

Företagsekonomiska institutionen  
FEKK01  
Höstterminen 2010



## *Social-CRM*

---

*Bank & Försäkringsföretagens förhållning till sociala medier*

**Författare:**  
Manu Mahal  
Jeanette Nikdavoodi

**Handledare:**  
Lars Carlman

## Sammanfattning

Examensarbetets titel	Social-CRM
Seminariedatum	14 januari, 2011
Ämne/kurs	FEKK01, Examensarbete Kandidatnivå, 15 högskolepoäng
Författare	Manu Mahal Jeanette Nikdavoodi
Handledare	Lars Carlman
Fem nyckelord	Customer Relationship, Management (CRM), Kundlojalitet, Transparens, Social Media, Bank- och försäkringsföretag
Syfte	Syftet med uppsatsen är att undersöka bank- och försäkringsföretagens förhållning till sociala medier. Ambitionen är att utreda huruvida det föreligger en passiv inställning samt vad den beror på.
Metod	Undersökningen är kvalitativ och således av djup karaktär, med förklarande ambitioner. Vi har använt oss utav en induktiv ansats och med hjälp av ett fallföretag ökat förståelsen.
Teoretiska perspektiv	Grunden i referensramen bygger på grundläggande teorier och modeller om relationsbyggande. Vidare kompletteras ramverket även utav ett par expertintervjuer.
Empiri	Insamling av uppsatsens empiriska material har skett genom semistrukturerade intervjuer med sju respondenter från fall-företaget.
Resultat	Undersökningen påpekar att fallföretaget uppvisar en tydlig passiv förhållning till sociala medier. Tendenserna till bank- och försäkringsföretagens försiktighet beror dels på den bristande förståelsen i kommunikationsmedlets genom-slagskraft samt hur sociala medier kan användas långsiktigt som ett potent CRM-verktyg för att skapa kundlojalitet.

## Abstract

Title	Social CRM
Seminar date	14 January 2011
Course	FEKK01, Degree Project Undergraduate level, Business Administration, Undergraduate level, 15 University Credits points (ECTS)
Authors	Manu Mahal Jeanette Nikdavoodi
Advisors	Lars Carlman
Key words	Customer Relationship Management (CRM), Customer Loyalty, Transparency, Social Media, Bank and Insurance companies
Purpose	The purpose of this thesis is to examine whether banking and insurance companies' have a passive attitude towards social media. The intention is to determine the circum-spectness.
Methodology	The study is of a qualitative character, with the ambition to explore. Furthermore it has a inductive approach and the deeper understanding is gained with a case company.
Theoretical perspectives	The theoretical reference framework is based on fundamental theories and models from customer loyalty. Furthermore, the subfield to existing literature and theories is interviews with consults hence to gain expertise knowledge.
Empirical foundation	The researchers data was collected through seven semi-structured interviews from our case company within the banking and insurance industry.
Conclusions	The results of this study indicate that our company has circum-spectness for social media. The trends for their attitude is due to the lack of understanding the impact of social media and how it can be used as a potent CRM tool to create customer loyalty in the long term.

## Förord

**Stort tack till följande personer:**

Pom Ahnberg, Scream  
Klas Tjebbes, Scream  
Hanna Elfvín, KAN  
Robin Teigland, Handelshögskolan  
Sven Ljungberg, Skandia Bank & Försäkring  
Respondenterna på Skandia Bank & Försäkring  
Lars Carlman, vår handledare på Företagsekonomiska institutionen  
Viveca Kiö

Nära och kära

*Lund den 10 januari 2011*

---

**Manu Mahal**

---

**Jeanette Nikdavoodi**

# Innehåll

<b>1 Inledning</b> .....	<b>1</b>
1.1 Bakgrund.....	1
1.2 Problemdiskussion .....	2
1.3 Syfte och frågeställning.....	3
1.4 Centrala begrepp och definitioner.....	4
1.5 Avgränsningar.....	4
1.6 Disposition.....	5
<b>2 Litteraturgenomgång</b> .....	<b>6</b>
2.1 Finansmarknad.....	6
2.1.1 Bankmarknad.....	6
2.1.2 Försäkringsmarknad.....	7
2.2 Marknadsförändringar .....	8
2.2.1 Banksekretess .....	10
<b>3 Teoretisk referensram</b> .....	<b>11</b>
3.1 Relationsmarknadsföring.....	11
3.2 CRM .....	12
3.2.1 Kundlojalitet.....	13
3.2.3 Relationskvalitén.....	14
3.2.4 Kompetens .....	14
3.2.5 Kommunikation .....	15
3.2.6 Hängivenhet .....	16
3.2.7 Konflikthantering.....	17
3.3 DART .....	18
3.3.1 Dialog.....	19
3.3.2 Access.....	19
3.3.3 Riskbedömning.....	20
3.3.4 Transparens.....	20
3.4 eCRM .....	21
3.5 Vår teoretiska referensram .....	22
<b>4 Metod</b> .....	<b>24</b>
4.1 Vetenskapssyn och val av ansats.....	24
4.2 Undersökningsmetod.....	25
4.3 Tillvägagångssätt.....	26
4.3.1 Presentation av företag.....	26
4.3.2 Datainsamling .....	27
4.3.2.1 Primärdata .....	27
4.3.2.2 Sekundärdata .....	29
4.4 Slutsatsens värde.....	29
4.4.1 Reliabilitet.....	29
4.4.2 Validitet .....	30
4.4.3 Generaliserbarhet.....	30
4.4.4 Källkritik .....	31
<b>5 Empiri</b> .....	<b>32</b>
5.1 Skandias respondenter.....	32

5.2 Sociala medier idag.....	33
5.2.1 Policy om sociala medier.....	33
5.2.2 Problematik.....	34
5.3 CRM och DART.....	35
5.3.1 Kundlojalitet, Tillit och Relationskvalitén.....	36
5.3.2 Dialog och Kommunikation.....	36
5.3.3 Hängivenhet.....	38
5.3.4 Konflikthantering.....	38
5.3.5 Transparens och Access.....	39
5.3.6 Kompetens.....	40
5.4 eCRM.....	40
5.4.1 Tjänsteerbjudande och service.....	40
5.4.2 One-to-one.....	41
5.4.3 Konvergens.....	41
5.4.4 Realtid.....	42
5.5 Skandiabanken i Norge.....	42
5.5.1 Bakgrund.....	42
5.5.2 Transparens.....	43
<b>6 Analys.....</b>	<b>44</b>
6.1 Sociala medier idag.....	44
6.1.1 Policy om sociala medier.....	44
6.1.2 Sociala medier som kampanj.....	45
6.1.3 Problematik.....	45
6.1.4 Skandia Norge och Skandia Sverige.....	46
6.2 Social-CRM.....	46
<b>7 Slutsats.....</b>	<b>53</b>
7.1 Slutsatser.....	53
7.2 Diskussion.....	54
7.3 Vidare forskning.....	55
<b>8 Källförteckning.....</b>	<b>57</b>
8.1 Publicerade källor.....	57
8.2 Elektroniska källor.....	60
8.3 Muntliga källor.....	61
<i>Figur 2 Allmänhetens syn på bankerna 2010.....</i>	<i>9</i>
<i>Figur 2 Modell över nyckelfaktorer i CRM.....</i>	<i>12</i>
<i>Figur 3 Social-CRM: Sammanfattande modell över vår teoretiska referensram.....</i>	<i>23</i>
<i>Bilaga 1- Intervjumall I, Skandia.....</i>	<i>62</i>
<i>Bilaga 2 - Intervjumall II, Skandia.....</i>	<i>63</i>
<i>Bilaga 3 – Intervjumall III, Experter.....</i>	<i>66</i>

# 1 Inledning

*I det första kapitlet presenteras en bakgrund till Sociala medier. Därefter redogörs studiens problemområde varpå frågeställning och syfte presenteras. Vidare framställs relevanta definitioner och begrepp, samt områdets avgränsningar. Avslutningsvis presenteras studiens fortsatta disposition.*

## 1.1 Bakgrund

Internetbaserade sociala nätverkstjänster eller plattformar, så kallade “sociala medier”, har på senare tid växt till att bli det ultimata sättet att kommunicera med vänner och bekanta runt om i världen. Dagens marknadskommunikation är på väg in på en ny modell där online kommunikationen spelar en dominerande roll; och sociala medier är den senaste trenden i utvecklingen. Den nya världsomspännande och turboutvecklade tekniken skapas av användarnas egna innovationer och konventioner. Facebook, Twitter, MySpace, Youtube och LinkedIn är exempel på några av dem hundratusentals mest använda sociala medierna (Fifield, Foudree & Hatfield, 2009).

År 2010 verkar det råda en överväldigande konsensus gällande företagens involvering i sociala medier (Staktson, 2009), då de i en allt större utsträckning väljer att följa den digitala utvecklingen vad gäller kommunikationen till olika intressegrupper. Den tidigare dominerande massmarknadsföringen, där aktören är en mikrofon när denne sänder ut ett budskap till flera mottagare., hittas i bland annat i TV, press, radio.

Från att företag länge kommunicerat med envägskommunikationen, har man nu med hjälp av Internet och sociala medier kunnat upprätthålla en tvåvägskommunikation. Uttrycket beskriver websidor som har ett mer dynamiskt angreppssätt där innehållet på kontinuerligt modifieras av samtliga användare på ett mer ömsesidigt sätt (Thackeray, 2008). Tvåvägskommunikationens interaktion mellan företaget och konsumenten är ett sätt att fylla tomrummen (Johansson, 2010-11-30).

Den ökade tillgången till Internet, samt lättåtkomligheten dygnet runt är den drivande faktorn till att kundsegmentet ökat, vilket kan tänkas vara en anledning till företagens ökade tillväxt på sociala medier. Eftersom sociala medier är en form av marknadsföring där konsumenterna självmant söker upp företagen kan det ses som en styrka för företagen att följa trenden. Meadows-Klue (2007) menar att eftersom konsumenter bestämmer själva när de vill bli exponerade för reklambudskap, blir det samtidigt enligt både Christensen (2008) samt Firat och Torp (2008) svårare att kontrollera marknadsföringsinsatser med den moderna marknadsföringen, jämfört med den traditionella marknadsföringen.

Enligt Stiftelsen för Infrastrukturs rapport om svenskarna och Internet visas att 84 procent av Sveriges befolkning använder sig av Internet. Undersökningen visar vidare att hälften av befolkningen finns med i sociala nätverk, samt att ökningen av den äldre generationen har under den senaste perioden varit dramatisk (Findahl, Svenskarna och Internet 2010).

På så vis bör företagen effektivisera marknadsföringen och informationsspridningen, eftersom konsumenteten tar större ansvar för att hitta information i den allt mer globaliserade världen (ibid). Informationen på företagens egna hemsidor räcker inte längre, utan man behöver ta in olika delar för att bygga upp relationen. Sociala medier används som ett kommunikationsverktyg, för att skapa och upprätthålla kundrelationerna, men även för att förbättra den interna kommunikationen (Elfvin, 2010-11-30).

## 1.2 Problemdiskussion

De senare årens ökade reklam har lett till konsumenters negativa attityd till reklam, som ett resultat av ökad ad clutter som innebär den stora mängden reklam konsumenterna dagligen utsätts (Speck & Elliott, 1998). På grund av detta har konsumenter numera förmågan att avgöra vad som är betydelsefull information och samtidigt kunna sortera bort oväsentliga budskap (Blackwell et al., 2006; Dahlén & Edenius 2007; Friestad & Wright 1995). Eftersom hjärnan inte uppfattar traditionell marknadsföring lika bra längre (Prensky, 2001), har det blivit svårare för företagen att hitta potentiella och befintliga



kunder. Hjärnans struktur ändras i takt med den digitala utvecklingen som sker (ibid). Dagens traditionella kommunikationsstrategier med envägskommunikation är numera inte längre effektiv. Tvåvägskommunikationen är ett framsteg i teknologin, och uppkomsten av sociala medier har resulterat i ökade möjligheter för interaktion inom B2C-perspektivet (Christensen et al., 2008).

En branschs syn på sociala medier blir ett särskilt intressant ämne att analysera när det finns en överväldigande konsensus gällande företags användning av sociala medier i sin marknadsföring när branschen har en passiv förhållning till sociala medier. Det är denna företeelse som har väckt störst fascination hos oss inom forskningsområdet. Vi menar att finansbranschen har en större tendens till att vara försiktiga med att använda sig av sociala medier som kommunikationsmedel.

