

# Varumärkesarbete i en krissituation

- en fallstudie av återuppbyggandet av Skandias varumärke

Andreas Boman  
Liza Peterson

Luleå tekniska universitet

C- uppsats

Marknadsföring

Institutionen för Industriell ekonomi och samhällsvetenskap  
Avdelningen för Industriell marknadsföring och e-handel

## Förord

Arbete med denna uppsats har varit tidskrävande då det var mycket svårt att hitta lämpliga respondenter. Arbetet har dock varit mycket givande och lärorikt och gett oss en insikt i de stora tjänsteföretagens varumärkesarbete. Vi vill passa på att uttrycka vår varma tacksamhet till Hans G. Svensson på Skandia, utan din samarbetsvilja hade denna uppsats aldrig blivit skriven. Vi vill även tacka vår handledare, Håkan Perzon för hans tålamod och hjälpsamhet samt alla övriga nära och kära som kommit med tips, idéer och synpunkter.

Luleå tekniska universitet  
April 2007

Andreas Boman och Liza Peterson

## **Abstract**

The purpose of this thesis is to examine how service companies work with preventing damage on their brand and rebuilding their brand value if it has been damaged. We conducted a case study of Skandia, a large service company in Sweden that had a brand crisis a few years ago and have managed to rebuild their brand value. We found that risk management and internal communication plays an important role in avoiding brand crises. These elements also reduce negative consequences for the brand when crises occur it also makes the re-building of the brand value easier. We also found that honesty is important, honesty about the situation, what happened and how the company will continue working. Honesty and concern has to be shown to all employees, media and other concerned parties to be able to build, or re-build, trust and brand value. Our findings have led us to the construction of a new theoretical model concerning the internal rebuilding of trust and brand value.

# Innehållsförteckning

<b>1 INLEDNING</b> .....	<b>1</b>
1.1 BAKGRUND.....	1
1.2 PROBLEMDISKUSSION.....	2
1.3 SYFTE.....	4
<b>2 TEORI</b> .....	<b>5</b>
2.1 RISK.....	5
2.1.1 Riskidentifikation.....	5
2.1.2 Riskhantering.....	5
2.1.3 Riskhanteringsprocess.....	5
2.2 VARUMÄRKESBYGGANDE.....	8
2.2.1 Kundperspektivet.....	8
2.2.2 Företagsperspektivet.....	9
2.2.3 Positioneringsalternativ.....	10
2.2.4 Ompositionering.....	10
2.2.5 Innovation.....	10
2.2.6 Byte av varumärke.....	11
2.2.7 Omstrukturering.....	12
2.2.8 Kommunikation.....	12
2.2.9 Parsons teori.....	13
<b>3 METOD</b> .....	<b>15</b>
3.1 LITTERATURSTUDIE.....	15
3.2 FORSKNINGSSTRATEGI.....	15
3.3 DATAINSAMLING.....	15
3.4 ANALYSARBETE.....	16
3.5 METODPROBLEM.....	16
<b>4 EMPIRI</b> .....	<b>18</b>
4.1 SKANDIA.....	18
4.1.1 Skandalen.....	18
4.2 INTERVJU MED SKANDIA.....	19
<b>5 ANALYS</b> .....	<b>22</b>
<b>6 SLUTDISKUSSION</b> .....	<b>25</b>
6.1 FÖRSLAG TILL FORTSATT FORSKNING.....	28
<b>REFERENSLISTA</b> .....	<b>29</b>

## Bilaga 1 - Intervjuguide

## Bilaga 2 - Mediebevakning

# 1 Inledning

*Detta kapitel ger en bakgrund till det problem vi valt att undersöka, samt en diskussion kring problemet. Kapitlet avslutas med att problemdiskussionen mynnar ut i ett syfte och två forskningsfrågor.*

## 1.1 Bakgrund

Varumärkesbyggande (branding) och varumärken (brands) är väldigt viktiga för ett företags överlevnad, till exempel säger Coca-Cola att deras varumärke är värderat till 59 % av företagets värde, för IBM är motsvarande siffra 28 % och för Nokia 44 % (Aaker refererad i Uggla, 2001 s 28), men det verkar enligt Goodyear (1993) som om marknadsförare och företagsledare inte fullt ut förstår hur de ska ta hand om sitt varumärke. Professionella inom området verkar glömma att varumärket inte finns på fabriksgolvet eller i hyllorna hos återförsäljare, utan endast i människors huvuden (Restall och Gordon, 1993). Ett varumärkes värde baseras på kundernas lojalitet och lojaliteten bygger på kundernas förtroende för varumärket och det som varumärket representerar (Uggla, 2001 s 173 ff). Ett varumärke är enligt Uggla (2001) även byggt på associationer och förväntningar, ett enda negativt intryck kan sätta djupa spår i dessa.

Dagens varumärken har sina rötter i de gamla romerska och grekiska rikena (Riezebos, 2003, s1), men det var i slutet av 1980-talet som varumärkens potential uppmärksammades ordentligt och intresset för varumärkesbyggande började öka (op cit, preface). Det var då företagare och marknadsförare började inse hur mycket värde ett, av konsumenterna positivt associerat, varumärke har för företaget (ibid).

I början av 90-talet beskrevs varumärken och varumärkesbyggande som det nya som delvis redan hade, delvis skulle revolutionera företagets management och marknadsföring (Blackett 1993, Ewing, Fowlds och Shepherd, 1995, Thomas 1993). Redan då talades det om hur viktigt det var att vårda sitt varumärke och hur ett starkt varumärke kunde vara den bästa marknadsföringen, men också att ett varumärke som fått dåligt rykte kunde vara näst intill omöjligt att återställa på marknaden. Ompositionering och revitalisering av varumärken nämns i litteraturen som ett sätt att förnya varumärkets styrka (ibid), men om ett företag skadat sitt varumärke eller företagets rykte sägs det vara mer eller mindre över.

Enligt Hollman och Forrest (1991) finns vissa situationer som innebär ett större hot mot varumärket än andra, ett sätt att reda ut vilka hot som finns och sannolikheten för att dess hotsituationer uppstår är riskanalyser. Först när riskerna är identifierade och analyserade kan företaget försöka minimera riskerna och om möjligt undanröja hot (ibid).

Attityden till varumärken har de senaste åren ändrats, det accepteras att även varumärken har en form av livscykel och att denna kan påverkas. Avveckling, ompositionering och även återupplivande av varumärken behandlas i den vetenskapliga litteraturen (Groucutt, 2006, Darling och Kash, 1998, Kaikati, 2003 m.fl.).

Oavsett vad företagets ledning anser så har företaget en varumärkesprofil, och varumärket kommer att vara viktigt för företagets framgång (Nilsson, 1998, s 8 f). Det kommer därför att ge en distinkt fördel för företag som aktivt arbetar med sitt varumärke jämfört med företag som låter kunderna själva tänka ut vad de ska tycka om företaget (ibid).

## 1.2 Problemdiskussion

Ett varumärke jämförs av Håkansson och Wahlund (1996, s 2) med numren på bussarna i vårt lokala linjenät. De menar att dessa hjälper oss att göra snabbare beslut genom att vi associerar busnumret (varumärket) med våra erfarenheter och därför inte behöver gå igenom hela linjekartan (all produktinformation) varje gång. Exempelvis vet vi redan att buss 8 tar oss till arbetet medan buss 5 går förbi affären. För att varumärket ska få någon betydelse, ge ett värde, måste det alltså fungera som en tumregel. Om användarens förväntningar inte stämmer överrens med det som levereras kommer inte informationen från varumärket att ha något värde (op cit, s 12). Till exempel om buss nummer 8 åker olika vägar varje dag, och inte alltid åker förbi vid vårt arbete, då upphör "buss nr 8" som varumärket att ha ett värde för oss då vi inte har någon nytta av de associationer vi fick första gången vi åkte med den bussen till arbetet. Det är samma sak för leverantörer av tjänster eller produkter, den dag kunderna inte längre känner att de kan vara säkra på att leveransen möter förväntningarna finns det skäl för kunderna att leta efter andra leverantörer (ibid).

Begreppet varumärke kan tolkas på många olika sätt, juristen kan se det som något som behöver skyddas, företagsekonomerna ser det som en tillgång att förvalta eller en skuld att avveckla, konstkritikerna ser det som en popkonstmetafor och nationalekonomerna som en marknadsimperfection (Uggla, 2001, s 19-22), men enligt Håkansson och Wahlund (1996, s11) är den viktigaste distinktionen att skilja mellan varumärke och namn. Ett namn är enligt dem en nödvändig, men inte tillräcklig, förutsättning för ett varumärke. De exemplifierar med att vi omöjligt kan säga någonting om en människa bara genom att höra dennes namn, det är först när vi fått veta något om personen som vi kan koppla associationer till namnet. Ett företagsnamn kan vara, men behöver inte vara varumärket (ibid). Varumärkets funktion är att vara informationsbärare, och positiva associationer till ett visst varumärke kan öka kundens lojalitet till varumärket och/eller kundens betalningsvilja för produkten (Uggla, 2001, s30 ff, Rooney, 1995, Riezebos, 2003, s 69 ff)

Varumärken förknippas traditionellt sett oftast med produkter och de flesta teorierna kring hantering av varumärken bygger på produktvarumärken enligt Turley och Moore (1995). De menar att en genomgång av litteraturen som behandlar varumärkesbyggande visar att åtminstone vissa teorier och termer inte lämpar sig för tjänsteföretag. Ett exempel är tjänster oöppbara vilket ger att de inte kan transporteras eller lagras, vilket gör att de flesta teorier rörande leveranssäkerhet och korta leveranstider inte är tillämpbara på tjänsteverumärken. Andra termer som inte är tillämpbara på tjänsteverumärken är hela familjekonceptet (liknande förpackningar, varumärkesutvidgningar t.ex.). Turley och Moore (1995) fortsätter med att påvisa att väldigt få författare behandlat tjänsters speciella förutsättningar i varumärkessammanhang och att de författare som har behandlat området ofta motsäger varandra. Många av de befintliga teorierna fungerar dock på både produkter och tjänster eftersom varumärket i grunden inte är själva produkten eller tjänsten utan associationerna till den produkt eller tjänst som förknippas med varumärket (ibid).

Ur konsumenternas perspektiv finns enligt Uggla (2001, s 46 ff) både rationella, emotionella och självuttryckande orsaker att köpa ett visst varumärke. Ur säljarens perspektiv handlar ett varumärke mer om kostnadseffektivitet, enhetlighet och marknadsföring (ibid). Vidare menar han att det finns flera krafter som påverkar varumärket, alla dessa krafter kan påverka både positivt och negativt. Det finns både interna och externa faktorer (ibid). De interna orsakerna kan vara personalens uppträdande och möjligheten till service efter ett köp, externa orsaker kan vara marknadsranta, piratkopior eller media.

I litteraturen finns flera hänvisningar till att vissa saker kan påverka ett varumärke negativt, oftast nämns de dock endast i kortare stycken med en kort varning om att sådana situationer bör undvikas. Det finns en tendens att undvika problemet genom att inte nämna det mer än absolut nödvändigt. Fan (2005) nämner att tjänsteföretag är mer känsliga för negativ påverkan eftersom de har svårare att bevisa att ett problem är åtgärdat genom att dela ut gratisvaror eller en ”prova produkten en begränsad tid – är du inte nöjd lämna tillbaka utan att betala”-strategi. Dessutom är ofta tjänsteverumärken hårdare kopplade till företagsnamnet vilket gör att de har svårare att lägga ner ett varumärke och satsa på en annan produkt eller varumärke som företaget äger (Fan 2005). För att undvika att situationer som dessa uppstår använder sig företag av riskanalys och riskminimering, detta innebär att man försöker identifiera potentiella risker och sedan arbeta aktivt för att minimera både risken samt eventuella konsekvenser (Tchankova, 2002). Uncelli (2002) menar, med stöd av bland andra Parsons (1996) och Garcia (2006) att en snabb respons på en uppkommen kris, ett samordnat intryck och tydligt ärligt uppsåt att ställa allt till rätta igen är viktigast i bemötandet av allmänheten och aktieägare. Dessa författare skriver om krisåtgärder och hänvisar till mediahantering och offentlig kommunikation som den viktigaste länken för att förhindra att företagets varumärke tar för stor skada. De skriver hur chefer bör uppträda och vad de bör undvika i förhållande till media och allmänhet, men även dessa författare undviker att närmare gå in på hur företaget ska agera om varumärket verkligen blivit skadat.

