



# **Skandia och dess återuppbyggnad**

**- En fallstudie**

**Högskolan Kristianstad  
Institutionen för Ekonomi**

**Kandidatuppsats FEC 631 HT 2005**

**David Eek  
Jenny Månsson**

**Handledare: Christer Nilsson**

---

## Förord

*Denna kandidatuppsats är skriven vid Högskolan i Kristianstad under höstterminen 2005. Vi vill tacka alla de personer som på olika sätt bidragit till uppsatsen. Vi vill tacka:*

*Vår handledare Christer Nilsson, för att under arbetets gång ställt upp för oss och bidragit med sin erfarenhet.*

*Mats Matsson, marknadsområdeschef på Skandia, för att ha ställt upp på kort varsel och givit oss viktig information.*

*Alla våra respondenter, utan er hade det inte varit möjligt att genomföra denna undersökning.*

*Våra familjer och vänner som har uppmuntrat oss under arbetets gång.*

*David Eek & Jenny Månsson*

## Sammanfattning

Skandia är ett gammalt gediget företag som varit ledande inom sitt område under många år. Under år 2002 drabbades företaget av en skandal som gjorde att det raserades. Efter denna rasering har de lyckats återfå sitt anseende och förtroende genom ett omfattande arbete. Detta var möjligt tack vare att deras grund hölls intakt, det vill säga relationen mellan rådgivarna och kunderna.

Syftet med uppsatsen är att utvärdera hur Skandia arbetar med att återfå sitt anseende samt resultatet av detta arbete. Vi har studerat deras tillvägagångssätt för att återskapa värdet samt genomfört en undersökning bland allmänheten för att se hur denna har uppfattat Skandias arbete. Teoretiska utgångspunkter för undersökningen är dissonansteorin och Positive Accounting Theory.

Vi har granskat Skandias årsredovisningar för åren 2002, 2003 och 2004. För att komplettera informationen har kontakt tagits med Skandias lokalkontor i Kristianstad och en intervju genomförts med marknadsområdeschefen. Allmänhetens synpunkter har undersökts genom en enkät som ägde rum i Kristianstad.

Resultatet av undersökningen visar att Skandias arbete med att återfå sitt anseende har varit omfattande och metodiskt. De har arbetat med att nå ut till allmänheten genom reklam och de har erbjudit sina kunder personlig rådgivning. Undersökningen visar att allmänhetens förtroende för Skandia har ökat sen skandalen tack vare arbetet de lagt ner. Men om det enbart beror på deras återuppbyggnadsarbete kan vi inte fastställa, eftersom det även kan bero på andra faktorer.

## Innehållsförteckning

### Förord

### Sammanfattning

<b>1 Inledning .....</b>	<b>5</b>
1.1 Bakgrund .....	5
1.2 Problemdiskussion .....	6
1.4 Hypotessammanfattning .....	7
1.5 Avgränsningar .....	7
1.6 Disposition av arbetet .....	7
<b>2 Metod .....</b>	<b>8</b>
2.1 Forskningsansats .....	8
2.1.1 <i>Positivism och hermeneutik</i> .....	8
2.1.2 <i>Induktion och deduktion</i> .....	8
2.1.3 <i>Kvalitativ och kvantitativ</i> .....	8
2.2 Metodproblem .....	9
2.2.1 <i>Validitet</i> .....	9
2.2.2 <i>Reliabilitet</i> .....	9
<b>3 Immateriella tillgångar .....</b>	<b>11</b>
3.1 Definition .....	11
3.2 Redovisning av immateriella tillgångar .....	11
3.2.1 <i>IAS 36 - Nedskrivningar</i> .....	12
3.3 Goodwill .....	12
3.3.1 <i>Lagstiftning</i> .....	13
3.3.2 <i>Rekommendationer</i> .....	13
<b>4 Företaget Skandia .....</b>	<b>14</b>
4.1 Bakgrund till skandalen .....	14
4.2 Händelser innan skandalen .....	15
<b>5 Teori .....</b>	<b>17</b>
5.1 Dissonansteori .....	17
5.2 Positive Accounting Theory .....	19
5.3 Sammanställning av hypoteser .....	20
<b>6 Datainsamling .....</b>	<b>21</b>
6.1 Val av företag och respondenter .....	21
6.1.1 <i>Intervju med Mats Matsson på Skandia Rådgivning AB</i> .....	21
6.1.2 <i>Syftet med intervjufrågorna</i> .....	21
6.1.3 <i>Enkätundersökning</i> .....	25
6.1.4 <i>Syftet med enkätfrågorna</i> .....	26
<b>7 Empiriska resultat .....</b>	<b>28</b>
7.1 Empirisk metod .....	28
7.2 Empiriskt resultat och analys .....	28
7.2.1 <i>Mats Matssons svar vid intervjun</i> .....	28
7.2.2 <i>Enkätundersökning</i> .....	33
7.3 Diskussion av hypoteser .....	40
<b>8 Avslutande diskussion .....</b>	<b>44</b>
<b>9 Avslutning .....</b>	<b>47</b>
9.1 Självkritik .....	47
9.2 Förslag till fortsatt forskning .....	47
<b>Källförteckning .....</b>	<b>48</b>
<b>Bilagor</b>	

# 1 Inledning

## 1.1 Bakgrund

Skandias varumärke utraderat. 150 års varumärkesbyggande kan raseras på en vecka.

(Resumé, 2003)

Rubriken ovan är hämtad från branschtidningen Resumé, vilken väckte vårt intresse för att undersöka hur Skandia lyckats återfå värdet på sitt varumärke. För att genomföra denna undersökning behövdes djupare kunskap om skandalen som gjorde att företaget raserades. Denna skandal kan enligt Nachemson-Ekwall & Carlsson (2004) delas in i tre delar. Den första delen var att exklusiva lägenheter såldes för underpriser till ledningen som lät Skandia bekosta renovering för mångmiljonbelopp. Nästa del var en tvist om var köpeskillingen i en stor försäljningsaffär skulle hamna. Aktieägarna ansåg att pengarna skulle tillfalla dem medan fondspararna ansåg att de var deras. Den sista delen berör två bonusprogram, Sharetracker och Wealthbuilder. Båda dessa program gynnade ledningen på ett ofördelaktigt sätt för företaget.

Skandia, som är ett gammalt gediget företag och som varit ledande inom sitt område under många år, tog stor skada av ovan nämnda händelser. Men vid en närmare granskning visade det sig att det inte bara var det som förde företaget i botten. Redan innan skandalen uppdagades var Skandia på nedgång då ledningen gjorde en missbedömning om framtida tillväxt. Detta gjorde att börsrasen som kom slog extra hårt mot Skandia.

Idag har de immateriella tillgångarna ofta ett högt värde i företaget och enligt Artsberg (2005) överstiger vanligtvis de immateriella investeringarna de materiella. Detta gör att de immateriella tillgångarna bör behandlas på samma sätt som de materiella i redovisningen. Immateriella tillgångar inkluderar goodwill som oftast är den största tillgången i ett företag. Nilsson, Isaksson och Martikainen (2002) menar att med goodwill avses ersättning för ett företagsförvärv som överstiger det behållna värdet av de tillgångar som har förvärvats och de skulder som övertagits. Enligt Hendriksen och Van Breda (1992) är den dock den mest komplicerade

tillgången att hantera på grund av att den saknar kännetecken vilket försvårar identifierbarheten och separerbarheten.

Inom goodwill har varumärket en betydande del och är företagets ansikte utåt. Kundernas igenkänning och positiva attityder kan öka lojaliteten och skapa en stabil efterfrågan samt ge möjligheter att ta ut ett högre pris. Ett varumärkes värde kan emellertid lätt reduceras om företaget råkar ut för en skandal.

I Skandias fall har det visat sig att det inte bara var varumärket som tagit skada utan allt förtroende för ledningen försvann. Trots detta fortlever Skandia tack vare den goda personliga kontakten mellan rådgivarna och kunderna. Även om dessa relationer är starka måste Skandia jobba hårt för att återfå förlorat förtroende.

## 1.2 Problemdiskussion

Genom media har man kunnat följa Skandias väg tillbaka sedan skandalen. De har lagt ner omfattande arbete för att återfå sitt anseende. För att möjliggöra detta har de jobbat med att nå ut till allmänheten genom reklam, kundbrev och personliga kundmöten. Följden blev att allmänhetens syn på Skandia successivt förändrades. Det som har gjort att allmänheten har kunnat ”förlåta” Skandia så snabbt är att företagets basplan, det vill säga de starka relationerna mellan rådgivarna och kunderna, har hållits intakt. En annan faktor var att företaget tog direkt avstånd från ledningen och dess agerande och det var främst mot denna som förtroendet var förlorat.

Bakgrunden och problemdiskussionen leder fram till följande frågeställningar:

- Hur går Skandia tillväga för att återfå sitt anseende?
- Hur har allmänheten uppfattat Skandias arbete?

## 1.3 Syfte

Syftet med uppsatsen är att utvärdera hur Skandia arbetar med att återfå sitt anseende samt resultatet av detta arbete.

## **1.4 Hypotessammanfattning**

När skandalen uppdagades blev medias rapportering intensiv. Vi fann det intressant att undersöka hur detta påverkade och om det i så fall hade någon betydelse för deras fortsatta arbete. Vidare ska vi undersöka om detta arbete ledde till att allmänhetens förtroende ökade och om Skandias nedlagda arbete uppfattats som det var ämnat. Till sist ska vi undersöka om det var lättare för företagets kunder att återfå förtroende än för ickekunderna.

## **1.5 Avgränsningar**

Vi har valt att avgränsa oss till endast Skandias marknad inom Sverige trots företagets stora internationella spridning. Under arbetets gång har det även blivit en avgränsning till att hålla det på en lokal nivå. Vår tanke var nämligen att intervjua marknads- och kommunikationschefen i Stockholm för att få en nationell bild av händelsen. Då detta inte var möjligt blev valet, som tidigare nämnt, att genomföra intervjun lokalt. Detta medförde att enkätundersökningen också genomfördes på lokal nivå.

En annan avgränsning var att vi inte frågade personer som var yngre än 20 år eftersom vi ville ha en vuxen människas bedömning om hur de upplevde skandalen.

## **1.6 Disposition av arbetet**

Först har vi presenterat vilka metoder vi har utgått från. Vidare beskriver vi innebörden av immateriella tillgångar och vilka lagar och regler som styr. Därefter kommer presentation av företaget Skandia och vad som orsakade skandalen. I nästa del presenteras våra teorier, dissonansteorin och Positive Accounting Theory, och hur de kan tillämpas. I samma kapitel presenteras våra hypoteser. I datasamlingskapitlet redovisas hur vi har gått tillväga med vår underökning och tanken bakom våra frågor. I nästföljande kapitel presenteras resultatet av våra intervju- och enkätfrågor. Här besvaras även våra hypoteser. I kapitel åtta för vi en sammanfattande diskussion där vi besvarar våra problemställningar och diskuterar vårt syfte. Det sista kapitlet innehåller en kort avslutning och därefter självkritik och förslag till fortsatt forskning.

## 2 Metod

### 2.1 Forskningsansats

#### 2.1.1 Positivism och hermeneutik

Enligt Saunders (2003) finns det två stora vetenskapliga synsätt, positivism och hermeneutik. Den positivistiska ansatsen utgår från ett åskådarperspektiv där man beskriver och förklarar, medan den hermeneutiska ansatsen utgår från ett deltagarperspektiv vilket innebär att en person förstår en annan persons handlingar. Eftersom uppsatsen utgår från en teori har den positivistiska ansatsen använts.

