, då den inte är önskvärd hos många konsumenter. Lyckas inte ett företag med att återskapa positiv image är möjligheterna stora att t.ex. företagets markandsvärde sjunker något och det kan även leda till att företaget tappar kunder och intressenter.

⁴ DN 14 Nov. 2003

1.3 Problemformulering

Vilka faktorer är viktiga för att återupprätta en företagsimage efter en krisperiod?

1.4 Syfte

Skandia är ett företag som blivit drabbat av skandaler under 2003. Skandalerna handlade bla. om bonusprogram och lägenhetsaffärer som företaget hanterat på ett mycket kritiserat sätt. Detta har lett till att företagets image och identitet försämrats på mycket kort tid bland kunder, intressenter och omgivningen.

Syftet med undersökningen är att genom en kund- och företagsundersökning analysera och utvärdera om de kommunikationskanaler Skandia använder sig av är de rätta för att återfå kundförtroendet och en positiv image.

1.5 Avgränsning

Undersökningen kommer uteslutande att genomföras på Skandia och den gäller Skandiakrisen som uppstod år 2003. Allt som lyfts fram i undersökningen kommer endast att gälla Skandia och deras sätt att bearbeta krisperioden. Undersökningen begränsas även till de skrivelser om Skandia som publicerats i olika medier under de senaste två åren. I detta fall, den syn om företaget som dessa skrivelser har skapat hos företagens omgivning, kunder och intressenter.

1.6 Begreppsdefinition

För att underlätta för läsaren gällande begrepp och dess innebörd har vi valt att definiera två begrepp. Dessa kommer att användas löpande i texten i denna undersökning.

Kris: En kris på ett företag är ett hot mot företagets affärsmässiga handlingsutrymme. En kris på ett företag kan också vara något som uppmärksammas i medier och som tvingar företaget att vidta åtgärder så att företagets image och bild inte skadas⁵.

Image: Står för en människas inre föreställning om verkligheten. En typ av modell som uttrycker människans uppfattning och åsikter om ett fenomen eller en situation. Det kan också handla om omgivningens syn på ett företag och dess verksamhet⁶.

⁵ Skoglund T (1995), sid. 50

⁶ Ind N (1992) sid. 21

2 Metod

I detta avsnitt kommer det att presenteras och skildras olika arbetsmetoder som användes i framställandet av denna undersökning. Det kommer därför att presenteras val av vetenskapligt arbetssätt, vetenskaplig metod, datainsamlingsmetod samt undersökningens giltighet.

2.1 Vetenskaplig inriktning

Undersökningen har genomförts deduktivt. Med deduktivt drar man slutsatser om enskilda företeelser utifrån befintliga teorier. Ur den redan befintliga teorin härleds hypoteser som sedan empiriskt prövas i det aktuella fallet.⁷ För att kunna undersöka kundernas och omgivningens syn på Skandias image valde vi att använda oss av en fallstudie. Med fallstudie menas då en undersökning som genomförs på ett mindre och avgränsat område. Ett fall kan vara en person, en grupp av individer, en organisation eller en situation. Vid fallstudier utgår man från ett helhetsperspektiv och försöker få så täckande information som möjligt⁸.

2.2 Vetenskaplig metod

Vår vetenskapliga metod har varit hermeneutik. Hermeneutik betyder ungefär tolkningslära och är numera en vetenskaplig riktning där man studerar, tolkar och försöker förstå grundbetingelserna för den mänskliga existensen⁹. Eftersom att vi använt oss av kvalitativa och kvantitativa metodansatser valde vi att arbeta utifrån ett hermeneutisk förhållningssätt.

2.3 Datainsamling

Det finns olika sätt att samla in data/information till en undersökning. Detta kan ske genom t.ex. intervjuer, observationer, enkäter och skriftliga källor som böcker, tidningsartiklar och annat skriftligt material. För att kunna mäta en företagsimage och hur eventuella problem hanterats kan mätningar av individernas attityd eller förhållningssätt till det aktuella fallet utföras¹⁰.

⁸ Denscombe M (1998) sid. 44

⁹ Patel R och Davidsson B (1992) sid. 25

¹⁰ Kinnear T.C och Taylor J.R (1996) sid. 305

För att ta reda på de attityder och de eventuella känslor som en individ förfogar över används oftast kvalitativa datainsamlingsprocedurer, men ibland även kvantitativa. För att ta reda på vad individen eller en grupp av personer tycker om en särskild sak, eller hur de förhåller sig till någonting kan en undersökning genomföras i form av enkäter eller intervjuer. Enkäten bör innehålla en attitydskala. Syftet med en attitydskala är att åstadkomma ett instrument som skiljer mellan individer som har en positiv eller negativ attityd till något.¹¹

2.4 Primärdata

Syftet med denna undersökning är bland annat att undersöka Skandias image efter krisperioden. Eftersom vi ska undersöka en företagsimage valde vi att använda oss av en kvalitativ metodansats i form av djupintervjuer och en kvantitativ metodansats genom enkäter. Frågorna i djupintervjun har varit ostrukturerade så att representanterna som skall intervjuas kan tala fritt med egna ord utan någon begränsning. Frågeformuläret i enkäten valde vi emellertid att strukturera och på det sättet kommer respondenterna att lämnas mindre utrymme att svara frågorna på. I en helt strukturerad intervju lämnas ett mycket litet utrymme för intervjupersonen att svara inom och vi kan förutsäga vilka alternativa svar som är möjliga.¹²

De faktorer och aspekter dvs. de frågor som respondenterna och representanterna har uttryckt sig om har vi tagit från olika litteraturer. Dessa innefattar bland annat företagsidentitetens komponenter samt andra aspekter som är relevanta för undersökningen. Frågorna i intervjun och enkätformuläret har även sin utgångspunkt från de valda teorier som tillämpas i teoriavsnittet. Intervjun har genomförts med representanter från Skandias public relations (PR) och informationsavdelning samt från marknadsavdelningen. Enkäten har besvarats av personer som är kunder på Skandia och personer som inte är kunder hos Skandia. De som inte är kunder på Skandia känner till företaget och den kris som företaget går igenom.

För att kunna jämföra svaren samt kunna få en helhetsbild av företagets kunder och de övriga respondenternas uppfattning av hela situationen, valde vi att i enkäten ställa likadana frågor till alla respondenter. Även till företagets representanter ställdes ungefär likadana frågor som i

¹¹ Patel R och Davidsson B (1992) sid. 70

¹² Patel R och Davidsson B (1992) sid. 61

enkäten. Sammanlagt har två representanter från Skandia intervjuats och fyrtio personer svarat på enkäterna. Intervjuerna genomfördes på representanternas respektive arbetsrum. Samtalen med dessa varade mellan trettio minuter och en timme. Enkäterna besvarades av tjugo Skandiakunder och tjugo individer som inte är kunder hos Skandia. Representanternas identitet kommer att hållas hemligt. Personerna som besvarade enkäterna behövde inte ange namn eller ålder.

2.5 Urvalsgruppen

Urvalet av intervjupersonerna från Skandia har skett efter företagets egna rekommendationer, av lämpliga representanter. När det gäller de fyrtio personerna som svarade på enkäten valde vi dessa efter vårt eget omdöme, efter vilka representanter vi ansåg vara lämpliga för undersökningen. Vi valde individer som är från 30 årsåldern och uppåt. Vi har dock inte frågat hur gamla de var utan gick på rent antagande. Valet grundas på att dessa individer kan vara mer engagerade i samhällsfrågor och även kan ha bredare perspektiv på dessa frågor i jämförelse med yngre personer. När det gäller antal personer som besvarade enkäten baserade valet på att fyrtio personer är en lämplig kvantitet för en sådan undersökning som vår. De två representanterna från företaget är mycket insatta i företagets dagliga arbeten framförallt inom PR och information. En av PR - funktionernas uppgift är att skapa en positiv företagsimage¹³.

2.6 Sekundärdata

Sekundärdata förvärvades från en hel del litteratur i ämnena krishantering, image/identitet och kommunikation inom ett företag. Vi har även fått information från tidningsartiklar, Internet, och annat skriftligt material från Skandia.

Vi har även använt boken **Guldregn; sagan om Skandia**. Det är en bok som handlar om de bakomliggande faktorerna som kan ha orsakat krisen på Skandia.

¹³ Kotler P (1996) sid. 687

2.7 Källkritik

Resultatet som vi samlat in från både enkäten och intervjuerna kan vara påverkade av olika faktorer. Vi är väl medvetna om att intervjupersonerna från företaget kan vara påverkade av en mängd olika aspekter. T.ex. att de endast angett positiva svar på alla frågor på grund av att frågorna var för känsliga. När det gäller kunderna kan svaren också vara påverkade av olika faktorer. Att dessa t.ex. är besvikna på det sätt som företaget hanterade hela krisprocessen på, i och med att de har läst i dagstidningar och även sett på TV om hur krisen uppstått på företaget. Detta kan även gälla respondenter som inte är kunder hos företaget. Negativa rubriker om ett företag kan snabbt och enkelt medföra att ett samhälle får negativ syn på det aktuella företaget, vilket kan liknas med företaget som denna undersökning baseras på.

En del av de sekundärdata som införskaffats är hämtade från olika medier såsom kvällstidningen Expressen. Tidningen Expressen kan i vissa situationer betraktas som en "skvallertidning". Detta medför att information som erhållits från denna media och de övriga tidningar hanteras med varsamhet i undersökningen.

2.8 Validitet

Validiteten är avsedd att mäta en undersöknings rättsgiltighet. Validitet innebär att valda metoder och insamlade data skall vara relevanta med avseende på problemformulering och syfte. Dessutom skall resultaten i så stor utsträckning som möjligt stämma överens med verkligheten.¹⁴ I och med att kvalitativ och kvantitativ metodansats begagnades i denna undersökning som även kunnat användas som primär datainsamlingsmetod anses validiteten vara hög i detta sammanhang. Intervjuerna med företagets representanter har inneburit att data erhållits från individer från företaget som är en del av verkligheten.

Företagets representanter är individer som är mycket insatta och kunniga inom Skandias verksamhet. Om datainsamlingen hade genomförts endast via "mellanhänder" dvs. endast skrivligt material från företaget, skulle validiteten vara lite svagare. Svagheten då det berör validiteten i detta fall skulle kunna vara antal fallstudieobjekt, dvs. antal personer som

¹⁴ Sjövall P och Wahlbin C (2001) sid. 304

deltagits i undersökningen. Om antalet deltagare i undersökningen varit högre än nuvarande antal, skulle det förmodligen ha gett ökad validitet.

2.9 Reliabilitet

Reliabilitet innebär tillförlitlighet, vilket är relevant vid all vetenskaplig forskning. Den ämnar möjligheten att reproducera undersökningen och dess resultat. Detta betyder att det skall kunna gå att komma till samma resultat vid andra undersökningstillfället då det används samma data från det första tillfället. En hög tillförlitlighet innebär att mätinstrumentet ger samma data gång efter gång och att eventuella variationer i resultaten helt och hållet beror på variationer i mätobjektet¹⁵

Det kvalitativa angreppssättet anses ge lägre reliabilitet än det kvantitativa, då källorna till kvalitativ data är mer föränderliga.¹⁶ Denna undersökning består dels av kvalitativ methodsansats men även också av kvantitativ methodsansats. I och med valet av kvalitativt och kvantitativt angreppssätt i undersökningen är reliabiliteten inte särskilt hög. Företaget som undersökningen baseras på har varit mycket kritiserat under en period och det kan ha påverkat en del av data som samlats in under undersökningens gång.

2.10 Triangulering

Denna undersökning består både av en kvalitativ samt en kvantitativ methodsansats. Då en undersökning genomförs på detta sätt kallas det för triangulering. Det innebär att det används flera olika former av data, bland annat för att säkerställa kvaliteten på undersökningen¹⁷. Valet av triangulering i undersökningen baseras på att det är relevant i sammanhanget, då undersökningens syfte önskas uppnå.

¹⁵ Denscombe M (2000) sid. 282

¹⁶ Sjövall P & Wahlbin C (2001), sid. 306-308

¹⁷ Christensen L, Andersson N, Carlsson C & Haglund L, (2000), sid. 25

3 Teori

I detta avsnitt kommer de teorier, perspektiv och en modell som anses passande för undersökningen att tillämpas. En teori är ett påstående om förhållandet mellan saker. En teori är i princip universell, alltid tillämplig för all enheter av det aktuella slaget¹⁸. I nästa stycke här nedan kommer valet av varje teori att redogöras och motiveras.

3.1 Motivering till val av teorierna

Eftersom vår problemformulering är: *Vilka faktorer är viktiga för att återupprätta en företagsimage efter en krisperiod?*, kommer valet av teorier att baseras på bakgrunden, problemdiskussionen och problemformuleringen.

Globaliseringen medför hård konkurrens för företagen på marknaden. Att försöka nå ut till kunder och presumtiva kunder och även påverka dem kan ske ur två perspektiv. **Transaktion och relationsmarknadsföring**. Dessa synsätt förklarar vilken typ av kommunikationssätt ett företag kan använda vid smarknadsföring.

Då det uppstår händelser på ett företag som kan leda till en kris, måste företaget hantera händelsen på ett effektivt sätt. Det motiverar tillämpningen av **krishanteringsteorin** i undersökningen då företaget som undersöks befinner sig i en krisperiod.

Att kommunicera med kunder och intressenter kan ske på olika, däribland reklam. **Kommunikationsteorin** beskriver grunderna till hur ett företag bör kommunicera till sina intressenter och kunder. Varje företag har en image att återupprätta eller förstärka, Denna image uppfattas av kunderna beroende av hur företaget beter sig utåt. **Imageteorin** förklarar vilka faktorer som är viktiga vid uppbyggandet av ett företags identitet.

Valet av **Gapanalysmodellen** i undersökningen grundas på att det skall göras en jämförelse mellan Skandias, kundernas och omgivningens syn på företaget.

När en kris uppstår på ett företag kan det hända att en del kunder får en negativ uppfattning om företaget i samband med krissituationen. Dessa kunder kan i värsta fall influera sina

vänner och släkt till att tycka likadant. Vissa konsumenter föredrar helst rekommendationer om någon viss produkt eller liknande från familjemedlemmar och vänner. Därför är valet av **word of mouthteorin** relevant i undersökningen.