Ett varumärkes värde baseras som nämnts ovan på kundernas lojalitet och associationer med varumärket. Enligt Fan (2005) måste ett bra varumärke, förutom att vara ekonomiskt lönsamt, även klara moraliska utvärderingar, lagliga och etiska aspekter spelar en allt större roll. Vidare menas att detta kommer sig av att differentiering av olika produkter och tjänster nästan försvunnit och att företagens olika erbjudanden numera endast skiljs åt av varumärket. Ett skadat varumärke, på grund av ett dåligt rykte eller en händelse som gett negativa associationer till varumärket kan därför vara förödande för ett varumärkes överlevnad. Enligt Kash och Darling (1998) bör alla företag ha en förberedd strategi för krishantering av varumärket. Detta anser även Keown-McMullan (1997), men hon påpekar även att kriser inte alltid automatiskt betyder något negativt, en kris kan även betyda en vändpunkt och rätt hanterad innebära ett ökat värde för varumärket.

Groucutt (2006) ger ett exempel på ett företag som lyckats återuppbygga sitt varumärke efter en kris: Benetton, ett italienskt företag som är återförsäljare av kläder. De skrev år 2000 ett kontrakt med Amerikanska Sears för att öka sin närvaro på USA:s marknad, detta skulle ge Benetton 800 nya försäljningsställen förutom i New York. Vid denna tidpunkt hette deras reklamkampanj Olivier Toscani, och var känd för sina radikala idéer. När kontraktet skrevs höll han på att utforma ännu en kontroversiell kampanj, fokuserad på annonser med bilder på dödsdömda amerikanska fångar. Detta blev dock för kontroversiellt, ryktet spreds snabbt och det slutade med att Sears sade upp miljonkontraktet och Toscani lämnade sin tjänst hos Benetton. Efter detta har Benetton lyckats återuppbygga sitt varumärke på den amerikanska marknaden (Groucutt, 2006), det finns dock inte några närmare beskrivningar av hur detta arbete gick till.

Ovanstående diskussion visar att det finns en mängd olika teorier för hur ett varumärke bör skötas. Det finns även tendenser som antyder att det värsta som kan hända är om ett varumärke får dåligt rykte, att det är svårare att återuppbygga ett varumärkes värde än att börja om helt från början. Det är den tolkning vi gör av att detta område endast nämns i ett fåtal studier och då oftast som en kort parentes som visar hur illa det kan gå. Eller så nämns

ompositionering som en självvald utväg när kundunderlaget sviker på grund av mindre drastiska orsaker. Vi anser därför att det är intressant att undersöka hur företag arbetar för att förhindra att någonting skadar varumärket och vilka möjligheter finns att rädda ett skadat varumärke nä något allvarligt har hänt. Detta har lett oss till följande syfte

### **1.3 Syfte**

Syftet med denna uppsats är att undersöka hur företag kan arbeta för att förebygga skada på varumärket, samt undersöka hur återuppbyggnadsarbetet av ett skadat varumärke kan utformas.

För att kunna besvara syftet har vi valt två forskningsfrågor:

- Hur kan företag arbeta med identifikation och hantering av risker?
- Hur kan företag arbeta med återuppbyggande av varumärken?



## 2 Teori

*Följande kapitel behandlar litteratur som är relevant för att kunna besvara forskningsfrågor och syfte*

### 2.1 Risk

Vissa situationer innebär ett större hot mot varumärket än andra, för att reda ut vilka hot som finns och sannolikheten för att dess hotsituationer uppstår bör riskanalyser genomföras och därefter riskminimering för att om möjligt undanröja hot (Hollman och Forrest, 1991).

#### 2.1.1 Riskidentifikation

Enligt Tchankova (2002) är riskidentifikation det grundläggande steget i riskhantering. Han menar att riskidentifikation är en process som avslöjar och bestämmer möjligheten för risk, gällande företaget och dess resurser. Detta utförs genom att undersöka organisationen och dess aktiviteter, även på alla ledarskapsnivåer. Interna och externa förändringar kräver att riskidentifikation bör genomföras kontinuerligt för att avslöja nya potentiella risker (ibid). Riskhanterare bör enligt Tchankova (2002) ställa sig några grundläggande frågor och arbeta efter dem:

- Hur kan organisationens resurser hotas?
- Vilken ofördelaktig effekt kan förhindra att firman når sina mål?
- Vilka möjligheter kan visa sig?

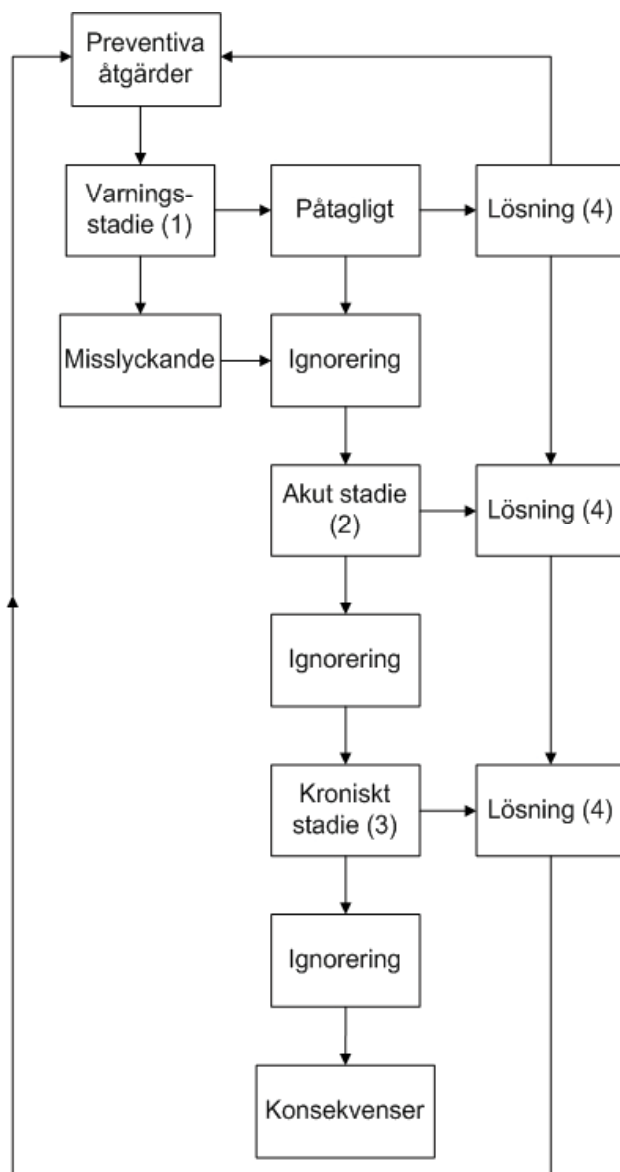
#### 2.1.2 Riskhantering

Riskhantering är till för att skydda en firmas resurser och tillgångar (Hollman et al. 1991). Det är en systematisk metod för att använda firmans resurser, som till exempel fysiska och finansiella resurser samt humankapital (ibid). Riskhantering består av planering, organisation, koordination och kontroll av det specifika området. Hollman et al. (1991) har identifierat tre olika typer av riskutfall: Vinst, förlust eller ingendera. Vinst är precis som det låter en vinst medan förlust kan vara en faktisk förlust eller en möjlig sådan. Vid det senare finns det en chans för ekonomisk vinst, till exempel om företaget är överförsäkrat mot något (Hollman et al, 1991).

#### 2.1.3 Riskhanteringsprocess

Ett serviceföretag kan följa en femstegsprocess för att minska riskerna inom företaget och därmed försöka undvika rena förlusttillfällen, detta är en del av riskhanteringsprocessen (Hollman et al. 1991). I korthet innebär de fem stegen i riskhanteringsprocessen att upptäcka och identifiera vilka risker företaget kan stöta på och hur dessa skall bemötas. Detta är viktigt då okända risker går ej att förebygga eller minimera (ibid). Som hjälp för att samla den nödvändiga informationen kan företag ha olika tillvägagångssätt. En riskhanterare kan använda sig av en intern marknadsundersökning för att se vilka risker som är förenade med

förluster (Hollman et al, 1991). När bedömningen skall göras på den service ett företag har, kan resultatet variera eftersom det är skillnad mellan kunder från tillfälle till tillfälle och dem som erbjuder tjänsten vid varje tillfälle. För serviceföretag är det viktigt med kontinuerlig dokumentation av tjänsteutförandet, detta för att lättare kunna gå tillbaka och se vad man gjort och vad som gick fel. Kontinuerligt utförd dokumentation är mer pålitlig än det egna minnet eller vittnesmål. Vittnesmål går att använda, men det är långt ifrån lika bra som under tiden gjorda anteckningar (Hollman et al. 1991). Andra delen av riskhantering handlar enligt Hollman et al. (1991) om att bedöma den synliga förlustutsattheten. Det inbegriper mätningar och eller bedömningar för tre olika sorters risker per exponering: den potentiella förlusten vid den exponering som har hänt eller kan komma hända, hur en förlust skulle påverka firman och vilka förluster som faktiskt sker under exponering. Med denna information kan riskhanteraren planera för hur företaget skall minska chansen för att utsätta sig för risker och minska de skador som uppkommer (Hollman et al, 1991).



**Figur 1. Samband mellan krisstadier**  
från Kash, T. & Darling, J. (1998). Crisis management: prevention, diagnosis and intervention, *Leadership and organization Development Journal* 19(4), 179-186

Information förändras ofta från person till person, antaganden och hypoteser gör det svårare att komma fram till fakta (Gillingham, Blanco & Lewko, 1996). Detta gör det lätt att se vikten av att korrekt information når ut överallt inom en organisation (ibid).

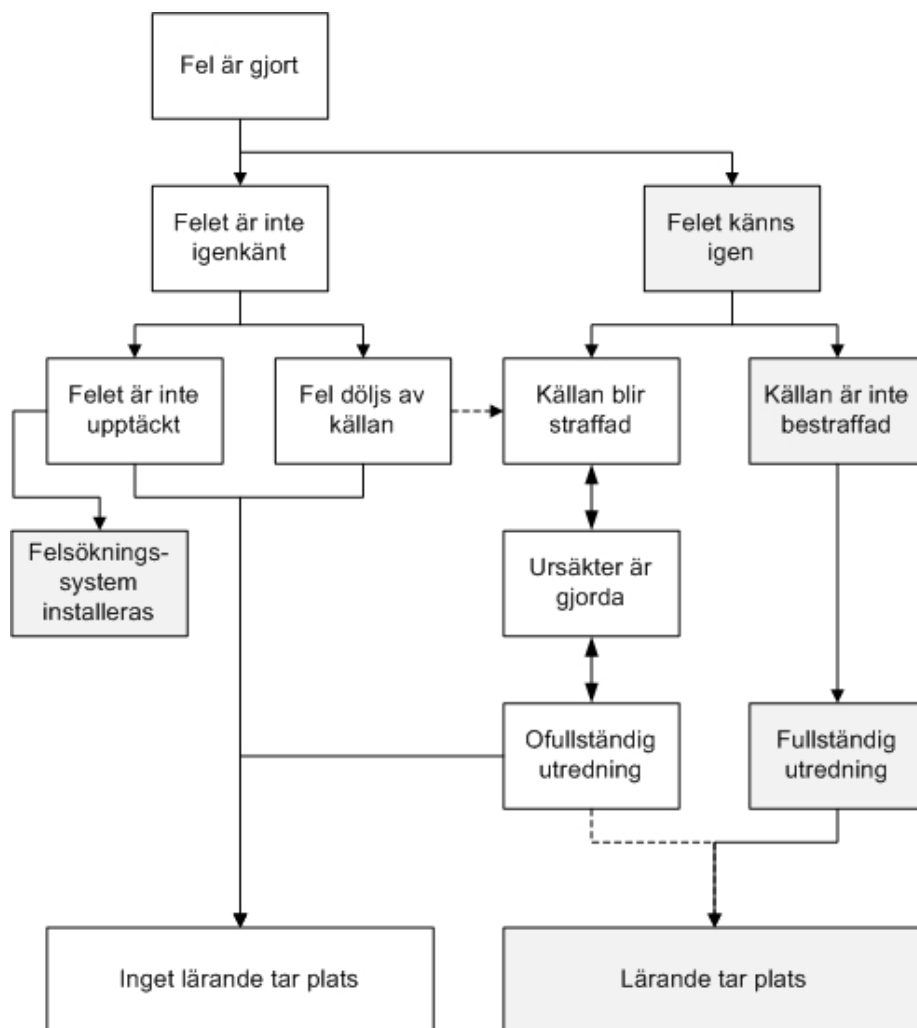
Enligt Bland (1995) är en kris av naturen kaotisk och det är omöjligt att förutsäga alla händelseförlopp. En kris består enligt Fink (refererad i Kash et al.1998) av fyra olika och distinkta stadier, varningsstadium, akut stadium, kroniskt stadium och krislösnings stadium. Dessa och sambanden mellan dem kan ses i figur 1. Företag som använder sig av en strategi för att förhindra kriser, sparar mycket av företagets resurser om strategin är anpassad till företaget (Kash et al.1998). Ju tidigare en kris upptäcks desto mindre kostsamt är det för företaget att åtgärda krisen. Det första stadiet är varningsstadiet enligt Kash et al. (1998). De anser att inget företag i dagens samhälle lever utan risk, oavsett hur framgångsrikt det är, det finns alltid interna eller externa faktorer som kräver uppmärksamhet. Steg två är det akuta stadiet, om en kris har kommit till det akuta stadiet krävs handling (ibid). Ett företag kan inte fortsätta den dagliga verksamheten utan förberedelser för en krissituation, det är även svårare hantera en kris vid detta stadium än vid varningsstadiet (Kash et al. 1998). Vid det akuta stadiet, kan ledningen endast minska den skada som sker. Tillåts en krissituation komma till det kroniska stadiet, steg tre, är problemen alltid närvarande och uppenbara