#### 2.1.2 Induktion och deduktion

Enligt Eriksson & Wiedersheim-Paul (2001) finns det två sätt att dra slutsatser - genom induktion och deduktion. Det induktiva angreppssättet innebär att forskaren kommer fram till slutsatser som grundas på empiriska data. Deduktion innebär att en logisk tankemässig slutledning görs med hjälp av hypoteser. Ur befintliga teorier härleds hypoteser som sedan prövas i det aktuella fallet. Detta innebär att teorin bestämmer vilken information som ska samlas in samt hur den ska tolkas och relateras till den redan existerande teorin. Genom en deduktiv slutledning drar forskaren en slutsats av verkligheten som sedan utsätts för en empirisk prövning.

Uppsatsen utgår från ett redan existerande problem. Problemet som har undersökts är återskapandet av ett företags värde. Den deduktiva metoden användes då målet inte var att skapa en ny teori, utan endast studera verkligheten utifrån existerande teori.

#### 2.1.3 Kvalitativ och kvantitativ

Det finns enligt Holme & Solvang (1997) två metoder för informationsinsamling till en undersökning - den kvalitativa och den kvantitativa. Den kvantitativa metoden innebär att information samlas in och omvandlas till siffror som används för att genomföra statistiska analyser. I den kvalitativa metoden samlas information in dels för att skapa en djupare



förståelse av problemet och dels för att klargöra dess samband med helheten.

Både den kvantitativa och den kvalitativa metoden har använts i uppsatsen. Den kvantitativa metoden användes i samband med genomförande av enkätundersökningen och resultaten har analyserats med hjälp av diagram. Vid intervjun användes den kvalitativa metoden, vilket genererade en djupare kunskap.

## **2.2 Metodproblem**

### *2.2.1 Validitet*

Validitet innebär att insamlad data ska vara relevant med avseende på problemformulering och syfte. Resultatet ska då stämma överens med verkligheten. Ericsson & Wiedersheim-Paul (2001) framhåller att validiteten kan öka genom att intervjua väl insatta personer. Därför intervjuades marknadsområdeschefen på Skandia, som är delaktig i återuppbyggnadsprogrammet.

Ett litet antal fallstudieobjekt kan minska validiteten, vilket var fallet i undersökningen. Frågorna utformades så att de inte skulle uppfattas som ledande. Om intervju svaret inte var tillräckligt uttömmande, omformulerades frågan eller kompletterades med följdfrågor. För att ytterligare öka validiteten genomfördes en enkätundersökning bland allmänheten om hur denna numera uppfattar Skandia.

### *2.2.2 Reliabilitet*

Reliabilitet, det vill säga tillförlitlighet, är relevant för all forskning enligt Descombe (2000). Det betyder att samma resultat ska kunna återges vid andra undersökningstillfällen om samma data används som vid det första tillfället. En hög tillförlitlighet innebär att mätinstrumentet ger samma resultat flera gånger och att eventuella förändringar beror på variationer i mätobjektet.

Källorna till kvalitativ data är mer föränderliga över tiden och därför anses det kvalitativa angreppssättet ge lägre reliabilitet än det kvantitativa. Uppsatsen består både av kvalitativ och kvantitativ metodansats. Det kan ha

minskat reliabiliteten. Någon studie av hur kritiken mot Skandia har påverkat informationen för undersökningen har inte gjorts.

Trots att det troligtvis hade ökat reliabiliteten skickades inte frågorna ut innan intervjun. Detta för att undvika att respondenten skulle få mer tid på sig att formulera ett svar som låter bra men som kanske inte återspeglar deras riktiga uppfattning. Då vi inte hade hunnit skriva ner all information Mats Matsson förmedlade spelades intervjun in. Det ökade reliabiliteten.

## 3 Immateriella tillgångar

### 3.1 Definition

Enligt Internationell redovisningsstandard i Sverige (IFRS/IAS) 2005 är definitionen av immateriella tillgångar att det ska vara identifierbart genom särskiljande från goodwill. Kravet uppfylls genom att tillgången går att avskilja från företaget och därmed möjlighet till försäljning. Nästa krav är företagets kontroll över tillgången. Kravet uppfylls genom att säkerställa att de ekonomiska fördelar som tillgången ger går till företaget och att andras möjligheter till fördelar begränsas. Sista kravet betyder att tillgången genererar framtida ekonomiska fördelar. Exempel kan vara att tillgången gör att företaget kan höja priset på produkten, vilket i sin tur medför större intäkter för företaget.

### 3.2 Redovisning av immateriella tillgångar

Enligt Artsberg (2005) överstiger de immateriella investeringarna de materiella. Principiellt bör de immateriella tillgångarna behandlas på samma sätt som de materiella i redovisningen. Uppfylls kraven på vad en tillgång är bör de aktiveras i balansräkningen. Som immateriella tillgångar räknas bland annat goodwill, varumärken och reklam.

Förespråkare för aktivering av immateriella tillgångar har som främsta argument att det numera finns tillförlitliga metoder att mäta sambandet mellan investering och framtida avkastning. Kritikerna menar framförallt att beräkningarna är subjektiva på grund av att de lägger över bedömningarna på företagsledningen samt att materiella tillgångar har alternativa användningsområden.

I artikeln *Bakgrund och övergången* (2005) av revisionsbyrån Deloitte kan läsas att Europeiska Unionen (EU) år 2000 tillkännagav att de skulle göra Europa till världens mest konkurrenskraftiga, dynamiska och kunskapsbaserade ekonomi. Ett centralt inslag i strategin var att samtliga börsnoterade företag inom EU skulle upprätta sin koncernredovisning efter regler som utfärdades av International Accounting Standards Board (IASB). Det skulle gälla från och med år 2005 och standarderna har benämningarna International Financial Reporting Standards (IFRS) och International

Accounting Standards (IAS). Enligt Deloitte har svenska företag en fördel gentemot företagen i övriga Europa då Redovisningsrådet tidigare givit ut en svensk motsvarighet som innehåller standarder som överensstämmer med IFRS.

### *3.2.1 IAS 36 - Nedskrivningar*

Enligt Internationell redovisningsstandard i Sverige (IFRS/IAS) 2005 varierar värdet på tillgångarna från år till år. IAS 36 har som syfte att beskriva metoder för att motverka att ett företag redovisar sina tillgångar till ett högre värde än återvinningsvärdet.

En nedskrivning av en immateriell tillgång får endast göras om återvinningsvärdet för tillgången är lägre än det redovisade värdet. Skillnaden mellan dessa värden utgör nedskrivningen. För att lättare se om en tillgång har minskat i värde finns i IAS 36 indikatorer som vägledning. Efter att ett företag gjort en nedskrivning ska den omedelbart kostnadsföras i resultaträkningen. Undantaget är att när tillgången redovisas till ett omvärderat värde, i enlighet med en annan standard, ska tillgången redovisas enligt den.

Avskrivningar på den nedskrivna tillgången ska anpassas till det nya redovisade värdet. Anpassningen sker till tillgångens återstående ekonomiska livslängd.

## **3.3 Goodwill**

Goodwill är det immateriella värde som representeras av till exempel ett företags namn, rykte, varumärke och kundkrets. I Nilsson, Isaksson och Martikainen (2002) kan utläsas att med goodwill avses ersättning för ett företagsförvärv som överstiger det behållna värdet av de tillgångar som har förvärvats och de skulder som övertagits. Enligt Hendriksen och Van Breda (1992) är goodwill den största immateriella tillgången i de flesta företag. Den är också den mest komplicerade tillgången att hantera på grund av avsaknad av kännetecken och detta försvårar identifierbarheten och separerbarheten.

### 3.3.1 Lagstiftning

Årsredovisningslagen (ÅRL) innehåller grundläggande redovisningsprinciper som ska beaktas vid upprättande av årsredovisning. Lagen fastställer att den ska uppfylla kravet på överskådlighet, det vill säga informationen ska vara lättillgänglig och systematiskt uppställd, i enlighet med lag och god redovisningssed. Vidare finns normer från Bokföringsnämnden och Redovisningsrådet som ska beaktas. Dessutom ska balansräkningen, resultaträkningen och noterna upprättas som en helhet och ge en rättvisande bild av företaget.

Anläggningstillgångar kan delas upp i materiella, immateriella och finansiella tillgångar. I ÅRL kapitel 4 regleras hur företag ska behandla nedskrivning av anläggningstillgångar. Följande paragrafer berör nedskrivning av goodwill:

- Enligt 3 § ska en anläggningstillgång tas upp till det belopp motsvarande utgifterna för tillgångens anskaffningsvärde.
- Enligt 4 § ska anläggningstillgångar med begränsad ekonomisk livslängd skrivas av systematiskt över denna livslängd.
- I 5 § föreskrivs att om en anläggningstillgång på balansdagen har ett lägre värde än de som följer av 3 § och 4 § första stycket, ska tillgången skrivas ner till detta lägre värde, om det kan antas att värdenedgången är bestående.

### 3.3.2 Rekommendationer

I FAR:s samlingsvolym (2002) kan utläsas att Redovisningsrådet är en av de ledande normgivarna inom redovisning i Sverige. Deras rekommendationer är inte bindande men har fått stor genomslagskraft i praxis om vad god redovisningssed innebär. Skulle något börsbolag avvika från dessa rekommendationer måste detta motiveras.

Redovisningsrådets rekommendation vid nedskrivningar är att företaget ska fastställa en tillgångs återvinningsvärde om det finns någon antydning på att tillgångens värde har minskat. Tillgången ska skrivas ner när det redovisade värdet överstiger återvinningsvärdet. Nedskrivningen ska belasta årets resultat.

## 4 Företaget Skandia

På Skandias hemsida ([www.skandia.com](http://www.skandia.com)) kan utläsas att företaget bildades år 1855 och att de åtta år senare registrerades på Stockholms fondbörs. Detta tyder på att Skandia är ett gammalt gediget företag som varit ledande inom sitt område under många år. Den skandal som senare drabbade Skandia gjorde att deras värderade värde sjönk från 200 miljarder till 21 miljarder inom loppet av två år. Det var dock inte bara denna skandal som gjorde att förtroendet för Skandia sjönk utan det fanns även tidigare bakomliggande faktorer.

### 4.1 Bakgrund till skandalen

Nachemson-Ekwall & Carlsson (2004) skriver att skandalen kan delas in i tre delar nämligen utdelning av exklusiva lägenheter, tvist om var köpeskillingen i en stor försäljningsaffär skulle hamna samt två olika bonusprogram.

Det ena bonusprogrammet var Sharetracker. Anledningen till införandet av detta var att Skandia ville ha ett nytt incitamentsystem som alla höga chefer inom koncernen skulle lyda under. Syftet var att reda upp och få överblick över de olika ersättningarna till cheferna samt att få dem att dra åt samma håll. Finanschefen fick uppdraget att utarbeta det nya programmet vilket styrelsen sedan tog ett principbeslut om i juni 1997. Ersättningarna i programmet skulle följa aktiekursen och eftersom försäkringsrörelselagen förbjöd utdelning av optioner skulle utbetalningarna ske med kontanta medel. Vid denna tidpunkt fanns inget tak för att begränsa hur mycket som kunde betalas ut. Detta var något som styrelsen ville ändra på innan förslaget godkändes i sin helhet. Förslaget ändrades och godkändes av styrelsen i augusti 1997. Därefter följer en av orsakerna till skandalerna inom Skandia. Taket på hur mycket som maximalt kan utbetalas försvinner någon gång mellan september och oktober samma år. Att det försvinner är något som styrelsen medverkar till. Vad som verkligen händer är oklart då samtliga inblandade har olika versioner.

Wealthbuilder är det andra omdiskuterade ersättningsprogrammet. Skandias dotterbolag Assurance & Financial Service (AFS) hade som affärsidé att skraddarsy sparlösningar utifrån den lokala marknaden.