3.2 Transaktion/Relationsmarknadsföring (Perspektiv)

3.2.1 Transaktionsmarknadsföring

Sedan 1970-talet har det funnits en grundsyn på marknadsföring som karaktäriseras av byten av produkter mot pengar. Marknadsföringsmodellerna och marknadsföringen har i praktiken varit i hög grad inriktat på just detta. Målet med marknadsföringen har varit oberoende om kunden är ny eller gammal, att skapa ett inköp från företagets produkter. Detta har lett till att marknadsföringssatsningarna har riktats in på att få kunden att köpa, medan endast en mindre del har koncentrerats på att bibehålla redan etablerade kunder¹⁹

Transaktionsmarknadsföring bygger på att kunden är oidentifierad som enskild individ och förutsätts fatta självständiga val mellan olika alternativ på marknaden. Utgångsläget är att genom marknadsföringsåtgärder försöka påverka kunden till att välja företagets produkter utan att behovet fanns från första början. Transaktionsmarknadsföring är en engångsförsäljning vilket inte säger någonting om sannolikheten angående fortsatta affärer. Den saknar minne och sentimentalitet och kunden kan komma tillbaka för ett återköp, utan att vilja ha någon närmare relation eller känna lojalitet gentemot företaget²⁰. En relevant punkt kan härledas ur transaktionsmarknadsföring.

3.2.2 Kundpåverkan

I transaktionsmarknadsföring försöker företaget påverka kunden att skaffa nya behov som egentligen inte fanns från början. Företaget värderar kundpåverkan högt och ju mer en kund blir påverkad desto bättre för företaget.

¹⁸ Denscombe M (1998) sid. 283

¹⁹ Grönross C (1996) sid. 18

²⁰ Gummesson E (2002) sid. 31

3.3.1 Relationsmarknadsföring

Sedan början av 1980-talet har emellertid en annan syn på vad som är det centrala fenomenet i marknadsföringen börjat växa fram. Denna syn bygger mer på affärsförbindelser eller kundrelationer i vilka byten sker. Strategin betonar vikten av långsiktigt samarbete och syftar till att upprätthålla och förstärka pågående kundrelationer. Man strävar alltså efter kundlojalitet som skall säkra företagets lönsamhet. Relationsmarknadsföring utesluter dock inte möjligheten att skaffa nya kunder, men det huvudsakliga strategiska intresset är att marknadsföra till befintliga kunder²¹. Det finns olika typer av relationer i och utanför ett företag som är sammansatta av många egenskaper och som kan kännas igen. Egenskaperna kan ibland vara naturliga, men viktiga att tänka på. Några exempel är som följer.

3.3.2 Marknadsförare på heltid och deltid

Marknadsföring är ett sätt att skapa relationer till kunderna och ofta är detta kopplat till en marknadsföringsanställning på ett företag. Denna person är heltidsmarknadsförare enligt Gummesson. Det finns även marknadsförare på deltid. Dessa är alla andra i företaget som på något sätt förmedlar företagets identitet. Ett exempel på marknadsförare på deltid är VD som uppträder som ”godwillambassadör” gentemot kunderna, men det som ger det avgörande första intrycket är växeltelefonisterna och receptionisterna²².

3.3.3 Intern marknadsföring

Den interna marknadsföringen riktas inåt organisationen, mot personalen. Den avser att skapa relationer mellan ledningen och anställda och mellan olika funktioner. Personalen kan ses som en intern marknad och denna marknad måste nås effektivt för att förbereda personalen för externa kontakter.

3.3.4 Syn på kunden

Fokus skall ligga på värdeskapande i samverkan med kunden. Kunden skall inte enbart ses som ett objekt som företaget arbetar mot. Företagsledningen måste vara medveten om hur kunden avser att använda erbjudandet för att effektivisera sina aktiviteter.

²¹ Grönroos C (1996) sid. 154

²² Gummesson E (2002) sid. 29

3.3 Krishantering

Ett företag kan råka ut för en händelse som leder till en kris i företaget. I det flesta fall leder krisläget till minskade affärsmässiga handlingsutrymmen. Krisläget innebär ett hot mot det immateriella värdet vilket avser företagets förtroendekapital, kultur, anda och dess identitet och image²³. För att kunna lösa en kris måste åtgärder vidtas som är utöver normala gentemot sina kunder. I och med att händelsen förmodligen är en engångsföreteelse och ovissheten om orsaksverkan är stor, försvårar det beslutsprocessen mitt i en kris.

Det finns två typer av kriser inom företagsledningens näringsverksamhet. Den första är när ett företag har sökt efter en ny väg och genomgår en kraftig förändring. Om företaget är i en sådan situation och faller in i en kris, sker krisen successivt. Varningssignalerna kan vara tydliga redan från början, och exempel på sådana är brist på engagemang från medarbetarna, anställda lämnar företaget, otrivsel, ifrågasättande av mål och strategi, dåligt beteende mot kunder, misstroende mot ledning, imagen och bildande av fraktioner inom företagets kollektiv²⁴.

Den andra typen av kris är den som framkallats av någon form av olycka. I dessa fall infinner sig företaget i ett prekärt läge redan från början. Olyckan kommer snabbt och är dramatiskt laddad. Om man studerar företaget grundligt finns ett mönster i företagets beteende som till sist gjorde krisen oundviklig²⁵.

Dessa två typer av kriser kan leda till en förtroendekris. Förtroendet kan raseras genom imagesspridning internt som även kan läckas ut externt och på så sätt nå ut till medierna.

Denna typ av kris kan emellertid också bero på hot eller utpressning där någon använder medierna för att misskreditera företaget. Skoglund menar att det finns ett antal faktorer som är avgörande om ett företag hamnar i en kris och hur krisen hanteras²⁶.

²³ Skoglund T (1995) sid. 86

²⁴ Skoglund T (1995) sid. 90

²⁵ Skoglund T (1995) sid. 80

²⁶ Skoglund T (1995) sid. 81

3.3.1 Företagskulturen

I grunden är det ett företags beteende som avgör hur en kris hanteras. Beteendet ligger till grund hos kulturen i företaget som beskriver normer, bestraffningar och belöningar. Att människorna i en organisation vågar vara öppna och ärliga mot varandra kan underlätta krishanteringsarbetet.

3.3.2 Simulering av krissituationer

Vid en krissituation är det viktigt att det finns regler och planer som beskriver hur företaget skall handla. Dessa bör tränas kontinuerligt, ett par gånger om året och övningen skall vara realistisk. Planeringen skall alltid utgå från det värsta scenariot, resultatet leder då till positiva reaktionsförväntningar. Den som är väl förberedd är redo att anta utmaningarna.

3.3.3 Krisplanen

I alla företag borde det finnas en plan för hur företaget skall hantera olyckor, hot och imagen mot företaget. Allt går inte att få med i en plan utan det finns alltid någon typ av överraskningsmoment, men ju mer som är fastslaget och genomgånget innan krisen är ett faktum, desto lättare är det att klara av överraskningarna. Planen skall vara den handling som krisgruppen och ledningen kan gå efter i händelse av en kris. Denna plan i kombination med träning skapar säkerhet i system och organisation.

3.3.4 Intressenterna

Ett företag är verksamt i ett samhälle med en mängd olika intressenter. Dessa intressenter är mer eller mindre med och avgör företagets affärsmässiga handlingsutrymme. Dåligt skötta relationer med någon intressent kan medföra svårigheter i tänkta åtgärder. Samtidigt skapar bra relationer effektivitet och ett ökat affärsmässigt handlingsutrymme. Exempel på intressenter som är viktiga i dessa sammanhang är;

Journalisterna som kan påverka samhällets syn på hela situationen.

Kunder och presumtiva kunder, med andra ord marknaden, är ju vid sidan av anställda den viktigaste resursen för företaget..

De anställda som ska vara motiverade och engagerade för att företaget ska uppnå de mål som har fastställts.

3.3.5 Informationsfunktionen

Medierna reagerar allt snabbare på dramatiska händelser och till skillnad mot många företag är journalisterna tränade i att agera i krissituationer. Mitt i ett företags kaos som präglas av en kris får journalisterna sin näring. Deras jobb i konkurrensen mellan nyhetsmedierna, är att skildra händelser, att granska makthavare och ge information till allmänheten. Det är företaget som genom sitt beteende och sin kommunikation kan påverka hur medierna framställer företaget och händelsen. Journalistik bygger till viss del på polarisering, vilket betyder att de vill förmedla motsatsförhållanden mellan grupper, företag, branscher, partier, det som människor har sagt att de skall göra och sedan handlar i strid mm.

Hamnar ett företag i strid med sin policy och vad det förväntas göras, skall det erkännas omedelbart för medierna. Att inte erkänna gör saken mycket värre, då gräver journalisterna djupt efter otillåtliga mönster som har ägt rum hos företagen och avslöjar händelserna okontrollerbart ur företagets synvinkel. Att inte säga sanningen är således ännu värre och detta kommer förr eller senare fram med negativa konsekvenser i dubbel bemärkelse. Det som avviker från det vanliga är mer intressant ur en journalists synvinkel, och tidningen ger mer attraktion hos konsumenten om den förmedlar något överraskande och spektakulärt.

Informationen som går ut till journalisterna bör vara så tydlig och förenklad som möjligt så att de flesta skall förstå. Det är företaget som har ansvar för sin egen information. Om inte informationen är tillräckligt tydlig utnyttjar journalisterna detta och förenklar informationen med egna översättningar, vilket ofta leder till missuppfattningar. Företaget måste med andra ord från början tala i icke byråkratispråk för att slippa missförstånd till sina kunder och andra intressenter.

Det är viktigt att se medierna som en resurs och därför bygga en bra relation med dem, så att företagen lättare kan gå ut med de rätta signalerna. En bra relation med en specifik journalist leder till respekt och förtroende och till rätt information utåt till åhörarna. Att bygga en relation är ett långsiktigt arbete och kräver ärlighet och öppenhet samt respekt för journalistens roll. Denna relation bör inledas i goda tider, innan en kris har kommit till känna. Det leder till en förmildring av de negativa konsekvenserna som en kris drar med sig.

När en kris har uppdragats, bör företagsledningen sträva efter att informera sina medarbetare internt först, innan uttalanden och händelser kommer ut i medierna. När företaget drabbas av

en stor och negativ händelse är det dock svårt, bland annat på grund av tidsbrist att utföra några interna informationsaktiviteter. Skoglund påtrycker att det skall avsättas tid och resurser för att informera de anställda. Negativa nyheter som kommer ut först i media, innebär en oro och osäkerhet internt. När krisen är över och företaget återgår till mer normalt tillstånd igen är det viktigt att offensivt gå ut internt och förklara och beskriva det som hänt. Om inte medarbetarna får information i tillräcklig uträkning tolkar de verkligheten och skeenden utifrån sina egna förutfattade meningar²⁷.

3.4 Kommunikation

Marknadskommunikationen är naturligtvis en ansenlig del av marknadsfunktionen. Kommunikationen är också en integrerad del av den interaktiva marknadsföringsfunktionen²⁸. Kommunikation är som det ofta sägs överföring av information, idéer, synpunkter och känslor från en person eller grupp till en annan²⁹. Kommunikationen i detta fall blir en process där en individ eller en grupp av individer skickar meddelanden till varandra. Innehållet i meddelandet kan kallas för information.

Dagens internationella värld är en väl fungerande kommunikation inom ett företag en framgångsrik faktor. Många författare som Kotler och Fill betonar gärna betydelsen av en välfungerande företagskommunikation³⁰. Ett företag måste kunna kommunicera väl internt för att det ska löna sig bäst med extern kommunikation. Kommunikationen blir här ett viktigt medel för styrning, kontroll och samordning för företagsledningen. För att kunna styra en grupp människor i ett företag förutsätts att det föreligger information om vad som försiggår inom företaget och vad företaget har för målsättning. Detta kan hjälpa medarbetarna att förstå vad företaget har för mål och hur dessa ska uppnås. Det kan också hjälpa dem att veta vad som skall göras och vem som skall utföra vad.

²⁷ Skoglund T (1995) sid. 123

²⁸ Grönross C (1996) sid. 50

²⁹ Jacobsen D., Thorsvik J (2002) sid. 335

³⁰ Kotler P (1997) sid. 204

Med globaliseringen och den snabba teknikutvecklingen blir det alltmer svårare för företagen att differentiera sig från sina konkurrenter på marknaden. Detta för att det blir fler och fler företag på marknaden med samma produktutbud. Det gör att företagen idag måste stärka sina unika attribut och framförallt kunna försäkra sig om att de kommuniceras med rätt segment och rätt intressenter. Kommunikationen av en distinkt företagsidentitet är ett sätt för ett företag att nå en unik position³¹

Kommunikation inom ett företag är den process där omvandlandet av företagsidentitet till image äger rum. Det är en central del av den process som äger rum i ett företag, eftersom att företagsledningen således måste kommunicera med sina anställda, leverantörer, kunder och andra intressenter. När det saknas bra kommunikation mellan ledningen och anställda samt mellan anställda som arbetar med samma arbetsuppgifter, kommer företagets värderingar, normer och strategier inte att uppfattas på ett önskvärt sätt³².

En väl fungerande kommunikation kan hjälpa hela företaget att t.ex. kunna hantera en kris som kan uppstå i företaget. Uppstår en kris i ett företag där kommunikationen internt fungerar på ett tillfredsställande sätt kan företaget lyckas bättre med krishanteringen. Det gäller att hantera krisen på ett sätt som bevarar kunderna, intressenter och omgivningens förtroende³³.

Genom den ökade konkurrensen på marknaden har betydelsen av väl fungerande kommunikation mellan företaget och dess omgivning ökat markant. Krishantering i ett företag har på senare tid haft mycket med public relations att göra. En ökande och viktig del av företagets verksamhet som associeras med public relations är företagskrishantering³⁴. Här spelar den information som skickas till det aktuella företags kunder, intressenter och omgivning en central roll. Det gäller att formulera informationen så enkelt och lättförståeligt som möjligt. Valet av rätt kommunikationskanal är mycket viktigt. För att informationen som företaget sänder ut ska verka på ett effektivt sätt måste företaget välja rätt kanal där kommunikationen flyter på ett bra sätt.