ibid). Kash et al (1998) menar att för många företag är detta ett tillfälle att en gång för alla lösa de problem som har uppstått. Ett stort problem kan vara att ledningen anser att situationen är acceptabel och inte åtgärdar alla fel som har uppstått (ibid). Enligt Uncelli, 2002 är det avgörande för hur media och omvärlden kommer bedöma företaget, vad företagsrepresentanter säger i en krissituation. Även hur en organisation reagerar på en krissituation och hur snabbt är av stor vikt.

Organisationer lär sig oftast inte av sina fel på grund av tre huvudsakliga skäl enligt Gillingham, Blanco & Lewko, (1997):

- De gör inte en fullständig utredning.
- Det skapas ett organisatoriskt klimat som uppmuntrar till att dölja fel eller misstag.
- Misslyckas med att implementera förändringar som reducerar misstag

Senior Managers hamnar i självförnekelse och straffar dem de anser ansvariga istället för att gå till grunden med vad som gick fel. Detta gör att de straffade uppmuntras till en arbetsmiljö där organisatoriskt lärande försvinner. Enligt Gillingham et al (1997) är det viktigt för organisationer att förstå naturen av mänskliga fel inom sammanhanget för att effektivt behandla dem, se figur 2. Genom att förstå modellen kan företag designa effektiva system för hantering och reduktion av fel, detta genom att förbättra det organisatoriska klimatet för positivt lärande (ibid).



**Fig 2 Organisatoriskt lärande** från Gillingham, D., Blanco, J. & Lewko, J. (1997) An integrated model of error management, *Disaster Prevention and Management* 6(3), 186-190

För att förminska eller förhindra risken att krissituationer uppstår är ett bra informationsarbete av stor vikt (Kash et al, 1998). Ett bra informationssystem undersöker omgivningen och samlar in, samt behandlar informationen (ibid). Detta för att bygga en bra grund för hur företag skall upptäcka, behandla och lösa kriser. Arbetet med informationsinsamling måste vara kontinuerligt eftersom det organisatoriska klimatet förändras (Kash et al 1998). Detta gäller även arbetet med krisplanen, då det är viktigt att alla inblandade får uppdaterad information (ibid). Uncelli (2002) visar även på vikten att ha koll på omgivningen och hur det påverkar företaget, detta kan gälla affärsutveckling, trender och den allmänna attityden gällande företaget.

## **2.2 Varumärkesbyggande**

För att kunna bygga ett starkt varumärke måste företaget känna till vad som kan påverka varumärket och hur dess värden byggs upp. Enligt Ugglå (2001, s 23) är det grundläggande att förstå att varumärket inte har något självändamål, att det alltid existerar för någon. Vidare menar han att varumärket måste fylla en funktion utifrån både kundens och företagets perspektiv om det ska bli meningsfullt. Delevan (citerad i Kaikati 2003) menar att konsumenter är beredda att betala mer för ett känt varumärke de uppfattar som tryggt vid upp till 80 % av tillfällena.

### **2.2.1 Kundperspektivet**

För köparen finns det flera olika fördelar med varumärken. De underlättar identifikation och igenkännande vilket signalerar trygghet och varaktighet till kunden (Ugglå, 2001, s 30ff, Håkansson et al. 1996). Varumärken reducerar därför tiden och de kostnader som informationssökningen ger köparen när denne försöker hitta rätt i det utbud som finns på marknaden. Identifikationsbehovet ökar i miljöer där köparen saknar naturliga referenspunkter. Ugglå (2001, s 31) använder exemplet att en person uppsöker McDonalds på en turistort eftersom restaurangen representerar det kända och etablerade, kunden vet vad denne får.

För köparen är det viktigt att varumärket står för någon form av långsiktighet och enighet, identifieringen av varumärket blir till exempel omöjlig om logotypen eller innehållet ändras hela tiden (Ugglå, 2001, s 33). Snabb identifikation är en kraftfull egenskap i dagens samhälle där konsumenter formligen översvämmas av delvis svårtolkad eller meningslös information (ibid). Tryggheten försvinner om kvalitén på produkten varierar för mycket (op cit, s 31f) och det finns även andra saker som kan skada varumärket genom att kunden istället får negativa associationer och därmed snabbt väljer bort varumärket. Enligt Ugglå är det viktigt för företagen att styra den upplevda kvalitén för kunden, även om de själva vet att de har en hög kvalitét. Detta är enligt honom extra viktigt i tjänstesektorn där kvalitén är oförutsägbar och svår att bedöma på förhand, då kan ett varumärke över tiden bli en slags garant för kvalitén (op cit, s 36).

För köparen är även prestige och status viktiga aspekter. Att köpa och använda ett visst varumärke speglar en viss image som köparen vill identifiera sig med (Kapferer, 1997). Att vädja till en köparens inre självbild är ett beprövat marknadsföringsknep och många varumärken lever på en vald image som luxuösa och exklusiva. Deras köpare använder dessa varumärken för att visa för andra att de har råd att lägga onödigt mycket pengar på till

exempel en manick som visar tiden eller ett fordon (ibid). Andra varumärken återspeglar trygghet, individualitet, hälsa, förnuftighet eller andra positiva inre bilder som vi som konsumenter gärna vill att andra ska associera med vår person (Uggla, 2001, s34). Tillkommer gör även riskaspekten, olika människor är olika benägna att ta risker (Uggla, 2001, s 36f). Riskfaktorn blir särskilt viktig och påtaglig då det rör sig om människors pengar och relation till pengar. Enligt Uggla är detta en av förklaringarna till varför banksektorn fokuserar så starkt på utveckling av varumärken. Ett starkt varumärke blir en slags garant för säkerheten eller avkastningen, det vill säga kvalitén på tjänsten (ibid).

## 2.2.2 Företagsperspektivet

De tre viktigaste motiven för företagen att aktivt arbeta med varumärken är enligt Uggla (2001, s 38ff) differentiering, produktidentifiering och koherens. Att differentiera sig innebär att man sticker ut från mängden och därigenom minskar konkurrensen och ökar företagets möjligheter till egen prissättning. Produktidentifieringen innebär att underlätta återköp och därigenom skapa lojalitet hos kunderna, konsumenter köper hellre saker de känner igen än testat helt nya obekanta saker (Kotler och Keller, 2006, s 376ff). Koherens, överrensstämmande, bidrar till en förenklad segmentering där kunderna känner igen sig och kan skapa en förtroendefull roll till varumärket, om varumärket har en klar och tydlig positionering (Uggla, 2001, s 45f).

Marknader utvecklas ständigt och nya varumärken och produkter dyker upp och konkurrerar med de befintliga. Företagen behöver då utveckla och förnya sig för att behålla sin position på marknaden, eller för att förbättra den. Enligt flera författare är det bättre att förekomma med detta arbete än att förekommas (Kaikati och Kaikati, 2003, Groucutt, 2006, Uggla, 2001, de Chernatony, 1991). Med detta menar de att företagen bör arbeta kontinuerligt med sina varumärken, förutse ompositioneringsbehov och utreda möjligheter med nya situationer. Vissa varumärken har funnits i decennier eller till och med århundraden, man bör dock enligt Groucutt (2006) inte anta att varumärket under denna tid varit oförändrat. Troligare är istället enligt honom att de överlevt såpass länge tack vare att de förändrat och förnyat sig i anpassning till nya tider och omvärldsfaktorer. Även Kaikati et al. (2003) menar att alla varumärken måste utvecklas för att fortsätta vara efterfrågade. Det finns många saker som kan påverka ett varumärkes anseende eller på ett eller annat sätt tvinga företaget till åtgärder i varumärkesarbetet, Groucutt (2006) skriver om interna och externa faktorer som i sin tur kan delas in i undergrupper. Bland de interna faktorerna återfinns företagets finansiella stabilitet och företagets marknadsföringsinsatser, det vill säga element som företaget själva kan påverka, bland de externa faktorerna återfinns sådant som företaget inte kan påverka, till exempel politiska faktorer, lagar och miljöfaktorer. Groucutt (2006) menar att företaget genom förståelse för situationen och genom att vara förberedda på möjliga förändringar bättre kan anpassa varumärket efter marknaden och därigenom vinna fördelar. För att öka sin förståelse för företagets situation på marknaden bör regelbundna SWOT-analyser göras eller Porters fem-faktor analys (Kotler et al. 2006, s 52ff). Hur varumärken klarar sig över tiden ligger nästan helt i händerna på marknadsavdelningen och företaget (Groucutt, 2006). Nedan följer ett par olika strategiska alternativ vid vidareutveckling av varumärkesbyggandet, dessa kan användas enskilt eller i kombination med varandra. Kaikati (2003) behandlar till exempel återfödelsen av konsultfirman Accenture. De använde en trestegskampanj som bestod av varumärkesbyte, omstrukturering och ompositionering, en strategi som enligt författaren gjorde att de förändrade företagets rykte från bra till fantastisk på en relativt kort tid.

### 2.2.3 Positioneringsalternativ

Varumärkes viktigaste uppgift är att signalera något som tilltalar kunderna så att de väljer att köpa produkter eller tjänster av just det varumärket (Leventhal, 1996). Det finns olika strategier att uppnå detta, Leventhal (1996) anger de vanligaste som:

- *Annonssören*, drivs av massannonsering, och behöver ha någon form av fördel som kan kommuniceras till konsumenterna. Det viktiga för annonsören är att synas och bli igenkänd, ”back to basics”
- *Förnyaren*, drivs av att hitta på nyheter, till exempel tekniska finesser, nya priser eller design. Annonseringen riktas mot att beskriva det nya.
- *Differentieraren*, drivs av segmentering av kunderna och bygger en relation i taget. Använder Skräddarsydda erbjudanden och direktreklam.
- *Den uppriktige*, drivs av förtroendebaserade relationer med kunder, är öppen och berättande med ett klart och tydligt budskap och en låg marknadsföringsbudget.
- *Den Lojale*, drivs av fokus på livstidslånga relationer, kommunicerar och för en dialog med kunden.
- *Förmånsfördelaren*, levererar mer än vad kunden begär inom ett eller två för kunden viktiga områden, men levererar mindre eller låter kunden arbeta mer själv inom de mindre viktiga områdena. IKEA är ett exempel på detta, billiga, tåliga möbler men kunden får bygga ihop dem själv.
- *Välgöraren*, driven av att möta alla kundens förväntningar och att underlätta inköpet för kunden i möjligaste mån. Icke värdeadderande aktiviteter minimeras.