Vi finner stöd för vår frågeställning i bland annat Overhulse-Kings (2010) artikel *'Ignoring Social Media Can Be Dangerous'* där författarna menar att försäkringsbolag har tendens att tro att sociala medier är en övergående trend, vilket kan stå dem väldigt dyrt. Fifield et al (2009) skriver i artikeln *'Social Media and the Insurance Business'* att försäkringsbolag relativt nyligen börjat använda sig av sociala medier och att användningen är väldigt begränsad och experimentell. Vidare menar författarna att om försäkringsbolag fortsätter vara inaktiva i sociala medier kommer deras kommunikation inte nå kunderna samt de kommer inte höra vad kunderna säger om dem (ibid). Vilket även Elfvin (2010-11-30), Johansson (2010-11-30) och Kjelsson (2010-11-30) bekräftar. Leder (2010) jämför i artikeln *'Large Firms Need to Get More Social'* hur juridikavdelningar idag hindrar finansföretag från att använda sig av sociala medier med den skepticism och motstånd som finansföretag fick från respektive ledningar när Internet först började användas 1994.

### 1.3 Syfte och frågeställning

Syftet med uppsatsen är att undersöka varför bank- och försäkringsföretag inom finansbranschen är försiktiga med att använda sociala medier som kommunikations-

medel. Trots att trender som förespråkar användandet av sociala medier har speglats i flertal artiklar. Syftet har mynnat ut i följande frågeställning:

– *Varför har bank- och försäkringsföretag en passiv förhållning till sociala medier som en del av sin marknadsföring?*

#### 1.4 Centrala begrepp och definitioner

- Interaktion: En ömsesidig process mellan grupper som påverkar varandra (Nationalencyklopedin I, 2010-01-09).
- Nätverk: Informationsutbyte eller relation mellan individer, organisationer, eller dator-användare (Nationalencyklopedin II, 2010-01-09).
- Filial: En avdelning som är belägen på annan plats än huvudorganisationen (Nationalencyklopedin III, 2010-01-09).
- B2C: Interaktionen mellan ett företag och en individuell kund som till stor del är teknologidrivna (Iacobucci & Hibbard, 1999).
- Tjänsteerbjudande: En samling aktiviteter som inkluderar ett företags kärntjänst samt tilläggstjänster som förbättrar eller stödjer kärntjänsten (Lamb et al., 2000).

#### 1.5 Avgränsningar

Då vårt problemområde för social media är ett mycket stort ämne, blir det nödvändigt att avgränsa studien. Undersökning avgränsas genom att enbart studera finansmarknadens syn på sociala medier, även om vi upptäckt andra företags såsom börs- och elbolagens passivitet där. Forskningen fokuseras till endast bank- och försäkringsföretagens användning av sociala medier, då vi anser att det är en nödvändig åtgärd. För att ytterligare avgränsa undersökningen, har vi tänkt undersöka företagens relationer till konsumenter, det vill säga B2C och användningen av sociala medier som

marknadsföringskanal eller informationsspridning. Enligt författarnas genomgång av tidigare forskning är det ett oupptäckt forskningsområde.

Vår studie begränsas till företagen på den svenska marknaden även om liknande mönster går att upptäcka hos de internationella finansbolagen. Den geografiska avgränsningen motiveras av att där finns stora skillnader i dagens sociala medieanvändning i olika länder. Dock görs det en jämförelse med det undersökta fallföretagets filial i Norge.

Vidare tar vi i undersökningen inte hänsyn till eventuella förändringar i tiden. Fallföretaget har undersökts under december månad, visserligen kommer slutresultatet leda oss in på den kommande utvecklingen av sociala mediers inställning och handlade.

## 1.6 Disposition

Uppsatsen är uppdelad i sju huvudkapitel och för att läsaren ska få en tydlig bild av uppsatsens upplägg, presenteras nedan den fortsatta dispositionen. I det första kapitlet introduceras läsaren för bakgrunden till sociala medier, vidare behandlas en problemdiskussion som leder till syftet och frågeställningen. Likväl innehåller nästföljandekapitel en bakgrund till finansbranschens viktiga aktörer, samt förändringarna i marknaden läggs fram. I det tredje nästkommande kapitlet, presenteras vår teoretiska referensram som tar upp relevanta begrepp och teorier. Den ska i sin tur leda tillbaks till uppsatsens syfte, och även vidareutvecklas i samband med vår frågeställning som sedan testas i nästa avsnitt. I metodkapitlet redogörs studiens insamlingsprocess av det empiriska materialet, och graden av reliabilitet, validitet, generalisering samt en källkritik. I empirin redogörs det insamlade materialet. I det sjätte kapitlet analyserar vi tidigare empiriska resultat som är baserade på den teoretiska referensramen. I det slutliga kapitlet besvaras frågeställningen. Vidare diskuteras här viktiga implikationer av våra resultat samt avslutande reflektioner kring vidare forskning.

## 2 Litteraturgenomgång

*I följande kapitel redogörs tidigare genomförda studier kring forskningsområdet. Inledningsvis presenteras kort finansmarknaden, som följs av bank- och försäkringsmarknaden. Slutligen diskuteras marknadsförändringar samt betydelsen av denna.*

### 2.1 Finansmarknad

Den svenska finansmarknaden står för den grundläggande betydelsen för landets ekonomiska välfärd. Ett system som främjar tillväxt och sysselsättning genom att förmedla befolkningens betalningar, sparande, finansiering, betalningsförmedling, riskhantering samt hanterar kapitalfördelningen. Systemen förvaltas utav *banker, försäkringsbolag, bostadsinstitut, fondbolag, AP-fonder värdepappersföretag* samt övriga *kreditmarknadsföretag* (Svenska Bankföreningen I, 2010-12-12).

#### 2.1.1 Bankmarknad

Den största aktören på den svenska finansmarknaden, mätt i balansomslutning är banker, som utgör 46 procent av hela den finansiella sektorn (Svenska Bankföreningen II, 2010-12-12). Bankernas kärnverksamhet är att ta emot inlåning samt lämna krediter till hushållen, företagen och den utländska allmänheten. Ytterligare en viktig roll är betalningsförmedlingen, det vill säga att tillhandahålla ett effektivt och välutvecklat betalningssystem. Vid sidan av in- och utlåningen samt betalningsförmedlingen finns riskspridningen som innebär att bankerna ska erbjuda privatpersoner och företag möjlighet att minska, omfördela och sprida risker (Svenska Bankföreningen III, 2010-12-12).

De totalt 117 bankerna på den svenska marknaden utgörs av fyra huvudkategorier. De är *svenska bankaktiebolag, utländska banker, sparbanker* och *medlemsbanker* (Svenska Bankföreningen III, 2010-12-12). Den första huvudkategorin Svenska bankaktiebolag delas in i ytterligare tre kategorier. Den första kategorin består av de fyra största bankerna

på marknaden: SEB, Nordea, Handelsbanken och Swedbank (Svenska Bankföreningen IV, 2010-12-12), det vill säga universalbanker, vilka erbjuder alla typer av finansiella tjänster. Vid sidan om de finns ombildade aktiebolagen, mindre svenska bankaktiebolagen med varierande verksamhetsinriktning och ägarstruktur. Den sista kategorin är de övriga svenskägda bankaktiebolagen, så kallade nischbanker som främst distribuerar sina tjänster genom Internet eller telefon. Exempel på dessa är Skandiabanken, Länsförsäkringar Bank, Ikanobanken. (Svenska Bankföreningen IV, 2010-12-12), men som dock fram till idag gradvis ökat sitt tjänstebud (Svenska Bankföreningen V, 2010-12-12). I samband med en lagändring år 1990, tilläts de utländska bankerna att starta filialkontor i Sverige, och allteftersom har antalet ökat. (Svenska Bankföreningen IV, 2010-12-12).

Vid sidan om de svenska och utländska bankaktiebolagen finns ett stort antal sparbanker i Sverige. Dessa fristående verksamheter är vanligen små banker som befinner sig på regionala eller lokala marknader och har ofta omfattande samarbete. Bland annat tekniskt samarbete samt gemensamt utbud med de större bankaktiebolagen. Den sista kategorin är medlemsbankerna som är en ekonomisk förening, med syftet att bedriva bankverksamhet åt medlemmarna (Svenska Bankföreningen IV, 2010-12-12).

### **2.1.2 Försäkringsmarknad**

Den andra största aktören på finansmarknaden, mätt i balansomslutning är försäkringsbolagen som utgör 18 procent av hela finansmarknaden (Svenska Bankföreningen II, 2010-12-09). Försäkringsbolagens syfte är att skapa ekonomisk trygghet till privatpersoner, samt ge stabilitet och säkerhet till företagen (Försäkringsförbundet I, 2010-12-09). Försäkringsbolagens verksamhetsgrenar är främst hem- och villahemförsäkring, företags- och fastighetsförsäkring, trafikförsäkring samt motorfordonsförsäkring (Försäkringsförbundet II: svensk försäkring i siffror 2009, 2010-12-09).

Försäkringsbolagen är uppdelade i livförsäkrings- och skadeförsäkringsbolag, som också finns inom samma koncern men saknar rätten att drivas inom samma bolag (Palmgren,

1993). Livförsäkring skyddar försäkringstagarens liv. Exempel på företag med dominerade marknadsandelar inom livförsäkringar är Skandia, SEB Trygg Liv, AMF Pension (Försäkringsförbundet II: svensk försäkring i siffror 2009, 2010-12-09). Skadeförsäkringen omfattar skydd av det ekonomiska värdet till exempel lösöre eller ett ekonomiskt intresse (Nationalencyklopedin IV, 2010). Länsförsäkring, If Skadeförsäkring, Trygg-Hansa och Folksam är exempel på bolag med högre marknadsandelar (Försäkringsförbundet II: svensk försäkring i siffror 2009, 2010-12-09).

Det beräknas finnas 481 försäkringsbolag i Sverige (Försäkringsförbundet II: svensk försäkring i siffror 2009, 2010-12-09). Även försäkringsmarknaden delas in i kategorier efter branschstruktur. De är *ömsesidiga försäkringsbolag*, *försäkringsaktiebolag* och *understödsföreningar* (Nationalencyklopedin IV, 2011). Ofta finns de ömsesidiga försäkringsbolagen och försäkringsaktiebolagen inom samma koncern. Skiljelinjen är dels att i den första är försäkringstagarna bolagets ägare medan den senare istället har separata ägare och försäkringstagare (Palmgren, 1993). Till understödsföreningarna hör ett bolag som erbjuder kapital-, sjuk- eller pensionsförsäkring (Finansinspektionen, 2011-01-03).

## 2.2 Marknadsförändringar

Finanssektorn är under ständig förändring, förvärv och fusioner, samtidigt som både svenska och utländska företag etablerar sig på marknaden. Även om bank- och försäkringsmarknaden tillsammans utgör över hälften av finansbranschen andel, är den utsatt för ett starkt förändringstryck vilka innebär att nya företag tillkommer samt utvidgat sin etablerade verksamhet (Svenska Bankföreningen II, 2010-12-12). Då finansmarknadens konkurrens hårdnar kan det vara centralt att behålla befintliga kunder, eftersom det kostar mer att attrahera en ny kund (Chu 2007 i Khak Abi et al 2010). Echverri & Edvardsson (2002) hävdar att allt fler kunder byter bank, vilket innebär att företagen ställs inför ökade krav. Ett uttalande likt detta baseras bland annat på studier som visar på att det kan kosta uppemot fem till tio gånger mer att förvärva nya kunder än att bibehålla befintliga (Chu, 2007 i Khak Abi et al, 2010). Följaktligen bör företag sträva

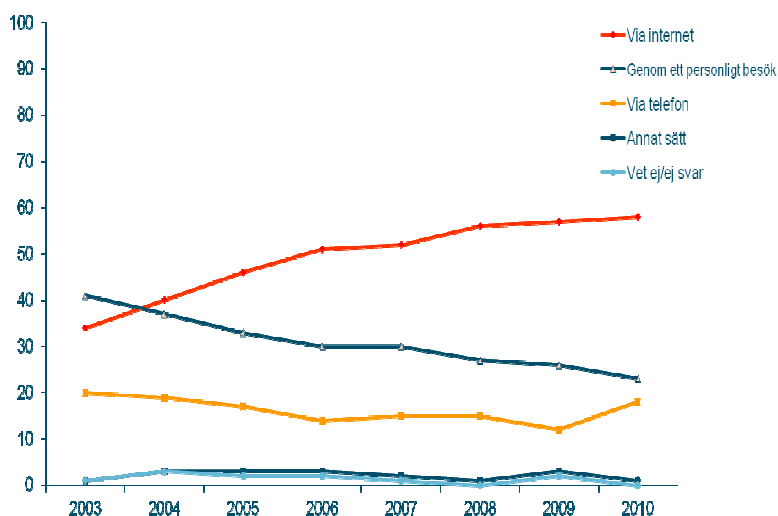
efter lojare kunder ty dessa spenderar mer pengar, är mindre priskänsliga samt kostar mindre att överhuvudtaget ha dem som kunder (Dowling, 2002).