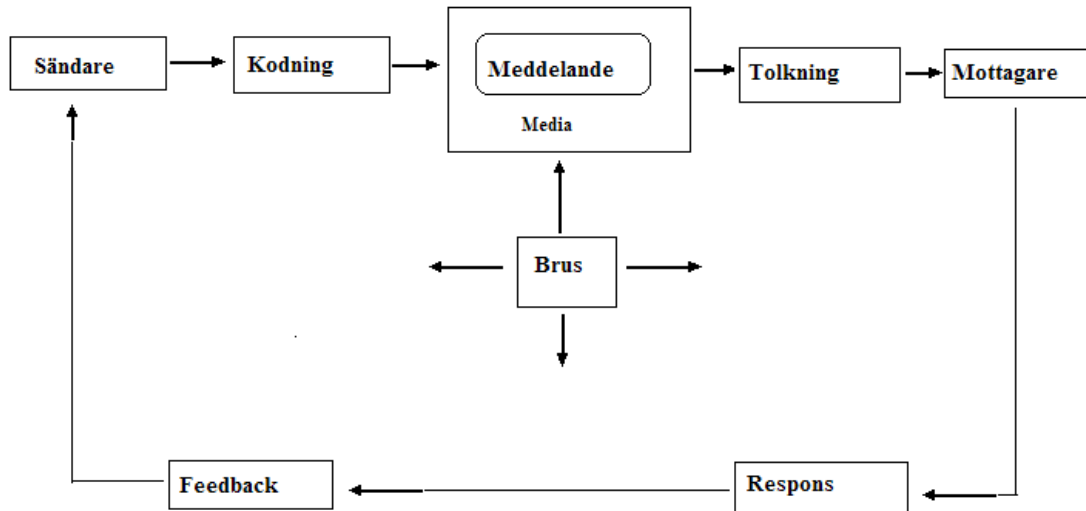
³¹ Ind N (1992) sid 33

³² Kotler P (1997) sid. 206

³³ Fill C (1992) sid. 640

³⁴ Fill C (1992) sid. 639

Nedanstående modell kan illustrera och skapa förståelse för en kommunikationsprocess.



Figuren 3.1 beskriver hur en kommunikationsprocess kan gå till³⁵

De ingående delarna i figuren ovan beskrivs mer ingående nedan.

Sändare: är den person/grupp av individer som skickar meddelandet till annan person/grupp

Kodning: är den process där meddelandet förvandlas till symboliskt eller teckenformat.

Meddelandet: en sammansättning av ord, symboler och/eller bilder som sändare har för avsikt att skicka/överföra

Media: är det kommunikationsmedel genom vilka informationen/meddelandet går igenom från avsändaren till mottagaren

Avkodning: här tolkar mottagaren det meddelande som avsändaren skickat.

Mottagare: är personen/grupp av individer som tar emot meddelandet som skickats av sändaren

Respons: Mottagarens reaktion efter det att har tolkat meddelandet.

Brus: de störningar som kan uppstå under kommunikationsprocessen, som kan medföra att mottagaren får ett annat meddelande än det som tänkt.

Feedback: är den processen där mottagaren efter att ha tolkat meddelandet från avsändaren kommuniceras tillbaka till avsändaren.

Modellen på föregående sida belyser vilka nyckelfaktorer i kommunikationsprocessen som är av betydelse. Avsändaren ska veta vilket segment den avser att nå med sitt meddelande och vilken reaktion den vill frambringa. Denna skall ha kunskap om hur man kodar ett meddelande samtidigt som den måste ha i åtanke hur det avsända meddelandet avkodas av målsegmentet. Avsändaren måste kunna välja rätt media som meddelandet skickas genom. På det sättet kommer det önskade målsegmentet att påträffas. Följande punkter/variabler kan härledas ur kommunikationsteorin.

3.4.1 Public relations

En bra relation med ett samhälle som ett företag verkar inom är en bra förutsättning för ett företag att klara sig långsiktigt. Genom public relations skapar ett företag t.ex. bra image och förståelse.

3.4.2 Reklam

Reklamen används främst i syfte för att öka konsumenternas kännedom om en ny produkt/tjänst som lanserats på marknaden.

3.4.3 Interaktiv kommunikation

Interaktiv kommunikation syftar på kommunikationseffekterna av kundernas upplevelse av köpare-säljareinteraktionen under tjänsteproduktionen.³⁶ Här ingår personliga möten mellan säljare och kund.

³⁵ Kotler P, (1997) sid. 688

³⁶ Grönross C (1992) sid. 167

3.5 Företagsimage

Image är en beteckning/modell som beskriver en människas uppfattning om och förståelse för en viss situation, företeelse och en viss sak. Normann beskriver image som en människa eller en grupp människors inre företeelser om verkligheten. Med andra ord menar han att image kan vara en modell som uttrycker vår uppfattning och våra åsikter om ett fenomen eller en situation. Den inre modellen kan tolkas på olika sätt. Den inre uppfattningen kan vara dålig, men också en bra återgivning av verkligheten. Den är av största betydelse då den styr en människas beteende när denna skall agera. Den image en människa eller grupp av människor har om en viss sak, kan vara sann, falsk, lämplig, olämplig, tydlig eller otydlig³⁷.

När man talar om image i företagssammanhang brukar det oftast handla om den bilden/imagen av ett företag som dess omgivning har. Image i detta fall innebär på vilket sätt ett företag uppfattas av sina anställda, kunder och andra intressenter och det är det som oftast håller företaget differentierat från sina konkurrenter på marknaden. Image har en viktig betydelse då människors attityd och handlingar mot ett objekt i stort beror på objektets image³⁸. Grönroos definierar företagsimage som de värderingar och uppfattningar kunder och andra intressenter kring företaget har. Företagsimage kan också vara resultat av de samspel mellan alla intryck, erfarenheter, åsikter, kunskaper och känslor människor i det aktuella företagens omgivning har.

De sist nämnda faktorerna ovan utgör imagens betydelse. Dessa är anledningen till att image kan vara ett mycket starkt verktyg för att utöva inflytande inom företagsvärlden. Image blir här som ledningsinstrument för kommunikation enligt Grönross. Företagen, och främst företagsledningen, försöker oftast arbeta mot en bra företagsimage, där man försöker få ut en positiv image av företaget. Att ett företag får en negativ image i sin omgivning kan betraktas som ett misslyckande för företagsledningen, därför att en dålig image av ett företag kan leda till att kunderna och intressenterna tappar förtroende för företaget. Utan dessa två gruppers förtroende och tillit så är företagens chanser till utveckling och expansion och även överlevnad på marknaden minimala.

³⁷ Normann R (1995) sid. 46

³⁸ Kotler P (1997) sid. 607

Företagsimage i detta fall blir då någonting som ligger i kunder och intressenters nålsögon. Ett företag kan överföra meddelanden om sig själv till t.ex. kunder, anställda och företagets omvärld om hur det vill bli uppfattade av dessa grupper. Det viktigaste blir då uppfattningen och tolkningen av meddelanden som blir det avgörande faktorn. Företagsimage är således bilden av företaget som omgivningen har tagit emot genom de flertal meddelanden som det aktuella företaget skickat ut. Meddelanden kan vara det som företaget säger i t.ex. pressen, reklam eller annan form av kommunikationsmedel. Ett företag tror vanligtvis att det endast kommunicerar när det vill, men i verkligheten kommunicerar det genom allt det säger och gör.³⁹

Sett från ovan kan företagsimage inte vara det som företaget i sig tror om sig själv, utan vad dess omgivning känner och tror. Detta är baserat på de erfarenheter och iakttagelser som gjorts av omgivningen. Det blir därför svårt för ett företag att styra eller påverka sin image. För att få ut en positiv image måste företaget arbeta med sin identitet samt försöka kommunicera med sin omgivning på ett mer realistiskt sätt. Tveklöst är det verkligheten själv som är den viktigaste bestämmande faktorn bakom en image eller social verklighet.⁴⁰

I den utsträckning som förståelseprocessen och andra mentala förlopp hos kunder och andra intressenter stimulerar, kommer dessa grupper efter bästa förmågan att skapa sig en sådan inre föreställning om verkligheten som är lämplig. Enligt Ind kommer dessa föreställningar att i sin tur leda till ett handlande som förstärks av positiv feedback, men de kan också leda till mindre lyckosamt handlande. I sådana fall då en negativ image uppstår kan en företagsledning emellertid under vissa förhållanden välja att avsiktligt frambringa obalans mellan verkligheten och företagsimage. Detta i hopp om att det ska kunna leda till en förändring av den negativa bilden som uppkommit.

Att försöka ändra allmänhetens uppfattning om en viss negativ händelse som uppstått på ett företag kan vara den svåraste. Eftersom image är den uppfattning allmänheten har om ett företag. Företaget måste välja en strategi som framhäver den rätta bilden som företaget vill få ut. Man får inte välja strategi därför att man vill få bort den negativa imageuppfattningen om företaget, utan det ska vara sanningsenligt och seriöst. Ett falskt budskap kan resultera i ett bakslag för ett företag. En sådan falsk image kan lätt leda till ett bakslag bland kunderna och

³⁹ Ind N (1992) sid. sid. 21

⁴⁰ Normann R (1995) sid. 130

skapa cynism och lägre produktivitet bland medarbetarna⁴¹. En relevant punkt kan härledas ur företagsimage.

3.5.1 Beteende

Att ett företag är aktivt engagerat i dess omgivnings positiva arbete mot utveckling kan tyckas vara ingen speciell aspekt, men det är en av de viktigaste faktorerna i ett företags imageuppbyggande. Ett företag kan bygga en identitet genom typer av händelser som exempelvis sponsring⁴². En viktig aspekt i imageuppbyggandet är verkligheten i sig. Den image som skapas hos företagets medarbetare och dess omgivning, bestäms i stora drag av karaktären hos företagets produkter, organisation, kulturmedlemmar och dess marknadssegment.

Det finns olika sätt att sträva efter en positiv image. Imageskapande kan utnyttjas för många olika syften, men de vanligaste användningsområdena kan sammanfattas på följande sätt⁴³

Strategisk positionering

Effektivare marknadspenetration

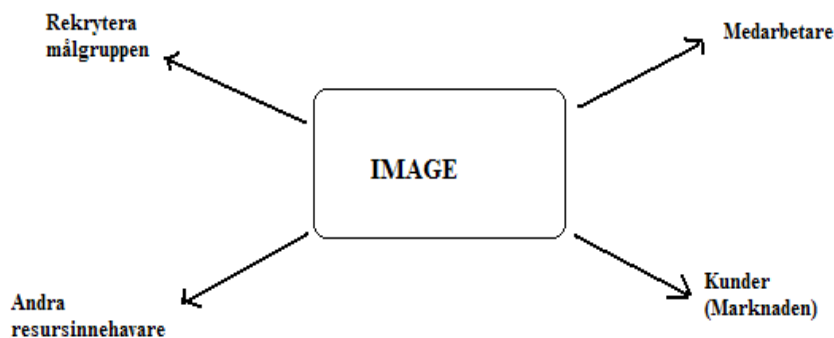
Att ge tillgång till olika resurser och/eller sänka kostnaderna för detta

Att påverka beteenden så att motivation och produktivitet ökas

⁴¹ Normann R (1995) sid. 132

⁴² Kotler P (1997) sid. 193

⁴³ Normann R (1995) sid. 105



Figur 3.2 ovan sammanställer de målgrupper för användande av en image som ett ledningsverktyg⁴⁴

3.6 Gapanalys (modell)

Ett kvalitetsproblem kan uppstå om en tjänst inte är bra utformad, vilket leder till att ett gap uppstår mellan den förväntade tjänsten och den upplevda tjänsten. Berry, Parasuraman och Zeithaml har utvecklat en modell (se nästa sida) som kan användas för att analysera orsaker till kvalitetsproblem och för att hjälpa företagsledare att förbättra tjänstekvaliteten. Denna modell kallas Gapanalys. Modellen (figur 1) är uppdelad i två olika delar. Den övre delen omfattar företeelser som berör kunden och den nedre delen berör tjänsteleverantören⁴⁵.

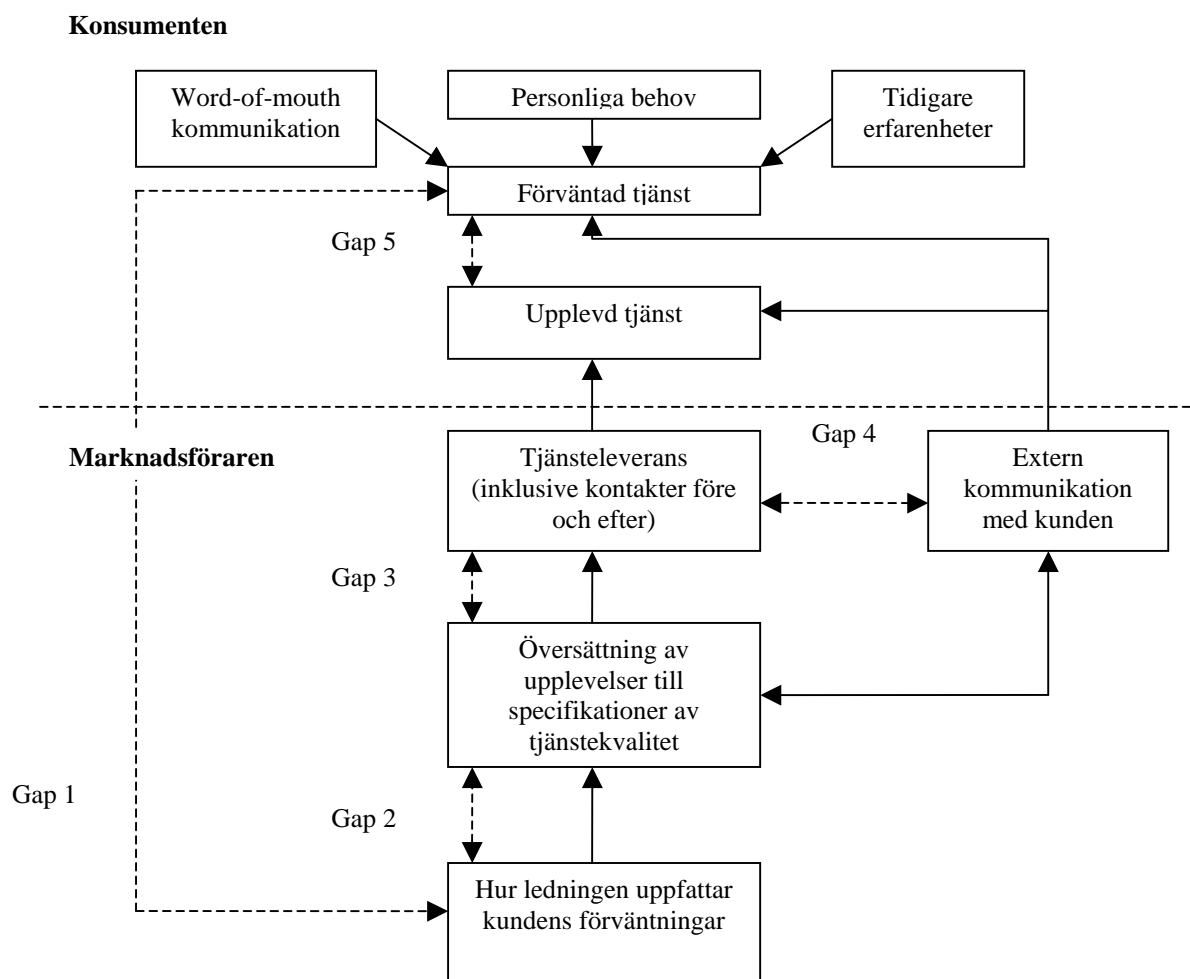
Den förväntade tjänsten är resultatet av kundens tidigare erfarenheter, personliga behov och företagets image. Förväntningarna påverkas också av hur företaget kommunicerar med marknaden och de löften som företaget ger sina kunder. Den nedre delen innefattar tjänsteleverantören och den upplevda tjänsten är ett resultat av en rad interna beslut och aktiviteter. För att analysera och planera tjänstekvalitet bör man följa modellens basstruktur. Därefter kan man lägga orsaker till kvalitetsproblem. Om basstrukturens olika delar inte överensstämmer uppstår s.k. kvalitetsgap. Gapanalysen har fem olika kvalitetsgap; gapet i ledningens uppfattning, kvalitetsspecifikationsgapet, tjänsteleveransgapet,

⁴⁴ Normann R (1995) sid. 105

⁴⁵ Grönroos C (1996) sid. 62

marknadskommunikationsgapet och gap i den upplevda tjänstekvaliteten, vilket är ett resultat av de andra gapen som kan ha uppstått under processens gång⁴⁶.