### 2.2.4 Ompositionering

Det finns enligt Groucutt (2006) två sätt att ompositionera, att fysiskt flytta företaget i förhållande till befintliga och potentiella konkurrenter eller ompositionera uppfattningen av varumärket hos kunderna.

I ompositioneringen kan element som ny paketering eller ny logotyp utformas eller nya smaker och färger för att tilltala en bredare eller ett helt nytt marknadssegment. Innovationer kan vara en del i ompositioneringsstrategin liksom offensiv annonsering (Groucutt, 2006). Ompositionering av detta slag räknas även som revitalisering, och målet är att ge ny energi och slagkraft åt ett gammalt varumärke (ibid).

För att nå en ny marknad kan omlokalisering av produktion eller tjänstekontor ske, eller så kan en ny talesman för produkten utses. Beroende av vilket marknadssegment varumärket vill nå, eller vilken image man vill återspegla kan till exempel en idrottsman eller skådespelare användas. Marknadsföring i samband med filmer, specifika tv-program eller tv-spel kan användas med samma avsikt, det vill säga att nå ut till en ny grupp kunder (Kotler et al. 2006, s 24, 310ff, Groucutt, 2006)

### 2.2.5 Innovation

Innovationer kan vara stegvis ökande åtgärder för att utveckla en produkt och behöver inte vara några drastiska förändringar (Groucutt, 2006). På en snabbt föränderlig marknad, som till exempel mobiltelefonmarknaden, kan priset vara det som skiljer varumärken åt i det korta

tidsperspektivet, men över lång sikt är det de tekniska innovationerna som skiljer varumärkena från varandra (ibid). Varumärken anpassas till marknaden med små eller stora innovativa finesser och produkten kan utvecklats till något radikalt annorlunda även om varumärket behålls. Produkten Ford Focus flexifuel skiljer sig till exempel drastiskt från T-forden, båda under varumärket Ford (Groucutt, 2006).

## 2.2.6 Byte av varumärke

Att byta varumärke, re-branding, innebär att företaget byter identitet på en produkt eller tjänst (Kaikati et al. 2003). Valet att byta namn kan antingen ingå i en förnygrings-/förnyelseprocess för företaget, ett steg för att byta målgrupp eller en nödvändighet för att bryta en negativ associationsbana för kunderna eller föranlett av en expansion till en ny marknad där det gamla namnet inte går att använda (ibid). Kaikati et al (2003) påpekar att ett namnbyte inte är något som bör ske lättvindligt eller för att täcka över småproblem eller ”sprickor” i organisationen. Ett nytt varumärkesnamn bör arbetas fram lika noga och med samma eftertanke som ett helt nytt varumärke, företaget bör alltså försäkra sig om laglig rätt att använda det nya namnet, namnet bör vara lätt att uttala i alla länder där det kommer att användas, lättmemorerat och kort (ibid). Kaikati et al. (2003) uppmanar även managers som planerar att byta varumärke att konsultera etablerade varumärkeskonsulter, dels för att de har erfarenheter av förfarandet att de vet vilka analyser som behöver göras och hur de ska tolkas samt har en förståelse för kulturella skillnader. De menar att genom denna hjälp kan onödiga misstag undvikas och risken för misslyckande minskas.

Det finns flera olika metoder för att genomföra namnbytet, enligt Kaikati et al. (2003) finns det sex olika strategier där valet står mellan dem, eller en kombination av valda strategier.

- *In/utfasning (phase-in/phase-out strategy)* innebär att företaget under en introduktionsperiod kopplar det nya varumärket till det gamla och sedan gradvis byter ut det gamla varumärket mot det nya.
- *Kombinerat varumärkesbyggande (combination branding)* innebär att de befintliga varumärkena kombineras. Denna strategi är vanlig när flera paraplyvarumärken eller sammanslagningar av företag/varumärken ska ges en gemensam nämnare för att lättare visa kunderna att de kommer från samma leverantör.
- *Halvgenomskinlig varningsstrategi (translucent warning strategy)* innebär intensiv marknadsföring före och efter själva varumärkesbytet för att uppmärksamma kunderna om vad som sker.
- *Plötsligt utbyte (sudden eradication strategy)* innebär att det gamla varumärket byts mot det nya utan någon som helst övergångsperiod. Denna strategi används när företaget vill bryta associationerna med det gamla varumärket.
- *Kontra-övertagande (counter-takeover rebranding)* är en strategi som oftast används efter ett övertagande eller en uppköpning. Vanligast är att det uppköpta företaget byter varumärke till uppköparens, men vid ett kontra-övertagande varumärkesbyte överger istället uppköparen sitt eget varumärke till förmån för det uppköpta företags varumärke. Detta är relativt vanligt vid övertaganden som sker över landsgränser enligt Kaikati et al. (2003).
- *Retrovarumärkesbyggande (retrobranding)* innebär att gå tillbaka till ett gammalt varumärke som tidigare övergetts.

Fredrik Lange är ekonomie doktor vid Handelshögskolan i Stockholm och han uttalar sig i en artikel i Svenska Dagbladet ([www.svd.se](http://www.svd.se)) om en av svårigheterna med att byta varumärke. Han menar att det kan vara svårt för ett företag som haft ett starkt och etablerat varumärke att genomföra ett varumärkesbyte efter en krissituation, eftersom gamla epitet är hårt rotade hos allmänheten.

## 2.2.7 Omstrukturering

Omstrukturering är en naturlig del i företagets utveckling och överlevnad och därför även en nödvändig del i varumärkesbyggandet (Kaikati et al., 2003). Omstrukturering är ett internt arbete mer än ett arbete som riktar sig ut mot kunderna, det finns enligt Proctor (2001) flera exempel på hela industrier som gjort stora omstruktureringar. Omstruktureringar sker främst av nödvändighet, det vill säga för att öka lönsamheten eller att av två sammanslagna företag skapa ett fungerande företag (ibid). En omstrukturering innebär omplacering av personal och förändringar i arbetssätt och arbetsuppgifter, eventuella uppsägningar och/eller nyanställningar, uppköp eller utförsäljning och dylikt. Det vill säga en genomgång av hur företaget arbetar i både stort och smått och hur varje del i detta kan förbättras för att öka effektivitet och förtjänst (Proctor, 2001). Hur omstruktureringsarbetet ser ut skiljer sig dock åt beroende på anledning till omstruktureringen, företagskulturen och industrin (ibid).

## 2.2.8 Kommunikation

Hur företaget agerar gentemot media efter en kris kan ha stor påverkan på hur allmänheten uppfattar företaget och därmed de framtida möjligheterna för företaget (Uncelli, 2002, Garcia, 2006). Enligt Uncelli (2002) är det viktigaste vad som sägs, hur det sägs och hur snabbt företaget reagerar. Vidare säger hon *"It might seem unfair, but a corporation's reputation, typically built up over years or even decades, might be shredded in the time it takes to say no comment"* (2002, s 21). Uncelli (2002) menar att allmän och intern media är en bra kommunikationsväg för att nå anställda, kunder och aktieägare tillfredsställelse och snabbt och att kommunikationen under en kris bör prioriteras högt för att undvika en kvarhängande uppfattning av att situationen är misskött. Ashcroft (1997) påpekar att det är viktigt att hålla sig till sanningen och be uppriktigt om ursäkt där det är lämpligt. Omgivningen är oftast förlåtande och accepterar att misstag sker, dock saknas denna acceptans om situationen uppfattas som misskött (Garcia, 2006). En stor del av arbetet och organisationen av kontakten med media kan läggas över på professionella medierepresentanter från företaget eller konsulter, men ansvaret kan inte delegeras (Uncelli, 2002). Det finns enligt Garcia (2006) tre saker som ledningen för företaget bör visa att de gör när en kris sker; a) förstå att det finns ett problem, b) tar det på allvar och c) tar nödvändiga steg för att lösa problemet. Vidare menar han att effektiva ledare visar att de är medvetna om situationen, förstår orsakerna till problemet och hur det påverkar företaget och kunderna samt visar vilja att lösa problemet.

Uncelli (2002) skriver att varje kris är unik men det finns ett par grundregler som bör följas, för det första kan varken synlighet eller ansvar delegeras, VD eller annan central ledare måste stå i centrum av händelserna redan från början. För det andra gäller det att agera snabbt, om reaktionen kommer för sent kan vissa se den som påtvingad och oseriös (ibid). Vidare menar både Uncelli (2002) och Ashcroft (1997) att det är bättre att själva gå ut i media och berätta allt man vet än att låta allmänhet och media spekulera. Om företaget själv spekulerar eller medvetet vilseleder journalisterna minskar endast trovärdigheten för företaget och för senare



uttalanden vilket kan göra större skada än vad själva krisen gjort (Uncelli, 2002). Det är även viktigt att företaget använder sig av en gemensam röst, att endast ett par utsedda personer pratar med media och att dessa säger samma saker, allt för att öka trovärdigheten (ibid). Information om vad som hänt, vilka åtgärder som kommer att vidtas och vad som kommer att sägas till media bör så snabbt som möjligt även vidarebefordras till andra personer som kan tänkas kontaktas av media (Aschcroft, 1997) Uncelli (2002) pekar även på vikten av att leva som man lär, de handlingar som utförs måste stämma överrens med det som sägs av företaget både internt och officiellt. Det är alltså viktigt att även tala direkt med aktieägare och anställda, de ska inte behöva titta på nyheterna för att få information om vad som pågår (ibid). Till sist anser Uncelli att företaget bör utnyttja krisen för att demonstrera sin förmåga till ledarskap samt börja planera för morgondagen, uppdatera krisplanen och ta lärdom från det som hänt.

### **2.2.9 Parsons teori**

Om en kris inträffar gäller det att plocka fram sin krisplan och börja följa den, förutsatt att företaget har en krisplan enligt Parsons (1996). Första steget enligt honom är att samla berörda chefer och underchefer i en styrgrupp och börja utvärdera situationen. Han menar liksom tidigare nämnda författare att ledningen måste behålla kontrollen över situationen och fortsätta driva företaget utan att låta olika jurister få styra för mycket. Styrgruppens uppgift är att leta efter orsak och verkan av krisen samt möjliga lösningar, de bör till fullo diskutera igenom vilka interna effekter krisen får utan att ljuga för sig själva eller försöka trivialisera problemet. De bör även utse en talesman för gruppen (ibid). Nästa steg blir att etablera ett nyhetscenter, detta ska förse media med all ny information som dyker upp, till all media. Att favorisera någon journalist eller nyhetsbyrå kan skapa ovänner och elaka rykten vilket kan förvärra situationen (Parsons, 1996). Vidare betonar han vikten av att företaget är öppet och ärligt i sin kommunikation. Det är även viktigt att vara förberedd på att behöva berätta hela historien från början, med alla detaljer. Parsons menar även att denna öppenhet är viktig att behålla genom hela krisen, liksom att visa uppriktig omtanke. Det måste visas att hela företaget, speciellt högsta ledningen, visar att de är upprörda över det som hänt. De måste visa att krisen berör dem, dock utan att skapa panik. Parson (1996) ger även tipset att samarbeta med myndigheter och andra organisationer om de är inblandade i sammanhanget. Parsons (1996) skriver att företaget måste fortsätta att synas i media och vara journalisterna tillmötesgående så länge media visar intresse, men så snart intresset svalnar bör företaget börja dra sig undan (ibid). Till sist påpekar han att företaget inte får glömma en kris bara för att den är över, de måste utvärdera exakt vad som hände, från början till slut, vad man gjorde bra och vad som gjordes dåligt samt att uppdatera krisplanen (ibid). På nästa sida finns en komplett lista över Parsons varningar.