De senaste åren har förändringar som gemensamma bank- och försäkringsverksamheter ökat på marknaden. Branschglidning är ett uttryck, som enligt Nationalencyklopedin (V, 2010-12-09) definieras som företag inom samma grupp marknadsförs genom varandras tjänster. Till exempel banker som erbjuder försäkringstjänster och försäkringsbolag som har egna banker. Branschglidningen inom den finansiella branschen tyder på ett behov av att göra befintliga kunder trogna.

Finansbranschens ökade konkurrens tros bero på den dagens teknik, som banat väg för etableringen av nya banker. Till exempel har Internet ökat kundernas möjligheter att utföra banktjänster, såsom kortbetalning, kontantuttag, kreditansökningar etcetera. Internet har i sin tur inneburit att bankkontoren fått mindre betydelse, eftersom förändringen möjliggjort utvecklingen av nya tjänster (Svenska Bankföreningen II, 2010-12-12).

I Synovates årliga bankstatistiska undersökning från juni 2010 har kunderna fått svara på vilken kanal de använder för att nå respektive bank.

Undersökningen visar att Internet antas som en huvudsaklig kanal, dock med en viss utplaning. Det tyder på att över hälften av kunderna redan finns ute på Internet. Vilken också bekräftas av Swedishbankers (Svenska Bankföreningen I, 2010-12-09) som hävdar att svenska befolkningen i slutet av 2008 tecknade. Det kan sättas i relation till befolkningen på 9 miljoner (Svenska Bankföreningen VI, 2011-01-03).



Figur 1 Allmänhetens syn på bankerna 2010

Källa: Svenska Bankföreningen, *Allmänhetens syn på bankerna*, 2010

Interaktionen med kunderna som finns på Internet är en framgångsrik konkurrensfördel (Ramani & Kuvar, 2008), vilket också innebär effektivisering av företagets marknadsföring och informationsspridning. Det nya distributionssättet har för finansföretagen en särskild betydelse vad gäller lagstiftningen.

### 2.2.1 Banksekretess

Beträffande banksekretess står det i 1 kap 10 § 1 st lagen (2004:297) om bank- och finansieringsrörelsen att enskildas förhållanden till kreditinstitut får inte obehörigen röjas (Gregow, 2010). Ifall en svensk bank bryter mot lagen kan den enligt *Report on Banking Secrecy* publicerad 2004 av The European Banking Federation (2004) bli tvingad att betala skadestånd till en kund samt avskeda dem anställda som brutit mot lagen. Banksekretessen innefattar samtliga områden i en relation mellan en bank och en kund (som till exempel tillgångar, transaktioner och lån). En svensk bank får inte berätta för andra vem som är eller inte är kund hos banken. Denna förpliktelse gäller även om en person upphör vara kund hos banken. Med kundens tillåtelse får banken avslöja information om kunden. Om förhållandet mellan kunden och banken är redan kända för allmänheten, om flera personer i kundens omgivning eller om vem som helst kan ta reda på relationen utan svårigheter så gäller inte banksekretessen (Petersson, 2002).

I Norge hittas en motsvarighet till den svenska banksekretessen i finanslagstiftningen i form av tystnadspliktsregler för dem anställda gällande de personer som företaget engagerar. Tystnadspliktsreglerna baseras på samtliga uppgifter om kunden är sekretessbelagda, precis som i Sverige (Petersson, 2002). Precis som i Sverige får en bank information om kunden om kunden så tillåter (The European Banking Federation, 2004).

De svenska och norska lagarna berörande banksekretess är generella vilket har medfört en flexiblare tolkning av lagarna i länderna (Petersson, 2002).



### 3 Teoretisk referensram

*I följande kapitel presenteras vår teoretiska referensram som ligger till grund för analys och tolkning av empiriskt material. Kapitlet introduceras med relevanta och grundläggande teoerier, modeller och begrepp från diverse forskare inom RM, CRM, eCRM & DART, som avslutningsvis följs av vår egen sammanfattande modell.*

#### 3.1 Relationsmarknadsföring

I relationsmarknadsföring (RM) är lojalitet ett centralt begrepp, där kundlojalitet är av yttersta betydelse. Kundlojalitet genererar ökade vinster, och är på så sätt livsviktigt för ett företags överlevnad. Att skapa relationer till befintliga kunder är ett bättre alternativ till att ständigt jaga nya, i termer av attraktion, upprätthållning och förbättring av kundrelationer (Berry, 1983). Schoefer och Ennew (2005) hävdar att tidigare studier i RM tillämpar ett interaktionspräglad tankesätt för att aktivt upprätthålla relationen i ett B2C perspektivet, i termer av långsiktighet. Definitionen av RM är enligt Gummesson (2002) "[...] marknadsföring som sätter relationer, nätverk och interaktion i centrum".

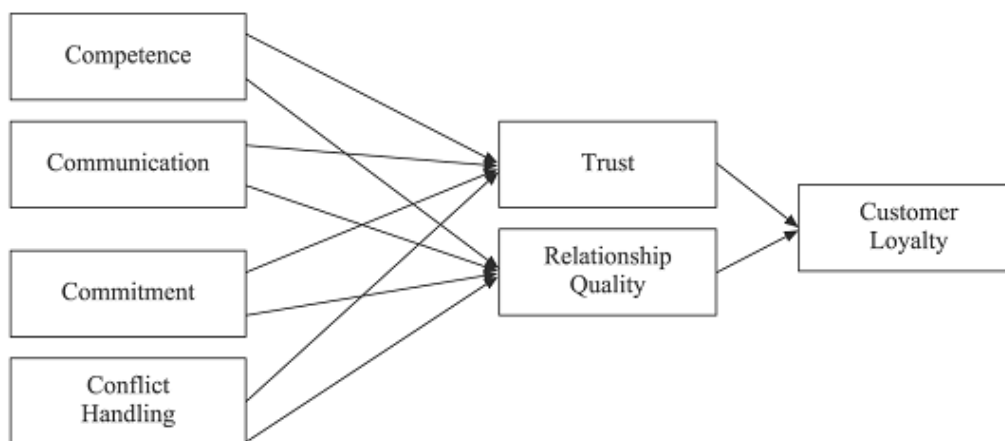
Robin Teigland (2010-12-10), forskare inom informella nätverk på Handelshögskolan i Stockholm menar att sociala medier otroligt viktiga för att arbeta med RM eftersom de har medfört ett helt annat sätt att skapa relationer till kunder. Enligt både Pom Ahnberg (2010-12-16) som jobbar med digitala medier på Scream Mediabyrå och Klas Tjebbes (2010-12-13), VD och projektledare på Eight Communications handlar sociala medier om att skapa engagemang hos ett företags målgrupp för att skapa långsiktiga relationer. Kanalen är väldigt bra på att skapa engagemang till ett varumärke eller företag, speciellt i avseendet att skapa en relation och djupare engagemang hos befintliga kunder (Tjebbes, 2010-12-13). Hanna Elfvin (2010-12-21), projektledare och strateg på webbyrån KAN menar att sociala medier medför stora möjligheter för företag att skapa en mer personlig relation och få ambassadörer genom att företaget har en stark närvaro i sociala medier. Dock är det vanligt förekommande att företag använder sociala medier som en kampanjsatsning. Sociala medier bör ligga mer som en bas för allt organisationen gör

snarare än att använda dem i ett mer kommersiellt syfte (Ahnborg, 2010-12-16; Tjebbes, 2010-12-13).

Det väletablerade begreppet Customer Relationship Management (CRM) härstammar från RM och kan definieras som ”[...] relationsmarknadsföringens värderingar och strategier – särskilt avseende kundrelationer – omsatta i praktiken” (Gummesson, 2002). Ur denna distinktion följer att RM är något mer övergripande än CRM.

### 3.2 CRM

Dowling (2002) hävdar att skapandet av relationer till kunderna leder till lojala kunder och CRM är verktyget för att göra detta. En närmre relation till kunderna innebär även att företag kan identifiera deras behov och därefter leverera sina tjänster som överträffar kundernas förväntningar (Ndubisi et al., 2007). Figuren nedan illustrerar den modell Ndubisi et al (2007) har i artikeln *Supplier-customer relationship management and customer loyalty: The banking industry perspective*, utvecklat som en modell som identifierar nyckelfaktorer inom relation-smarknadsföringen och hur dessa förhåller sig till varandra.



**Figur 2 Modell över nyckelfaktorer i CRM**

Kompetens, kommunikation, hängivenhet och konflikthantering anses direkt påverka *tillit* och *relationskvalitén* mellan företag och konsument. *Kundlojalitet* anses direkt påverkas av förtroendet och relationskvalitén. Därmed finns det ett indirekt samband mellan kundlojalitet och kompetens, kommunikation, hängivenhet och konflikthantering (Ndubisi et al., 2007). För att bättre förstå vad som menas med dessa termer följer nedan en beskrivning av varje beståndsdel från Figur 2.

### 3.2.1 Kundlojalitet

Även om ämnet kundlojalitet redan har berörts i tidigare stycke och varför det har stor betydelse, så är det viktigt att framhäva exakt vad begreppet syftar på. Olivers (1999) definition av lojalitet lämpar sig speciellt bra i detta sammanhang eftersom konsumenten beaktas i termens beskrivning. Kundlojalitet är en förpliktelse till framtida återköp av en vara eller tjänst av ett och samma varumärke trots att det finns situationsfaktorer och marknadsföring som försöker ändra detta beteende (Oliver, 1999).

### 3.2.2 Tillit

Vi utgår från Helfert, Ritter och Walter (2002 i Watson & Johnson, 2010) definition av tillit som en positiv tro, attityd eller förväntning att involverade parter agerande sannolikt tillfredställare den andra. Istället för att presentera flera olika definitioner är det vara intressantare att redogöra vad som utmärker tillit och hur dessa egenskaper speglas i relationen mellan företag och kunder.

Tillit behöver inte vara symmetriskt. Att ett företag har förtroende för sina kunder betyder inte att den omvända relationen gäller. Tillit är inte fördelbart. Om företaget har förtroende för sin målgrupp så innebär det inte att varje individ i målgruppen har företagets förtroende. Tillit är inte alltid överförbart. Om en kund har förtroende för en avdelning i ett företag så betyder det inte att förtroende gäller för hela företaget (Viljanen, 2010). Det är inte ovanligt att styrkan i ett nära samarbete mellan kund och företag anses bero på just ett ömsesidigt förtroende för varande (Gummesson, 2002). Om förtroendet

skulle brytas av företaget kan det leda till att kunden överger företaget och dess produkter (Ndubisi, 2004).

### 3.2.3 Relationskvalitén

Större delen av den forskning som bedrivits inom RM konsekvent definierar relationskvalitén som en bedömning av en relations styrka som är ömsesidig för parterna involverade (De Wulf et al., 2003). Exakt vilka egenskaper som påverkar relationskvalitén och dessa förhåller sig till RM är inte alltid överensstämmande. Till exempel Crosby et al (1990) menar att relationskvalité består av minst två dimensioner, tillit och tillfredsställelse. De Wulf et al (2003) lyfter även fram en tredje dimension, hängivenhet. I denna uppsats utgår vi utifrån den förhållning av relationskvalitén till RM som illustreras i Figur 2.