Det första gapet innebär att ledningen uppfattar kundens kvalitetsförväntningar på ett felaktigt sätt. Anledningen till detta kan till exempel vara dålig information från marknadsundersökningar och efterfrågeanalysen, eller dålig eller obefintlig information uppåt från dem som har kundkontakt till företagsledningen⁴⁷.



Figur 3.3 beskriver begreppsmodellen för tjänstekvalitet – Gapanalysmodellen⁴⁸

⁴⁶ Grönroos C (1988) sid. 89

⁴⁷ Grönroos C (1996) sid. 63

⁴⁸ Grönroos C (1988) sid. 38

Det andra gapet uppstår då specifikationerna på tjänstekvalitet inte stämmer överens med ledningens uppfattning om kvalitetsförväntningarna. Detta gap kan till exempel bero på brist på klar målsättning inom företaget och på ledningens otillräckliga stöd för planering av tjänstekvalitet, vilket även är den vanligaste orsaken till detta gap. Ledningen placerar, med andra ord, inte tjänstekvalitet högt på prioriteringslistan. Problemet kan givetvis lokaliseras i själva planeringsprocessen. Om planeringen ligger på högsta ledningsnivå utan samarbete med dem som faktiskt producerar tjänsterna kommer problem att uppstå. Dessa kan finna målen som diffusa och omotiverade då de själva inte har fått vara med och utvecklat dem⁴⁹.

Det tredje gapet innebär att kvalitetspecifikationer inte uppfylls under tjänsteproduktionen och tjänsteleveransen. Anledningen kan exempelvis vara att specifikationerna är allt för komplicerade och/eller för strikta, de anställda accepterar inte specifikationerna eftersom bra tjänstekvalitet t.ex. tycks innebära att man måste uppföra sig på ett annat sätt och obefintlig eller bristande intern marknadsföring.⁵⁰

Det fjärde gapet är ett marknadskommunikationsgap och det uppstår då löften som givits om marknadskommunikationen inte stämmer överens med de tjänster som har levererats.⁵¹ Detta gap kan uppstå då ett företag lovar för mycket. Gap fem, gap i den upplevda tjänstekvaliteten, innebär att den kundupplevda tjänsten inte stämmer överens med den förväntade tjänsten.

Det femte gapet är, som tidigare nämnts, ett resultat av de fyra andra gapen. Gapet resulterar i bl.a. dålig kvalitet, dålig word-of-mouth, kommunikation och förlorade affärer och kunder. Detta gap kan givetvis även vara positivt, vilket resulterar i godkänd kvalitet eller överkvalitet.⁵²

⁴⁹ Grönroos C (1988) sid. 65

⁵⁰ Grönroos C (1996) sid. 66

⁵¹ Grönroos C (1996) sid. 68

⁵² Grönroos C (1996) sid. 69

3.7 Word of mouth

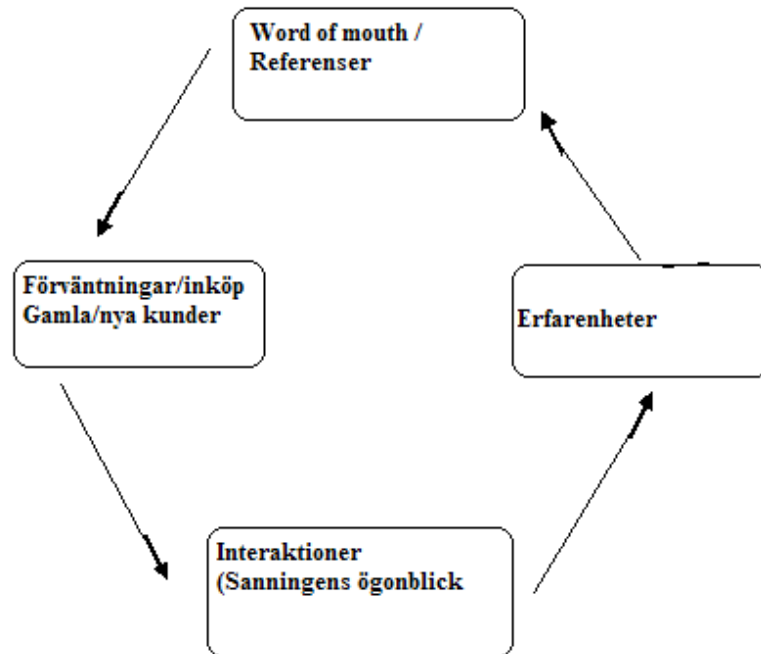
Word of mouth är ett redskap för att sprida information, trovärdighet, pålitlighet m.m. om ett visst företag. Word of mouthkommunikationen är en tvåvägskommunikation, där kunden använder imagesspridning för att föra informationen vidare till andra personer och för att stödja och förstärka beslut om eventuella köp. En väns, bekants eller familjs rekommendationer är trovärdiga och värderas högt. De personliga influensernas betydelse för kommunikationsprocessen betonas här. Word of mouth är inte alltid positivt för företaget. Om en kund får ett otillfredsställande bemötande kan denne sprida negativa imagen om företaget. Detta bidrar till att företaget får en negativ profil. Men om kunden blivit bemött på ett tillfredsställande sätt kan denne istället sprida en positiv image om företaget. Med denna positiva image har då kunden bidragit till att företaget fått en positiv företagsprofil, och även gynnat företagets lönsamhet.

Den inverkan som word of mouthkommunikationen har på marknadsföringen är nästan alltid betydande, och den är ofta mycket större än den personliga kommunikationens, masskommunikationens eller direktkommunikationens inverkan⁵³. Spridningen av budskapet sker nästan helt utan företagets inblandning. Den person som sprider informationen om en företags image, dennes ord kommer att spela en stor roll hos den som tar emot informationen. När budskapsmottagaren erhållit information om företaget kan denna ofta reagera i enighet med det budskap som denna fått. Alltså kan en budskapsgivare som haft den personliga erfarenheten om det aktuella företaget komma att påverka sin bekantskap.

Word of mouth kan i detta fall betraktas som en kommunikationscirkel som går runt från en person till en annan. Den byggs nästan på förväntningar och erfarenheter, där en individs inköp av en produkt/tjänst baseras på en annan individs erfarenheter. Om ett företag skulle drabbas av en skandal eller en kris kommer medias tolkning av situationen att spela en avgörande roll hos allmänheten. Därför gäller det för företaget att hantera situationen på ett tillfredsställande sätt. Press release eller direkt kommunikation med sina befintliga kunder, intressenter och omgivning kan vara en bra åtgärd. Här kommer åter word of mouth att spegla situationen. De som blivit kontaktade av företaget kan sprida budskapet vidare till sina

⁵³ Grönroos C (1996) sid. 168

vänner. För att belysa och öka insikt kan modellen nedan illustrera och ge förståelse för hur word of mouth kan gå till i praktiken.



Figur 3.4 ovan visar en kommunikationscirkel genom word of mouth⁵⁴

Följande punkter kan härledas ur word of mouth.

3.7.1 Produktengagemang

Människor inom en familj eller i ett samhälle har ibland en benägenhet att diskutera saker och ting som de har upplevt eller har någon form av uppfattning om, däribland ett företags produkter och eller tjänster.

3.7.2 Självengagemang

En diskussion om en viss situation eller ett företag kan ge en känsla av ägandeskap, signalerar och aspekter som prestige och status till mottagaren.

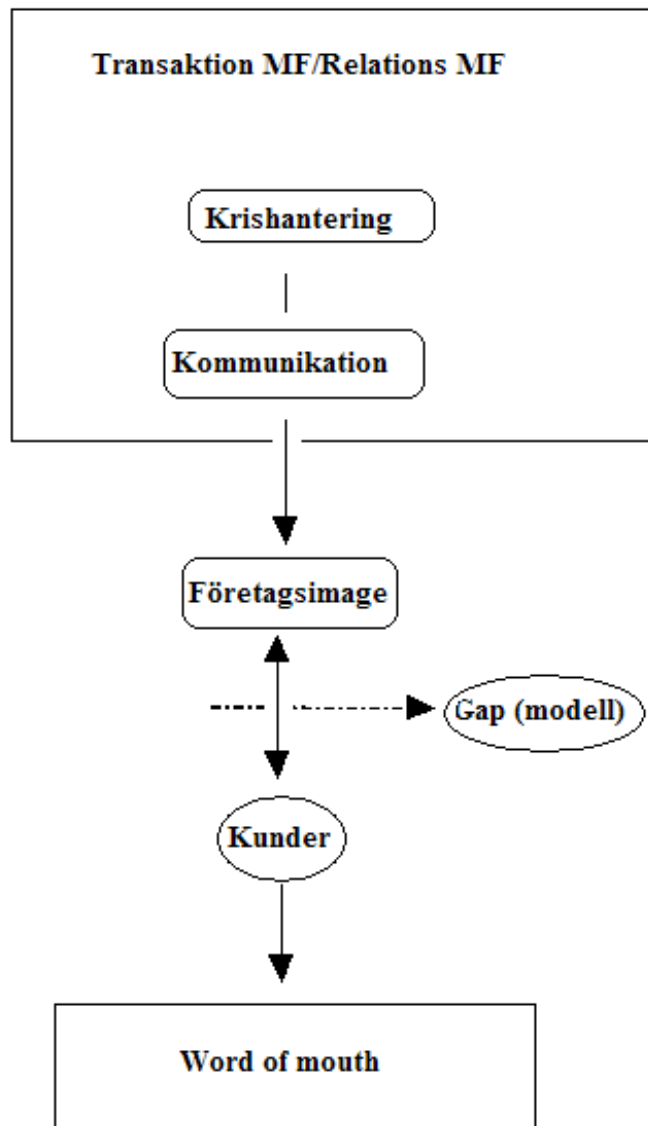
⁵⁴ Grönroos C (1996) sid. 169

3.7.3 Meddelandeengagemang

Meddelande som ligger utanför själva produkten, kan vara t.ex. reklambudskap, B2B, seminarier och utställningar på arbetsmarknadsdagar. Dessa kan skapa konversationer om ett företag och även kan stimulera word of mouthrekommendationer mellan människor.

4 Teoretisk syntes

De valda teorierna, perspektiv och modell som tillämpades i teoriavsnittet kan sammanföras i nedanstående modell. Teorierna är Krishantering, Kommunikation, Företagsimage och word of mouth, samt perspektivet transaktion/relationmarknadsföring och gapanalysmodellen. Sammanföringen av dessa i en figur belyser mer genomgripande hur dessa kan förhålla sig i praktiken.



Nedan kommer det att ges beskrivning av figuren ovan.

4.1 Beskrivning av teoretisk syntes

Ett nytt startat företag börjar oftast sin verksamhet med kundförvärvning. Företaget anskaffar sig kunder som erbjuds produkter/tjänster. Lyckas företaget med det, kan det växa och bli ett stort företag med nöjda och lojala kunder som förblir trogna. Detta kan skapa mervärde och lönsamhet för företaget. Relation som uppstår genom transaktions/relationsmarknadsföring kan bilda en beroendeframkallanderelation där kunderna t.ex. investerar i företaget i form av aktieköp eller pensionssparande och detta kan generera mervärde mellan parten. När en sådan relation uppstår mellan ett företag och dess kunder gäller det att företaget till varje pris förebygger kriser och skandaler. Då skandaler och kriser uppstår på ett företag kan det fördärva en stabil relation mellan företaget och dess kunder och även intressenter.

När en kris eller en skandal uppstår på ett företag måste företaget hantera situationen på ett sätt som snabbt vinner kundernas och intressenternas förtroende. Här gäller det för företaget att använda de kommunikationsmedel som är relevanta. Denna kommunikationsprocedur kan till slut leda till att företaget vinner kundernas, intressenternas och omgivningens förtroende, vilket kan återställa företagsimage till den ursprungliga nivån.

Under tiden företaget bearbetar sin image, kan företaget använda Gapanalysmodellen som hjälper företaget att se ifall de kommunikationsprocedurerna som används verkligen är de rätta. Här kommer genomspegländet mellan företagsimage och kunderna. En företagsimage oavsett dålig eller bra utgör kundernas och intressenternas uppfattning om ett företag. Efter kundernas uppfattning av företaget kommer word of mouth att vara en avgörande faktor som används av dessa kunder för att föra vidare en företagsimage och upplevelser.