## Parsons lista med varningar

Enligt Parsons (1996) finns det ett par saker man absolut inte bör göra vid en kris:

1. Spekulera inte offentligt om saker du inte vet
2. Trivialisera inte problemet i pressen, de kommer att få reda på om det är allvarligt.
3. Håll inte inne med information, varje ny fakta kan skapa en rubrik och det kommer att sippra ut så småningom
4. Låt inte juristerna styra, deras uppgift är endast att skydda företaget och ledningen ser ut att ha tappat kontrollen
5. Skyll inte någonting på någon
6. Var inte alltför rationell, ta tag i emotionella bisaker, det kommer ändå pressen att göra.
7. Släpp inte ut privat information om inblandade personer
8. Säg inte bara ”ingen kommentar”, det får bara företaget att verka skyldigt. Förklara istället varför kommentarer inte kan ges just nu, och oavsett anledning lämna inga kommentarer ”off the record”.
9. Favorisera inte bland medierepresentanterna
10. Använd inte publiciteten till att försöka marknadsföra nya produkter eller tjänster

## **3 Metod**

*Detta kapitel presenterar de metodval och tillvägagångssätt som användes för informationsinsamling. Vi för även ett längre resonemang om de metodproblem som uppstått.*

### **3.1 Litteraturstudie**

Enligt Svenning (2003, s 36) är litteraturstudier en viktig del av en studie. Litteraturstudien introducerar forskaren till forskningsområdet genom att visa på vad som varit gjort tidigare inom området. Lämpliga teorier presenteras och litteraturstudien hjälper forskaren att formulera frågeställningar för sitt eget arbete (ibid).

Vi har använt oss av olika databaser via Luleå tekniska universitets bibliotek, främst har vi använt databaserna Emerald insight och Ebsco för sökningar efter vetenskapliga artiklar. De sökord vi använt oss av är: rebranding, rebuilding, repositioning, crisis, branding, brand, brand value, risk, media, management, restructuring och corporate branding. Vi har använt orden både för sig själva och i kombination med varandra för att specificera sökningarna. Ytterligare ett tillvägagångssätt för att utöka vår litteraturstudie har varit att använda referensförteckningar ut artiklar och böcker för att få vidare uppslag till väsentlig litteratur.

### **3.2 Forskningsstrategi**

För att uppfylla syftet med uppsatsen valde vi att genomföra en fallstudie. Enligt Svenning (2003, s 95) innebär en fallstudie att ett eller ett fåtal företag som ska studeras väljs ut. Sedan väljs vilken typ av datainsamling man vill göra, till exempel intervjuer, surveyundersökningar eller observationer. Vidare menar Svenning att en fallstudie väljs ut på teoretiska grunder och fall väljs efter vissa kvaliteter. Vi ansåg att denna strategi var lämplig för att det skulle ge oss en djupgående och detaljrik information inom forskningsområdet.

### **3.3 Datainsamling**

Vi valde intervju som datainsamlingsmetod eftersom vi då kunde få mer djupgående information om vårt forskningsområde. Vi ville intervju företag som på grund av någon anledning förlorat sitt varumärkesvärde och sedan lyckats återuppbygga förtroendet för varumärket bland kunderna igen. I Sverige hittade vi bara ett företag som uppnått just detta och även var villiga att berätta om sitt arbete, Skandia. Vi försökt även hitta andra företag för att kunna göra jämförelser av varumärkesarbetet, men vi hittade inget företag som lyckats återuppbygga förtroendet utan att byta varumärke. Av dem som bytt varumärke eller misslyckats med eller valt att inte försöka återuppbygga varumärket fick vi inga givande kontakter, därför har bara intervju med ett företag genomförts.

Vi valde att genomföra en telefonintervju då Skandias marknadsavdelning finns i Stockholm. Vi intervjuade chefen för public affairs, Hans G Svensson, som vid intervjutillfället, måndag den 20 november, befann sig i Sydafrika vilket ytterligare försvårade möjligheterna till en personlig intervju. Tyvärr fungerade inte vår inspelningsutrustning under intervjun, så vi fick

föra anteckningar istället. Efteråt fick Svensson läsa texten för att kontrollera att det vi skrivit stämde med det han sagt. Vi hade före denna intervju utformat en intervjuguide baserad på vårt teorikapitel, som ledning för att få svar på våra forskningsfrågor. Dock visade det sig att Skandia utarbetat en egen strategi för återbyggandet av sitt varumärke, vilket resulterade i att vår intervju blev av mer öppen karaktär där Svensson berättade hur de gått tillväga för att nå dit de är idag. Vi använde istället vår intervjuguide för att kunna be Svensson utveckla vissa svar och för att ställa följdfrågor. Efter intervjun frågade vi Svensson om vi kunde återkomma om något var oklart eller om vi behövde ställa någon mer fråga vilket vi kunde göra via telefon eller e-post.

Vi har även sökt i mediearkiven för att skaffa oss en uppfattning av hur spekulationerna egentligen sett ut. Vårt fokus för denna uppsats har dock helt legat på återuppbyggandet av varumärken, därför har vi valt att inte gå in så djupt på vad som egentligen orsakade skadan på Skandias varumärke. Vi har valt att endast övergripande nämna de spekulationer och skrivelser som förekom i media. Vad som faktiskt hände, vilka brott som begicks eller inte begicks ansåg vi inte vara avgörande för att kunna besvara våra forskningsfrågor.

### **3.4 Analysarbete**

Då Skandia valt att utforma en egen strategi för sitt återuppbyggnadsarbete blev det svårt att utgå från teorierna i vår analys. Vi valde istället att utgå från vår empiri för att försöka hitta likheter med befintliga modeller från teorin. Genom detta arbete upptäckte vi att Skandias filosofier överrensstämde med de grundläggande tankarna bakom Parsons lista med varningar. Vi såg en möjlighet att länka samman dessa två till en ny modell och hade detta i åtanke under analysarbetet.

### **3.5 Metodproblem**

En undersökning är en metod för att samla in empiri. Oavsett vilken empiri det rör sig om finns det två viktiga begrepp att tänka på, nämligen validitet och reliabilitet. Validitet är förmågan att mäta det man avser att mäta. Validiteten ökar om resultatet av undersökningen är generellt och neutralt. Hög validitet nås genom att man använder neutrala och generella frågor som är kopplade till forskningsproblemet i intervjuguiden (Wiedersheim-Paul & Eriksson, 1997 s 27-29). Det vi ska undersöka enligt vårt syfte är hur företag kan arbeta för att förebygga skada på varumärket och återuppbygga värdet av ett skadat varumärke. De validitetsproblem som kan uppstå är att vi endast undersöker ett företag och därmed inte kan ge en generell bild av hur företag gör. Vi kan endast beskriva hur Skandia gjorde och sedan göra jämförelser med den litteratur som finns.

Reliabilitet är att resultaten av undersökningen skall vara tillförlitliga och ge trovärdiga utslag. Om samma undersökning genomförs igen med samma metodval och samma population skall man få fram samma resultat (Wiedersheim-Paul et al, 1997 s 27-29). Ett reliabilitetsproblem som vi ser är att det finns så få företag som lyckats med att återuppbygga ett varumärke som blivit skadat. De flesta så kallade återuppbyggningar sker för varumärken som tappat lite försäljning på grund av nya konkurrenters inträde eller att befintliga konkurrenter tagit större marknadsandelar. Det kan alltså vara svårt att genomföra en liknande undersökning över huvud taget. Ett annat reliabilitetsproblem är att det inte finns några färdiga modeller för hur ett sådant återuppbyggande ska gå till. De företag som hamnar i en

liknande situation behöver alltså själva fundera ut hur de ska lösa problemet, eller lämna över arbetet till en konsultfirma. Hur en konsultfirma skulle tackla problemet har vi tyvärr inte heller kunnat få några svar på under skrivprocessen av denna uppsats. Dock menar Svenning (2003,s 68) att kvalitativa undersökningar är mer exemplifierande än generaliserande vilket gör att reliabilitetskravet inte är lika högt.

Ett problem med vår undersökning har varit bristen på litteratur inom ämnet. Det finns idag väldigt mycket litteratur om varumärken och varumärkesbyggande (Brand & Branding), jämfört med för 5-10 år sedan men övergripande sägs att företagen bör börja ompositionering och återuppbyggande i god tid och att det inte finns någon återvändo när skadan på varumärket väl skett. Vi har därför använt oss av mer generella teorier om varumärkesbyggande, främst gällande ompositionering och värdeökande åtgärder, men även om förebyggande arbete för att undvika att skador sker.

## 4 Empiri

*I detta kapitel ges en kort presentation av företaget Skandia och de händelser som ledde fram till skadan på varumärket samt en redogörelse för vad som sades under intervjun med Skandia.*

### 4.1 Skandia

Skandia bildades 1855, till en början låg kontoret i en liten lägenhet med tre rum och kök intill kungliga slottet i Stockholm. Man sålde då liv och brandförsäkringar. Redan under de första åren öppnade man även kontor i Christiania (Oslo), Köpenhamn, S:t Petersburg, Hamburg och Rotterdam.

Idag finns Skandia i ett 20-tal länder och på fyra kontinenter. Man har sin bas i Europa med Sverige och Storbritannien som huvudmarknader, andra marknader är bland annat Australien och Asien. Fokus i Skandias verksamhet ligger på lösningar för långsiktigt sparande, som till exempel olika pensionslösningar. De benämner själva sin fokusområden som fondurval, konceptutveckling, marknadsstöd och service.

Skandia är sedan 2006 en del av den internationella koncernen Old Mutual, de erbjuder finansiella tjänster inom sparande och kapitalförvaltning. Old Mutual grundades 1845 och har ca 47 000 medarbetare med huvudkontor i London.

#### 4.1.1 Skandalen

Mediebevakningen av Skandiaskandalen var omfattande. Sveriges Radio har på sin hemsida omfattande redogörelser över händelserna. De flesta andra medier innehåller även de både intervjuer med experter på varumärkesbyggande eller finansiering och bankverksamhet och intervjuer med Skandias medarbetare samt övervakning av bolagsstämmor och rättegångar. Vi har dock valt att fokusera främst på Skandias interna arbete med krisen och väljer därför att endast som kort bakgrundsinformation lista de aktuella händelserna. (för ytterligare referenser se bilaga 2)

Detta har hänt:

(<http://expressen.se>)

**6 juni 2000:** Skandiachefen Lars-Eric Petersson avslöjas med att ha tjänat 50-100 miljoner kronor i bonus utöver bonusen på 75 miljoner kronor.

**Hösten 2002:** Flera toppchefer i Skandia har fått sina lägenheter lyxrenoverade på företagets bekostnad. Några av chefernas barn fick även hyreslägenheter, som senare ombildades till värdefulla bostadsrätter.

**15 oktober 2003:** Hela styrelsen för Skandia Liv polisanmäls för grov trolöshet mot huvudman.

**27 november 2003:** Det kommer fram att elva chefer i Skandia fått dela på tre miljarder kronor i bonusar.

**1 december 2003:** Lars-Eric Petersson pekats ut som mannen bakom Skandiaskandalen.

**6 september 2005:** Lars-Eric Petersson åtalas för grov trolöshet mot huvudman.

**17 oktober 2005:** Skandias tidigare personalchef Ola Ramstedt åtalas för bestickning

och grov trolöshet mot huvudman.

**17 februari 2006:** Rättegången mot Lars-Eric Petersson inleds i Stockholms tingsrätt. Den före detta Skandiadirektören misstänks för två fall av grov trolöshet mot huvudman.

Skandalerna i Skandia avslöjades av två olika utredningar 2003. Den första lät dotterbolaget Skandia Liv göra och den visade att flera toppchefer inom Skandia fått sina lägenheter lyxrenoverade på bolagets bekostnad. Skandalen ledde till att Ola Ramstedt, tidigare personaldirektör och vd i Skandia Liv, åtalades för bestickning och trolöshet mot huvudman. Otto Rydbeck ledde, tillsammans med revisorn Göran Tidström, den andra utredningen som moderbolaget Skandia beställt. Den avslöjade ytterligare detaljer kring lägenheterna och Spångs pengaflytt, men framför allt omfattningen av bonusprogrammen som kom att omfatta sammanlagt nästan fem miljarder kronor. Christer van der Kwast inledde samtidigt en förundersökning mot tre före detta toppchefer: Spång, Ramstedt och förre koncernchefen Lars-Eric Petersson. Samtliga tre har åtalats. Rydbecks utredning presenterades i sin helhet i december 2003. Dåvarande ordföranden Bengt Braun lämnade sitt uppdrag efter presentationen. (<http://www.dn.se>)

## **4.2 Intervju med Skandia**

Vi har pratat med Hans G. Svensson som är chef för public affairs på Skandia. Detta innebär bland annat att han är ansvarig för alla Skandias kontakter med riksdag, regering och andra viktiga myndigheter. Han är även ansvarig för allt lobby- och opinionsarbete och kontakter med affärsledningen, han är lite av en diversearbetare när det gäller Skandias kommunikationsarbete. Hans har tidigare varit kommunikationsdirektör på Skandia.