Oavsett vilka dimensioner forskningen lyfter fram så är det viktigt att påpeka relationskvaliténs betydelse för företag. Relationskvalitén kan ses som en samling abstrakta värden som förbättrar en produkt eller tjänst och förväntas leda till ett utbyte mellan företag och konsument, och är en grundförutsättning för långsiktiga relationer (Levitt, 1986 i Ndubisi et al 2007; Bejou et al 1996).

### 3.2.4 Kompetens

Ndubisi et al (2007) definierar kompetens ur en företagsekonomisk synvinkel som kundens uppfattning av företagets teknologiska och kommersiella kompetens. Ivarsson (2005) menar att kompetens är en självklar konkurrensfaktor för företag som enligt Stenberg (1993) har tre beståndsdelar; *färdighetskunskap*, *social kunskap* och *teoretisk kunskap*. Färdighetskunskap syftar på praktiskt kunnande som grundas på tidigare erfarenheter. Social kunskap syftar på social kompetens, det vill säga en subjektiv tolkning av vad det innebär att framgångsrikt kunna interagera med människor. Teoretisk kunskap är inlärd kompetens som inhämtas för det mesta genom utbildning (Ivarsson, 2005).

För att arbeta med sociala medier krävs det resurser i form av att de människor som arbetar med medierna är dedikerade och själva intresserade som privatpersoner av dem (Ahnborg, 2010-12-16; Tjebbes, 2010-12-13). Tjebbes (2010-12-13), Elfvin (2010-12-21) och Ahnborg (2010-12-16) menar att det handlar om att förstå hur sociala medier fungerar, att människorna som arbetar med medierna lever via sociala medier. Elfvin (2010-12-21) lyfter även fram betydelsen av att ha explicita riktlinjer inom ett företag för vilket tonläge som företaget ska ta till i sociala medier samt riktlinjer om vad som är och inte är tillåtet att göra i sociala medier. Detta beror på att samtliga anställda är på något sätt ambassadörer för företaget, även i det privata, och det är därför viktigt att ha riktlinjerna i ryggraden (ibid).

### 3.2.5 Kommunikation

Med kommunikation menas förmågan att förse kunderna med tillförlitlig information i rätt tid (Ndubisi et al., 2007). Denna definition tyder på att kommunikation är ett enkelriktat informationsflöde; från företaget till kunden. Engseth (2009) hävdar att kommunikation baseras alltid på en sändare och en mottagare; företaget och kunden, men att mottagarens inställning har förändrats.

Den förändrade inställningen hos konsumenterna som Engseth (2009) talar om, identifierar Prahalad & Ramaswamy (2004) som en förändring av konsumenternas roll. Företag har tidigare kunna agerat självständigt vad gäller marknadsföring, utveckling och design av produkter, val av säljkanaler utan konsumenternas inblandning (Prahalad & Ramaswamy, 2004). Företag bygger idag inte sina egna varumärken längre utan det är konsumenterna som gör det, vilket är det stora paradigmskiftet (Tjebbes, 2010-12-13). Konsumenterna vill idag istället interagera med företag och påverka olika avdelningar i företaget med hjälp av nya verktyg (Prahalad & Ramaswamy, 2004). Dessa nya verktyg menar Greenberg (2009) finns på Internet, till exempel Facebook, där konsumenterna kan sporra varandra att agera för eller emot företag. Konsumenternas nya roll menar Prahalad och Ramawamy (2004) innebär att konsumenterna vill skapa värde tillsammans med företag.

Förändringar av konsumenternas roll som mottagare av företagets kommunikation är i linje med Grönroos (2002) påstående om ämnet. Grönroos (2002) hävdar att kommunikation är en dubbelriktad process där båda deltagande parter borde kommunicera med varandra. Vid optimala förhållande utvecklas kommunikationen till en dialog (ibid). I sociala medier måste kommunikationen vara dubbelriktad, det är lika viktigt för företag att lyssna som att tala (Tjebbes, 2010-12-13).

Slutligen är det viktigt att framhäva dem egenskaper som utmärker effektiv kommunikation. Grönroos (2002) presenterar olika egenskaper som speciellt utmärker effektiv kommunikation i tjänsteföretag och lyfter framförallt fram betydelse av att ha ett långsiktigt perspektiv, ge konkret information om tjänsten och att kommunicera kontinuerligt. I sociala medier hävdar Tjebbes (2010-12-13) att det är relevant för kunder att få information om varför företaget gör på visst sätt, berätta för kunderna vad företaget gör bra och mindre bra.

### 3.2.6 Hängivenhet

Enligt Gundlach (1995) är hängivenhet en grundläggande ingrediens för att bilda lyckade långsiktiga relationer. Hängivenhet förknippas med motivation och engagemang, positiva effekter och lojalitet, och prestation och lydnad till organisatoriska riktlinjer (Mowday et al, 1982; Angle & Perry, 1981; Kanter, 1972 i Gundlach, 1995). Moorman et al (1992) definierar hängivenhet som en bestående önskan att upprätthålla en uppskattad relation. Definitionen antyder att det finns djupare förpliktelse att få en relation att lyckas och att ömsesidigt vara tillfredställande och gynnsam (Morgan & Hunt, 1994).

Dwyer et al (1987) hänvisar till Scanzonis (1979) tre mätbara kriterier för hängivenhet; *input*, *varaktighet* och *jämnhhet*. Input syftar på att parterna i relationen, företaget och konsumenten, bidrar båda med relativt hög input i termer av pengar, kommunikation och emotionellt utbyte. Varaktighet baseras på att parterna kan identifiera fördelarna i relationen och förutse en omgivning som fostrar ett effektivt framtida utbyte. Under dessa omständigheter kan företaget och konsumenten sammansvetsas som uppmuntrar fortsatta investeringar i relationen; det vill säga relationen blir varaktig. Jämnhhet syftar på att det

konsekvent sker en input (Dwyer et al., 1987).

Om en part avviker från dem förväntningar som finns i relation gällande input blir det svårt för den andra att förutspå vad denne tjänar på ett utbyte. Ett motsägelsefullt beteende från en part tyder på lågt engagemang och leder till minskat förtroende från den andra parten (ibid).

För att göra kunder mer hängivna till ett företag via sociala medier menar Ahnberg (2010-12-16) det är viktigt att hålla kunderna uppdatera genom att lägga en ribbas om företaget kan hantera (jämnhet), få dem att känna sig speciella (emotionell input) och att de får information först (kommunikation input). Elfvin (2010-12-21) hävdar att det kan skapa starka band mellan företag och kunder i sociala medier genom den service, närhet (emotionell input), kommunikation och dialog (input) som företag kan utöva.

### 3.2.7 Konflikthantering

Dwyer et al (1987, i Nudbisi et al., 2007) definierar konflikthantering som företagets förmåga att minimera potentiella och redan manifesterade konflikters negativa konsekvenser. Beroende på hur en konflikt hanteras är tre utfall möjliga; *ökad lojalitet*, *avbryta relationen* (exit) eller uttrycka sitt *missnöje* (voice) (Hirschman, 1970). Teigland (2010-12-10) menar att ordet konflikt har en negativ antydning och att en konflikt betyder bara 'olika idéer' och borde ses som något positiv eftersom det ger en möjlighet till innovation och nya insikt. Såldes föreslår hon kreativ konflikt som ett alternativt begrepp.

Att avsluta en personlig relation medför en hel del psykologisk, emotionell, och fysisk stress. Dwyer et al (1987) menar att liknande påfrestningar manifesterar sig vid avslutandet av en relation mellan företag och kund. Detta är naturligtvis det minst önskvärda utfallet utifrån ett företags perspektiv. De flesta kunder anser att uttrycka sitt missnöje till företaget endast leder till ökad irritation och är slöseri med tid (Eccles & Duran, 1998).

Eftersom det är vedertaget att word-of-mouth påverkar konsumtion blir det viktigt att

hantera konflikter som uppstår i samband med word-of-mouth. Grönroos (2002) menar att om kunden upplever alltför många negativa upplevelser leder till negativ word-of-mouth vilket kunderna bygger upp motstånd mot marknadskommunikationen. Schoefer och Ennew (2005) hävdar att om misslyckanden från företagets sida inte kan elimineras helt så är av stor betydelse att förstå processen bakom konflikthantering och hur kunderna reagerar på denna. Service Recovery är konceptualiserar företagets andra chans att skapa positiva uppfattningar och förbättra kundernas tidigare negativa åsikter (Grönroos, 2007). Eccles och Durand (1998) menar att Service Recovery inte händer automatisk och har således utvecklar en service recovery strategi. Strategin två huvudbudskap är utbildning och självförstärkning (empowerment). Utbildning syftar på att utbilda dem anställda i konflikthantering och självförstärkning syftar på att se till att dem anställd ska känna sig självsäker att ta hand om eventuella konflikter (Eccles & Durand, 1998).

Det går inte räkna med att undgå kritik i sociala medier och företag måste besvara klagomål som de får i sociala medier (Tjebbes, 2010-12-13; Elfvin, 2010-12-21). Om företaget inte agerar gällande konflikter i sociala medier kan de väldigt snabbt spridas och bli betydligt bredare än vad de varit ursprungligen (Ahnborg, 2010-12-16). Konflikter i sociala medier bör hanteras på så sätt att företaget svarar snabbt och ödmjukt i rätt kanal och inte försöka bortförklara samt vara öppna med att de inte är bra på allt (Ahnborg, 2010-12-16; Elfvin, 2010-12-21; Tjebbes, 2010-12-13).

### **3.3 DART**

Prahalad och Ramawamy (2004) menar att konsumenternas roll har i samhället har förändrats där de vill interagera med företag för att gemensamt skapa värde med företag. Konsumenterna har förändrats från att ha varit isolerade, oinformerade och passiva till sammankopplade, informerade och aktiva. Dessa skiften har föranletts av bland annat mängden av information som finns tillgänglig idag har inneburit att konsumenter har börjat kunna ta mer informerade beslut. En allmänt spridd tillgång till Internet och telekommunikation har fostrat människans naturliga behov av att nätverka om gemensamma intressen, behov och erfarenheter, vilket i sin tur lett till att konsumenter förser feedback till varandra om företag utan att ha blivit ombedda att göra så (Prahalad



& Ramaswamy, 2004).

Prahalad och Ramaswamy (2004) skriver i *The future of Competition – Co-creating Unique Value with Customers* att företag måste börja skapa värde tillsammans med kunder för att få bukt med konsumenternas förändrade roll. För att lyckas skapa värde med kunder presenteras fyra byggstenar som de anser är väsentliga; *Dialog, Access, Riskbedömning* och *Transparens* (DART).

### 3.3.1 Dialog

Grönroos (2002) menar att dialog är en process som sker kontinuerligt där ett informationsutbyte äger rum mellan dem involverade parterna som förbereder såväl företag som konsument för ett inleda eller försätta göra affärer. Interaktivitet, djupt engagemang och en villighet att delta från båda parter anser Prahalad och Ramaswamy (2004) utmärker en dialog. Utöver att lyssna på kunden måste företag empatiskt identifiera emotionella, sociala och kulturella faktorer som påverkar kundernas erfarenhet av företaget. En dialog kan användas som ett medel till gemensamt värdeskapande eftersom fokuset ligger på båda parter intressen och det finns ett forum där dialogen kan äga rum enligt implicita eller explicita regler som stimulerar en gynnsam interaktion (ibid).

Elfvin (2010-12-21) understryker betydelsen av att ha en policy som består av klara regler gällande dialogen som företag vill föra i sociala medier. Tillit till kunderna, de anställda och varumärket är de viktigaste hörnstenarna i en dialog i sociala medier så att företaget vågar släppa kontrollen över dialogen och inte sätta restriktioner på den.

### 3.3.2 Access

Prahalad och Ramaswamy (2004) menar att det faktiska ägandet av en produkt inte är av lika stor betydelse för konsumenten längre. Istället vill konsumenter ha tillgång/access till en erfarenhet. Det kan vara tillgång till information om företaget, en service, eller en livsstil som ett företag kan erbjuda.

Gällande tillgång till information i sociala medier gäller samma regler som gäller i andra kanaler och information som är publik (Elfvin, 2010-12-21; Tjebbes, 2010-12-13). Allt som inte rör individer eller individers privatliv är intressant för ett företag att dela med sig (Tjebbes, 2010-12-13). Däremot kan sociala medier användas som en portal till mer information på företagets egna plattformar (Ahnborg, 2010-12-16).