Kunder och intressenter som har upplevt och känner till företagets produkter/tjänster kommer att kunna tala om för sina vänner och bekanta just om de upplevelser de upplevt. Det är i en sådan situation word of mouth kan användas till att sprida information om ett företag.

5 Teoretisk referensram

Syftet med undersökningen är genom en kund- och företagsundersökning analysera och utvärdera om de kommunikationskanaler Skandia använder sig av är de rätta för att återfå kundförtroendet och en positiv image.

Mot bakgrunden till syftet ger det upphov till valet av de variabler som kommer att presenteras i detta avsnitt. Valet av dessa variabler är baserat på relevans och användbarhet. De valda variablerna som tillämpas i detta avsnitt kommer även att användas i analysavsnittet. Vi kommer även att basera frågeställningarna i enkäten och intervjuerna på dessa variabler.

5.1 Transaktion/Relationsmarknadsföring (perspektiv)

I Transaktions/relationsmarknadsföring är **kundpåverkan, internmarknadsföring och synen på kunden** som är tillämpningsbara i undersökningen. Att kunna påverka kundernas och potentiella kunders syn på företagets image är önskvärt. Att bygga upp en positiv image kan ta lång tid och för att påverka målgruppen på ett önskvärt sätt krävs effektiva åtgärder. Undersökningen kommer att ge svar på vilka kommunikationskanaler som företaget använder för att påverka målgruppen på ett effektivt och önskvärt sätt.

Den interna marknadsföringen är mycket viktig i ett företag. En väl fungerande intern kommunikation kan öka medarbetarnas engagemang i företagets verksamheter och aktiviteter. I de fall då det handlar om företagets framtid kan en stabil internmarknadsföring vara till en stor hjälp. Undersökningen skall påvisa huruvida företaget använder internmarknadsföring i sitt försök att återskapa företagets ursprungliga image. När det gäller synen på kunden kan det vara svårt för ett företag som fått försämrade image att nå kunderna. För att nå ut till kunderna krävs väsentliga kommunikationsprocedurer. Det kommer att bli intressant att se huruvida den interna marknadsföringen och kundpåverkan bearbetas på företaget.

5.2 Krishantering

Den viktigaste variabeln i denna teori är **kunder och presumtiva kunder**. Här gäller det att ta tag i de redan befintliga kunderna och försöka påverka dem så mycket som möjligt. Kunderna ska identifieras genom den relation som finns med företaget. Denna grupp är en av de viktigaste grupperna för ett företag⁵⁵. Undersökningen skall belysa huruvida Skandiakunder har tagits om hand under krisen. Kunder och aktieägare bör känna någon form av delaktighet eller bör informeras om sådana åtgärder som företaget tänkt vidta.

5.3 Kommunikation

Den relevanta variabeln i kommunikationsteorin är **interaktiv kommunikation**. Interaktiv kommunikation syftar på kommunikationseffekterna av kundernas upplevelse av köpare-säljareinteraktionen. I detta fall är det resultatet av interaktionen efter krisen som är relevant och skall mätas. Detta skall ge svar på vilket sätt Skandia har försökt påverka sina kunder, dvs. kundpåverkan.

5.4 Företagsimage

Företagets arbete mot positiv image kommer att analyseras med hjälp av företagsimage. Den variabeln som kan härledas ur företagsimageteorin är **beteende**. För att återanskaffa kunderna och omgivningens förtroende gäller det för företaget att anstränga sig i sitt arbete med imageuppbyggandet. Att t.ex. välja åtgärder som engagerar företaget i omgivningens positiva arbeten kan uppskattas av omgivningen och därför kan det ge ökat förtroende och mervärde i kundrelationen. Att påverka en kunds syn på företaget genom företagets engagemang i samhällsfrågor kan underlätta det sätt som imageåteruppbyggandet arbetas på. Undersökningen kommer att påvisa om de åtgärder som företaget vidtagit har gett något resultat i sin strävan efter positiv image ur omgivningens synvinkel.

⁵⁵ Skoglund (1995) sid. 70

5.5 Gapanalys

Det första och största gapet Zeithamls modell är gap ett (se sid. 26). Det gapet kan uppkomma om ledningen och kundens uppfattningar om företaget inte överensstämmer. Undersökningen skall i detta fall belysa om Skandias och kundernass uppfattning överensstämmer med Skandias egen uppfattning om sig själva. Med andra ord är målet att mäta kunderna och omgivningens syn på Skandia.

5.6 Word of mouth

Denna teori är till för att föra vidare ett företags image till vänner och familjemedlemmar. Att öka mervärdet och/eller ändra värdet i företagets tjänster kan locka t.ex. nya kunder och intressenter men främst kan det motivera befintliga kunder att stanna kvar på företaget. Att nya kunder söker sig till företaget kan t.ex. ske genom att kunderna vidarefört företagets image till vänner. Människor har en förmåga att tala om för andra människor om sådant som de upplevt och detta är något som kan ändra andras syn på något. Det enda som företaget kan göra är att se till att positiv image och image förs vidare. Undersökningen kommer att ge svar på hur mycket kunderna och omgivningens **dialog om Skandia har utbytt**.

Sammanfattningsvis skall undersökningen med hjälp av de utvalda variablerna ge svar på följande områden;

- **Skandiakrisen ur kundperspektiv**
- **Kundpåverkan**
- **Skandias beteende för att återfå förtroendet**
- **Kunderna och omgivningens syn på Skandia**
- **Kunderna och omgivningens dialog om Skandia**

6 Företaget Skandia och Skandiakrisen

6.1 Skandia historik

Skandia är ett försäkringsbolag som bildades 1855. Skandia är ett av de första företag som noterades på Stockholms fondbörs år 1863 och det enda som fortfarande finns kvar bland dessa bolag idag⁵⁶. Fram till början av 1990-talet växte försäkringsindustrin och Skandia blev ett av Sveriges största försäkringsbolag. I dag är Skandia ett rent sparbolag som satsar på långsiktigt sparande. När det gäller sakförsäkringar, har försäkringsbolaget IF hand om dessa.

6.2 Skandia krisen

År 2003 skrevs negativa rubriker om Skandia och företaget hade en djup kris som det fortfarande skrivs om och som inte är löst än idag (år 2005)⁵⁷. Det visades sig att Skandia hade oskäligen bonusprogram, enligt vissa sparare och aktieägare, och som hittills inte visats sig varit olagliga. Skandia hade även subventionerat och tilldelat lyxlägenheter till anställda och anhöriga och haft tvivelaktiga internaffärer med dotterbolaget Skandia Liv⁵⁸.

Skandia Liv drivs enligt ömsesidighetsprincipen, det menas att överskottet som uppstår i rörelsen inte går till ägarna utan till försäkringstagarna. Skandia förvaltade Skandia Livs tillgångar, men 2002 sålde Skandia denna förvaltningsprocedur till Den norske Bank för 3,2 miljarder kronor. Detta är dock inte olagligt men Skandia Livs kunder tyckte detta var oetiskt och det ledde därmed till mediastorm.

Skandia Liv har bland annat fastigheter i centrala Stockholm, vilka hyrdes ut till marknadspriser. Dessa renoverades och fakturan för renoveringen skickades till Skandia. Fakturan uppgavs handla om en renovering av huvudkontoret på Sveavägen i Stockholm, och sammanlagt blev summan 17 miljoner kronor⁵⁹

⁵⁶ Carlsson B och Nachemson S. sid. 13

⁵⁷ Svenska dagbladet. Jan. 2004

⁵⁸ www.sunsning.nu/Skandia

⁵⁹ Carlsson B och Nachemson S. sid 46

6.3 Skandias krishanteringsstrategi

För att återupprätta kundernas och intressenternas förtroende samt allmänhetens syn på företaget har Skandia bland annat genomgått en omfattande förändring. Företaget var tvunget att vidta en hel del åtgärder, på grund av skandalerna som skadat företagets image och därmed dess image⁶⁰.

Bland de första åtgärderna som företaget vidtog internt, var att avskeda hela styrelsen och dessutom anställdes en ny VD för Skandia. För att förstärka företagets image anställdes en före detta riksbankschef som VD för Skandia Liv.

De övriga åtgärder som Skandia vidtog var att genomföra ett omfattande analysarbete både internt och externt genom oberoende utredningar. Företaget bekostade de oberoende utredningarna och resultatet som togs fram publicerades i sin helhet. En känd advokat och auktoriserad revisor gjorde en granskning på Skandia och på dotterbolaget⁶¹.

Resultaten som lyfts fram ifrån de olika utredningarna hanterades. Företaget beslutade att genomgå förändringar inom organisationen. Skandia och dotterbolaget Skandia Liv skall inte använda samma revisionsbolag. Belöningsystemen skall göras om, detta för att säkerställa att några nya olämpliga bonusprogram inte ska initieras. För att undvika att liknande framtida händelser inte ska äga rum i framtiden, tog Skandia fram nya ägarinstruktioner.

Skandia har även vidtagit åtgärder som bland annat arbetat fram en såkallad uppförandekod, nya etiska riktlinjer, nya grundläggande utgångspunkter. Skandia lovade att företagets relation till sina befintliga kunder skall förbättras. Relationen ska vara långsiktig och ska grundas på förtroende.

Skandia förnyade sin arbetsmiljöpolicy. Företagets medarbetare ska behandlas på ett helt annat sätt. Medarbetarnas engagemang, ansvarskänsla och vilja till utveckling ska stimuleras⁶².

⁶⁰ www.expressen.se

⁶¹ Skandia – Åtgärder som Skandia vidtagit

⁶² Skandia – Åtgärder som Skandia vidtagit

6.4 Skandias imageåterhämtning

För att försöka få tillbaka kundförtroendet gjorde Skandia en storsatsning på den externa marknadsföringen. Bland de första åtgärderna som företaget ämnat utföra var att byta reklambyrå⁶³. Företaget bytte reklambyrå från Storåkers till Go Garbergs. Anledningen till bytet var att byta strategi och komma på nya tankebanor för att fånga kunders intresse på ett nytt sätt.

Reklamkampanjen som Skandia lanserade blev en bred kampanj. Målgruppen var inte endast de traditionella kunderna och intressenter utan även företagets medarbetare, arbetspartners och allmänheten. Reklamkampanjen var en varumärkeskampanj snarare än en produktkampanj, menar Skandia. En av de reklamkampanjer som visats bland annat på TV4 handlade om Skandias image. Grundbudskapet var att företaget med sitt rykte inte hade råd att göra fel. Reklamfilmen föreställde en morgon i en Skandiaanställds liv, från det att han vaknar till det att han går till arbetet. Han placerade påminnelserlappar överallt i sitt hem som löd ”Med vårt rykte har vi inte råd att göra fel”. Dessa finns bla. på väckarklockan, badrumsspeglarna, i skorna, på mjölkpaketet och på handen⁶⁴.

Andra reklamkampanjer som lanserats har samma budskap. I en reklamfilm parkerade en förare en bil på en parkeringsförbudsplats. Detta trots att föraren visste att det var förbjudet att parkera där. Det resulterade i en böteslapp och svaret från Skandia blev ”Med vårt rykte har vi inte råd att göra fel – orsaker som dessa, skapar en hel del sömnlösa nätter”. Trots att nödvändiga tillstånd fanns. Därför har vi nu på eget initiativ betalat in det bötesbelopp som hade blivit resultatet om vi gjort så här i verkliga livet. Ni anar inte hur gott vi kommer att sova inatt, hälsningar från oss på Skandia⁶⁵.

En annan reklam som idag finns på Skandias hemsida är där det visas en bild på en kvinna med texten. ”Med vårt rykte hade vi inget annat val än att få henne dömd”⁶⁶. Det har även publicerats liknande reklam i tidningar.

⁶³ www.Svd. 2004 05 12

⁶⁴ www.Svd. 2004 11 13

⁶⁵ www.gogarbergs.se 2005-04-13

⁶⁶ www.skandia.se 2005-04-13

Bilderna nedan är en av de reklamkampanjer som Skandia lanserade mot slutet av 2004⁶⁷. Reklamkampanjen visades på TV och publicerades även på dagstidningar samt på Skandias hemsida.

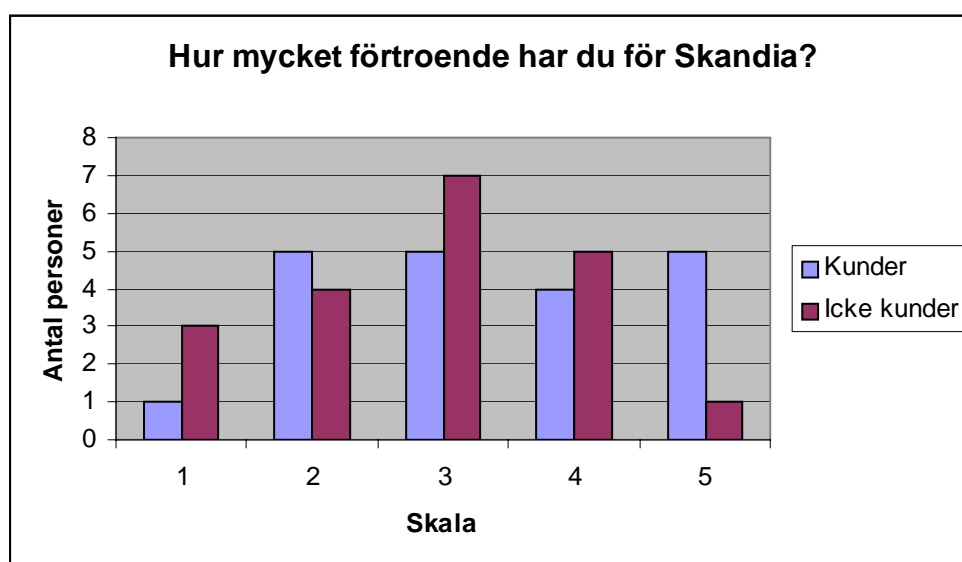


⁶⁷ www.gogarbergs.se 2005-04-13

7 Empiri

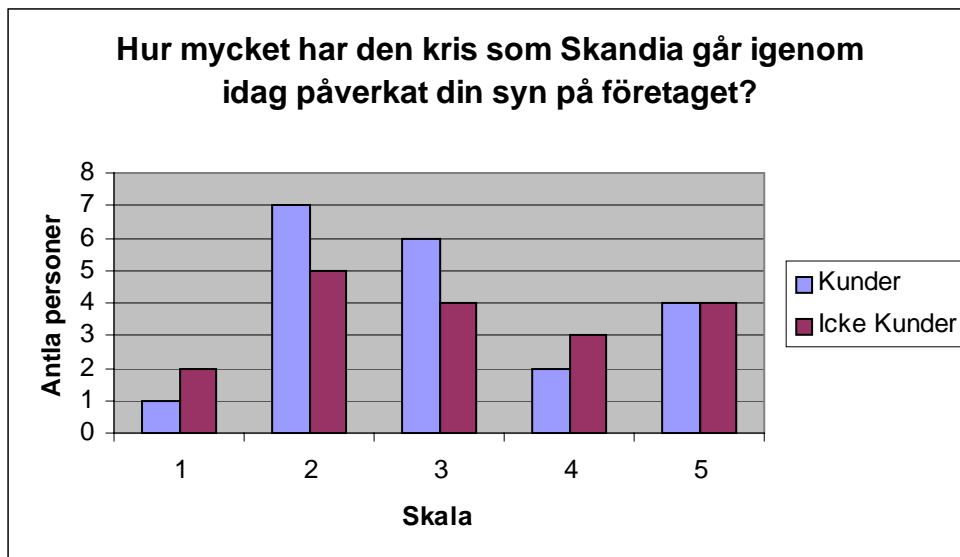
I detta avsnitt kommer svaren som erhållits från intervjufrågorna med Skandias representanter och enkätundersökningen från kunderna och personer som inte är kunder hos Skandia att presenteras⁶⁸. Svaren från respondenterna kommer att presenteras i diagram som sedan redogörs. Svaren från företagets representanter redogörs däremot inte i diagram utan i löpande text. Enkäten är ”1 till 5” uppgraderad, där ettan är låg och femma är hög.