Hans berättar att det vi, och även media, sammanfattat som ”skandalen” började 2001 med rykten om miljonbonusar till Skandias gamla ledning och sedan eskalerade för att explodera med fastighetsaffärerna 2003. Hösten 2003 hölls en extra bolagsstämma där VD Lars-Eric Petersson fick sparken och förändringar gjordes i övriga styrelsen. Man valde även att ta in externa utredare för att undersöka skandalen och utreda om brott begåtts, detta för att undvika jäv och för att kunna gå vidare i arbetet med varumärket.

Enligt Hans finns det ingen möjlighet för ett företag att ha en beredskapsplan för händelser som dessa. Däremot är det viktigt att vara medveten om vilka risker som finns för företaget och att arbeta för att i största möjliga mån undvika dessa risker. Ett kunskapsföretag av Skandias storlek kan enligt Hans enkelt identifiera åtminstone 150 stora risker, vilket gör det omöjligt att i förväg planera hur man ska hantera var och en av dessa om de inträffar. Skandia har istället valt att minimera riskerna genom noggranna riskanalyser, vana medarbetare som har erfarenhet av att arbeta med varumärken och rutiner för vilka som får uttala sig för pressen. För att undvika onödig ryktesspridning och missuppfattningar har man även tydliga informationskanaler internt i företaget till all personal. Detta eftersom ryktesspridning internt och externt kan skada varumärket minst lika mycket som faktiska händelser. Skandias personal har tillsammans erfarenheter av att hantera allt från enskilda kunders problem till naturkatastrofer.

Hans berättar att effekten av ryktesspridningen kring deras förre VD och styrelse visade sig tydligt. Kundcentret belastades mycket hårt av frågor både från privatpersoner, kunder och journalister, det ringde någonstans mellan 30 och 40 journalister per dag och ville ställa frågor. Det kom ”tonvis” med e-post och brev dagligen, det stod kamerateam i foajén på

kontoren från att de öppnade till stängning och de var ständigt påpassade av nyfikna, arga och upprörda människor. Det gick till och med så långt att människor kunde kliva in från gatan på kontoren bara för att skälla ut personalen i receptionen eller andra anställda som befann sig i närheten. Denna ofrivilliga uppvaktning pågick under väldigt lång tid och var väldigt påfrestande för all personal. Många i personalen skämdes över att jobba på Skandia, de sa istället att de arbetade i försäkringsbranschen och undvek att prata om sitt jobb, många mådde även dåligt av den ständiga påpassningen och pressen att alltid bli utsatt för frågor och påhopp.

Från ledningens sida insåg man att varumärket blivit ordentligt skadat och att förtroendet för företaget försvunnit. Man diskuterade många olika lösningar, Hans egna ord är ”alla tänkbara idéer dök upp, alla potentiella lösningar du kan komma på och vi gick igenom det” och allt diskuterades igenom noga, men alla alternativ blev nedröstade och man bestämde sig för att ge varumärket Skandia och dess 150-åriga historia en chans till. Man identifierade möjligheterna och utvecklade en egen strategi för att återfå förtroendet hos sina anställda, sina kunder och övriga samhället. Projektet kallades för ”Skandia comeback” och var uppbyggd i fem steg.

Arbetet började inifrån. Hans säger att medarbetarna är den viktigaste tillgången i ett kunskapsföretag och grundläggande i hela uppbyggnadsstrategin för varumärket var att ge tillbaka stoltheten och förtroendet för företaget till de anställda. Detta blir den nya ledningens första uppgift, en grupp på 10-12 personer börjar med att träffa alla ledare i företaget. Man utformade tillsammans en informationsbroschyr om vad som hänt och hur arbetet skulle fortsätta. Ledarna inom företaget samlade sen alla anställda i olika stora diskussionsgrupper för att prata igenom allt som hänt och svara på frågor, man såg även till att allting rapporterades tillbaka till ledningen. Ledningen tog sig tid att svara på alla frågor som uppkom och var väldigt noga med att låta detta steg ta den tid det tog. Hans säger att det är väldigt viktigt att man inser att detta arbete tar tid, alla anställda måste få svar på alla frågor de har och det är väldigt viktigt att man visar att ingenting liknande det som hänt kommer att hända igen och ingen av de anställda får känna sig bortglömd. Då många anställda känt sig illa behandlade eller extra utsatta av läget som uppstod efter skandalryktena erbjöd man även tidigt samtalsgrupper och psykologstöd för alla anställda som kände ett behov av det.

När alla frågor från de anställda var besvarade och ledningen kände att de anställdas förtroende var på god väg tillbaka gick man vidare med steg två. I detta steg började man diskutera med sina partners och stora leverantörer. Man presenterade sina planer för framtiden och diskuterade det vidare arbetet. Till viss del påbörjades även diskussioner med de största kunderna i detta steg. Även här svarade man på alla frågor rörande det som hänt och för framtida planer.

Steg tre innebar att man började kommunicera med samhället. Det vill säga med riksdag, regering och andra viktiga myndigheter i första hand. Denna kommunikation bestod främst av information från Skandia om vad som hänt, hur man arbetat hittills med problemet och hur man planerade att gå vidare med företaget Skandia, både varumärkesarbetet och övrigt arbete.

I steg fyra vände man sig till samtliga kunder. Skandia ville återbygga förtroendet med kunderna, be om ursäkt och svara på alla de frågor man visste att kunderna hade. Möten med företrädare för ledningen hölls på 25-30 olika platser i landet dit samtliga kunder fick en inbjudan. Tanken med mötena var, precis som i diskussionerna med de anställda, att alla skulle få ventilera sina frågor och få möjligheten att själva få direkta svar från ledningen. För



att alla skulle kunna få ut så mycket som möjligt av mötena och för att göra det hela till en konstruktiv tillställning medverkade även moderatorer som höll ordning under varje möte och såg till att alla fick säga sitt. Cirka 5000 kunder tog tillvara tillfället att träffa den nya ledningen och möjligheten att fråga ut dem, moderatorerna såg till att alla frågor blev besvarade.

Först när alla tidigare steg var färdiga, personalen hade återfått sin stolthet och partners, leverantörer och kunder hade återfått sitt förtroende i största möjliga mån med tanke på omständigheterna, först då vände man sig till allmänheten och potentiella nya kunder. Det var först i detta steg som den första reklamfilmen med den lilla grisen Helga kom ut. Budskapet i reklamen var: ”Med vårt rykte måste vi vara bättre än alla andra”. Grisen, med texten ”ryktet” skrivet på sidan dök upp lite överallt i reklamfilmerna för att symbolisera att de, Skandia, inte kunde bortse från att ryktet fanns, men att de fortsatte arbeta för kundernas bästa. Inom Skandia diskuterades detta val mycket, man funderade på om den nya ledningen med personal verkligen skulle gå ut och be om ursäkt för något de inte gjort. Det val man gjorde var dock att man var ledsen för det som hänt, men att man gjort upp med sitt förflutna och var redo att gå vidare. I skrivande stund har man släppt ryktet/Helga och gör ny reklam utan att längre ta upp något av det som hänt och man vill med det visa att man är redo att gå vidare på den nya grund man byggt upp .

## 5 Analys

*I detta kapitel görs jämförelser mellan empiri och teori för att undersöka hur väl Skandias arbete stämmer överrens med teorin.*

Skandia arbetar medvetet med riskhantering, de är medvetna om att risker finns och försöker även identifiera vilka av dessa risker som är störts vilket enligt Kash et al (1998) är viktigt eftersom detta sparar företagets resurser. Detta eftersom man då tidigare kan upptäcka och därigenom avvärja eller minska krisens omfattning. Även Hollman et al. (1991) menar att riskidentifiering är ett viktigt arbete eftersom en oidentifierad risk inte kan förebyggas.

Som en del i sin handlingsplan för att undvika risker har Skandia utsett ett par personer som får uttala sig i media, samt tydliga interna informationskanaler för att undvika onödig ryktesspridning. Sådana rutiner nämner flera författare som grundläggande för att undvika onödiga spekulationer både i media och internt, till exempel Kash et al. (1998) och Uncelli (2002). Enligt Uncelli (2002) och Garcia (2006), kan dess talespersoner, om de är välinformerade och kan gå ut snabbt och prata med media när något händer, även fungera som bromskloss mot spekulationer. De menar att snabba, genomtänkta uttalanden i media visar på handlingskraft från ledningen och att företaget är redo att ta sitt ansvar, därigenom kan den skada händelsen riskerar att åverka varumärket minskas. Enligt Parsons (1996) är talespersoner ett bra sätt att se till att företaget och ledningen visar på en samlad röst och en gemensam vilja, även detta inger enligt honom ett större förströende och mer trovärdighet oavsett om företaget befinner sig i en krissituation eller inte.

Parsons (1996) teorier behandlar hur ett företag bör agera gentemot media när en kris uppstår. Vi anser dock Skandias agerande mot sina anställda, och så småningom även andra berörda, parter till stor del stämmer in på Parsons tankar. För det första så tillsatte Skandia snabbt en styrgrupp som utvärderade situationen och vilka möjligheter som fanns samt tog beslut om åtgärder och handlingsplan. Enligt Parsons (1996) måste företaget visa omtanke om de som påverkats av krisen, i Skandias fall innebar detta till stor del de anställda som känt sig illa berörda och skämdes över att vara anställda hos Skandia. Genom att vara öppna, ärliga och tillmötesgående mot de anställda visade Skandias ledning att de brydde sig om sina anställda och gjorde sitt bästa för att åtgärda dem. Att berörda myndigheter kontaktades och informerades om vad som hänt och hur Skandia planerade sin fortsatta verksamhet stämmer även det med parsons teorier.

Parsons lista över vad ett företag absolut inte bör göra gentemot media kan enligt oss omsättas till vad ett företag inte bör göra gentemot sina anställda.

1. **Spekulera inte!**  
Skandia spekulerade inte i möjliga konsekvenser. De ville undvika nya rykten och försökte därför istället ha en öppen dialog med sina anställda för att svara på alla frågor man kunde. Samma procedur upprepades sen med övriga berörda allt längre från företagets kärna.
2. **Trivialisera inte!**  
Skandia har hela tiden varit medvetna om problemets omfattning och möjliga konsekvenser. De har inte försökt trivialisera innebörden av det som hände.
3. **Håll inte inne med information!**

De har informerat sina anställda om allt som hänt och vilka steg som skulle tas för att komma tillbaka samt hur de skulle undvika att något liknande kunde hända igen. De har alltså inte försökt hemlighålla något som kunde ha skapat nya rubriker och nya ifrågasättanden.

4. Låt inte jurister styra!  
Ledningen valde att själva gå på möten och svara på frågor från berörda parter, de har alltså inte gömt sig bakom advokater och juridiska argument.
5. Skyll inte något på någon!  
De har bett om ursäkt och lovat att något liknande aldrig kommer att hända igen, de har alltså inte bara skyllt ifrån sig utan tagit sitt ansvar även om det inte var den nya ledningen som gjort fel.
6. Var ej för rationell!  
Genom att erbjuda psykologstöd och samtalsterapi har ledningen visat att de förstått att krisen även kunnat leda till emotionella konsekvenser som behöver redas ut.
7. Släpp inte ut privat information om någon!  
Privat information eller ”smutskastning” har vad vi kunnat se inte cirkulerat i pressen.
8. Säg inte ”ingen kommentar”!  
Man har i alla steg i ”Skandia Comback” svarat på alla frågor.
9. Favorisera inte!  
Gentemot sina anställda var Skandia mycket noga med att ingen enskild person fick känna sig bortglömd, inga avdelningar inom företaget var viktigare än något annat.
10. Använd inte publiciteten till att försöka marknadsföra nya produkter eller tjänster!  
Om denna punkt finns inte så mycket att säga förutom att Skandia även officiellt valde att vänta med reklam om nya tjänster och dylikt tills man kände att alla frågor var besvarade och man kunde lämna ryktet och även grisen Helga bakom sig.