### 3.3.3 Riskbedömning

Riskbedömning syftar på potentiella risker kunden kan utsättas för. Prahalad och Ramaswamy (2004) menar att när konsumenterna tillsammans med företag skapar värde kan företag inte längre enbart framhäva fördelar med sina produkter och tjänster. Organisationer måste därför informera konsumenterna om eventuella personliga och sociala risker hur dessa förhåller sig till fördelarna, vilka också bör ske genom en öppen dialog, utan komplicerad jargong (ibid).

### 3.3.4 Transparens

Prahalad och Ramaswamy (2004) menar att den information som finns allmänt tillgänglig om ett företag idag som till exempel priser, teknologi, organisationsstruktur och marknadsföring, innebär att det har blivit lönlöst att försöka dölja denna information. Istället bör nya nivåer av transparens anammas som stimulerar en dialog med konsumenterna (ibid).

Teigland (2010-12-10) menar att sociala medier medför en helt annan transparens eftersom fysiska gränser elimineras. Tjebbes (2010-12-13) hävdar att alla branscher har sekretess om sina kunder och att företag kan ha total transparens gällande allt utom information om kunderna.

Prahalad och Ramaswamy (2004) presenterar även olika sätt som byggstenarna i DART kan kombineras och implementeras. Access tillsammans med Transparens förbättrar konsumenternas möjlighet att fatta beslut baserade på information. Kombinationen

Dialog med Riskbedömning kan ge upphov till både privata och offentliga regelverk. Transparens kombinerat med Riskbedömning förbättrar möjligheten för företag att utveckla ett ömsesidigt förtroende till konsumenterna (ibid)

### 3.4 eCRM

Enligt Gummesson (2002) inkluderas inte "nätverk" i CRM utan fokusen ligger primärt på interaktionen mellan kund och leverantör. För att tillgodose behovet att implementera CRM på Internet och webben har en undergren till CRM utvecklats; electronic Customer Relationship Management (eCRM), som fokuserar på den interaktionen mellan företag och kund som äger rum på Internet. eCRM underlättar hanteringen av kundrelaterade tjänster som erbjuds på Internet samt hanteringen av information om kunder. Analys av information kan användas till att förvärva nya och bibehålla befintliga kunder genom att följa kundernas aktiviteter online för att förstå deras nuvarande och förutse framtida behov och därigenom skapa långsiktiga relationer (Chang et al, 2005).

Scullin et al (2010) menar att fördelarna med eCRM är ökad lojalitet, effektivare marknadsföring, förbättrad kundservice -och support, och ökad effektivitet och kostnadsbesparingar (ibid).

Jun och Yongcai (2010) presenterar bland annat de drivande faktorerna bakom och vilken egenskaper som karakteriserar eCRM. De påpekas hur företag måste lyssna på kundernas åsikter som uttrycks på Internet och reagera lika snabbt för att skapa unika relationer med kunderna (Jun & Yongcai, 2010). Det blir därför viktigt att använda sig av Internet för att främja kundens upplevelse av företagets tjänsteerbjudande och utveckla självgående servicesystem som baseras på information om kunderna för att förbättra servicekvalitén. De drivande krafterna bakom eCRM handlar om kunderna bör komma från heltäckande ett system som hanterar information från både elektroniska och traditionella kanaler som påverkar servicekvalitén (ibid).

Jun och Yongcai (2010) hävdar att eCRM präglas av tre egenskaper; *one-to-one*, *konvergens* och *realtid*. One-to-one syftar på möjligheten att på Internet behandla varje

kund som en individ istället för en målgrupp. Denna karaktäristik medför att företag kan analysera och följa kundens beteende för att kunna utveckla skräddarsydd lösning samt kommunicera med direkt med individen (ibid). I sociala medier är one-to-one karaktären en känslig fråga eftersom människor inte vill känna sig iakttaga av företag. Således handlar det om att låta människor vara med och påverka företaget utan att de känner att företag håller ett öga på dem (Tjebbes, 2010-12-13).

Med konvergens menar Jun & Yongcai (2010) att olika kanaler i ett företag, vare sig de är vertikala eller horisontella, har en samstämmig röst ut till kunderna via Internet. Således är det viktigt att denna röst, oavsett var på Internet den kommunicerar med kunderna, förmedlar ett enhälligt budskap. Att hantera konvergens i sociala medier är ett organisatoriskt problem som berör ett företags strategi och resurser (Elfvin, 2010-12-21, Tjebbes, 2010-12-13). Tjebbes (2010-12-13) menar att företag måste vara lika homogena i sociala medier som i verkligheten. Denna homogenitet kan uppnås genom att internkommunikationen i ett företag klaffar i alla led genom att enat budskap genomsyrar hela organisationen och samma budskap sprids i sociala medier och i organisationen (Ahnborg, 2010-12-16).

Slutligen syftar realtid på mängden information som utbytas på Internet och den hastighet detta sker innebär att kundernas handlingar kan observeras och bemötas i realtid (Jun & Yongcai, 2010). "Sociala medier är realtid" menar Elfvin (2010-12-21) och det är en verklighet som företag måste förhålla sig till. Ahnborg (2010-12-16) anser att det handlar mycket om vilka förväntningar människor har gällande hur snabbt interaktionen sker i sociala medier och att företag måste vara tydliga gentemot sina anhängare i sociala medier gällande förväntningarna.

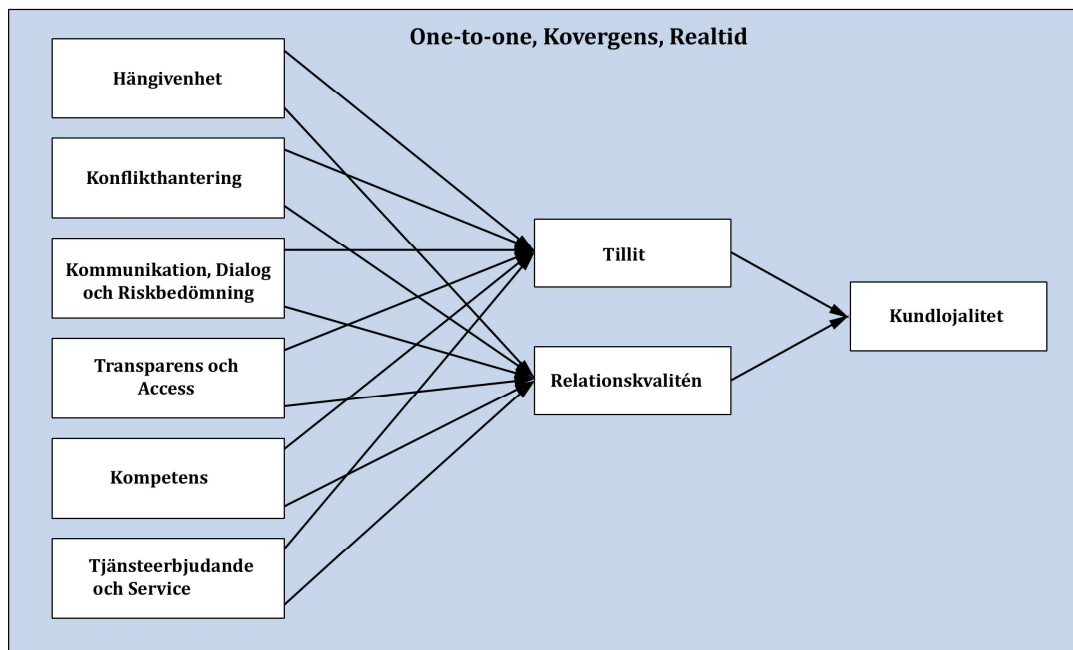
### **3.5 Vår teoretiska referensram**

För att få en mer övergripande bild av de olika teorier och modeller vi valt att arbeta med samt för att vissa delar av modellerna angränsar varandra väljer vi att utgå från Ndubisis (2007) modell som härstammar från CRM. Den kombineras med Prahalad och Ramaswamys (2004) modell som beaktar konsumenternas förändrade roll som mottagare

av kommunikation. Samtliga två modeller kompletteras med Jun och Yongcais (2010) beskrivning av eCRM som förklarar dem unika förhållanden som äger rum på Internet.

Vi väljer att kombinera dubbelriktad Kommunikation med Dialog för att de är nära relaterade till varandra. Dialog i sin tur kombineras Riskbedömning som enligt Prahalad och Ramaswamy (2004) ger upphov till både privata och offentliga regelverk. Vi väljer, liksom Prahalad och Ramaswamy (2004), även att kombinera Access med Transparens för att fokusera på tillgång till information och öppenhet gällande information i sociala medier. Från eCRM använder vi oss möjligheten att använda sociala medier som en del av tjänsteerbjudande och förbättra service. Vidare gäller de egenskaper som utmärker eCRM samt Transparens och Access från DART-modellen kommer övergripande avse hela modellen för att kunna tillämpas på sociala medier.

Nedan summeras hur vi sammanställt modellerna för att bilda en enad modell. Modellen, som vi vill kalla *Social-CRM*, kommer användas för att presentera och analysera empirin följt av en återkoppling i slutsatsen och diskussionen.



**Figur 3 Social-CRM: Sammanfattande modell över vår teoretiska referensram**

## 4 Metod

*I metodkapitlet beskriver vi hur vi går tillväga för att nå vårt syfte, här presenteras de urval och överväganden vi gjort. Inledningsvis redogörs för valet av ämne och ansats samt vilken design undersökningen har i stort. Vidare behandlas vilka undersökningsmetoder som använts och hur de utförts. Avslutningsvis framförs en kritisk reflektion till valda undersökningsmetoder.*

### 4.1 Vetenskapssyn och val av ansats

Valet att undersöka bank- och försäkringsbranschens försiktighet till sociala medier bottenar i vårt intresse för problematiken kring om de faktiskt medvetet undviker det nya marknadsföringssättet. Eftersom majoriteten av allmänheten är bekanta med finansiella företag blir fallet intressant inom inte bara ett akademiskt eller företagsekonomiskt perspektiv utan även inom en allmännyttig synvinkel.

Som utgångspunkt i det utvecklade området har avstamp tagits i det hermeneutiska forskningssättet, vilket innebär att kunskapen ökar genom tolkning av texter, situationer samt människor och deras beteende (Bryman & Bell, 2005). Inom den hermeneutiska skolan antas en slags ”kunskapscirkel”, vilket innebär att förståelsen för ämnet leder till att studien genomförs, genom att ytterligare förståelse tillförs som på så vis leder det till att ämnet knyts ihop eftersom kunskapen revideras (Alvesson & Skoldberg, 2008).

Vi har funnit en uppsjö med teorier, modeller samt andra referensramar, som vi anser vara relevanta för vår analys och slutsats. Dock som utgångspunkt för undersökningen hittas inga tydliga etablerade teorier om sociala medier. Det leder till det utvecklade kunskapsläget som öppnar våra möjligheter att anpassa och utveckla teorin efter empirin. Eftersom det empiriska materialet följs av teorin, och samlas in för att hitta oförutsedda samband eller förklaringsfaktorer, ser vi en tydlig induktiv ansats. Likväl kan nämnas att det finns ett fåtal slag av deduktion i undersökningen, då vi går från ett generellt teoretiskt resonemang till det specifika fallet (Reinecker & Jörgensen, 2008). Även om en

induktiv ansats innebär att författarna inte alltid genomför forskningen objektivt (Jacobsen, 2002), anser vi att kombinationen av dessa reducerar nackdelen som finns i respektive ansats.

## 4.2 Undersökningsmetod

Vår hermeneutiska syn på kunskap leder oss in på en intensivstudie, som används dels för att undersökningen är djupgående, men även för att öka förståelsen av helheten i undersökningen (Alvesson & Skoldberg, 2008).

Den kvalitativa fallstudien avser att djupdyka in i ett enda fall, framförallt för att ge oss en intensiv förståelse. Uppsatsen utgår från en fallstudiedesign där fallet om finansbranschens syn på sociala medier tas upp. En fallstudiedesign innebär att man intensivt studerar ett visst företag och på så sätt skapar förståelse för en specifik företagsdel (Merriam, 1994). Eftersom det är svårt att dra generella slutsatser genom att endast observera ett enda specifikt företag, ser vi detta som en nackdel. Det är dock mer av intresse att förse läsaren med större djup, och på så sätt ska dessa leda till förklaringsfaktorer (Esaiasson et al., 2005). Således har vi med hjälp av en kvalitativ metod tagit oss an vår frågeställning.