Ledningen för AFS ansåg att ytterligare ett bonusprogram behövdes. AFS ville att Skandias alla bolag skulle jobba för samma sak och ramarna för det nya programmet antogs i april 1998. Skandias dåvarande VD gjorde ändringar i programmet, som därigenom fick en annan konstruktion. De stora förändringarna var att löptiden ändrades till två år på grund av att försäkringsrörelselagen skulle ändras i mars år 2000. Förändringen i lagen gjorde det möjligt att ge ut optioner direkt. Dessutom skulle det bara inrikta sig på 20-30 personer istället för mellan 100 till 200 personer som var tänkt från början. Det infördes även ett tak för utbetalningarna på 300 miljoner kronor.

Likheten med Sharetrader var att, när förslaget gått igenom började diskussionerna om att taket skulle lyftas bort. Detta till följd av antalet deltagare i programmet ville ha så stor del av bonusen som möjligt.

Den andra delen av skandalen avsåg lägenhetsaffärer i Stockholm. Skandia Livs fastigheter såldes för underpriser till Skandialedningen. Dessa lägenheter renoverades därefter för mångmiljonbelopp bekostade av Skandia.

Den tredje delen av skandalen innefattade Skandia Livs försäljning av Skandia Kapitalförvaltning AB till Den Norske Bank. Problemet var att moderbolaget Skandia AB ansåg att köpeskillingen skulle tillföras aktieägarna medan pensionsspararna hävdade att pengarna var deras.

#### **4.2 Händelser innan skandalen**

Skandia har blivit starkt påverkat av de skandaler som uppdagades i slutet av år 2002, men enligt Nachemson-Ekwall & Carlsson (2004) var företaget i kris redan innan. Detta på grund av att deras ledning under slutet av 1990-talet var helt övertygade om att efterfrågan på pensionssparande via fonder skulle öka i framtiden. Det var det helägda dotterbolaget American Skandia som all fokus riktades mot. De skulle växa så snabbt som möjligt och det skulle sedan bildas fler sparbolag på nya marknader. Skandialedningen var helt fokuserade på hög tillväxt.

Företaget räknade med framtida vinster till reserveringsbehov och till finansiering av expansionen. Skandia hade tänkt att de skulle leva på avkastningen av vad kunderna investerat. De hade kalkylerat med 6 procent

avkastning per år, men verkligheten blev en helt annan. Börsrasen som kom i början på 2000-talet slog därför extra hårt mot Skandia. Börsen sjönk tre år i följd och Skandias finanser blev ansträngda långt innan dessa tre år gått. Det kunde även ses på Skandias egen börskurs, som föll fort under en kort period, att företaget var finansiellt ansträngt. En lågkonjunktur samtidigt som ett omfattande bonusprogram i USA kom upp till ytan satte sina spår i företaget. Även det bidrog till att Skandias börskurs sjönk dramatiskt. Från att år 2000 varit värderat till 200 miljarder kronor sjönk Skandias värde till 21 miljarder två år senare. Trots det kunde Skandia upprätthålla sitt anseende. Förtroendet för Skandia försvann först efter de skandaler som beskrivits ovan.

Idag är varumärket bland det viktigaste för ett företag eftersom det är deras ansikte utåt och sjunker förtroendet för företaget så skadas varumärket. Det är svårt och tar lång tid att bygga upp ett varumärke. Skandia hade arbetat med sitt varumärke i nästan 150 år. Detta väl inarbetade varumärke raserades sedan på bara några timmar. Därefter började den långa vägen tillbaka för att återskapa värdet i varumärket.



## 5 Teori

### 5.1 Dissonansteori

Teorin om kognitiv dissonans utvecklades av Leon Festinger på 1950-talet och handlar om att en person försöker förändra sin attityd om beteendet inte överensstämmer med denna. Det beror på att människor vill se sig själva som konsekventa.

Enligt Festinger (1957) uppstår den kognitiva dissonansen när det finns en skillnad i personen man vill vara och den man faktiskt är. Om självbilden och självkänslan dessutom hotas, leder det till att den kognitiva dissonansen blir stor, vilket i sin tur kan leda till att människor upplever dissonans. Det som minskar den kognitiva dissonansen är det obehag som drabbar personen i fråga och som ger en motivering att minska gapet. Personen tvingas att antingen se på världen på ett annat sätt, ändra sitt beteende eller välja en av de sidor som skapar dissonansen.

Föllesdal (1993) skriver att det finns en acceptansmarginal som innebär att en person låter sig påverkas av ett argument till en begränsad del från sina egna värderingar. Passeras denna gräns tar personen både avstånd från argumentet och upphovsmannen. Enligt dissonansteorin kommer det att bli svårare att nedvärdera argumentet ju längre bort acceptansmarginalen ligger. Detta betyder att personen är beredd att sträcka sig längre innan man närmar sig gränsen för påverkan.

Föllesdal (1993) beskriver ett experiment där försökspersonerna fått medverka i ett test som var avsett att vara långtråkigt. När detta var slutfört skulle personerna ge andra som anmält sig till undersökningen intryck av att det varit intressant och givande. Som ersättning fick några av dem en dollar i betalning medan andra fick 20 dollar. Resultatet visade att de som endast fick en dollar så småningom själva kom fram till att experimentet hade varit intressant, medan de som fick 20 dollar ansåg att experimentet var tråkigt. Ger man andra människor ett intryck av att ett tråkigt experiment är intressant, uppstår en dissonans i ens inre och för att reducera denna försöker man försvara det man gör inför sig själv. De som fick en dollar blev tvungna att minska dissonansen i det tråkiga arbetet genom att acceptera det,

medan de som fick 20 dollar blev tillräckligt motiverade av pengarna för att utföra arbetet, trots att det var tråkigt.

Brody & Ehrlichman (1997) anser att människors inre motivation kan förklaras genom dissonansteorin. Det medför att även människors intresse och engagemang kan förklaras. För att dissonans inte ska uppstå när en uppgift genomförs måste ansträngningarna kunna motiveras. Belöningar har visat sig medföra att intresse och engagemang kan minska. En belöning i samband med en ansträngning kan även räcka som motivering och är ansträngningen berikande kan en belöning medföra att det blir ett överdrivet engagemang, som i sin tur i slutändan skapar obalans. Ett återställande av en sådan obalans medför att attityden förändras och att uppgiften blir mindre intressant.

Uppkommer en skandal inom ett företag, som skadar dess varumärke, kommer acceptansmarginalen att bli mindre för företagets kunder. Hos dessa uppkommer dissonans som gör att det blir ett glapp mellan vad varumärket står för och personens värderingar. Företaget måste då direkt påbörja arbetet att återskapa det förlorade förtroendet för sitt varumärke.

Allmänhetens förtroende för varumärket Skandia sjönk direkt efter skandalen. Medias bevakning gjorde att även de kunder som var nöjda med bolaget började att tvivla på om Skandia var rätt bolag för dem. Dissonans uppkommer då kundens uppfattning avviker från agerandet. Kunden tvivlar på företaget men väljer trots det att stanna kvar. En tänkbar förklaring till ett liknande agerande kan vara bekvämlighet då många har varit kunder hos samma bolag under en längre tid.

Med ledning av dissonansteorin har olika hypoteser utvecklats. Först undersöktes huruvida media påverkat Skandias agerande i annan riktning än avsett och om de haft inverkan på allmänheten och ökat medvetenheten om hur omfattande skandalen var. Vidare utvärderades om Skandias arbete med att öka allmänhetens förtroende också har medfört att dissonansen har minskat. Det kan vara så att enbart en ”lyckad reklamkampanj” kan minska allmänhetens missnöje. I uppsatsen undersöktes följaktligen om Skandia lyckats nå ut med sitt budskap och därmed minska dissonansen hos sina kunder.

## 5.2 Positive Accounting Theory

Positive Accounting Theory (PAT) är en teori som går ut på att förutsäga vilka redovisningsmetoder företagets chefer väljer samt om hur chefer tar till sig nya redovisningsrekommendationer enligt Mathews och Perera (1996).

Scott (2003) menar att det är viktigt att ge cheferna flexibilitet att välja mellan olika redovisningsmetoder för att kunna ta sig an oförutsedda händelser. Detta leder till att om cheferna har olika metoder att välja mellan, väljer de inte den metod som enbart maximerar företagets vinst utan den som bäst tillfredsställer deras egenintressen.

Enligt Watts och Zimmerman (1986) kan ett företag beskrivas som en organisation som byggs upp av olika individer med egenintresse. Varje individ är medveten om dennes välbefinnande påverkas av företagets överlevnad men samtidigt har de incitament att handla på ett sätt som missgynnar företaget.

Vidare anser Watts och Zimmerman (1986) att resultatet av bonusavtal blir att chefer får incitament att handla i egenintresse, när de har möjlighet att välja mellan olika redovisningsmetoder. Företagschefer vill, precis som alla andra, ha så hög bonus som möjligt. Om deras bonus relateras till rapporterad vinst, tenderar de att rapportera en så hög vinst som möjligt för att öka sin bonus. Följden blir att cheferna väljer redovisningsmetoder som ökar den aktuella periodens vinst. Detta leder i sin tur till att framtida vinster minskar.

Genom att undersöka bonusprogrammets uppbyggnad, fann Watts och Zimmerman (1986) att de flesta bonusavtalen byggde på att cheferna skulle överstiga en viss nivå av vinsten för att tilldelas någon bonus. Om vinsten skulle ligga under den gränsen skulle cheferna ha incitament till att sänka vinsten ännu mer. Om de inte rapporterar en vinst som innebär att de ska tilldelas någon bonus, använder de hellre en redovisningsmetod som sänker vinsten ytterligare. Då ökar deras möjligheter till att tilldelas bonus kommande år. Detta till följd av att nuvarande nedskrivningar reducerar framtida krav på nedskrivningar.

Watts och Zimmerman (1986) menar även att målet med teorin är att förstå och förutse chefers olika val av redovisningsmetoder mellan olika

företag. Valet är en del av företagets behov av att minimera kostnader för kapital och kontrakt. Metoder som minimerar sådana kostnader bestäms av hur företagets organisation är strukturerad, vilket i sin tur är beroende av den miljö som företaget verkar i.

Den centrala delen inom Skandia är ledningens agerande. De har handlat i egenintresse när det gäller val av bonussystem oavsett om det gynnade företaget eller inte.

### 5.3 Sammanställning av hypoteser

Utifrån ovannämnda teorier har vi utarbetat våra hypoteser.

**Hypotes 1:** *Medias rapportering inverkar på allmänheten och tvingar därmed Skandia att prioritera arbetet.*

**Hypotes 2:** *Allmänhetens förtroende ökar till följd av det arbete Skandia lägger ner.*

**Hypotes 3:** *Allmänheten har svårigheter att uppfatta budskapet i Skandias reklamkampanjer.*

**Hypotes 4:** *Skandia inriktar sitt arbete mot sina kunder, vilket medför att de har lättare att återfå förtroendet än ickekunderna.*

## 6 Datainsamling

### 6.1 Val av företag och respondenter

En undersökning om hur ett skadat varumärke återuppbyggs förutsätter att ett företag med ett starkt varumärke har blivit skadat och att företaget avser återställa värdet. Skandia är ett sådant företag och för att få en uppfattning om tillvägagångssättet genomfördes en intervju med en regionalt marknadsansvarig inom företaget. Vidare genomfördes en enkätundersökning för att mäta om Skandias återuppbyggnadsarbete fått förväntad respons hos allmänheten. Båda undersökningarna utgick från dissonansteorin och Positive Accounting Theory vid formulering av frågor. Enkätundersökningen var särskilt inriktad på att identifiera förekomsten av dissonans, det vill säga om kunderna valde att stanna kvar i företaget trots att deras förtroende var lågt.

#### 6.1.1 Intervju med Mats Matsson på Skandia Rådgivning AB

Inledningsvis kontaktades marknads- och kommunikationschefen på Skandia AB som dock avböjde en telefonintervju. Istället kontaktades Skandias kontor i Kristianstad, där vi hänvisades till marknadsområdeschefen Mats Matsson. För att förbereda honom inför intervjun, förklarades vad samtalet skulle handla om och vilken typ av frågor som avsågs ställas vid intervjutillfället. Syftet med intervjufrågorna var att få fördjupad information.