7.1.1 Enkätundersökning

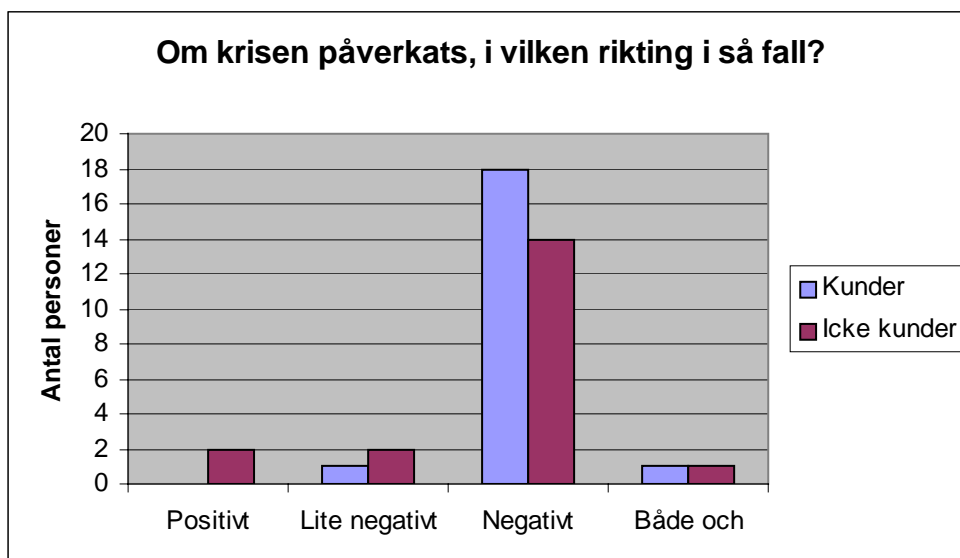


Genom svaren på frågan *Hur mycket förtroende har du för Skandia* kan man se att kunderna mest förtroende för företaget. De personer som inte är kunder hos Skandia har med andra ord inte lika högt förtroende, men dock är utspridningen ganska stor.

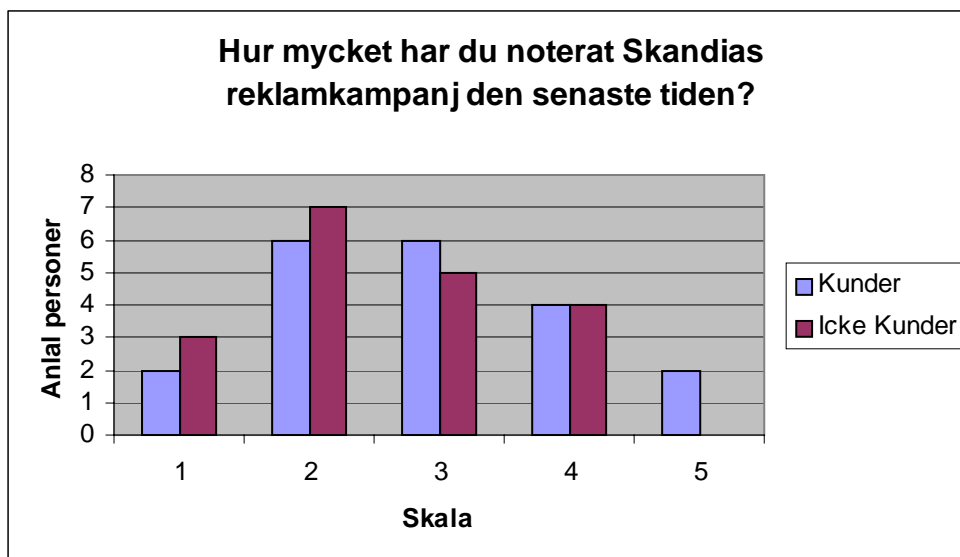
⁶⁸ Intervjuformuläret och enkäten. Se bilagorna 1 och 2



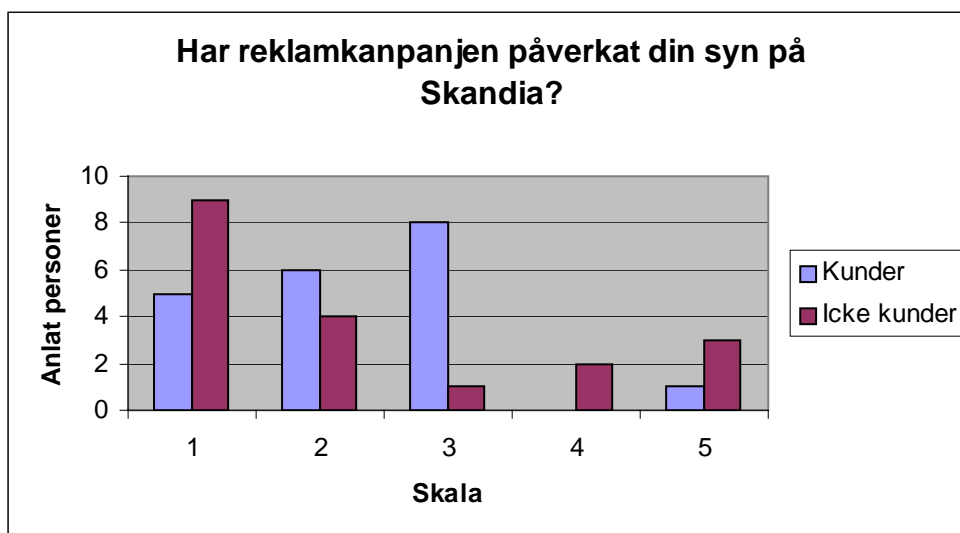
Synen på företaget har påverkats av krisen, men resultatet visar att påverkan är jämt fördelat över populationen. Krisen har alltså påverkat olika mycket, oavsett om det är företagets kunder eller omgivningen.



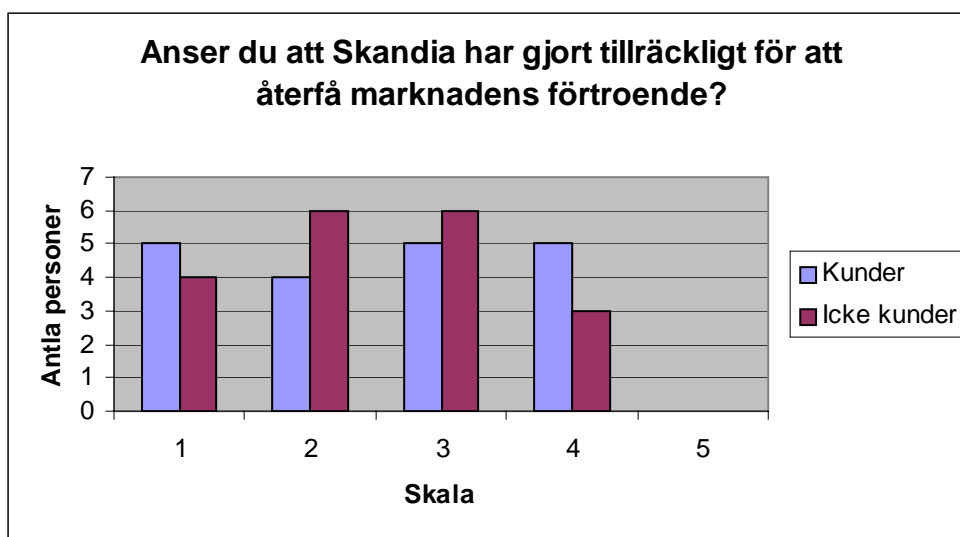
Däremot har majoriteten av respondenterna svarat att de påverkats i negativ riktning. Lustigt i denna fråga är att två respondenter anser att krisen påverkat dem i positivt riktning.



Här visar resultatet hur effektiv reklamkampanjen har varit. Endast två respondenter har svarat femma på denna fråga att de noterat reklamen. För övrigt har svaren varierat, dock har de flesta svarat en tvåa på frågan.



Synen på Skandia efter reklamkampanjen har inte påverkats i någon större utsträckning. Endast en Skandiakund har svarat en femma, medan de som inte är kunder har påverkats lite mer. I övrigt har reklamkampanjen inte satt någon större påverkan på respondenterna.



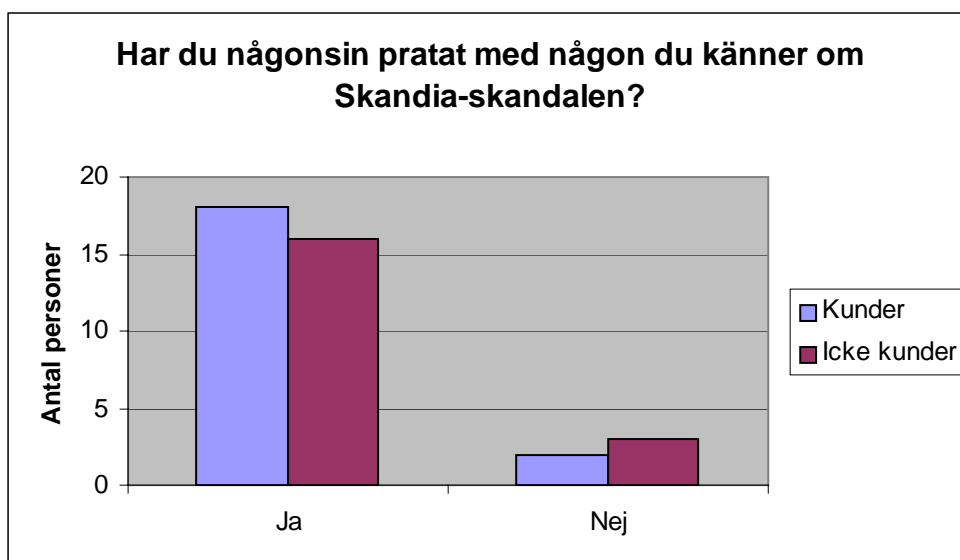
I denna fråga har ingen respondent gett en femma på frågan, men sedan är svaren relativt jämn fördelade mellan respondenterna.



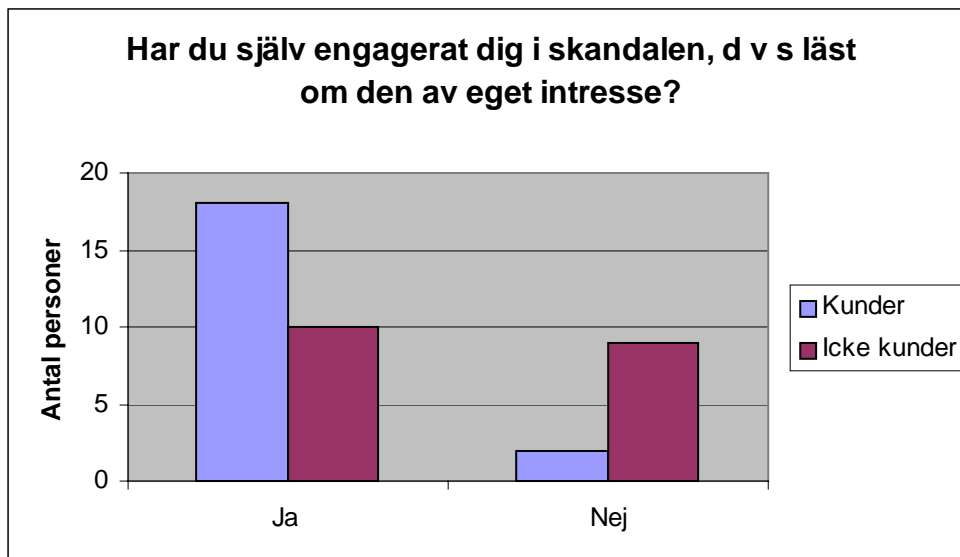
Denna fråga ställdes endast till kunderna för att kunna avläsa om kunderna känner sig rättvist behandlade. De flesta tyckte att Skandia inte gjort vad de kunnat, dock kan det avläsas i resultatet att sju kunder ansett att Skandia gjort tillräckligt.



Majoriteten av respondenterna har påvisat att något intresse för att bli kund hos Skandia inte finns. Denna fråga ställdes enbart till de som personer som inte är kunder på företaget. Några är mer tveksamma och två personer kan eventuellt tänka sig bli kund.



Majoriteten av respondenterna har samtalat med någon om Skandias skandalen, enbart några få har angett att de aldrig pratat med någon om skandalen.



Resultaten från denna fråga visar att Skandiakunder har varit mer engagerade i skandalen än de som inte är kunder på Skandia.

7.1.2 Intervjusvar från Skandia representanter

Vilka kommunikationsmedel använder ni av när ni kommunicerar med era kunder?