I fallet Skandia var skadan på varumärket redan skedd, och det arbete som blev lagt på den nya styrelsen var att försöka återuppbygga förtroendet för varumärket Skandia. Ett vanligt fel som företag gör i krissituationer enligt Gillingham et al. (1997) är att de undviker att gå till botten med problemet, de tillsätter ingen fullständig utredning och lär sig därför inte av sina tidigare misstag, Skandia gjorde inte detta misstag. När återuppbyggnadsarbetet påbörjades agerade ned nya ledningen tydligt genom att tillsätta en extern utredare för att kunna gå till botten med vad som skett. De valde att inte göra denna utredning själva för att undvika jäv och för att utåt visa att man ville lösa problemet och om möjligt gottgöra allmänhet och kunder. Detta handlande inger enligt Uncelli (2002) och Garcia (2006) trovärdighet och visar en positiv handlingskraft. Den nya styrelsen hade tillsatt denna utredning redan före bolagsstämman 2003 och de visade även en enad vilja att lösa problemet, detta stärker ytterligare intrycket av handlingskraft och trovärdighet och stämmer väl in med det Parsons (1996) skriver.

Skandias nya ledning valde även att behålla det 150 år gamla varumärket, både namn och logotyp. Enligt Kotler et al. (2006, s 376 ff) finns argument för att inte byta varumärke, till exempel köper kunder hellre tjänster och produkter av ett känt märke än ett nytt okänt märke, och Lange (refererad från intervju i SvD, 2003) menar att kända epitet följer med ändå och att det är svårt för nya varumärken att få genomslagskraft. Istället tog de tillfället att visa ledarskapsförmåga på det sätt som Uncelli (2002) föreslår.

Uncelli (2002) och Garcia (2006) påpekar vikten av att snabbt inleda en kommunikation med media och att snabbt påbörja åtgärder av de fel som begåtts. Skandia förekom både

aktieägare, kunder och media genom att besluta om omorganisation av styrelsen samt beställningen av den externa utredningen innan kraven på detta uttrycktes. Då vi valt att titta på hur Skandia arbetade internt med återuppbyggandet har vi ej undersökt hur deras kommunikation med media fungerade. Dock anser vi att det finns tydliga paralleller mellan Skandias interna arbete och de teorier som berör hur kommunikationen med media bör fungera. Steg ett i ”Skandia Comeback” var till exempel att ledningen inledde kommunikationen med de anställda, detta var det första som gjordes efter att ledningen träffats och diskuterat igenom vilka möjligheter som fanns för Skandias framtid. Detta stämmer väl överrens med Garcias (2006) tre punkter, ledningen visade att de a) förstått och accepterat att det uppstått ett problem, b) tog problemet på allvar och c) gjorde vad de kunde för att kunna nå en lösning. Att agera på detta sätt visar även enligt Garcia (2006) att man även värnar om kundernas intressen.

Hela ”Skandia Comeback” bygger på de interna resurserna, ledningen ansåg att de anställda måste få upprättelse och man ville att de skulle få tillbaka förtroendet för sin arbetsgivare. Man erkände alltså medarbetarna som företagets viktigaste resurs, och tydliggjorde att deras välmående och förtroende var viktigt för företaget, i likhet med Uncellis (2002) teorier. Ashcroft (1997) menar att den öppna informationen, både internt och externt är viktigt för att ömsesidigt förtroende ska kunna finnas, vilket är vad Skandia eftersträvade i sitt arbete. Att vilja framstå som ett etiskt och ärligt företag, både internt mot anställda och leverantörer och ut mot allmänhet och kunder innebär enligt Leventhals (1996) teorier att positionera sig som ”den uppriktige”.

Att Skandia bestämde sig för att besvara alla frågor som fanns, både från anställda, aktieägare och leverantörer visar på en vilja att reda ut och gottgöra dem som skadats, enligt Uncelli (2002) är detta en viktig faktor för att kunna behålla/återuppbygga ett förtroende. Både Uncelli (2002) och Ashcroft (1997) påpekar vikten av att visa förståelse för att berörda parter är upprörda, be om förlåtelse där sådana krävs till alla som kräver det. Skandias nya ledning bestämde sig för att be om ursäkt, inte bara till internt berörd personal och kunder utan även till allmänheten, även om det var genom reklamfilmer. Reklamen med grisen Helga som symboliserade Skandias dåliga rykte, visade att de var medvetna att de var tvungna att bättra sig och arbeta ännu hårdare för att kunna gottgöra både befintliga och potentiella nya kunder för det som skett, enligt Uncelli (2002) och Ashcroft (1997) är denna visade acceptans av situationen ett viktigt steg för fortsatt förtroende för företaget.

## 6 Slutdiskussion

*I följande kapitel beskriver vi de slutsatser vi kan dra från vår undersökning för att besvara våra forskningsfrågor och vårt syfte. Vi presenterar även en egen modell baserad på våra observationer.*

Syftet med denna uppsats är att undersöka hur företag kan arbeta för att förebygga skada på varumärket, samt undersöka hur återuppbyggnadsarbetet av ett skadat varumärke kan utformas.

De frågeställningar vi arbetat utifrån var följande:

- Hur kan företag arbeta med identifikation och hantering av risker?
- Hur kan företag arbeta med återuppbyggande av varumärken?

Angående vår första forskningsfråga kan vi se att arbetet med riskidentifikation och riskhantering är komplicerat och betydelsefullt. Riskanalyser används för att identifiera vilka risker som finns och vad sannolikheten är att en viss skadlig händelse inträffar. En oidentifierad risk går inte att skydda sig mot, den kan inte förebyggas, men med kontinuerliga riskanalyser ökar chansen för att hitta de dolda riskerna samt uppdatera de redan kända riskerna. Utifrån dessa analyser kan sedan väsentliga steg tas för att undvika att händelsen sker, vilket är betydligt mer resurseffektivt än att gå på gång tvingas reparera skador som varumärket fått.

Stora företag har vid varje enskilt tillfälle en enorm mängd identifierade risker att ta hänsyn till. Vi antar att andra företag, liksom Skandia inte har utstuderade beredskapsplaner för varje identifierad risk. I fall arbetet skulle fokuseras på att utveckla handlingsplaner för varje tänkbar skadlig händelse, skulle ingen tid finnas för något annat arbete. Företaget skulle antagligen inte heller ha tid att kontinuerligt uppdatera riskanalysen om så var fallet. Ett alternativ till utstuderade handlingsplaner är en övergripande sådan som anpassas efter situationen. Delar i den övergripande handlingsplanen kan även vara förebyggande åtgärder. Detta kan innebära att ha personer i företaget på olika avdelningar som är förberedda på att kunna kliva in i en styrgrupp som ska utreda och planera krishanteringen, vilka av dessa personer som sedan väljs ut beror sedan på situationen. Skandia har till exempel utsett talespersoner för företaget som sköter alla kontakter med media samt väl genomarbetade rutiner för vilka kanaler som används för att förmedla information internt i företaget. Sådana rutiner ger även personalen en trygghet eftersom de vet vem de ska fråga om de undrar något och de vet att den information som fås genom dessa kanaler är korrekt. De kan även enkelt avvärja eventuella utfrågningar från media genom att hänvisa till företagets talespersoner. Tydliga informationskanaler minskar risken för ryktesspridning vilket kan skada varumärket.

Angående vår andra forskningsfråga kan vi se att Skandia var tvungna att utforma en egen plan då det saknas modeller över hur sådant arbete kan gå till. Den teori vi kunnat jämföra Skandias arbete med berör egentligen endast hur media och allmänhet bör behandlas i händelse av en kris, även detta i avsikt att undvika att skada sker på varumärket. I Skandias fall så var i detta avseende skadan redan skedd. Allmänheten så väl som aktieägare och anställda hade förlorat sitt förtroende för företaget och arbetet var därför inte längre förebyggande utan återuppbyggande. Angående valet att behålla varumärket Skandia, både logotyp och namn anser vi att de gjorde rätt som inte försökte kapa banden med det gamla. Vi

tror inte att de lyckats bygga nytt lika snabbt som de återuppbyggde. Att behålla varumärket gav dem chansen att visa förbättring och förnyelse, de kunde visa att de tog lärdom av det som hände och att den nya ledningen kan hantera även obekväma situationer, detta hade inte varit lika självklart om de bytt varumärke.

Deras arbete har lett till resultat och kundernas förtroende är på uppgång. Den modell som Skandia arbetade efter var uppbyggd i flera steg, men alla bearbetande steg byggde egentligen på samma grund; ledningens vilja att reda ut vad som hänt, förklara, be om ursäkt och bygga upp ett nytt förtroende. Skandia är ett tjänsteföretag och deras medarbetare är deras viktigaste resurs. Steg ett blev därför att ge tillbaka yrkesstoltheten till alla som arbetar inom Skandia. Risken fanns annars att dessa skulle lämna företaget, vilket skulle innebära stor kompetensförlust för företaget. Vi tror att Skandia har rätt när de säger att detta steg var viktigast, eftersom en dålig stämning bland medarbetarna kan sprida sig och skapa nya rykten både inom och utom företaget som ytterligare försämrar företagens rykte och försvårar nyanställningar. Detta i kombination med avgångar och kompetensförlust skulle i sin tur kunna försämra företagens tjänstekvalité och då skulle det bli ännu svårare att återvinna allmänhetens förtroende. De kommande stegen blev alltså att fortsätta arbetet med att förklara, svara på frågor och be om ursäkt i allt vidare cirklar ut från företagens kärna, medarbetarna. En form av upprepning av steg ett fast till nya målgrupper.

Skandias modell saknar motstycke i litteraturen, vi kan inte se att någon forskning bedrivits gällande hur ett företags interna arbete bör struktureras i händelse av skada på varumärket. Krishantering går till viss del ut på att lägga upp en krisplan och sedan vid händelse av kris följa den planen, dock kan enligt Skandia inte handlingsplaner för alla potentiella kriser utformas. Hur företagsledningen bör agera gentemot media finns relativt väl dokumenterat i litteraturen och vi har sett likheter mellan hur olika författare anser att media bör hanteras och hur Skandia agerade gentemot sina medarbetare.

Baserat på Skandias modell "Skandia Comeback" samt de teorier vi läst om mediehantering har vi utformat en allmän modell för hur ett företag kan arbeta med att återuppbygga förtroende och varumärke. Vi har beaktat medias betydelse då vi genom litteraturen förstått att medias intresse är stort i själva händelsefasen. Flera författare, till exempel Parsons och Uncelli har redan fungerade modeller för kontakter med media. Vi anser dock att information som går ut till media bör ha gått ut till medarbetare och andra berörda i förväg för att undvika att de känner sig bortglömda då de får informationen i tredje hand genom medierepresentanter.

#### Steg 1

Det första företagsledningen måste göra är att acceptera att något har hänt, som kan skada varumärket. En styrgrupp bör tillsättas för att utvärdera skada och ta reda på exakt vad som har hänt. De måste utvärdera omfattningen utav det som hänt samt utreda vilka konsekvenser detta kan få. Det är även styrgruppens uppgift att utforma en handlingsplan för vidare arbete samt diskutera eventuell kompensation till drabbade parter. I ett tidigt stadium bör även talespersoner och berörda samarbetspartners informeras, detta för att de ska vara förberedda ifall de kontaktas av media.

#### Steg 2

Börja arbetet inifrån, se till att internt berörda personer får informationen först. Det är viktigt att personalen får information om vad som skett och vilka åtgärder som vidtas, dåliga nyheter bemöts bättre om de kommer direkt från ledningen. Detta inger förtroende och visar att

personalen är viktig för företaget. Snabb, tydlig information visar även handlingskraft och ledarskapsförmåga vilket inger förtroende för framtiden. Redan i detta steg måste ledningen vara beredd att svara på frågor, de måste vara ärliga i sina svar. Vi rekommenderar ledningen att återkomma med svar på frågor som inte kan besvaras direkt.