#### 6.1.2 Syftet med intervjufrågorna

##### 1.

- Fanns det någon krisberedskap innan skandalen år 2002?
- Har den förändrats utifrån det som hände eller har detta inte behövts eftersom något liknande inte kommer att hända igen?

Syftet med frågan var att undersöka om bolaget idag är bättre rustat mot oväntade händelser.

**2.**

- Hur agerade ni direkt efter att skandalen kom ut i media och vad var syftet med detta agerande?
- Avvaktade ni och litade på att ert varumärke var starkt nog att klara av situationen eller kände ni att ni behövde agera direkt?

**3.**

*Skandias styrelse och ledning måste genomföra ett antal symbolhandlingar som visar prov på tydlighet, öppenhet och ansvar. Ett bolag som hanterar så viktiga saker som människors ekonomiska framtid måste också våga vara öppet och ansvarstagande i alla led.*

- Hur har ni jobbat på att försöka vara öppna och ärliga och ta ert ansvar?

**4.**

*Insatta personer om varumärken understryker vikten av att Skandia gör något för sina kunder och visar att de är högst prioriterade.*

- Hur har ni visat detta?
- Har ni till exempel kompenserat era kunder ekonomiskt?

**5.**

*Enligt insatta personer om varumärken måste ett företag som allmänheten och kunderna tappat förtroende för tydligt visa att man bygger system som motverkar att det ska hända igen.*

- Hur har ni visat detta?

Genom frågorna två till fem undersöks hur Skandia agerat för att återfå förtroendet hos allmänheten. För ett varumärke inom bank och finans är förtroendet en viktig del och Skandias tillvägagångssätt vid återskapandet var därför intressant.

**6.**

*Förtroendet är den starkaste faktorn för ett varumärke inom bank- och finanssektorn. För Skandia var förtroendet till och med så lågt att det talades om att de skulle raderas från marknaden.*

- Var ni rädda att det skulle gå så långt?
- Kände ni att allmänhetens förtroende var kört i botten?

Syftet med fråga sex var att undersöka om Skandia ansåg sig vara nära smärtgränsen för vad varumärket tålde. Frågan undersöker hur skadat deras varumärke verkligen var.

**7.**

*"Bonussystem gav den gamla ledningen 500 miljoner kronor." "Lägenhetsfiffel", "vilseledande redovisning", "oskäligen bonussystem", "usla affärer", "missbruk av livbolagets tillgångar" och ovanpå detta; "självgodhet" och "arrogans från personer i ledningen". Skandia blev i media riktigt nedsvärtat.*

- Hur påverkade dessa rubriker ert arbete?
- Blev ni tvungna att prioritera arbetet på grund av medias uppmärksamhet?

Media har stark påverkan och deras rapportering gjorde att Skandias rykte blev nedsvärtat. I fråga sju undersöks hur stor inverkan media hade och om Skandias arbete påverkades i en viss riktning.

**8.**

*I december 2003 var kundernas förtroende raserat. Endast var tredje kund uppgav sig vara nöjd med Skandia. Året innan de olika affärerna rullades upp var kundförtroendet uppe i över 80 procent. Idag har det börjat närma sig 70 procent.*

- Ni är på väg tillbaka men tror du att ni kommer nå upp till samma nivå som tidigare?
- Har ni satt upp ännu högre mål?

Genom fråga åtta undersöks hur Skandia ser på framtiden och hur lång tid de beräknar det tar att återfå förtroendet och om de tror de kan återfå samma eller mer förtroende än tidigare.

**9.**

*Företagen har börjat återfå förtroendet för Skandia medan privatpersoner har haft svårare att glömma och förlåta.*

- Vad är det som gjort att privatpersonerna inte har återfått lika stort förtroende för er som företagen har fått?
- Har ni lagt ner olika typ av arbete på de båda grupperna?

Enligt en artikel har företagskunderna återfått mer förtroende än privatkunderna. Syftet med fråga nio var att undersöka vad det berodde på, om Skandia arbetade annorlunda mot de båda grupperna eller om det berodde på något annat.

**10.**

*Direkt efter krisen hade en omfattande reklamkampanj inte burit frukt varför Skandia väntade så länge som nästan två år innan de körde igång sin första reklamkampanj.*

- Varför dröjde det så länge innan ni gick ut på reklammarknaden igen?

**11.**

*”Tiden läker alla sår.”*

- Varför fortsätter ni att påminna folk genom att säga ”med vårt rykte...” i era reklamkampanjer?
- Hur länge ska ni fortsätta med detta?

Skandias reklam kopplas till ryktet. De vill i sina kampanjer visa att de trots ryktet arbetar aktivt med att bli bättre. Frågorna 10-11 undersöker hur de valde att rikta sina reklamkampanjer men även varför de började vid denna tidpunkt och vilket budskap de ville förmedla.

**12.**

- Har budskapet förändrats i ert varumärke?

Fråga tolv avslutar intervjun. Här undersöks om Skandia blev tvunget att ändra budskapet i sitt varumärke.



### 6.1.3 Enkätundersökning

Enkätundersökningen ägde rum bland allmänheten eftersom merparten av svenska folket, inte enbart deras kunder, har en åsikt. Avsikten med undersökningen var att studera om budskapet i Skandias reklam fick avsedd verkan bland kunder och ickekunder.

Enligt Saunders (2003) kan man beräkna hur många respondenter en enkätundersökning ska omfatta för att nå en bestämd signifikansnivå. I bilaga 3 redovisas uträkning för 90 procent säkerhet, som då kräver minst 50 respondenter. Därför bestämdes att denna undersökning skulle omfatta 75 respondenter. Bortfallet blev 6 personer - eller 8 procent som inte kände till skandalen i Skandia. Det betyder att 92 procent i denna undersökning kände till vad hade hänt.

Kostnadsskäl bidrog till att enkätundersökningen genomfördes i Kristianstad. Vidare tillfrågades inte personer under 20 år, därför när skandalen inträffade var dessa personer högst 17 år och bedömdes följaktligen inte som lika insatta i vad som inträffat.

Enkäterna delades ut slumpmässigt till personer som passerade. Fördelningen mellan könen blev något ojämn - 61 procent kvinnor och 39 procent män det vill säga 42 kvinnor respektive 27 män.

Åldersfördelningen framgår av nedanstående tabell:

Ålder	Antal	Procent
20-29	16	23
30-39	9	13
40-49	18	26
50-59	16	23
60-69	7	10
70-	3	4
<b>Totalt</b>	<b>69</b>	<b>100</b>

Resultatet av informationsinsamlingen bedöms som trovärdig. Även fördelningen mellan kunder och ickekunder blev ojämn, vilket förklaras av att endast en mindre del av populationen i Kristianstad är kunder hos Skandia.

För att möjliggöra jämförelse mellan intervjun och enkätundersökningen konstruerades enkäten med ledning av intervjufrågorna. Sex testenkäter genomfördes för att kontrollera om frågorna var lättförståliga och korrekt

formulerade. Undersökningen begränsades därefter till elva frågor och inleddes med tre allmänna frågor om respondenten.

#### 6.1.4 Syftet med enkätfrågorna

**1.**

- Kön?

**2.**

- Ålder?

**3.**

- Är du kund i Skandia?

**4.**

- Hur är ditt förtroende för Skandia idag?

Frågan om vilket förtroende de hade för Skandia idag valdes att placeras i inledningen av attitydfrågorna. Detta eftersom respondenten inte skulle påminnas om skandalen för att undvika en attitydpåverkan. Mätningen äger rum genom en sjugradig skala med alternativ från ”våldigt litet” till ”våldigt stort”. Utfallet jämfördes sedan med frågorna sex och sju.

**5.**

- Känner du till skandalen år 2003?

Fråga fem är en bortfallsfråga. Här undersöktes om respondenten kände till skandalen eller inte. Eftersom undersökningen baserades på skandalen gjorde det att de respondenter som svarade ”nej” blev bortfall.

**6.**

- Hur var ditt förtroende för Skandia innan skandalen?

**7.**

- Hur var ditt förtroende för Skandia direkt efter Skandalen?

Frågorna 6-7 användes för att undersöka om respondentens förtroende hade förändrats från tiden före skandalen till direkt efter. Även här användes en sjugradig skala för att mäta hur deras förtroende hade förändrats över tiden.

**8.**

- Skandia står för trygghet och förtroende. Hur stämmer det överens med din bild av företaget?

Skandias varumärke står för trygghet och förtroende. Syftet med fråga åtta var att undersöka om det stämde överens med allmänhetens bild av företaget. Även i denna fråga användes en sjugradig skala.

**9.**

- Har du uppmärksammat Skandias reklamkampanjer? Om ja;

- Hur uppfattar du budskapet i reklamen?

Skandia har lagt ner stora resurser på att återskapa värdet på sitt varumärke genom reklamkampanjerna. Följdfråga till de respondenter som svarade ”ja” var hur de uppfattat budskapet i reklamen. Här används en öppen fråga för att respondenten skulle kunna uttrycka fritt hur de tolkat budskapet.

**10.**

- Har du uppmärksammat något arbete utöver reklamen? Om ja;

- På vilket sätt?

Frågan undersökte om respondenten uppmärksammat någon annan typ av arbete, förutom reklamen, som Skandia utfört för att återskapa värdet på sitt varumärke. Även här följde en öppen fråga för de respondenter som svarade ”ja”, där de fritt kunde uttrycka vad de hade uppmärksammat för arbete.

**11.**

- Har du blivit påverkad av skandalen? Om ja;

- Hur då?

Till sist undersöktes om skandalen påverkat respondenten personligen. För de som svarade ”ja” var syftet att se på vilket sätt de blivit påverkade. Ett öppet svarsalternativ valdes med anledning av att respondenten inte skulle påverkas av färdiga svarsalternativ.

## 7 Empiriska resultat

I detta kapitel presenteras våra empiriska resultat. Först presenteras våra intervjuvar och därefter kommer resultaten av vår enkät redovisade med diagram. Till sist går vi metodiskt genom våra hypoteser och vad vi kom fram till genom dessa undersökningar.

### 7.1 Empirisk metod

Surveyundersökning, experiment, fallstudie och skrivbordsundersökning är fyra olika undersökningsansatser enligt Holme & Solvang (1997). En fallstudie genomfördes i form av en intervju. Även enkäter har använts, vilket är vanligt vid surveyundersökningar. Genom dessa enkäter granskades en del av urvalsunderlaget för att kunna dra generella slutsatser gällande hela populationen.

### 7.2 Empiriskt resultat och analys

#### 7.2.1 Mats Matssons svar vid intervjun

Intervjun genomfördes på Skandias kontor i Kristianstad med marknadsområdeschefen på Skandia Rådgivning AB, Mats Mattsson. Skandia Rådgivning AB är ett helägt dotterbolag till Skandia Sverige AB.

Underlagstext till frågorna är artiklar och årsredovisningar. Utifrån dessa och våra befintliga teorier har frågorna utarbetats.

#### 1.

**- Fanns det någon krisberedskap innan skandalen 2002?**

**- Har den förändrats utifrån det som hände eller har detta inte behövts, eftersom något liknande inte kommer att hända igen?**

Innan skandalen inträffade tyckte Mats att det kändes otänkbart att något sådant här skulle kunna inträffa. Hans personliga teori är att Skandia levde i ett lyckorus eftersom företaget vid denna tidpunkt gick väldigt bra och därför blev de anställda överrumplade när skandalen uppdagades. Krisberedskapen var därför bristfällig och bestod endast av en informationsenhet med en informationschef. Skandias ledning insåg att det fanns läckor inom företaget som gav media information, vilket gjorde att denna enhet sattes ur spel. Detta ledde till att informationschefen blev

avskedad från sin post. Skandias krishanteringsplan var alltså långt ifrån tillräcklig om man ser till skandalernas proportioner. Numera finns det emellertid en klar och tydlig strategi för hur företaget ska agera vid kriser. VD:n har det övergripande ansvaret för strategin men han delegerar ut delar av arbetet till kommunikationschefen. För att vidarebefordra informationen till personalen använder Skandia Intranät. Det bidrar till att företaget kan uppdatera personalen med tänkbara frågor från kunder och allmänheten. I dokumenten finns även färdiga svar på hur frågorna ska besvaras.