De kommunikationsmedel som Skandia använder sig av för att nå ut till kunderna enligt representanterna är genom brevutskick, TV reklam och annonser som bland annat publiceras i dagstidningar. Det finns andra tillvägagångssätt som företaget använder sig av, då det kommunicerar med sina kunder. Det anordnas kundträffar på företaget där kunderna har möjligheter till att personligen besöka sina lokala kontor. Enligt representanterna finns det ytterligare kommunikationsprocedurer som används i relationen till företagets kunder. Det skickas t.ex. ut e-post till olika kunder där företaget presenterar och informerar kunderna om de aktuella händelserna som råder på företaget.

På vilket sätt kan ni påverka och skapa förtroende för era kunder?

Representanterna betonar att Skandia försöker arbeta intensivt och förmedlar till sina kunder att trots den kris som företaget drabbats av den senaste tiden, har det skett en utveckling. Företaget har arbetat och arbetar även idag kontinuerligt med att utvecklas och utveckling är något som eftersträvas på företaget. Enligt representanterna försöker företaget även övertala sina kunder att man är medveten om vad företaget gör och de villkor som företaget opereras på. Kunderna ska vara medvetna om att Skandia, trots det som hänt, kan konkurrera på marknaden.

Enligt företagets representanter påvisar detta att företaget är fortfarande konkurrentkraftigt och innovativt i och med att det lanseras nya tjänster som marknadsförs i TV-reklam och även i dagstidningar. Krisen som drabbat företaget har inte kunnat hindra företaget att utveckla nya tjänster som är eftertraktade. Enligt representanterna bevisar detta, trots krisen, att företaget kan arbeta vidare och vara med och konkurrera på marknaden.

Använder ni er av internmarknadsföring/internkommunikation?

Enligt företagets representanter kommunicerar företaget med sina medarbetare på två olika sätt. De kommunikationssätt som används är via e-post och via intranät. När företaget skall marknadsföra sig internt skickas ut E-post till medarbetarna och samma information läggs även ut på intranätet.

Hur gör ni för att få nya kunder?

När det gäller kundanskaffandet markerar representanterna att det görs på olika sätt beroende på kundkategori. Bland det första som företaget genomför när nya kunder skall lockas är externmarknadsföring. Den externa marknadsföringen utförs genom reklamkampanjer i olika medier där produkterna/tjänsterna presenteras. Sedan är det upp till kunderna att besöka lokala Skandia kontor där de får mer information om produkterna.

De kunder som önskar pensionsspara får ytterligare information i form utav informationsmöte. Enligt representanterna får kunderna mer ingående vägledning genom informationsmötet gällande pensionssparandet och allt som kunderna bör veta innan de beslutar sig för att börja pensionsspara på Skandia. När det gäller bankkunder, behöver inte dessa en mer ingående vägledning.

Vad gör Skandia för att få tillbaka kundförtroendet?

Skandia arbetar kontinuerligt med att få tillbaka kundförtroendet och tillvägagångssättet varierar. Skandia har kundträffar varje månad och inbjudningarna till månadsmöten sker via E-post som skickas ut till kunderna. Vid mötestillfällen diskuteras krisen som uppstått på företaget och kunderna får då möjligheter att uttrycka sig. Företagets representanter på dessa månadsmöten får tillfällen att personligen informera kunderna bla. om att Skandia är genomlyst och att företaget har polisanmält händelsen. Allt som återstår finns utanför företaget och det är den juridiska processen som skall avgöra.

Vad tror ni att kunderna och intressenter har för syn på er image?

Representanterna tror att kunderna tycker att Skandia har ett högt innovationsvärde dvs. att Skandia ständigt kommer på nya lösningar. Sedan tror Skandia att kunderna tycker att de har ett brett utbud av fonder. Kompetens är också en sak som kunderna uppfattar att Skandia har mycket av enligt representanterna. Sedan nämns också att Skandia uppfattas som ett väldigt manligt traditionellt företag och denna egenskap försöker Skandia få bort. I och med krisen har kunderna en väldigt negativ inställning till företaget, men detta försöker Skandia att omvända till något positivt. Skandia försöker förmedla till omgivningen att de har ”gått från ett ifrågasatt försäkringsbolag till det mest engagerade för bättre ekonomi genom livet”.

8 Analys

I det här kapitlet kommer resultatet av empirin att analyseras. Analys innebär att tränga under någots yta för att komma underfund med vilka beståndsdelar som ger upphov till det. Forskarens syfte med att spåra tillbaka på detta sätt är att uppdaga vissa allmänna principer som kan förklara den studerade sakens beskaffenhet och som går att tillämpa i andra sammanhang⁶⁹.

8.1.1 Skandiakrisen ur kundperspektiv

Enligt krishanteringsteorin skall de redan befintliga kunderna tas om hand då en kris uppstått. Teorin berör även företagets omgivning och intressenter. Dessa grupper bör också inkluderas och informeras då sådana händelser uppstår. Med tanke på ovanstående resultat har kunderna bättre förtroendet för Skandia jämfört med de som inte är kunder hos företaget. Synen på företaget har efter krisen förändrats något enligt enkätsvaren. En del kunder anser att krisen inte förändrat deras syn nämnvärt, medan en del kunder anser att krisen har ändrats deras syn på företaget mot negativ riktning.

Däremot har de som inte är kunder på Skandia en mer pessimistisk syn på Skandia efter krisen. Detta är ett tecken på att marknadsföringen direkt till kunderna är mer effektiv än externmarknadsföring till presumtiva kunder. *Enligt enkätfrågan i vilken riktning krisen påverkats*, har majoriteten svarat negativt. Respondenternas svar i enkäten påvisar att krisen har skadat Skandias image gentemot företagets kunder, intressenter och omgivning. Enligt krishanteringsteorin innebär en kris på ett företag ett hot mot det immateriella företagsvärdet såsom förtroendekapital, företagskultur, anda och även företagets identitet och image. Enligt teorin kan en kris i ett företag med enkelhet hanteras bäst om kommunikationen internt och företagskulturen fungerar bra.

När internkommunikations fråga ställdes till företagets representanter blev svaren, att den enda internkommunikationen och internmarknadsföringen som äger rum på företaget internt sker via e-post och på intranätet. Utgått ifrån teorins beskrivning kan Skandias försök till image återuppbyggnad underlättas om företaget inkluderar sina medarbetare i processen. Att

⁶⁹ Dencombe M, (1998) sid. 281

inkludera medarbetare i krishanteringsprocessen kan ske i form utav föreläsningar och seminarium där ledningen informerar medarbetarna om åtgärder som skall ha vidtagits. Ledningen kan också informera medarbetarna om hur dessa ska och kan agera vid kundbemötande och liknande.

En fungerande internkommunikation kan ge medarbetare ökat förtroende för företaget som resulterar i att dessa använder det i sina dagliga arbeten. Det är denna grupp som bemöter företagets kunder dagligen. När medarbetarna känner sig delaktiga i processen kan de vidareföra detta i sina arbeten. Det kan leda till att majoriteten av kunderna ökar sitt förtroende för företaget genom de kundträffar som anordnas på företaget., om vi ska utgå ifrån resultatet på frågan *om Skandia gjort tillräckligt för att få kundförtroende*

Utgått från enkätsvaren och svaren från representanterna kan det konstateras att internkommunikation genom e-post till medarbetare inte är tillämpbar i en sådan situation som Skandia befinner sig i. För att krisen snabbt och smidigt skall lösas måste Skandia se över kommunikationen internt.

8.1.2 Kundpåverkan

Enligt kommunikationsteorin kan ett företag kommunicera med sina kunder och intressenter på många olika sätt. Detta kan ske genom t.ex. PR och andra kommunikationssätt som reklam. Teorin påpekar att åtgärder måste vidtas utöver det normala när en kris inträffar, t.ex. att försöka kommunicera till kunderna och intressenter. I detta fall har Skandia utfört stora reklamkampanjer och brevutskick till kunderna. Genom reklam och PR försöker Skandia påverka sina kunder och omgivningen. Men att skapa en positiv image på detta sätt kan vara svårt.

På frågan *”Hur mycket har du noterat Skandias reklamkampanj den senaste tiden?”* besvarade endast två respondenter en femma, dvs. att de har noterat kampanjen mycket. Detta tyder på att kommunikationsmedlet reklam inte har bra effekt.

Det ställdes även en följdfråga om *hur mycket reklamkampanjen hade påverkat respondenternas syn på Skandia*. De flesta respondenterna (de som inte är kunder) svarade en etta, dvs. att de inte påverkats alls av den senaste reklamkampanjen, medan kunderna var mer spridande i sina svar. En del kunder har inte påverkats av reklamen, men några har påverkats. Detta tyder på att reklam inte nått ut till alla. För att kunna påverka kunder och presumtiva

kunder måste kommunikationen vara mer genomtänkt och även valet av rätt kanal är att prioritera.

Den interna marknadsföringen är enligt teorin viktig för att engagera medarbetarna så att de kan arbeta mot samma mål. Skandia kommunicerar internt genom e-post och intranät enligt representanterna. Detta är inte tillräckligt, då det handlar om en krissituation på företaget. För att kommunikationen skall vara fullständig skall de anställda kunna uttrycka och förmedla sina åsikter fritt. Detta blir svårt när kommunikationen inte sker analogt.

8.1.3 Skandias beteende för att återfå förtroendet

I imageteorin påpekas att en positiv image skapar ett långsiktigt förtroende mellan ett företag och sina kunder. När en speciell händelse som en kris uppdragas, är det mycket viktigt att återhämta kundförtroendet. Hur denna återhämtning skulle ske dvs. vilket beteende Skandia hade eller fortfarande har skulle undersökas. Genom massbrevutskick, e-post till kunderna och reklam i dagstidningar och TV har Skandia försökt återfå det goda förtroende företaget hade innan krisen. Skandia representanter som intervjuats påpekar gärna detta. De menar att denna kommunikationsprocedur är givande. Detta har så gott som lyckats med tanke på svaren av frågan *"Hur mycket förtroende har du för Skandia?"*. Många Skandia kunder har svarat att de har förtroende för Skandia trots allt som företaget går igenom idag. Utgår man ifrån enkätsvaren kan det påstås att Skandia på något sätt har kunnat påverka sina befintliga kunders syn på företaget genom brevutskick och de kundträffar som anordnas på företaget varje månad.

Det är dock inte många respondenter som har svarat en femma i enkäten, vilket betyder maximalt förtroende. Men de som har fullt förtroende är i stort sett endast de befintliga kunderna. De som inte är kunder på företaget har inte lika högt förtroende för Skandia jämfört med kunderna. Detta tyder på att TV och tidningsreklam som kommunikationskanal som Skandia använder sig av vid imageåterhämtningen har i viss mån inte lyckats ge effekt på denna grupp. Kunderna svarade på frågan *"Anser du att Skandia gjort vad de kunnat för att försöka återfå ditt förtroende?"*. Den övervägande delen svarade att Skandia inte gjort tillräckligt. Detta kan tyda på att de önskade att Skandia hade kunnat göra mer för att återfå deras förtroende. Svaren är jämt fördelade mellan respondenterna på denna fråga. En del anser att företaget hanterar situationen bra medan en del inte anser det. Det innebär att Skandia

måste komma på nya åtgärder som kan stimulera omgivningens syn på företaget mot positiv riktning.

Enligt imageteorin kan ett företags engagemang i sin omgivnings positiva arbeten ge ett positiv image som kan generera bra kundrelationer och därmed ökat mervärde mellan parterna. För Skandia att kunna nå ut till omgivningen och kunna påverka dem mot positiv riktning, skall företaget engagera sig mer i t.ex. samhällsfrågor såsom miljöfrågor. Detta kan resultera i att de respondenter som inte anser att Skandia gjort tillräckligt för att få deras förtroende att ändra sig. Utgår man ifrån svaren i denna fråga, har företagens ansträngningar att återfå omgivningens troende inte gett tillräckligt effekt ännu.

8.1.4 Kunderna och omgivningens syn på Skandia

Enligt Gapanalysmodellen kan ett gap uppstå när ledningens uppfattning om kundens förväntningar om företagets tjänst, inte överrensstämmer med kundens förväntade tjänst. I detta fall tror Skandia att kunderna tycker att Skandia har ett innovationsvärd, brett utbud och hög kompetens. Dessa egenskaper har en positiv karaktär, vilket vi inte fått ut av respondenterna förväntningar på företaget enligt enkätundersökningen. Det har det med andra ord uppstått ett gap, ledningens uppfattning om hur intressenterna ser på företaget överrensstämmer inte riktigt här. Sett utifrån resultatet har företagets kunder något bättre syn på företaget image i jämförelse med dem som inte är kunder hos Skandia. Detta tyder återigen på att den kommunikationskanal som Skandia kommunicerar med sina kunder har bättre effekt än reklamkampanjen mot omgivningen och intressenterna.

8.1.5 Kunderna och omgivningens dialog om Skandia

Enligt word of mouthteorin har människor en benägenhet att samtala med varandra om sådant som upplevs och så vidare. Enligt teorin kan engagemanget som en människa lägger på att samtala om ett företags produkter och liknande till vänner spela en avgörande roll för ett företag. Oftast sprids ett företags image genom vänner och släkts uppfattningar om företaget. Som det framgår i teorin kan skandaler och liknande händelser ge upphov till en negativ image för ett företag. Hur allvarligt dessa kan skada en företags image enligt teorin, beror på hur dessa skandaler och händelser hanteras.

På enkätfrågan *har du talat med någon om Skandia krisen* besvarar en stor majoritet att det har förekommit att de talat med någon om fallet. Endast en liten del av respondenterna besvarade att de inte talat med någon om Skandia. Att dessa respondenter samtalar om företaget kan spela en stor roll då företaget kundförvärvar. Vad potentiella kunder kan tycka om Skandia kan bero på vad dessa fått höra av sina vänner. Genom att en stor majoritet av respondenterna samtalar om Skandia krisen kan det både hjälpa eller försvara för företaget i sitt arbete med positivimage återhämtning. Det som också kan vara avgörande är den dialog som Skandia har med sina kunder varje månad. Har dessa kunder en positiv upplevelse av dessa månadsmöten kan det leda till att de samtalar med vänner om dessa möten.

När frågan om kundanskaffandet ställdes till representanterna, svarades det att de nya kunderna får mer eller mindre ta egna initiativ att bli kund, framförallt bankkunder. Detta är något som inte är bra för företagets framtid och image bland potentiella kunder och intressenter. På frågan till respondenterna som inte är kunder hos Skandia *kan du tänka dig bli kund* besvarade en stor majoritet att de inte kan tänka sig bli kund hos Skandia. Detta kan tyda på att dessa genom vänner och släkt hört mycket negativa saker om Skandia. Det behöver inte vara Skandiakrisen utan även hur dessa individer upplever företagets tjänster och kundbemötande.