Vidare väljer vi att studera fallföretagets reflektioner kring sociala medier genom företagsinterna intervjuer. Det innebär att intervjuobjekten som bidrar med ny kunskap ger oss möjligheten att i efterhand forma nya frågeställningar. Då vi inte heller kan omvärdera litteraturen, arbetar vi med en öppenhet när vi låter respondenterna vara med och påverka den insamlade informationen (Jacobsen, 2002).

Även om informationssammanställandet innebär förutom tids- och resurskrav, komplexitet (Jacobsen, 2002), ger vi undersökningen en större möjlighet till att generalisera insamlingsdatan (Bryman & Bell, 2005). Med det ser vi att den kvalitativa fallstudien ökar möjligheten att applicera slutsatsen på liknande företag.

### 4.3 Tillvägagångssätt

Då syftet är att undersöka ett specifikt vedertaget fenomen inom finansbranschen, har vi utgått från ett svenskt välbekant bolag, som idag inte finns med i sociala medier. Den första begränsningen gjordes till företag med främst höga marknadsandelar samt kundtätthet. Samtidigt anser vi att branschglidning är mer lämplig för slutsatsen. Dels för att få en mer omfattande studie, men även för att komma fram till ett mer generaliserbart resultat.

Efter att ha gjort egna undersökningar fann vi att Skandia Bank & Försäkring AB som idealistiskt tillhandahåller bank, försäkring och dessutom också fond, var det lämpligaste valet. Valet motiveras främst av Skandias branschglidning, eftersom bank och försäkring idag tillsammans utgör mer än hälften av finanssektorns marknadsandelar. Även om storbankerna som är mer framgångsrika vad gäller marknadsandel och kundtätthet, är försäkringsdelen hos samtliga inte lika gynnade som hos Skandia.

Ett annat motiv var dessutom att vi efter första telefonkontakten med Skandias kommunikationschef (Ljungberg, 2010-11-26) fick reda på att företaget arbetat med sociala medier tidigare primärt via en blogg. För att samtidigt påpeka att Skandia idag endast finns på telefon och Internet, blir det här fallet mer intressant att undersöka.

#### 4.3.1 Presentation av företag

Skandia är idag en internationell koncern, med verksamhet inom försäkring och finansiella tjänster. I Sverige består Skandia bank & försäkring av dotterbolagen Skandia Liv, Skandia Link samt Skandiabanken, som idag erbjuder traditionell livförsäkring, fondsparande, försäkring, privatvård, gruppförsäkring och bank (Skandia, n.d)

Moderbolaget är koncernen Försäkringsaktiebolaget Skandia, numera känd som Skandia Liv (Livförsäkringsaktiebolaget Skandia), grundades 1855 inom den svenska försäkringsbranschen. Skandiabanken som också ingår i koncernen startades 1994 som telefonbank, men fanns året därpå även på Internet. Banken har vid flertal tillfället fått



prisutmärkelser för nytänkande, goda resultat samt nöjda kunder (Skandia, n.d.)

Skadeförsäkringsföretaget har idag växt till ett internationellt företag för långsiktigt sparande och finns numera i flera länder runt om i världen. Till exempel Skandiabanken i Norge etablerades 2000, där de än idag är den mest populära banken och ett av landets starkaste varumärken (Skandia, n.d.).

### 4.3.2 Datainsamling

Enligt Jacobsen (2002) finns det olika sätt att samla data för kvalitativa undersökningar, primär- och sekundärdata. Vår datainsamling består till största del av primärdata.

#### 4.3.2.1 Primärdata

Enligt Jacobsen (2002) definieras primärdata som till exempel intervjuer observationer och enkäter, vilka också är författarnas egna verk. Datainsamlingen genomfördes med hjälp av semistrukturerade intervjuer. Metoden är lämpligast när avsikten är att få till en flexibel och öppen intervjuprocess, eftersom respondenten då kan associera kring diskussionsämnet. Vår tanke är att få fram information, åsikter samt tolkningar av branschens synsätt på sociala medier, som varken är given eller förutsedd. Då de semistrukturerade intervjuer ger respondenten utrymme att svara fritt och uttrycka egna funderingar samt värderingar, är den mest passande. För att detta ska ske inom vissa uppställda ramar, formas en intervjuguide som i sin tur styr intervjun åt en önskad riktning (Bryman & Bell, 2005).

Efter att ha varit i kontakt med informationschefen på Skandia (Hök 2010-12-09) skickade vi ett översiktligt upplägg (se bilaga 1) på vilka ämnesområden vi ville ställa frågor om. Utifrån frågeställningarna fick vi en lista på personer som Skandia ansåg ge oss ett större intervjuunderlag till uppsatsens huvudstudie.

*“Johan Hopstadius, Creative Director, involverad i samtliga våra strategiska kommunikativa aktiviteter inklusive beslut kring marknadsföringsstrategi.*

*Lena Hök, PR, extern och intern kommunikation, inklusive blogg.*

*Malin Pellborn, marknadschef på Skandia Företag.*

*Anja Stenberg, marknadschef Skandia Privat ansvarig för vår webb.*

*Johnny Andersson, informationschef Skandiabanken Norge.*

*Jeanette Hauff, bloggare och sparspecialist.*

*Anna Ekbohm, ansvarar för vår kundpanel”*

Samtliga kontaktades men på grund av att alla inte hade möjlighet att ställa upp med personlig intervju, fick vi även göra telefonintervjuer. Hos fyra av sex respondenter från Skandia Sverige ägde intervjuerna rum på huvudkontoret i Stockholm. Resterande två respondenter samt Informationschefen från Skandiabanken Norge intervjuades via telefon. I ett av fallen uttryckte respondenten en önskan om detta, medan tidsbristen påverkade resterande intervjuer. Enligt Jacobsen (2002) lämpar sig besöksintervjuer när relativt få respondenter undersöks, dels eftersom de är tidskrävande och dels eftersom varje ny intervju anses leda till en mättnadspunkt, det vill säga gradvis avtagande information mottas. Vidare påpekar Jacobsen även att besöksintervjuer också lämpar sig när författarna är intresserade av den enskilda individens inställning och uppfattning. Då vi valt att undersöka den enskildes synpunkter för att få en så öppen dialog som möjlig, är individualiseringen i vårt fall väsentlig (Jacobsen, 2002).

Samtliga intervjuer varade i ungefär en timme, vilket också var anledningen till att vi utförde alla under bandinspelning för att säkerhetsställa eventuella oklarheter. Både Bryman och Bell (2005) samt Jacobsen (2002) styrker detta resonemang. Vid informationshämtandet får respektive respondenter möjligheten att utföra intervjun konfidentiellt, vilket innebär att information som identifierar individer i studien inte publiceras (Kvale & Brinkman, 2009). Jacobsen (2002) hävdar att bandinspelade intervjuer kan skapa en spänd spänning, därför har vi också under de personliga intervjuerna samt videokonferensen noterat effekterna av intervjun. Utöver det kan det antas vara intressant för uppsatsen att notera respondentens upplevelser och kroppsspråk.

Utöver huvudstudien ovan gjordes två uppföljande telefonintervjuer med en *affärsjurist* på Skandia i Sverige, som förblir anonym i uppsatsen, samt med marknadschefen för Skandiabanken Norge, *Magnar Øyhhovden*. Syftet med dessa intervjuer var att få svar på

nya frågor som uppkommit efter huvudstudien hade genomförts.

#### **4.3.2.2 Sekundärdata**

Utöver primärdata samlades sekundärdata in för att skapa en förståelse för ämnet. Denna insamling har skett i form av medverkande i ett event om sociala medier på Lunds Universitet (Föreläsning, 2010-11-30). De har i sin tur påverkat resultatet och analysen i viss riktning. Då inga andra vetenskapliga synsätt legat till grund för undersökningen framgår heller inga andra förklaringsfaktorer i analysen. I relation till primärdata har sekundärdata visats vara mer tidseffektiv.

#### **4.4 Slutsatsens värde**

Studiens giltighet och tillförlitligheten kan säkerhetsställas genom att författarna uppmärksammar de grundläggande begreppen i undersökningen till exempel genom att reflektera kring hur man samlar in, analyserar samt tolkar informationen. Följaktligen bör man anpassa krav och normer med avseende på vald forskningsmetodik (Merriam, 1994). I vårt fall beskrivs kriterier på tillförlitligheten enligt begreppen nedan. Vår kvalitativa studie har stor påverkan på uppsatsens olika delar, därför kommer vi med noggrannhet reflektera över val och tolkningar under uppsatsens gång.

##### **4.4.1 Reliabilitet**

Den grundläggande tanken med reliabilitet handlar om undersökningens konsistens och tillförlitlighet stämmer överens med andra forskares resultat för liknande studie (Kvale & Brinkmann, 2009). Det vill säga, huruvida resultatet av en studie är stabila även om den görs på nytt, eller om påverkan av tillfälliga förutsättningar ger inverkan (Bryman & Bell, 2005). Till exempel kan intervjueffekten som följs av författarnas närvaro; eller kontexteffekten, det vill säga var intervjun äger rum (Jacobsen, 2002), påverka respondenternas svar. Likväl gäller för de följdfrågor som ställts efter respektive respondents utfall (Bryman & Bell, 2005), vilket också påverkar reliabiliteten i resultatet.

Eftersom vi anser att det är omöjligt att eliminera ovanstående effekter, är undersökningen inte helt fullständig, vilket också kan jämföras med uppsatsens hermeneutiska kunskapssyn. All insamlad information måste beaktas för att inte enbart fakta kring frågeställningen och hypotesen ska tas i anspråk.

För att erhålla hög reliabiliteten av information har vi försökt undvika att påverka intervjuerna. Vi således beaktat all fakta runt omkring uppsatsens syfte och frågeställning. Vidare har vi medvetet skickat ett ämnesunderlag med intervjufrågor till Informationschefen, som i sin tur tilldelade oss personer med så närliggande positioner som möjligt. Med det anser vi att respondenternas svar är relativt trovärdiga, även om vi försöker vara så objektiva som möjligt.

#### **4.4.2 Validitet**

Merriam (1994) definierar validiteten som om informationen stämmer överens med verkligheten. Tanken bakom validitet innefattar användandet av kontroll och verifieringar av främst analysen av den insamlade empirin (Kvale & Brinkmann, 2009).

För att erhålla hög validitet består våra data främst av primärdata från både för- och huvudstudien samt även en del sekundärdata. Vi anser att förstudien är en viktig validitetsförstärkning i arbetet. Då vårt breda omfång av källor hjälper oss att undvika feltolkningar. Till exempel granskas innehållet för att kunna underbygga och stärka våra resonemang, och dessutom ge stöd till resultatet. Vi anser att informationen från Skandia Bank & Försäkring som är en god representant för branschen är trovärdig och relevant för vår studie. Med det anser vi att även våra primära källor från huvudstudien ökat validiteten. Dock måste nämnas att informationen från en del sekundära källor har minskat validiteten, eftersom det varit svårt att bedöma kunskap och kompetens i dessa.

#### **4.4.3 Generaliserbarhet**

Bryman och Bell (2005) menar att kvalitativa resultat är svåra att generalisera. Ambitionen med studien är att utröna om det finns en försiktighet i finansföretagen

gällande sociala medier. Fallstudien förser uppsatsen med större djup, och hjälper läsaren att avgöra om studien är applicerbar på egna fall eller om den kan överföras till annat sammanhang, och dels för att eventuellt undersöka om det finns ett mönster (Merriam, 1994). Även om uppsatsen inte ämnar generalisera resultatet, är insikten att poängtera att studiens resultat går att appliceras med andra liknanden situationer. För att göra studien mer generaliserbar skulle vi ha varit tvungna att öka det representativa urvalet.

#### 4.4.4 Källkritik

De centrala delarna i uppsatsens teoretiska ramverk utgörs av urvalet av teorier, modeller samt begrepp, vilka också baseras på sekundärdata i form av litteratur och artiklar. För att öka tillförlitligheten har vi enligt Lundahl et al (1999) funnit artiklar som publicerats i fackliga tidskrifter. Böckerna är från några av de mest framstående forskarna inom marknadsföring.