Det inträffade kommer alltid att finnas i bakhuvudet hos Skandias personal och därför arbetar de idag med att vara öppna och ärliga. Tron på att något liknande aldrig ska kunna inträffa igen är stor.

## 2.

**- Hur agerade ni direkt efter att skandalen kom ut i media och vad var syftet med detta agerande?**

**- Avvaktade ni och litade på att ert varumärke var starkt nog att klara av situationen eller kände ni att ni behövde agera direkt?**

Efter skandalen drabbades Skandias personal av handlingsförlamning. Enligt Mats kändes hela händelsen överklig. Det tog tid innan trådarna hade knutits ihop och de kunde börja tänka rationellt igen. Personalen kände sig tvungna att agera men det fanns en stark tro på att de skulle klara krisen. Denna optimism berodde inte bara på att de hade ett starkt varumärke utan även på att det fanns personal som kunde hantera situationen. Mats menar även att tron på företaget aldrig rubbades internt. Det var en förnedring att några få kriminella individer dragit skam över hela företaget och den övriga personalen ville visa att majoriteten av de anställda gick att lita på.

## 3.

*”Skandias styrelse och ledning måste genomföra ett antal symbolhandlingar som visar prov på tydlighet, öppenhet och ansvar. Ett bolag som hanterar så viktiga saker som människors ekonomiska framtid måste också våga vara öppet och ansvarstagande i alla led.”*

**- Hur har ni jobbat på att försöka vara öppna och ärliga och ta ert ansvar?**

Information är nyckelordet enligt Mats. Skandia anordnade kundträffar och skickade ut brev där de beskrev vad som hade hänt och vad som nu händer inom företaget.

Han menar även att det finns en vetenskap bakom återuppbyggandet av ett skadat varumärke. Acceptanskurva för ett varumärke måste upp över en viss nivå innan ett positivt budskap kan förmedlas. Återfinns varumärket under en angiven nivå måste budskapet; ”vi vet att vi gjort fel och vi kommer att rätta till det” förmedlas. Det är först vid passerandet över den nivån som en positiv kommunikation med kunderna kan börja äga rum. Detta syns tydligt i Skandias marknadsföring efter skandalen.

#### 4.

*Insatta personer om varumärken understryker vikten av att Skandia gör något för sina kunder och visar att de är högst prioriterade.*

**- Hur har ni visat detta?**

**- Har ni till exempel kompenserat era kunder ekonomiskt?**

Skandia har inte kompenserat sina kunder ekonomiskt men har däremot erbjudit dem obegränsat med rådgivning. Trots motgångarna har de förmedlat att de fortfarande är det starkaste livbolaget på marknaden.

#### 5.

*Enligt insatta personer om varumärken måste ett företag som kunder och allmänheten tappat förtroende för tydligt visa att man bygger system som förebygger att det inte ska hända igen.*

**- Hur har ni visat detta?**

Detta är en process som måste genomföras i många steg, säger Mats. Det är en lång resa att återuppbygga förtroendet och det tar lång tid att bygga upp ett gott rykte, men att radera det tar bara några timmar. Första åtgärden Skandia vidtog när de hämtat sig från första chocken var att skicka ut brev till sina kunder där de förklarade vad som verkligen hänt. Det var viktigt att de personer som orsakade skandalen snabbt ersattes och lagfördes.

Samtidigt var det viktigt att förklara att det fanns en skiljeväg mellan Skandia AB och Skandia Liv. Företagen ville visa upp de nya styrelseledamöterna och de som blivit tillsatta VD-posterna. Urban

Bäckström blev tillsatt Skandia Livs VD-post och valet av honom har haft stor betydelse i återskapandet av Skandias förtroende. Det var en kombination av hans namn, som stod för seriositet, och hans kunskap som gjorde honom till ett bra val för den posten.

Ett annat led i Skandias arbete för att återfå kundernas förtroende var att ledningen för Skandia AB och Skandia Liv åkte ut på kundträffar.

## 6.

*Förtroendet är den starkaste faktorn för ett varumärke inom bank- och finanssektorn. För Skandia var förtroendet till och med så lågt att det talades om att de skulle raderas från marknaden.*

**- Var ni rädda att det skulle gå så långt?**

**- Kände ni att allmänhetens förtroende var kört i botten?**

Skandalen påverkade inte slutkunden som redan hade en inarbetad relation med sin rådgivare. En majoritet av kunderna stannade kvar i bolaget tack vare att de har fått en personlig kontakt med sin rådgivare. Det är viktigt vid en sådan här händelse att kunderna kan vända sig till någon som kan förklara och svara på frågor. De flesta kunder som har kontaktat sin rådgivare har stannat kvar medan de som inte hört av sig lämnat bolaget. Det är emellertid inte endast dessa relationer som räddar företaget utan även varumärket, som är starkt och väletablerat, har varit en stor tillgång.

## 7.

*Bonussystem gav den gamla ledningen 500 miljoner kronor. Lägenhetsfiffel, vilseledande redovisning, oskäligen bonussystem, usla affärer, missbruk av livbolagets tillgångar och ovanpå detta en självgodhet och arrogans från personer i ledningen. Skandia blev i media riktigt nedsvärtat.*

**- Hur påverkade dessa rubriker ert arbete?**

**- Blev ni tvungna att prioritera ett visst arbete på grund av medias uppmärksamhet?**

Media har stor makt och Skandia blev starkt påverkat av vad som skrevs. Medan Skandia befann sig i chocktillstånd radades allt negativt upp, vilket ledde till att när Skandia väl började agera tvingades de prioritera arbetet utifrån vad media fokuserade på.

**8.**

*I december 2003 var kundernas förtroende raserat. Endast var tredje kund uppgav sig vara nöjd med Skandia. Året innan de olika affärerna rullades upp var kundförtroendet uppe i över 80 procent. Idag har det börjat närma sig 70 procent.*

**- Ni är på väg tillbaka men tror du att ni kommer att nå upp till samma nivå som tidigare?**

**- Har ni satt upp ännu högre mål?**

Målsättningen för Skandia är att kundförtroendet ska nå högre än de 80 procent som de hade innan skandalen. Mats anser att det inte var några problem att nå upp till 60 procent men det är först efter denna ”gräns” som utmaningen ligger.

**9.**

*Företagen har börjat återfå förtroendet för Skandia medan privatpersoner har haft svårare att glömma och förlåta.*

**- Vad är det som gjort att privatpersonerna inte har återfått lika stort förtroende för er som företagen har fått?**

**- Har ni lagt ner olika typ av arbete på de båda grupperna?**

Skandia jobbar i och för sig olika mot företags- respektive privatkunder, men anledningen till att företagskunderna återfått förtroendet snabbare är att de har bättre inblick i ämnet ekonomi. Detta medför att de tolkar tidningarnas rubriker annorlunda. Det som var svårt att förklara för privatkunderna var att deras besparingar främst minskade i värde på grund av den kraftiga nedgången i konjunkturen och inte på grund av skandalen.

**10.**

*Direkt efter krisen hade en omfattande reklamkampanj inte hjälpt men Skandia väntade så länge som nästan två år innan de körde igång sin första reklamkampanj.*

**- Varför dröjde det så länge innan ni gick ut på reklammarknaden igen?**



Skandias PR-konsulter bedömde var förtroendet befann sig på acceptanskurvan och företaget agerade utifrån denna. Dessa konsulter beslutade när det var rätt tillfälle att starta reklamkampanjerna.

## 11.

*”Tiden läker alla sår.”*

**- Varför fortsätter ni att påminna folk genom att säga ”med vårt rykte...” i era reklamkampanjer?**

**- Hur länge ska ni fortsätta med det?**

Skandias reklamkampanj, om återspeglad av deras rykte, börjar närma sig slutet. Företaget har kommit längre på acceptanskurvan och skulle därmed kunna fortsätta till nästa nivå.

Inledningsvis ville Skandia visa att de insett allvaret och att det som hände inte var acceptabelt. Därefter strävade de efter att tona ner själva händelsen och be om ursäkt. Reklamen som har visats i media det senaste året har följt en process där målet från början var att visa att de var medvetna om sitt rykte men att de numera gått vidare och trots ryktet kan utföra sitt arbete på ett professionellt sätt.

## 12.

**- Har budskapet förändrats i ert varumärke?**

Budskapet kan aldrig bli detsamma som innan skandalen. Mats menar att Skandias varumärke ska stå för trygghet och den biten är oförändrad. Skandia kommer vara det mest öppna bolaget på marknaden efter det som har hänt och risken att det skulle hända igen är minimal.

### *7.2.2 Enkätundersökning*

Syftet med enkätundersökningen var att jämföra hur kunders respektive ickekunders förtroende påverkats av skandalen. Anledningen till att dessa båda grupper jämfördes är att Skandia i sitt återuppbyggnadsarbete arbetat för att stärka sina kundrelationer. Målet med enkätundersökningen var att granska om arbetet har medfört avsett resultat. För att få en tydlig bild av arbetet, men även skapa en bild av vad ickekunderna tycker, jämfördes förtroendet över tiden - före skandalen, direkt därefter och det nutida

förtroendet. På attitydfrågorna användes en sjugradig skala där alternativet ”varken eller” stod för ingen åsikt. Av de tillfrågade var cirka 32 procent - 22 personer – kunder och cirka 68 procent - 47 personer - ickekunder.

### Hur var ditt förtroende för Skandia innan skandalen?

Innan skandalen blev känd för allmänheten var förtroendet övervägande högt. Endast ett litet antal av respondenterna hade ”våldigt lite” eller ”ganska lite” förtroende för företaget. Betydligt fler av Skandias kunder hade större förtroende för företaget än ickekunderna, vilket är naturligt då man inte anlitar dem om man inte haft något förtroende för dem. Det finns emellertid även kunder med ganska lite förtroende för Skandia. Hos denna grupp finns viss risk att dissonans uppstått då de trots svagt förtroendet för företaget valt att stanna. Man ser tydligt att respondenterna som svarade ”varken eller” var övervägande ickekunder. Anledningen kan vara att de inte har samma inblick och kunskap om företaget. Hos allmänheten fanns i det här läget inga misstankar om att ledningen handlade i egenintresse.

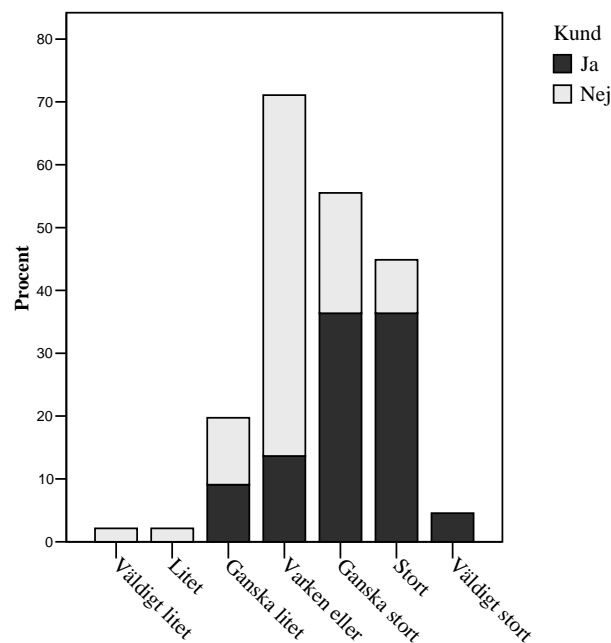


Diagram 7.1 Hur var ditt förtroende för Skandia innan skandalen?