### Steg 3

Först när all personal fått svar på sina frågor och förtroendet för ledningen och företaget är återuppbyggt bör nästa steg inledas. Detta steg innebär att fortsätta informationsarbetet stegvis utåt till aktieägare, leverantörer, samarbetsparter och berörda myndigheter. Det viktiga är att ta ett steg i taget och avsluta varje fas innan nästa led kontaktas. I första hand bör företaget ge information om vad som hänt, vad man gör nu och vad man kommer att göra. Informationen bör omfatta både varumärkesarbetet och företagsverksamheten. Ledningen ska även här svara på alla frågor som uppkommer och be om ursäkt om så behövs. Detta arbete visar omtanke, inger förtroende och ger en grund att bygga fortsatt samarbete på.

### Steg 4

Näst sista steget utåt blir att vända sig till kunderna. Om varumärket blivit skadat har kundernas förtroende för företaget sjunkit, detta förtroende måste återuppbyggas för att säkra företagets framtid. Även här blir den inledande fasen att informera om vad som hänt, vad som gjorts samt framtida planer. Den initiala informationen kan gå ut via foldrar eller informationsbrev. Dock bör ledningen erbjuda sig att svara på frågor antingen via brevkontakt eller möten. Det är viktigt att hålla dessa dialoger konstruktiva, ett alternativ kan vara att låta moderatorer delta vid mötena för att styra dialogen i en konstruktiv riktning. Om styrgruppen beslutat om kompensation är det ett bra tillfälle att erbjuda sådan i detta steg.

### Steg 5

Informera allmänheten, be om ursäkt för det som hänt. I detta steg visar företaget att man arbetat med problemet och att man nu kommit vidare med verksamheten. Att inte gå ut tidigare till allmänheten gör att företaget nu arbetat sig igenom krisen, man har fått tillbaka anställda, aktieägare och leverantörer och alla frågor internt är redan besvarade. På detta sätt undviker företaget att berörda parter får information om det som händer genom tredje part, till exempel media. Efter att allmänheten informerats och företaget bett om ursäkt även till dem, kan arbetet med att rekrytera nya kunder och lansering av nya tjänster inledas.

### Steg 6

När alla andra steg är avklarade och förtroendet för varumärket är på god väg tillbaka är det dags att utvärdera arbetet och resultat av detta. Företaget kan ta lärdom, både av det som orsakade skadan och de uppgifter som framkommit i diskussionerna under återuppbyggnadsarbetet. En utvärdering bör innehålla både vad som blev bra och vad som fungerade dåligt. Sedan bör krisplaner uppdateras och till sist måste företagsverksamheten få gå vidare och hela företaget kan då lämna krisen bakom sig.

Genom arbetet med denna uppsats har vi fått en vidare insikt i vikten av kontinuerligt varumärkesarbete. Varumärkesarbete består i större utsträckning än vi tidigare förstått av internt arbete och en stor del ligger i förebyggande åtgärder. Ett företag som inte kontinuerligt arbetar med riskanalyser, förstår inte vad som kan hända och upptäcker inte säkert att någonting är på väg att hända förrän det är för sent. Det interna arbetet består främst av information och kommunikation, en ledning som inte informerar sina anställda blir distanserad från företagets dagliga verksamhet och riskerar att tappa medarbetarnas förtroende. En öppen och ärlig kommunikation underlättar informationsflödet åt båda hållen,

feedback till ledningen är ett viktigt steg för att kunna arbeta konstruktivt med utvecklingen av företagsklimatet. Vidare har vi fått ett bevis för att det går att åtgärda även en större skada på varumärket. Återuppbyggningsarbetet måste få en solid grund, företaget måste själva tro att de kan lyckas med återuppbyggandet. Här spelar det interna arbetet en mycket stor roll. Vi förstår även varför så lite finns skrivet inom detta område, då varje fall är helt unikt och därför svårt att generalisera ifrån. Vi kan dock konstatera att ett grundligt förarbete inte bara minimerar riskerna för företaget utan även underlättar återuppbyggandet väsentligt.

## **6.1 Förslag till fortsatt forskning**

Vi har försökt titta på hur det interna arbetet med att återuppbygga ett skadat varumärke kan gå till. Vi anser att det vore intressant att göra jämförelser mellan Skandias arbete och vår egen modell gentemot något annat företag som hamnat i en liknande situation. Det skulle även vara intressant att undersöka om modellen är tillämpbar på icke tjänsteföretag eller i en annan miljö, som till exempel Internetbaserade företag, som till exempel Nordeas internetbank. De har drabbats av förtroendeförluster på grund av medias uppfattning av deras säkerhetsnivå. Att titta på hur ett företag hade kunnat göra för att undvika att deras varumärke skadades är även det intressant, men vi tror att det kan vara svårt att få företag att ställa upp på den typen av granskning.



## Referenser

- Aschcroft, L. (1997) Crisis management – public relations, *Journal of Managerial Psychology* 12(5), 325-332
- Blackett, T. (1993) Brand and trademark evaluation – what’s happening now?, *Marketing and Research Today* 21(2).
- Bland M. 1995, Training managers to handle a crisis, *Industrial and commercial training* 27(2), 28-31
- Brewton, C (1987) Managing a crisis: a model for the lodging industry, *The Cornell HRA Quarterly* 28(3), 10-15
- de Chernatony, L. (1991) Formulating Brand Strategy, *European Management Journal* 9(2), 194-200
- Delevan, R. (2002) Andersen brand now fights for its survival, *Business Post*, 27 januari
- Erwing, M., Fowlds, D. & Shepherd, I. (1995) Renaissance: a case study in brand revitalization and strategic realignment, *Journal of product & brand management* 4(3), 19-26
- Fan, Y. (2005). Ethical branding and corporate reputation, *Corporate Communications: An International Journal* 10(4), 341-350
- Fink, S. (1986) Crisis Management, *American Management Association*, Amacom, New York, NY.
- Garcia, H.F.(2006) Effective leadership response to crisis, *Strategy & Leadership* 34(1), 4-10
- Gillingham, D., Blanco, J. & Lewko, J. (1997) An integrated model of error management, *Disaster Prevention and Management* 6(3), 186-190
- Gillingham, D., Blanco, J. & Lewko, J. (1996) Fallible decisions in management: Learning from errors, *Disaster Prevention and Management.*, volume 5(2), 5-11
- Goodyear, M. (1993). Reviewing the concept of brands and branding, *Marketing and Research Today* 21(2)
- Groucutt, J. (2006). The life, death and resuscitation of brands, *Handbook of business strategy*, 101-106
- Haig, M. (2003). *Brand failures - The truth about the 100 biggest branding mistakes of all time*, Kogan Page, London
- Hollman K. & Forrest J. (1991) Risk Management in a Service Business, *International Journal of Service Industry Management* 2(2), 49-65
- Håkansson & Wahlund (1996), *Varumärken, från teori till praktik*, Graphic Systems, Stockholm

- Kash, T. & Darling, J. (1998). Crisis management: prevention, diagnosis and intervention, *Leadership and organization Development Journal* 19(4), 179-186
- Kaikati, J. (2003). Lessons from Accenture's 3Rs: rebranding, restructuring and repositioning, *Journal of product & brand management* 12(7), 477-490
- Kaikati, J. & Kaikati A. (2003) A rose by any other name: rebranding camoaigns that works, *Journal och Business Strategy* 24(6), 17-23
- Keown-McMullan, C. (1997). Crisis: when does a molehill become a mountain?, *Disaster Prevention Management* 6(1), 4-10
- Kotler, P. & Keller, K. (2006). *Marketing Management* 12th ed. Pearson Education, New Jersey.
- Leventhal, R. (1996) Branding Strategy, *Business Horizons (September-October)*, 17-23
- Nilson, T. (1998). *Competitive branding – winning in the marketplace with value-added brands*, West Sussex: John Wiley & Sons Ltd
- Parsons, W. (1996) Crisis management, *Career Development International* 1/5, 26-28
- Proctor, T. (2001) Corporate restructuring: the pitfall of changing industri structure, *Management Decision* 39(3), 197-204
- Restall, C. & Gordon, W. (1993). Brands – the missing link; understanding the emotional relationship, *Marketing and Research Today* 21(2).
- Riezebos, R. (2003). *Brand management – A Theoretical and Practical approach*, Essex: Pearson Education Limited
- Rooney, J. (1995). Branding: a trend for today and tomorrow, *Journal of product & brand management* 4(4), 48-55
- Svenning, C. (2003). *Metodboken*. Eslöv: Lorentz Förlag
- Tchankova, L. (2002) Risk identification – Basic stage in risk management, *Enviromental Management and Health* 13(3), 290-297
- Thomas, R (1993). The valuation of brands, *Marketing and Research Today* 21(2).
- Turley, L.W & Moore, P. (1995). Brand name strategies in the service sector, *Journal of consumer marketing* 12(4), 42-50
- Ucelli, L. (2002). The CEO's "how to" guide to cricis communications, *Strategy & Leadership* 30(2), 21-24
- Uggla, H. (2001). *Organisation av varumärken – för kapitalisering och affärsutveckling*. Malmö: Liber AB

[www.expressen.se](http://www.expressen.se) Skandalen detta har hänt  
<http://expressen.se/index.jsp?a=528908> publ. 18 feb 2006 hämtad 8 nov 2006

[www.skandia.se](http://www.skandia.se)

[www.svd.se](http://www.svd.se) Svårt laga skadat varumärke  
[http://www.svd.se/dynamiskt/naringsliv/did\\_6340246.asp](http://www.svd.se/dynamiskt/naringsliv/did_6340246.asp) publ. 18 okt 2003 hämtad 15 dec 2006

[www.dn.se](http://www.dn.se) Skandiaskandalerna  
<http://www.dn.se/DNet/road/Classic/article/0/jsp/faktaRender.jsp?fno=0&major=1&minor=495509> publ 29 nov 2005 hämtad 8 nov 2006

# Bilaga 1 Intervjuguide

## **Bakgrund**

1. Hur är er marknadsavdelning organiserad?
2. Hur många anställda är det på marknadsavdelningen? Hur många totalt i Skandia?
3. Hur skulle du beskriva dina arbetsuppgifter?
4. När definierar ni att ”skandalen” hände, och när blev den ett problem för er?
5. Hur påverkade ”skandalen” marknadsavdelningen och hur påverkades ert arbete?

## **FF1**

6. Hade ni någon form av krisplan? Hur länge hade den funnits och hur kunde den tillämpas när ”skandalen” inträffade?
7. Hur och när märkte ni att något var på gång att hända?
8. Hur definierar ni det som hände? Som en kris eller som något annat?
9. Har ni någon krisplan i dagsläget och hur har den påverkats av denna händelse?

## **FF2**

10. När började ni agera? (före eller efter att det blev offentligt)
11. Hur många människor/avdelningar var involverade
12. Vad var det första ni gjorde?
13. Fanns någonsin alternativet att frångå varumärket Skandia, hur såg i så fall diskussionen kring detta ut?
14. Hur såg er ursprungliga åtgärdsplan ut?
15. Hur förändrades denna plan under arbetets gång?
16. Vad gjorde ni/Hur gick arbetet tillväga?
17. Hur har arbetet fungerat? Har ni haft tydliga mål hela tiden eller har planen ändrats ofta?
18. Är ni nöjda med det ni har uppnått?
19. Har ni något råd till andra företag som hamnar i samma situation?

## **Bilaga 2 Mediebevakning**

### **Ekots rapportering om Skandiaskandalen**

<http://www.sr.se/cgi-bin/ekot/artikel.asp?Artikel=310884>

### **Skandal utan botten**

[www.dn.se/DNet/jsp/polopoly.jsp?d=576&a=208089](http://www.dn.se/DNet/jsp/polopoly.jsp?d=576&a=208089)

### **Skandal utan slut**

[www.bankrattsforeningen.org.se/Ledaren2/ledaren312.html](http://www.bankrattsforeningen.org.se/Ledaren2/ledaren312.html)

### **Ny skandal som drabbat Skandia liv**

<http://www.privataaffarer.se/newstext.asp?s=pa&a=2382>

### **Bonusregnet i Skandia fortsätter**

<http://www.aftonbladet.se/vss/ekonomi/story/0,2789,463698,00.html>

### **Skandal i klass med Trustor**

<http://di.se/Nyheter/?page=%2fAvdelningar%2fArtikel.aspx%3fO%3dIndex%26ArticleId%3d2003%5c12%5c01%5c93565>