Eftersom det i utgångsläget saknas befintliga teorier, har vi också använt oss av primärdata såsom ett par expertintervjuerna initialt med sekundärdatan. Eftersom samtliga är så pass omfattande som i denna studie är viktigt att ha ett källkritiskt perspektiv. För att få en hög validitet tolkas respondenternas personliga syn och tankar kring sociala medier, med viss objektiv ställning. Även om experterna är kunniga inom sociala medier, bör för att öka reliabiliteten beakta all fakta runt frågeställningen. På grund av uppsatsens vetenskapssyn genomfördes två av fyra expertintervjuer i ett tidigt skede, främst för att få en insikt i bakgrunden samt bredare kunskap på problematiken och komplexiteteten till forskningsområdet. Resterande expertintervjuer genomfördes efter insamlingen av det empiriska materialet, och har på så sätt varit kompletterande i teorin och har därmed påverkat resultatet och analysen i viss riktning. Således bör vi nämna att experterna inte bara använts för att befästa befintliga teorier utan för att skapa ny teori.

## 5 Empiri

*I följande kapitel presenteras det insamlade empiriska material, som består av primärdata från våra intervjuer med företaget. Empirin som är baserad på en abduktiv ansats, är indelad efter olika teman i syfte att vara analysförberedande*

### 5.1 Skandias respondenter

- *Johnny Anderson* är informationschef för Skandiabanken i Norge. Han har hand om presskontakt samt ansvarar för bankens agerande i sociala medier och olika kommunikationskoncept mot både kunder och media.
- *Anna Ekbohm* är ansvarig för all försäljning på Internet, det vill säga på skandia.se och skandiabanken.se. Försäljningen omfattar allt ifrån bankprodukter som konton, kort, depåer, fonder till försäkringar. Hon är även ansvarig för Skandias kundpanel, som innebär att ett antal kunder varje månad får komma med synpunkter.
- *Jeanette Hauff* är sparekonom på affärsutvecklingsavdelningen. Hon arbetar halvtid med att ta fram nya fonder och nya produkter till olika rådgivningsverktyg, samtidigt finns hon med bland en av Skandias egna bloggar.
- *Johan Hopstadius* är Creative Director, vilket innebär att han ansvarar för kommunikation som når slutkunden.
- *Lena Hök* är informationschef på Skandia Privat som innefattar den verksamhet som vänder sig till privatpersoner. Hon är även informationschef för Skandiabanken som inkluderas i Skandia Privat.
- *Malin Pellborn* är marknadschef för Affärsområde Företag på Skandia. Hon har hand om alla kundkommunikation som går till företagskunder och sitter även med i det nordiska marknadsrådet.
- *Anja Stenberg* är marknadschef på Skandia Privat. Hon sköter och ansvarar förvaltningen och utvecklingen av den digitala kanalen, det vill säga på företagets webbplatser.

## 5.2 Sociala medier idag

### 5.2.1 Policy om sociala medier

På frågan om Skandia har en policy gällande sociala medier Skandia svarar både Pellborn, Hög och Stenberg att företaget har en sådan. Pellborn berättar att det inte en separat och självstående policy utan en ”pinpointad bilaga i kommunikationspolicyn”. Sociala medier policyn beskriver att de får arbeta med sociala medier och den framhäver det personliga ansvaret att kommunicera på nätet. Mer specifikt säger policyn att de alltid måste berätta i sociala medier vem de är, beskriva att de talar för Skandia via egen sak och svarar alltid som anställd hos Skandia. Hon förklarar vidare att Skandia har annonserat i sociala medier men att de inte finns där men att de har haft massa diskussioner utifrån säkerhetsaspekter och vilka konsekvenser som medföljer att de ruckar på dem säkerhetspolicys som företaget har för sina kunder. Hon framhäver att Skandia ser allvarligt på att kunderna inte ska drabbas av att företaget har en öppen policy om sociala medier men att ambitionen finns och det råder ingen tvekan hos alla som arbetar på marknadsavdelningen att finnas i sociala medier.

Enligt Hög är Skandia policyn om sociala medier som är en mer generell policy. Hon menar att företagets förhållning till sociala medier är att det är ”en kanal precis som andra kanaler som vi jobbar med vad gäller media” och där Skandia är aktiva. Stenberg säger att sociala media endast policyn bygger på försiktighetsprincipen.

Ekbohm, Försäljningsansvarig Internet, hävdar dock motsatsen. Hon menar att ”... det egentligen inte finns en policy vad gäller sociala medier, men det finns lite regler och riktlinjer kring detta”.

På frågan om Skandia är intresserade av sociala medier i sin marknadsföring svarar Hög att man redan har kört flera kampanjer i sociala medier där de har använt sig av Facebook och Youtube. Hon lyfter även fram att utöver att företaget har egna bloggar, verkställande direktörens (VDs) blogg och en sparspecialist (Jeanette Hauff) och en chef investeringserbjudandet som bloggar kring sparande och ekonomi, så är de aktiva med att hjälpa människor som uttryckt problem om Skandias tjänster på sina bloggar.

På frågan om Höks syn på Skandia i Norge svarar hon att i Sverige har de använt sig av bloggen och fått en bra kunddialog, och Norge använder de sig av Twitter och har börjat med Facebook. Dock ser hon att de är samma bolag i båda länder som vill ligga långt fram och vara tidigt ute men att man ”använt lite olika vägar beroende vad vi har sett behovet av” på respektive marknad. Hopstadius instämmer och nämner dessutom även att Skandia använder sig av andra olika typer av nätverksskapande containers, till exempel Youtube och Flickr. Dessa olika satsningar menar Hök har inneburit ett väldigt bra erfarenhetsutbyte länderna sinsemellan genom en nära dialog. Hon säger även att de hade velat börja använda sig av Facebook i Sverige redan nu men de har haft lite att se över gällande säkerhetsaspekter utifrån banksekretessen.

### 5.2.2 Problematik

Fyra av sex av intervjupersonerna identifierar att en juridisk aspekt som är en eventuell problematik för Skandia. Stenberg, Ekbohm och Hopstadius anser att en problematik med att ta steget in i de sociala nätverken är framförallt den juridiska aspekten, såsom banksekretessen. Hopstadius menar att sociala medier, enligt organisationens register och säkerhetsavdelning, är olämpliga med tanke på banksekretessen.

Ekbohm påstår att Skandia försökt komma ut med sociala medier länge nu, ”främst med fokus på Facebook”. Hon berättar ”att man satt igång ett stort arbete och det är väldigt mycket begränsningar, men man kan tänka sig att det ändå kommer luckras upp med tiden. Hon menar att eftersom den svenska delen är under samma tak som den norska banken, och på så sätt borde det vara godkänt. Ekbohm berättar även att Skandia haft planer på Twitter, men de ”interna fighterna” har gjort att organisationen fått vänta. Hon menar att de försökt driva igenom sociala medieanvändandet sedan flera år. Svårigheterna främst varit att få tillstånd högre upp, men även att få med sig folk internt, påstår hon.

Ekbohm beskriver huvudsyftet till att finnas med i sociala medier som dels för att stärka relationerna med kunderna, men även rent varumärkesmässigt. Enligt Skandias löften till



kunderna, skall man erbjuda ett modernt kundmöte.

Ekbom berättar att anledningen till att de inte får tillståndet igenom är med hänsyn till banksekretessen, ”Om man går in på Facebook och lägger till Skandiabanken som vän eller att man är ’fan’ av Skandiabanken. Då är det högst sannolikt att man är kund ...”. Hon tillägger att eftersom kunderna själva väljer att bli vän med Skandiabanken på Facebook, borde man kunna se mellan fingrarna. Dock anser hon att det största problemet egentligen är identitetsstölderna på Internet. På så sätt bidrar man till att det blir ”lättare att sno en identitet” genom att se vem som är kund.

En affärsjurist på Skandia, som även avstämt med sin chef, hävdar dock att juridikavdelningen på Skandia inte har fått någon förfrågan om hur Skandias medverkande i sociala medier påverkas av banksekretessen.

Pellborn lyftar även fram ytterligare problematik. Hon anser att de måste lära sig snabbare anpassa sig till hur kunderna vill ha information och hur de vill lösa sina bankärenden. Hon menar att det handlar om att organisera så att Skandia kan vara duktigare på att uträtta kundens behov och lösa deras problem. Det kommer bli svårare för bolaget att dra kunder till sina egna plattformar utan Skandia måste börja titta mer vilka mönster kunderna vill ha och vad de upplever är en bra service nivå, ”är våra kunder på Facebook då ska vi också finnas där helt enkelt”.

### 5.3 CRM och DART

Vid inledningen av samtliga intervjuer ställde vi frågan *Vad betyder Customer Relationship Management för er*. Av totalt sex intervjupersoner förklarar hälften av respondenterna att CRM för Skandia innebär att segmentera kunderna. Stenberg berättar om segmentering utifrån kundens livscykel. Ekbom berättar om segmentering baserad på värdesegment. Hök menar att segmenteringen sker genom ett professionellt sätt och att ”rätt erbjudande når rätt typ av kund.”.

Enligt Hauff är bloggen ett sätt att utöva CRM. Skandia har satt några viktiga nyckelord: öppen, engagerad och enkel, berättar hon. Enligt Pellborn är CRM en enorm chans att kunna erbjuda kunder olika saker utifrån deras behov genom att vara betydligt mer kundnära med sina erbjudanden, vilket Skandia inte har arbetat aktivt med

### 5.3.1 Kundlojalitet, Tillit och Relationskvalitén

På frågor om skapa tillit och förbättra relationskvalitén berättar Hauff och Hopstadius att sociala medier har effekten att vara öppen. Hopstadius tillägger att det på så sätt skapas en äkta dialog och även relationer. Hauff förklarar att eftersom kunden inte behöver ringa Skandias anonyma kundtjänst blir de lika öppna tillbaka i bloggans kommentarer. Vidare tillägger hon att bloggen är en väg för att väcka intresse, men även för att skapa förtroende.

Hauff menar att Vdns blogg som var så uppskattad, särskilt under kristiderna, skapade bloggans öppenhet och därmed förtroende till kunderna. Anledningen påstår hon beror på ”det är ingen känslobranch”, vilket gör det svårare.

Hök menar att det är positivt om man har en dialog i sociala medier, som är ytterligare en kanal för att bättra på relationskvalitén. Vidare säger hon att sociala medier tydliggör dialogen eftersom ett svar på en kunds fråga kan läsas av väldigt många andra. Stenberg menar att göra kunderna lojala via sociala medier handlar om att möta kunderna på de ställen de faktiskt befinner sig på. Detta ger samtidigt också en starkare relation, anser hon.

### 5.3.2 Dialog och Kommunikation

Samtliga intervjurespondenter instämmer i att Skandia i dagsläget för en dialog med kunderna. Majoriteten nämner att den sker via bloggarna.

Hauff hävdar att eftersom man får respons från kunderna i bloggen ”tycker inte man kan säga att den är enkelriktad”. Även om det är både positivt och negativt så har folk

engagerat sig i det. ”Så i bästa fall är den en tvåvägskommunikation, och i värsta fall har man inte fått så mycket tillbaka”. Även Stenberg bekräftar detta och tillägger att kunderna kan ringa in till kundservice när de har problem vilket är ett sätt som de hela tiden jobbar med att föra en dialog med kunderna. Hon berättar att problemen som kommer in till kundservice sammanställs till blogginläggen i respektive blogg, vare sig det handlar om förenklingar och förbättringar. Ekbom instämmer att kundernas åsikter som leder till Skandias förändringar är en dubbelriktad kommunikation, och enligt henne är detta ett klart steg mot att vilja föra en dialog med kunderna.