### Hur var ditt förtroende för Skandia direkt efter skandalen?

Direkt efter skandalen, när det kommit till allmänhetens kännedom att ledningen handlat i egenintresse, minskade både kundernas och ickekundernas förtroende för Skandia drastiskt, vilket diagram 7.2 visar. De förstnämnda var emellertid inte lika negativa som de senare. Förklaringen till detta kan vara att man som kund fortfarande hade en viss tilltro till Skandia, tack vare den goda relationen mellan rådgivare och kunder, men även att dessa personer hade en bättre inblick som gjorde att de ifrågasatte snarare än godtog medias rubriker.

På ovanstående fråga fick vi låg svarsfrekvens på svarsalternativet ”varken eller”. Detta kan bero på att information om skandalen kom ut via media och att den då blev mer lättillgänglig för allmänheten. Folk som tidigare inte var insatta i företaget kunde genom denna information bilda sig en uppfattning.

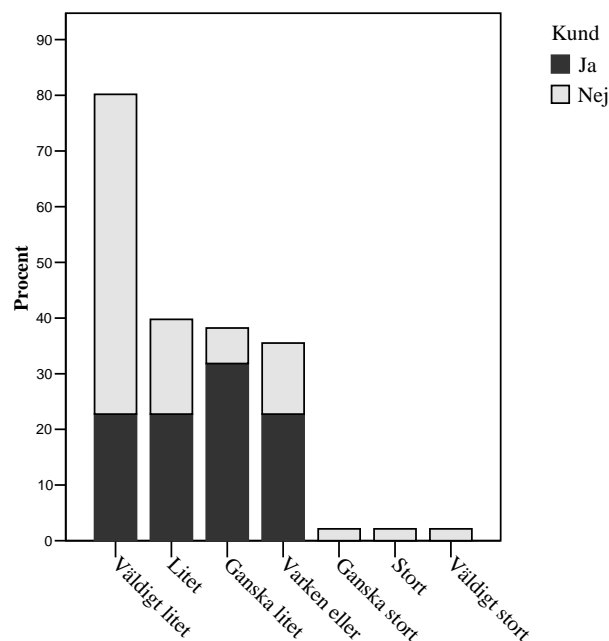


Diagram 7.2 Hur var ditt förtroende för Skandia direkt efter skandalen?

### Hur är ditt förtroende för Skandia idag?

I diagram 7.3 kan man tydligt se att Skandias arbete med att återfå förtroendet har givit resultat. Anledningen kan vara att allmänheten betvivlar att den nya ledningen ska agera i egenintresse. Förtroendet har ökat sen direkt efter skandalen, men det ligger fortfarande inte på samma nivå som innan densamma. Det är framförallt kunderna som har fått ett ökat förtroende, vilket troligtvis beror på att Skandias arbete med att återfå

förtroendet främst riktar sig mot dessa. Emellertid finns det fortfarande kunder som inte återfått förtroendet och vi ser ett tydligare tecken på dissonans än vi gjorde innan skandalen. De kunder med väldigt lite eller ganska lite förtroende som ändå stannat kvar i företaget upplever troligtvis dissonans.

På ovanstående fråga var det övervägande ickekunderna som svarade ”varken eller”. Anledningen kan vara att Skandia inte omtalas så mycket i media längre och att informationen återigen blivit mer svårtillgänglig.

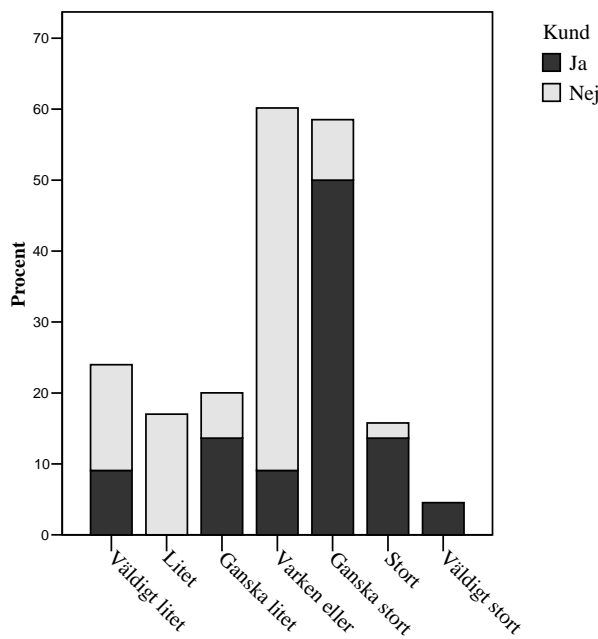
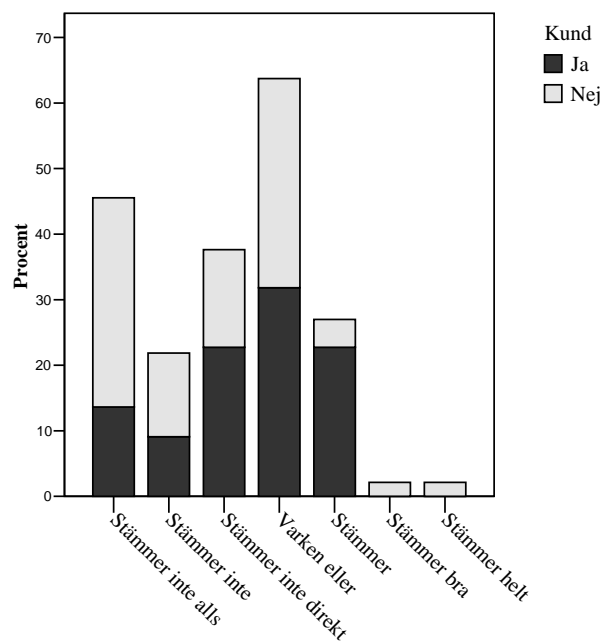


Diagram 7.3 Hur är ditt förtroende för Skandia idag?

### Skandia vill stå för trygghet och förtroende. Stämmer det överens med din bild av företaget?

Trots att folk börjar återfå förtroendet för Skandia är det många som fortfarande tycker att de varken står för trygghet eller förtroende. Framförallt ickekunderna tycker att Skandias budskap inte stämmer överens med deras bild av företaget. Det finns emellertid även en del kunder som inte håller med om budskapet. Eftersom de flesta kunder inte tycker att Skandia lever upp till det som de utger sig stå för, kan man ifrågasätta varför dessa personer väljer att stanna kvar som kunder i företaget trots den dissonans som troligtvis uppstår. Ett annat tecken på att dissonans uppstår är att de flesta kunderna har ett relativt stort förtroende för Skandia idag men de tycker ändå inte att företaget står för trygghet och förtroende.



**Diagram 7.4 Skandia vill stå för trygghet och förtroende. Stämmer det överens med din bild av företaget?**

### Har du uppmärksammat Skandias reklamkampanjer?

I diagram 7.5 kan utläsas att flertalet av respondenterna uppmärksammat Skandias reklamkampanjer. Man kan här tydligt se vilken genomslagskraft media har och att de på ett snabbt och effektivt sätt når ut med sin information. För de personer som svarade ”ja” hade vi en följdfråga som löd: ”Hur har du uppfattat budskapet i reklamen?” Endast en tredjedel av dem som uppmärksammat Skandias reklamkampanjer hade uppfattat deras budskap i den, vilket kan tyckas vara lågt med tanke på hur mycket arbete Skandia lagt ner för att nå ut med sitt budskap. De som däremot uppfångat budskapet tolkade reklamen som att Skandia ville visa att de har betett sig felaktigt

men att de jobbar för att något liknande inte ska hända igen. Man uppfattade den även som att de tar ansvar för sitt agerande och att de vill återfå förtroendet hos kunder och hos potentiella kunder.

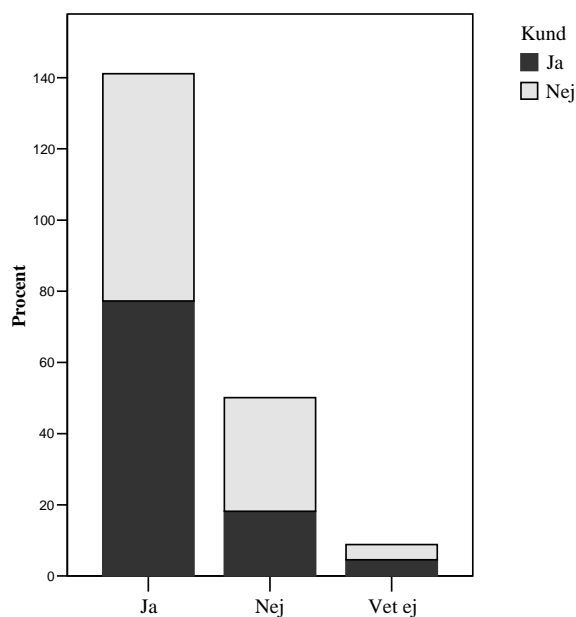


Diagram 7.5 Har du uppmärksammat Skandias reklamkampanjer?

### Har du uppmärksammat något arbete utöver reklamen?

Endast drygt en tredjedel har uppmärksammat Skandias arbete utöver reklamkampanjerna. Anledningen till att fler inte har gjort det kan vara att man endast uppfattar den typen av information om man har ett särskilt intresse av den, till exempel genom årsredovisningar, tidskrifter och personliga brev. Trots att Skandia har skickat ut personliga brev är det inte mer än drygt 30 procent av kunderna som har uppmärksammat deras arbete. Något som kan tyckas märkligt är att nästan 40 procent av ickekunderna hade uppmärksammat Skandias arbete trots att de främst riktar sig mot sina kunder. De som svarade ”ja” fick en följdfråga, nämligen vilken typ av arbete de hade uppmärksammat utöver reklamkampanjerna, och typiska svar blev chefs- och ledningsbyte.

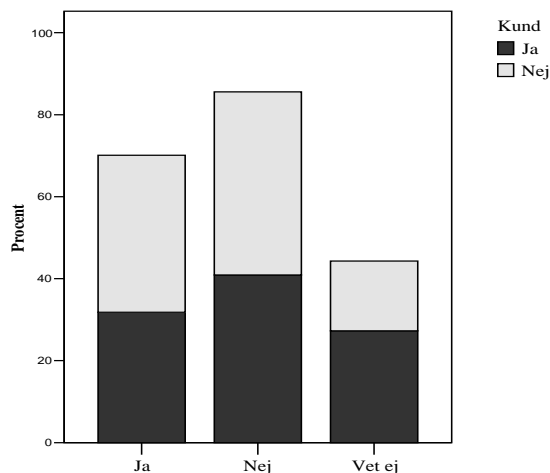


Diagram 7.6 Har du uppmärksammat något arbete utöver reklamen?

### Har du blivit påverkad av skandalen?

Flertalet av respondenterna har inte personligen blivit påverkade av skandalen. Med tanke på tidigare svar kan detta tyckas något märkligt eftersom många hade starka åsikter om denna fråga. Vanligtvis har man starkare åsikter om man drabbas personligen. Följdfrågan för de som svarade ”ja” var hur de hade påverkats av skandalen. De ickekunder som svarade ”ja” på denna fråga hade blivit påverkade på så vis att de aldrig skulle kunna tänka sig att anlita Skandia nu eller i framtiden. De allra flesta kunderna som hade blivit påverkade av skandalen kände sig lurade.