På enkätfrågan *om du engagerat dig i Skandia skandalen* besvarade en stor majoritet av respondenterna att de engagerat sig i Skandiasandalen på något sätt. Detta innebär att företaget måste se till att det talas positiva saker om företaget. Detta kan ske genom att vidta nya åtgärder som kan generera positiv en image för Skandia.

9 Resultat

I detta kapitel kommer analysvaren att presenteras; *Syftet med undersökningen är att genom en kund- och företagsundersökning analysera och utvärdera om de kommunikationskanaler Skandia använder sig av är de rätta för att återfå kundförtroendet och en positiv image.*

9.1 Skandiakrisen ur kundperspektiv

Vid en företagskris är det vanligt att en kund blir orolig och kräver information om tillvaron, speciellt i Skandia-fallet där det är kundernas pengar som krisen handlar om. I detta fall behöver kunderna få tydliga och ärliga svar som minskar kundens orosmoment. Skandia har i detta fall nästan lyckats med detta. Kunderna känner förtroende för Skandia till stor del, och det tyder på att information till kunderna från företaget nått kunderna. Det kan konstateras här att det är svårare att nå ut till de som inte är kunder hos Skandia jämfört med de redan befintliga kunderna.

De viktigaste åtgärderna för Skandia är att de bör införa ett relationsperspektiv där vikten läggs på att förbättra den interna kommunikationen och effektiva kommunikationskanaler. Medarbetarna bör känna delaktighet och bör även ha en stor känsla av det arbete som företaget vill utföra idag. Detta kan ske genom att företagsledningen ger utrymme för det. Den ökande konkurrensen på marknaden gör att existerande kunder och samhällsrelationer är ytterst nödvändiga för företagets överlevnad. Därför gäller det för företaget att vidta ovan nämnda åtgärder.

9.2 Kundpåverkan

Det har framkommit att Skandia ännu inte har lyckats riktigt att uppnå målet med sitt försök att återupprätta kunderna och omgivningens förtroende genom reklamkampanjerna. Det är framförallt de personer som inte är kunder hos företaget som har minst förtroende för Skandia. Att påverka dessa personers uppfattning och syn på företaget efter krisen är svårast att uppnå. Undersökningen påvisar att reklamkampanjerna inte haft någon stor effekt på dessa personer. För att kunna påverka omgivningens relativt negativa syn på Skandia bör företaget komma på nya marknadsföringsåtgärder t.ex. att öka mervärde och högre kvalitet i företagets tjänster. Företaget bör se omgivningens negativa syn på företaget som en resurs. Företaget kan

nämligen lära sig av omgivningen. Faktum är att kunder och intressenter som överger ett företag gör det oftast på grund av företagets ointresse och dåliga hantering av brister och händelser.

9.3 Skandias beteende för att återfå förtroendet

De åtgärder som Skandia vidtagit för att återupprätta sin ursprungliga image har delvis gett positivt resultat. Dessa åtgärder är genom brevutskick och e-post som skickas till kunderna och även månadsmöten som ordnas på Skandia. En större del av Skandiakunder har fortsatt förtroende för företaget enligt enkätsvaren. När det gäller de som inte är kunder hos företaget har de åtgärder som Skandia vidtagit inte gett någon tillräcklig effekt på dessa. En större del av denna grupp har negativ syn på företaget efter krisen. Denna grupp anser även att företaget inte gjort tillräckligt för att få deras förtroende.

9.4 Kunderna och omgivningens syn på Skandia

Sett utifrån resultatet av enkätfrågorna då det gäller förändringen av synen på Skandia efter reklamkampanjen, har respondenternas syn på företagets image inte påverkats mot den riktning som önskats. Detta tyder på att en reklamkampanj som kommunikationskanal för att upprätta en image, inte har tillräcklig stor effekt.

Gällande Skandiakunder har dessa ett något bättre förtroende för företaget än de som inte är kunder. Marknadsföringen till Skandias kunder sker via brevutskick och månadsmöten som anordnas av företaget. I och med att kundernas förtroende har påverkats i positivt riktning, tyder det på att månadsmöten och brevutskicken är effektiva som kommunikationskanaler. Detta kan förklara till viss del varför företagets kunder har ett större förtroende för företaget jämfört med dem som inte är kunder hos företaget. I och med att ledningens uppfattning om hur kunder och övriga intressenter ser på företagets image inte överrensstämmer i verkligheten, innebär det att ett gap är ett faktum i undersökningen.

9.5 Kunderna och omgivningens dialog om Skandia

Med tanke på att majoriteten av de tillfrågade hade fört en dialog angående Skandia-skandalen tyder detta på att Skandiakrisen har diskuterats mycket. Enligt enkätsvaren har de flesta av respondenterna talat med någon om Skandiakrisen. Detta tyder på att respondenterna har någon uppfattning om företaget. Denna uppfattning kan antingen vara positiv eller negativ beroende på vad dessa diskuterat om med varandra.

10 Slutsats

Slutsatsen skall besvara problemformuleringen som lyder; *Vilka faktorer är viktiga för att återupprätta en företagsimage efter en krisperiod?*

De faktorer som är viktiga för att återupprätta en företagsimage efter en krisperiod är:

- **Internkommunikation**
- **Internmarknadsföring**

Undersökningen tyder på att internkommunikation/internmarknadsföring har en bättre effekt då man ska upprätthålla en positivföretagsimage efter en krisperiod. Att ha en internmarknadsföring som fungerar bra ger bättre resultat än externmarknadsföring. Detta på grund av att den dialog mellan kommunikátören och mottagaren som sker vid internkommunikation genomförs analogt dvs. direkt kommunikation mellan avsändaren och mottagaren. Externmarknadsföring har svårare att nå ut till mottagaren på grund av att kommunikationen är envägskommunikation, ingen direkt respons mellan parterna. Vid internmarknadsföring känner sig mottagaren delaktig och kan på detta sätt lättare ta in information och kan även ha möjligheter att påverka något. Vid externmarknadsföring kan mottagare "skydda" sig från informationen och av den anledningen når budskapet inte ända fram.

Marknadsföraren har med andra ord svårare att nå fram via externmarknadsföring och måste därför söka andra vägar att nå fram till kunderna. När en kris inträffat måste företaget försöka bibehålla intresset hos kunderna för att inte tappa marknadsandelar. Företaget måste vara pålitligt och ska även försöka skapa en bra relation till medierna. Detta för att minimera risken att osanna rykten sprids. Att bygga upp en positiv företagsimage kan ta ganska långa tid att bearbeta och därför gäller det för företagen att alltid förebygga händelser som kan vara förödande.

10.1 Självkritik

I efterhand har vi kommit fram till att enkäten hade kunnat innehålla ytterligare en fråga; ”*I vilken riktning har reklamkampanjen påverkat din inställning till företagets image, positiv eller negativ*”? Om vi hade kunnat få svar på denna fråga, hade vi mer specifikt kunnat urskilja i vilken riktning kampanjen hade lett till. Utan svaret på denna fråga har vi enbart kunnat anta oss till vilken riktning kampanjen lett till. Vi antar att det är i positiv riktning eftersom det är företaget målsättning.

Ytterligare en aspekt som vi tänkte på i efterhand är att Skandia har olika typer av kunder, bankkunder och pensionskunder. En pensionskund har nästan inga möjligheter att byta från Skandia till ett annat företag. Däremot har en bankkund stora möjligheter till att byta från Skandiabanken till en annan bank om kunden så känner. Dessutom har dessa olika kunder olika förutsättningar. Bankkunderna har inte förlorat pengar på krisen. En bank kan omöjligt ta ifrån en kunds pengar. Däremot har vi hört från pensionskunderna, i samband med enkätundersökningen att vissa kunder har förlorat mycket pengar i samband med krisen. En kund nämnde att hans pension skrivits ner med 28 % varje år. Han var mycket besviken på Skandia och bara det kan leda till att han får en negativ syn på företaget och företaget får därmed en negativ image.

När respondenterna skulle fylla i enkäten frågade vi enbart om de var kunder hos Skandia och inte bankkund eller pensionskund. Om vi redan från början tänkt på att enbart undersöka pension eller bankkunder hade resultat förmodligen blivit ett annat. Men detta är något som vi inte kan göra någonting åt efter undersökningen.

Vi kunde även ha kunnat fråga företagets representanter lite mer ingående frågor då det gäller internmarknadsföring och hur medarbetarna informerats.

10.2 Förslag till fortsatt forskning

Denna undersökning har behandlat hur Skandia marknadsförde sig efter krisen, detta för att återupprätta intressenternas och kundernas förtroende. Undersökningen byggdes på de kommunikationskanaler som Skandia använt sig av för att nå ut till kunder, intressenter och omgivning.

Ett förslag på vidare forskning är att undersöka hur Skandia utifrån kristeorin behandlade krisen. Vilka misstag som gjordes, hur det hade kunnat undvikas om de hade haft en krisplan och mer kunskap om hur man bemöter en kris.

Ett annat uppsatssyfte kan vara att jämföra flera företag med olika kriser och undersöka hur de gick tillväga genom krisen och jämföra deras image efter krisperioden.

Ytterligare en undersökning kan vara att undersöka hur många företag som verkligen har en krisstrategi, kan hantera en kris och behålla sin image enligt kristeorin och imageteorin.

Slutligen skulle en rekommendation kunna vara att göra samma typ av studie som i denna undersökning fast gentemot ett annat företag som nyligen haft en kris, t.ex. Systembolaget, SAS eller ett annat företag som drabbats av någon kris.

11 Bilagor

11.1 Bilaga 1

Intervjufrågor till Skandia representanter

1. Vilka kommunikationsmedel använder ni av när ni kommunicerar med era kunder?
2. På vilket sätt kan ni påverka era kunder?
3. Använder ni er av internmarknadsföring/internkommunikation?
4. Hur kommunicerar ni till era anställda?
5. Hur gör ni för att skapa förtroende för era kunder?
6. Hur gör ni för att få nya kunder?
7. Vad gör Skandia för att få tillbaka kundförtroendet?
8. Vad tror ni att kunderna och intressenter har för syn på er image?

11.2 Bilaga 2

Enkätundersökning till respondenterna

Var god och besvara nedanstående frågorna. Frågorna besvaras anonymt och svaren kommer att behandlas anonymt. Sätt en ring runt en siffra mellan ett och fem, där ettan betyder mycket dåligt och femman betyder mycket bra.

Jag är kund.

Jag är inte kund

1. Hur mycket förtroende har du för Skandia?

1 2 3 4 5

2. Hur mycket har den kris som Skandia går igenom idag påverkat din syn på företaget?

1 2 3 4 5

3. Om den påverkats, är det positivt eller negativt?

.....

4. Hur mycket har du noterat Skandias reklamkampanj den senaste tiden?

1 2 3 4 5

5. Har reklamkampanjen påverkat din syn på Skandia?

1 2 3 4 5

6. Anser du att Skandia har gjort tillräckligt för att återfå marknadens förtroende?

1 2 3 4 5

7. Om du inte är kund hos Skandia, kan du tänka dig att bli det?

1 2 3 4 5

8. Om du är kund, anser du att Skandia har gjort vad de kunnat för att försöka få ditt förtroende?

Ja, för att.....

Nej för att.....

9. Har du nånsin pratat med någon du känner om Skandia-skandalen?

Ja

Nej

10. Har du själv engagerat dig i skandalen, d v s läst om den av eget intresse?

Ja

Nej

12 Källförteckning

12.1 Litteratur

Asbjorn J och Tuft PE (2002), *Introduktionen till samhällsvetenskaplig metod, Abstrakt förlag och författarna.*

Carlsson B och Nachemson-Ekwall S (2004) *Guldregn - sagan om Skandia Ekerlids Förlag*

Dencombe M (1998), *Forskningshandboken för småskaliga forskningsprojekt inom samhällsvetenskaperna, Lund: Studentlitteratur*

Grönroos C (1996), *Marknadsföring i tjänsteföretag, Malmö: Liber Ekonomi*

Grönroos C (1988), *Service Management, upplaga 2:6 liber.*

Gummesson E (2002), *Relationsmarknadsföring: Från 4 P till 30 R, Kristianstads boktryckeri AB.*

Ind N (1992), *The corporate image strategies for effective identity programmes, London: Kogan Page Ltd.*

Jacobsen DI och Thorlik J (2002), *Hur moderna organisationer fungerar, Lund: Studentlitteratur.*

Karlöf, Bengt (1994), *Affärslivets begrepp och modeller – Svenska dagbladets förlag AB*

Kannear T.C och Taylor J.R (1996) *Marketing Research – An applied Approach, New York McGraw Ltd.*

Kotler P, Armstrong G, Saunders J och Wong V (1996), *Principles of marketing, (European edition), Hertfordshire: Prentice Hall Europé.*

Norrman R. Ramirez, R., (1995) *Den nya affärslogiken; Liber,*

Patel R och Davidsson B (1992) *Forskningsmetodikens grunder – Att planera, genomföra och rapportera en undersökning, Lund Studentlitteratur*

Skoglund T och Olsson S (1995), *Att lösa kriser i företag, Ekerlids förlag.*
Kotler P (1997), Marketing Management –analytis, planning, implementation and control, New Jersey: printice Hall.

Söderlund M (1997), *Den nöjda kunden: kundtillfredställelse – orsaker och effekter: Malmö liber ekonomi*

Sjövall, Per och Wahlbin, (2001) *Clas: Information för marknadsföringsbeslut; fjärde upplagan; IHM publishing, Göteborg*

12.2 Tidskrifter

Veckans affärer 2005-03-10

Dagens nyheter 2005-04- 20

Expressen 2005-04-14

12.3 Internet

www.dn.se 2005-04-05

www.expressen.se 2005-04-12

www.gogardberg.se 2005-04-13

www.metall.se 2005-04-14

www.skandia.se 2005-04-05

www.susning.nu/Skandia 2005-04-04

www.svd.se 2005-02-13

www.peakperformance.se 2005-04-28

www.dagspressen.se 2005-03-26

12. 4 Muntligt

Nilsson Jan Erik, (Vt. 2004) Seminarium5 Marknadskommunikation