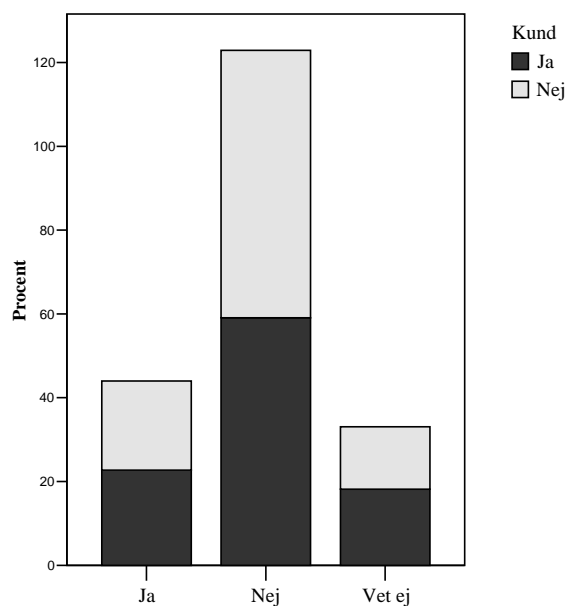


Diagram 7.7 Har du blivit påverkad av skandalen?

### 7.3 Diskussion av hypoteser

**Hypotes 1:** *Medias rapportering inverkar på allmänheten och tvingar därmed Skandia att prioritera arbetet.*

Att media hade stor inverkan på allmänheten framgick av svaren i enkätundersökningen. Före skandalen var medias bevakning av Skandia liten och då blev svarsfrekvensen hög på alternativet ”varken eller”. Direkt efter skandalen, då trycket från media var som störst, hade de flesta respondenter en åsikt. På frågan om förtroendet idag blev det återigen stor svarsfrekvens på ”varken eller”, vilket kan ha ett samband med att medias bevakning av Skandia återigen är liten. Denna trend kunde i och för sig även bero på andra faktorer men vi bedömde att media hade en stor del i detta. Hos Skandias kunder kan dissonansen ha förstärkts av medias negativa rapportering. Detta på grund av att de blir mer medvetna om hur omfattande skandalen egentligen var. En ökad medvetenhet kan ge en ökad dissonans då man agerar på motsatt sätt, det vill säga att de väljer att stanna kvar i företaget.

Eftersom medias påverkan på allmänheten var stor tvingades Skandia att prioritera sitt arbete efter vad media skrev för att försöka mildra effekten. Detta kan ha medfört att dissonans uppstod hos personalen, som ville arbeta på ett visst sätt men som på grund av medias uppmärksamhet blev tvungna att arbeta på ett annat sätt. Media hade ett stort informationsförspång gentemot Skandias personal som till en början var lamslagna av händelsen. När Skandia började agera var de tvungna att agera snabbt och kraftfullt för att allmänheten skulle uppfatta deras arbete. På så sätt skulle de kunna minska informationsförspånget som media hade. Hypotesen kan inte avvisas.



**Hypotes 2:** *Allmänhetens förtroende ökar till följd av det arbete Skandia lägger ner.*

Skandia har lagt ner ett stort arbete på att återfå förtroende från allmänheten. De har genomfört tydliga åtgärder i form av ledningsbyte och lagföring av de inblandade. Sen hösten 2004 har de producerat reklamkampanjer med ett tydligt budskap att de tar avstånd från det som har hänt men trots det kan gå vidare. De jobbar även aktivt med att kontakta sina kunder via personliga brev och erbjuder dem obegränsat med rådgivning, vilket visar på att Skandia lägger ner mycket arbete för att återfå förtroendet. Detta arbete bidrar till att kundernas förtroende ökar vilket leder till att dissonansen minskar.

Resultatet från enkätundersökningen visar att allmänhetens förtroende ökat från tiden innan skandalen fram till idag. Vi kan även konstatera att de flesta respondenter har uppmärksammat Skandias reklam. När det gäller Skandias arbete utöver reklamkampanjerna har drygt en tredjedel uppfattat detta. Trots att de flesta respondenter uppmärksammat deras reklam och en del även har uppmärksammat annat arbete kan vi inte vara säkra på att det endast är detta som har ökat allmänhetens förtroende. Det kan även vara andra faktorer som ligger bakom men vi bedömer att arbetet som Skandia lagt ner var en bidragande orsak till att förtroendet ökat. Därför kan hypotesen inte avvisas.

**Hypotes 3:** *Allmänheten har svårigheter att uppfatta budskapet i Skandias reklamkampanjer.*

Skandia har i sina reklamkampanjer förmedlat till allmänheten att de inte har glömt vad som har hänt men ändå kan gå vidare. De har även fokuserat på att de på grund av sitt rykte måste vara lite bättre än sina konkurrenter. Skandia har från hösten 2004 försökt få fram detta budskap via många olika informationskanaler och eftersträvar att allmänheten ska ta till sig detta och tro på det.

Resultatet från enkätundersökningen visar att flertalet respondenter har uppmärksammat Skandias reklam. Av dem som gjort det har emellertid endast en tredjedel uppfattat budskapet. Några respondenter har uppfattat budskapet felaktigt medan andra inte kunde uppfatta något budskap. Hade allmänheten haft lättare att uppfatta budskapet i reklamen skulle det förmodligen ha medfört att förtroendet ökat i större utsträckning och i sin tur minskat dissonansen.

Trots att en tredjedel av dem som uppmärksammat reklamen även har uppfattat budskapet i den anser vi att hypotesen inte kan avvisas då majoriteten av respondenterna inte har kunnat uppfatta detta budskap.

**Hypotes 4:** *Skandia inriktar sitt arbete mot sina kunder, vilket medför att de har lättare att återfå förtroendet än ickekunderna.*

Av resultatet från vår undersökning kan vi utläsa att de som är kunder i Skandia idag har ett större förtroende för företaget än ickekunderna. Vi kan även utläsa att detta är genomgående även innan och direkt efter skandalen.

Att prioritera arbetet mot kunderna kan leda till att deras förtroende ökar och att deras dissonans minskar. Skandia inriktar sitt arbete främst mot egna kunder i form av personliga brev och rådgivning. Det gör det emellertid inte självklart att det är av denna anledning som kundernas förtroende ökar. Det kan även vara att man som kund har ett större förtroende för företaget man anlitar. I och med att kundernas förtroende har varit starkare hela tiden är

det svårt att utläsa om det är på grund av Skandias arbete eller om det är andra faktorer som ligger bakom.

Tillgänglig information gör det inte möjligt att acceptera eller avvisa hypotesen.

## 8 Sammanfattande diskussion

Det finns inget lagstadgat skydd mot den egna ledningens agerande. I ÅRL skulle ett tillägg kunna utformas som innefattar ett sådant skydd. Men för Skandias del hade denna lagändring troligtvis inte varit till nytta då ledningen överträdde andra lagar och inte skulle dra sig för att även bryta denna lag.

Den ena teorin vi har utgått från i arbetet är dissonansteorin. I analysen såg vi vid några tillfällen tecken på dissonans. Detta kunde främst urskiljas när kundernas attityd skiljde sig från deras beteende. Det konstaterades att en stor andel kunder hade litet förtroende för Skandia men trots att dissonans troligtvis uppstått valde de att stanna kvar i företaget. Med informationen vi hade att tillgå kunde vi inte urskilja dissonans hos ickekunderna. En tanke som uppkommit är att det borde ha uppstått dissonans hos ledningen när de medvetet lurade företaget på pengar, samtidigt som de visste att detta var ett inkorrekt beteende.

Skandia har använt sig av olika metoder för att återskapa sitt värde. Första åtgärden var att de inblandade avskedades och åtalades. Som vi tidigare skrev har denna ledning handlat i starkt egenintresse i enlighet med Positive Accounting Theory. De har valt de bonussystem och förmåner som har passat dem bäst personligen utan att ta hänsyn till hur detta påverkar företaget. Viktigt var att Skandia utåt visade att de agerade och tydligt tog avstånd från dessa handlingar. Ett agerande var nödvändigt. Hade de inblandade personerna inte avskedats och åtalats hade Skandia visat brist på ansvarstagande och situationen hade troligtvis förvärrats. Kunderna skulle inte våga låta företaget förvalta deras pengar och framtida potentiella kunder skulle i högre utsträckning ha uteblivit. Som VD för Skandia Liv anlätades Urban Bäckström. Med hans namn, erfarenhet och kunskap bidrog han med att höja Skandia anseende. Enligt oss var en sådan personlighet nödvändig för att inleda företagets återuppbyggnadsprocess.

Ett annat led i återuppbyggnaden var att förbättra krisberedskapen. Från att ha varit bristfällig till att numera vara omfattande och strategisk kan Skandia nu vara mer öppet. Den nya krisberedskapen innefattar en klar och tydlig strategi på hur information ska hanteras. Numera går informationen

först ut till personalen innan den kommer till allmänhetens kännedom. Detta ger Skandias personal ett informationsförsprång gentemot sina kunder, som i sin tur ökar deras förtroende.

Nästa led i återuppbyggnadsarbetet var att skicka ut brev till kunderna där de informerade om vad som, enligt Skandia, hade hänt. I samband med dessa utskick anordnades kundträffar där kunderna fritt fick uttrycka sina åsikter. Först därefter startade Skandia sina stora reklamkampanjer. Under hela perioden erbjöds kunderna obegränsat med rådgivning så att de kände sig trygga med sina placeringar och på så vis kunde återfå förtroendet.

I vår första hypotes om medias rapportering påstår vi att den påverkar allmänheten och därmed tvingar Skandia att vinkla sitt arbete. Vår slutsats är att hypotesen inte kan avvisas. Vi tror det beror på att om trycket från media inte hade varit så stort hade skandalen inte fått dess proportioner. Om medias rapportering inte varit i samma omfattning hade allmänheten inte haft så starka åsikter eftersom de då inte känt till vad som hänt. Följaktligen gör de starka åsikterna från allmänheten att Skandia måste vinkla sitt arbete för att mildra effekten.

I vår andra hypotes hävdar vi att allmänhetens förtroende ökar tack vare arbetet Skandia lägger ner. Slutsatsen blir att hypotesen inte kan avvisas. I intervjun fick vi fram att Skandia lagt ner stort arbete på att återfå förtroendet, och enkätundersökningen visade att allmänhetens förtroende ökat. De har till stor del uppmärksammat reklamen och annat arbete Skandia lag ner. Detta kan ha bidragit till att förtroendet har ökat. Utifrån denna information kom vi fram till att Skandias arbete bidragit till att öka allmänhetens förtroende.

I hypotes tre påstår vi att allmänheten har svårigheter att uppfatta budskapet i Skandias reklamkampanjer. Skandia arbetar hårt med att försöka nå ut med sitt budskap. De flesta av respondenterna har uppmärksammat reklamkampanjerna men endast en tredjedel har uppfattat budskapet. Vi anser att detta är en låg andel med tanke på hur stor tillit Skandia har för sina reklamkampanjer. Majoriteten har svårigheter att uppfatta budskapet vilket gör att hypotesen inte kan avvisas.

Skandia riktar sitt arbete främst mot sina kunder. Om det gör att de har lättare att återfå förtroendet än ickekunderna har vi studerat genom hypotes

fyra. Vi har kommit fram till att vi inte kan påvisa att kunderna har lättare att återfå förtroendet än ickekunderna med hjälp av det insamlade materialet.

Syftet med vår uppsats var att undersöka hur Skandia har arbetat med att återfå sitt anseende samt resultatet av detta arbete. Under uppsatsens gång har vi kommit fram till att Skandias arbete med att återfå sitt anseende har varit omfattande och metodiskt. Undersökningen visar att allmänhetens förtroende för Skandia har ökat sen skandalen. Om det enbart beror på deras återuppbyggnadsarbete kan vi inte fastställa, eftersom det även kan bero på andra faktorer.

## 9 Avslutning

Vi har genomfört en undersökning om hur Skandia har arbetat för att återfå sitt anseende. För att göra denna undersökning möjlig har vi utgått från dissonansteorin och Positive Accounting Theory. Utifrån dessa teorier har vi sedan kunnat diskutera hur företaget metodiskt har arbetat med att återfå allmänhetens förtroende.

När skandalen uppdagades slog det hårt mot företaget men kritiken riktades framförallt mot ett fåtal personer i Skandias ledning. För att tydligt visa att företaget tog avstånd från detta fick de inblandade lämna sina poster och blev lagförda. Detta gjorde att de personliga relationerna mellan rådgivare och kund blev av yttersta vikt för företaget. Vi vågar påstå att det är tack vare dessa relationer som företaget kan fortleva.

### 9.1 Självkritik

I efterhand har vi kommit fram till att för att bekräfta och bredda den information vi fick vid intervjun i Kristianstad kunde vi kontaktat fler av Skandias lokala kontor för att intervjua deras marknadsansvariga. Något som hade ökat reliabiliteten är om vi hade fått möjlighet att intervjua Skandia AB:s huvudansvarige marknadschef. Ytterligare något som hade ökat tillförlitligheten i enkätundersökningen är högre säkerhet än 90 procent vilket hade uppnåtts om fler respondenter tillfrågats. Fördelningen mellan kunder och ickekunder var något ojämn vilket kunde ha motverkats genom att stå en del av tiden vid Skandias kontor.

### 9.2 Förslag till fortsatt forskning

Undersökningen har behandlat hur Skandia genomfört återuppbyggandet av sitt varumärke. Det har även undersökts om detta arbete har blivit allmänt vedertaget.

Ett förslag på vidare forskning kan vara att jämföra flera företag med olika kriser och undersöka hur de gick tillväga genom krisen.

Ett annat uppsatssyfte kan vara att göra samma typ av studie som i denna undersökning fast gentemot ett annat företag som nyligen haft en kris.

## Källförteckning

### Litteratur

Artsberg, K (2005). *Redovisningsteori – policy och praxis*. Liber Ekonomi.

Brody, N & Ehrlichman, H (1997). *Personality psychology – the science of individuality*. Prentice Hall.

Denscombe, M (2000). *Forskningshandboken – för småskaliga forskningsprojekt inom samhällsvetenskapen*. Studentlitteratur.

Eriksson, L-T & Wiedersheim-Paul, F (2001). *Att utreda, forska och rapportera*. Liber Ekonomi.

FAR (2002). *FAR:s samlingsvolym 2002*. Stockholm: FAR Förlag AB.

FAR:s Förlag (2005). *Internationell redovisningsstandard i Sverige IFRS/IAS 2005*. FAR:s Förlag AB.

Festinger, L (1957). *A theory of cognitive dissonance*. Stanford, CA: Stanford University Press.

Föllesdal, D et al. (1993). *Argumentationsteori, språk och vetenskapsfilosofi*. Thales.

Hendriksen, E & Van Breda, M (1992). *Accounting theory*. Irwin, Cop: Homewood, III

Holme, I & Solvang, B (1997). *Forskningsmetodik – om kvalitativa och kvantitativa metoder*. Studentlitteratur.

Mathews, M & Perera, M (1996). *Accounting theory and development (3:e uppl.)*. Nelson: Melbourne.

Nachemson-Ekwall, S & Carlsson, B (2004). *Guldregn – sagan om Skandia*. Bonnier Fakta.

Nilsson, H, Isaksson A & Martikainen T (2002). *Företagsvärdering – med fundamental analys*. Studentlitteratur.

Saunders, M (2003). *Research Methods for Business Students*. Prentice Hall.

Scott, W. R (2003). *Accounting Theory*. Prentice Hall: Toronto.

Watts, R & Zimmerman, J (1986). *Positive Accounting Theory*. Prentice Hall: New Jersey.

Årsredovisningslagen (1995:1554)



**Muntlig källa**

Matsson Mats, Marknadsområdeschef Skandia Rådgivning AB i Kristianstad. Intervju den 16 december 2005.

**Artiklar**

Andersson, A. Skandalen i Skandia. Bäckström tog emot nya protester. ”Jag förstår att spararna är upprörda”, Privata Affärer, 20031125 [Digital version] Access 20051115

Ekdal, N. Det finns ett liv efter skandalerna, Dagens Nyheter, 20031130 [Digital version] Access 20051114

Nyllinge, P (1998). Värdering av varumärken, Balans, Nummer 6-7, s. 35-40.

Rörbecker, M. Skandalerna svärtar ner etablerat varumärke, Dagens Nyheter, 20031008 [Digital version] Access 20051115

Sundén, M och Wahlberg M. Svårt laga skadat varumärke, Svenska Dagbladet, 20031018 [Digital version] Access 20051114

Sundling, J. Skandias varumärke uttraderat. ”50 års varumärkesbyggande kan raseras på en vecka”, Resumé, Nummer 12-13 2003, s. 45.

**Internetkällor**

Deloitte, [www.deloitte.se](http://www.deloitte.se), *Bakgrund och övergången*, access 051201

Garbergs Annonssbyrå, [www.gogarbergs.se](http://www.gogarbergs.se), access 051215

Skandia AB, [www.skandia.com](http://www.skandia.com), access 051212

Statistiska centralbyrån, [www.scb.se](http://www.scb.se), access 051207

**Årsredovisningar**

Skandia AB, Årsredovisning 2002.

Skandia AB, Årsredovisning 2003.

Skandia AB, Årsredovisning 2004.

## Bilaga 1

Intervjufrågor till Skandia:

### 1.

- Fanns det någon krisberedskap innan skandalen 2002?
- Har den förändrats utifrån det som hände eller har detta inte behövts eftersom något liknande inte kommer att hända igen?

### 2.

*Det finns olika sätt att agera på efter att något allvarligt har hänt.*

- Hur agerade ni direkt efter att skandalen kom ut i media och vad var syftet med detta agerande?
- Hade ni is i magen och litade på att ert varumärke var starkt nog att klara av situationen eller kände ni att ni behövde agera direkt?

### 3.

*Skandias styrelse och ledning måste genomföra ett antal symbolhandlingar som visar prov på tydlighet, öppenhet och ansvar. Ett bolag som hanterar så viktiga saker som människors ålderdom och framtid måste också våga vara öppet och ansvarstagande i alla led.*

- Hur har ni jobbat på att försöka vara öppna och ärliga och ta ert ansvar?

### 4.

*Insatta personer om varumärken understryker vikten av att Skandia gör något för sina kunder och visar att de är högst prioriterade.*

- Hur har ni visat detta?
- Har ni till exempel kompenserat era kunder ekonomiskt?

**5.**

*Enligt insatta personer om varumärken måste ett företag som kunder och allmänheten tappat förtroende för visa tydligt att man bygger system som förebygger att det inte ska hända igen.*

- Hur har ni visat detta?

**6.**

*Förtroendet är den starkaste faktorn för ett varumärke inom bank- och finanssektorn. För Skandia var förtroendet till och med så lågt att det talades om att de skulle raderas från marknaden.*

- Var ni rädda att det skulle gå så långt?

- Kände ni att allmänhetens förtroende var kört i botten?

**7.**

*Bonussystem gav den gamla ledningen en dryg halv miljard kronor. Lägenhetsfiffel, vilseledande redovisning, oskäligena bonussystem, usla affärer, missbruk av livbolagets tillgångar och ovanpå detta en självgodhet och arrogans från personer i ledningen. Skandia blev i media riktigt nedsvärtat.*

- Hur påverkade dessa rubriker ert arbete?

- Gjorde det att ni på grund av medias uppmärksamhet blev tvungna att vinkla ert arbete åt ett visst håll?

**8.**

*I december 2003 var kundernas förtroende fullständigt kört i botten. Endast var tredje kund uppgav sig vara nöjd med Skandia. Året innan de olika affärerna rullades upp var kundförtroendet uppe i över 80 procent. Idag har det börjat närma sig 70 procent.*

- Ni är på väg tillbaka men tror du att ni kommer nå upp till samma nivå som tidigare?

- Har ni satt upp ännu högre mål?

**9.**

*Företagen har börjat återfå förtroendet för Skandia medan privatpersoner har haft svårare att glömma och förlåta.*

- Vad är det som gjort att privatpersonerna inte har återfått lika stort förtroende för er som företagen har fått?
- Har ni lagt ner olika typ av arbete på de båda grupperna?

**10.**

*Direkt efter krisen hade en omfattande reklamkampanj inte hjälpt men Skandia väntade så länge som nästan två år innan de körde igång sin första reklamkampanj.*

- Varför dröjde det så länge innan ni gick ut på reklammarknaden igen?

**11.**

*Tiden läker alla sår.*

- Varför fortsätter ni att påminna folk genom att säga ”med vårt rykte...” i era reklamkampanjer?
- Hur länge ska ni fortsätta med det?

**12.**

- Har budskapet förändrats i ert varumärke?

## Bilaga 2

**Enkätundersökning om Skandia**

1. **Kön**      Man <sub>0</sub>      Kvinna <sub>1</sub>

2. **Ålder**      20-30 <sub>1</sub>    31-40 <sub>2</sub>    41-50 <sub>3</sub>    51-60 <sub>4</sub>    61-70 <sub>5</sub>    71- <sub>6</sub>

3. **Är du kund i Skandia?**      Ja <sub>0</sub>      Nej <sub>1</sub>

---

**4. Hur är ditt förtroende för Skandia idag?**

Väldigt litet    <sub>1</sub> <sub>2</sub> <sub>3</sub> <sub>4</sub> <sub>5</sub> <sub>6</sub> <sub>7</sub>      Väldigt stort

**5. Känner du till skandalen år 2003?**

Ja <sub>0</sub>      Nej <sub>1</sub>

**6. Hur var ditt förtroende för Skandia innan skandalen?**

Väldigt litet    <sub>1</sub> <sub>2</sub> <sub>3</sub> <sub>4</sub> <sub>5</sub> <sub>6</sub>      Väldigt stort

**7. Hur var ditt förtroende för Skandia direkt efter Skandalen?**

Väldigt litet    <sub>1</sub> <sub>2</sub> <sub>3</sub> <sub>4</sub> <sub>5</sub> <sub>6</sub> <sub>7</sub>      Väldigt stort

**8. Skandia står för trygghet och förtroende. Hur stämmer det överens med din bild av företaget?**

Stämmer inte alls <sub>1</sub> <sub>2</sub> <sub>3</sub> <sub>4</sub> <sub>5</sub> <sub>6</sub> <sub>7</sub>      Stämmer helt

---

**9. Har du uppmärksammat Skandias reklamkampanjer?**

Ja <sub>0</sub>      Nej <sub>1</sub>      Vet ej <sub>2</sub>

Om ja, hur uppfattar du budskapet i reklamen? \_\_\_\_\_

**10. Har du uppmärksammat något arbete utöver reklamen?**

Ja <sub>0</sub>      Nej <sub>1</sub>      Vet ej <sub>2</sub>

Om ja, på vilket sätt? \_\_\_\_\_

**11. Påverkade denna skandal dig?**

Ja <sub>0</sub>      Nej <sub>1</sub>      Vet ej <sub>2</sub>

Om ja, hur då? \_\_\_\_\_

## Bilaga 3

Här är vår uträkning till hur många respondenter vi minst skulle fråga i vår enkätundersökning.

Befolkning Kristianstad (totalt): 75 592 personer (041231)

Befolkning Kristianstad (20- år): 57 403 personer (041231)

Vi använde oss av 90 % säkerhet, vilket ger oss ett z-värde på 1,65.

76 % av Kristianstads befolkning är från 20 år och uppåt (57 403/75 592).

### Uträkning

$$\begin{aligned}n &= 76 * 24 * (1,65/10)^2 \\ &= 1824 * (0,165)^2 \\ &= 1824 * 0,027225 \\ &= 49,6584\end{aligned}$$

$$\begin{aligned}n' &= 49,6584/1 + (49,6584/75 592) \\ &= 49,6584/1 + 6,5693^{-4} \\ &= 49,6584/1,000656927 \\ &= 49,62579949 \sim 50 \text{ personer}\end{aligned}$$

Med 10 % felmarginal fick vi alltså fram att vi minst ska fråga 50 personer för att resultatet inte ska bli missvisande.