Tanken bakom dialogen är enligt Hopstadius främst att få en djupare kunskap i vad som händer i kundernas liv, det vill säga skapa mer känsla. Organisationen vill också förstärka kundrelationen genom delaktighet; att kunden ”...blir delaktig och involverad i den verksamhet som vi tillsammans bedriver”

Enligt Hök har kundernas roll som mottagare av kommunikation förändrats på så sätt att fler kunder är aktiva på Internet, de har blivit vana att ställa och kommunicera sina krav och att de har vant sig att vid ett företag gör undersökningar om kunderna. Ekbom anser att förändringen beror på trender, och hon nämner ”beteendeförändringar” hos kunderna. Pellborn som instämmer, menar att förändringen är på så vis att det finns större lust att förstå och skapa kommunikation som berör kunden. Hopstadius berättar att de arbetar med att ”... få kunderna mer involverade i vår produktutveckling och vår utveckling av svårare tjänster. På så sätt kan vi hitta mer rätt från början och sedan kunna upptäcka behov och utmaningar som kunderna har och som vi kan hjälpa till att lösa”.

Hök menar att sociala medier medför att människor kan göra sig hörda och sedda ett annat sätt jämfört med tidigare och att Skandia har anpassat sig efter detta genom att integrera elektronisk media med gammelmmedia. Hon menar att utmaningen att kommunicera i sociala medier är att företaget ”måste vara snabb och man måste vara öppen”.

### 5.3.3 Hängivenhet

Att behålla så nöjda kunder som möjligt, så länge som möjligt och att ha en stor del av deras ekonomi hos Skandia är av stor betydelse för Skandia, hävdar Pellborn. Målet är enligt henne ”en fördjupad och förlängd kontakt” med kunderna. Ekbom menar att hängivenhet handlar om att ”trigga ett intresse eller engagemang”. Hon berättar hur kunderna inte bara kan läsa kommentarerna i bloggen, utan numera också motkommentera, vilket också leder till förtroendet i öppenheten.

Två av tre respondenter anser att bloggen har en stor betydelse för kundernas hängivenhet. Hauff påstår att bloggen funkar som en plattform där man ska utfärda olika typer av löften, vilket också enligt henne förklaras som en kommittent. Hök anser å andra sidan att bloggen har stor betydelse för dem kunder som är moderna och intresserade av sociala medier eftersom den sänder ”en signal att vi är beredda på den här öppna dialogen”.

### 5.3.4 Konflikthantering

Hök ger tre möjliga skäl till negativa responsen; antingen är det fel kund för Skandia som har felaktiga uppfattningar om företaget eller så beror det på något de gör som behöver förändras eller att Skandia har varit otydliga.

Majoriteten av respondenterna anser att det är viktigt att hantera negativ respons. Ekbom förklarar den som en kontrollfunktion som handlar om att ”alla måste stå på tår, och göra sitt bästa hela tiden.” och att det ”...som är positivt går fort, och det som är negativt går ännu fortare”. Stenberg berättar att det handlar om att förstå hur man hanterar dessa, ”Det sägs att en kund som tidigare varit missnöjd, och som vänds om eftersom de får svar och argumentation som man är nöjd med. De kunderna är mer lojala och mer nöjda, än bara en rent nöjd kund”. Pellborn delar Ekboms åsikt om att sociala medier gör att det går mycket snabbare idag att få ett budskap, därför antas också en hantering av eventuella konflikter vara viktig. Men hon tycker det är bättre att vara med och visar att företaget vill vara med i dialogen eftersom Skandia har en ambition att möta upp och ha en dialog

med kunderna, oavsett om den är positiv eller negativ. Det värsta som finns är människorna som inte berättar sina problem, och som Skandia missar, eftersom dessa lämnar företaget, hävdar Pellborn. Även Hög instämmer att det är viktigt att hantera negativa responser och eventuella konflikter i sociala medier. Dels för att förtydligat diskussioner och åsikter om företaget, vilket är sunt för dem. Hon vidareutvecklar att det är viktigt för Skandia att ta itu med feedbacken i realiteten och faktum är att de samlar både positiva och negativa åsikter för att kunna säkerställa en bra leverans av sina produkter till kunden.

### 5.3.5 Transparens och Access

Gällande öppenhet och krav på transparens i sociala medier, svarar fem av samtliga sex respondenter att lagstiften är anledningen till att Skandia i dagsläget inte finns där. Pellborn, marknadschefen för Skandia Företag, berättar att företaget tar väldigt allvarligt på aspekten att inte äventyra kundernas säkerhet. Stenberg, marknadschef för Skandia Privat talar om att företaget inte får lägga ut publik information som rör kundernas engagemang. Vidare hävdar hon detta är "... stötestenar byggda för just denna bransch.". Hopstadius förklarar transparensen som " I Norge har vi ju en Facebook sida och [...] i Sverige har vi ju inte kommit igång där än, just på grund av de hänsynstaganden vi gjort för där skiljer sig den svenska och norska banklagen åt. Tolkningarna skiljer sig åt."

Hauff anser istället att banksekretessen inte alls har med detta att göra, vilket inte heller leder till konflikter enligt henne. Hon menar snarare att kunden inte ska känna sig lurad, utan istället veta vad det handlar.

På en följdfråga om det finns några skäl till att begränsa tillgången till information svarar Hög att de självklart inte berättar till exempel i detalj om säkerhetsarbetet på Skandia. Även Hopstadius instämmer och menar att det endast handlar om lagar och regler som Skandia måste förhåll sig till.

### 5.3.6 Kompetens

På frågan om vilka kompetenser krävs från företaget för arbeta med sociala medier använder två av sex respondenter ordet generell kompetens. Enligt Hauff innebär det inte mer än kundvänligheten. Hon menar att den personliga touchen eller anslagen gör att det blir av ”man måste hitta nyckelorden”. Hök uttrycker sig och att det krävs samma kompetens för att svara på frågor som i andra kanaler, eftersom deras syn på sociala medier är det är en kanal som vilken annan. Hon menar att de måste kunna svara på kundernas frågor oavsett vilken kanal de väljer och svaret ska vara tydligt, enkelt och snabbt. Enligt både Stenberg och Ekbom handlar det om marknadsföringskompetens och kundserviceaspekten.

För komma igång med sociala medier anser Pellborn att det behövs en organisation är online och är tillgänglig för kunden. Hon menar att det behövs folk som är extraintresserade av och brinner för sociala medier och kan utveckla det inom företaget. Hopstadius berättar att intresset i sig beror på att man är uppvuxen med sociala medier. Han anser att denna kompetens är viktig för att förstå och utnyttja de möjligheter med användandet. Han menar att det bästa sättet är att tillförse sig den kompetensen är att själv vara en användare. Även Hauff anser att det behövs ambassadörer i organisationen för att förstå vikten av det och kunna ge avtryck. Hon instämmer i alla en viktig bit i kompetensen internt är en person som är duktiga på sociala medier från början.

## 5.4 eCRM

### 5.4.1 Tjänsteerbjudande och service

Fem av dem sex intervjupersonerna tillfrågades om de anser att sociala medier kan användas som en del av Skandias tjänsteerbjudande och samtliga svarade att de tror det. Hopstadius är helt övertygad att Skandia kommer göra det i framtiden och Hauff menar att så länge de bedömer kanalen är säker så tror hon absolut att sociala medier kan bli en del av företagets tjänsteerbjudande. Hök menar dock att sociala medier används redan som en del av tjänsteerbjudandet i form av att det är en del av kundtjänsten.

Stenberg tycker att om Skandia finns där kunderna är, blir det per automatik bättre service för kunderna och på så sätt blir sociala medier blir en del av företagets tjänsteerbjudande i sociala medier. Ekbom är inne på samma spår och svarar att sociala medier kan användas för att förbättra servicen genom att ”få folk att titta på rätt ställen”, och på så sätt kunna sprida informationen fortare. Hon menar att om organisationen kan få ut informationen snabbt, kan den absolut förbättras förutsatt att kunderna på något sätt följer Skandia och vet att det finns en kanal. Ekbom berättar att Skandias kundundersökningar visar att Skandia ”... ligger ganska lågt i image och den har den största förbättringspotentialen”. Hon menar att om man förbättrar den ett steg, får Skandia ett stort genomslag ”Där brukar vi prata om att image är den totala upplevelsen man har av Skandia”. Hök menar dock att sociala medier redan används som en del av tjänsteerbjudandet i form av att det är en del av kundtjänsten redan idag.

#### 5.4.2 One-to-one

Beträffande one-to-one karaktäristiken på Internet svarar Hauff att hon anser att det är ett intelligent sätt och att Skandia blir bättre på det. Ekbom menar att möjligheten till individanpassning finns i sociala medier och att det något sätt går styra så att det är mer träffsäkert, än om man skickar ut ett budskap brett till alla. Hon anser att sociala medier är riktat till några som är i behov, och man kan vässa detta ytterligare så det blir mer träffsäkert.

Stenberg däremot att det är omöjligt att kunna kommunicera direkt med kunderna online. Hon berättar ” en hel del juridiska aspekter gör att man kanske inte kan prata enskilt med kunder”, samtidigt som hon nämner hårda krav på att kunna identifiera sändaren på Internet.

#### 5.4.3 Konvergens

Att Skandia är en röst utåt i sociala medier trots olika avdelningar inom bolaget menar Hök går att hanteras genom att vara tydliga internt så att alla i företaget vet vad de har för

kärna och grund och hur de fungerar som bolag. En intern tydlighet anser hon sprids utåt. Även Ekbohm instämmer och menar ”att så länge vi har en avsändare som utstrålar samma sak och som står för samma sak” synkas detta krav på konvergens. Samtidigt lyfter Hök fram att Skandia ”särskiljer inte sociala medier så himla mycket” och att det är en lika viktig kanal som vilken annan.

#### 5.4.4 Realtid

Gällande realtid karaktäristiken på Internet och sociala medier svarar Hök att redan idag är det så att dialogen sker i realtid med kunderna via telefon. Hon tror att sociala medier har bara tydliggjort det som alltid har funnits ”att man måste vara tydlig, öppen och snabb i svaren ut mott en kund”. Hon säger även att om företagets ledning bloggar, så som Skandias VD gjort, så känner de ett personligt ansvar gentemot dem kommentarer som skrivs på bloggen. Det är din blogg, det är du som har skrivit den, du måste också komma med ett bra svar, vilket understryker betydelsen av dialogen och snabbheten menar Hök.

Ytterligare tre respondenter anser att Skandia arbetar i realtid i just sociala medier redan idag genom att de använder ”... teknik ifrån sociala medier på nätet i form av att direktchatta med kundservice som ett sätt att effektivisera”, berättar Hopstadius. Även Stenberg svarar att de ”I våras lanserades en säker chatt som kundservice ligger bakom inloggning. när jag loggar in är jag identifierad och kan få svar på, verkligen mina frågor via chattfunktionen”.

## 5.5 Skandiabanken i Norge

### 5.5.1 Bakgrund

Enligt Anderson är Skandiabanken i Norge en retail bank som utöver bank även arbetar kapitalförvaltning och försäkringar.

Gällande skillnader mellan Skandia i Norge och Skandia så säger Anderson att det ”största skillnaden är att i Skandiabanken Norge är de aktiva i sociala medier och



Skandiabanken Sverige inte är väldigt aktiva i sociala medier”. Den förklaring han ger är att det är två olika verksamheter i de båda länderna som har faktiskt har olika kultur. I Norge är Skandiabanken en online bank som präglas av pionjär erfarenhet och är adaptiva. Dock menar han att Skandiabanken i Sverige borde ha satsat på sociala medier tidigare och förväntar sig att de kommer göra så i framtiden, men att de i Norge ligger ett steg före. Han tror att med högsta sannolikhet kommer Skandia i Sverige börja använda sig av sociala medier i marknadsföring men att de för tillfället bevakar de olika plattformarna för att ta reda på vad som ytterligare behövs i marknadsföringen.

### 5.5.2 Transparens

På frågan om den transparens sociala medier medförs vara Anderson att det är en av de viktigaste frågorna för banken att arbeta med, att när människor är anhängare till och öppet interagerar med Skandiabanken Norge i sociala medier så berättar i princip rakt ut att de är kunder hos banken. Han framhäver betydelsen för banken att bevara kundernas anonymitet men eftersom kunder själva väljer att följa banken i sociala medier utan att Skandiabanken Norge själv uppmuntrar till det så anser Anderson att ansvaret vilar på kundernas axlar.

## 6 Analys

*Nedan analyseras det empiriska materialet med hjälp av lämpliga teorier och modeller. Kapitlets disposition utgår från relevanta ämnen, och på så sätt länkas viktiga referenspunkter från vår teoretiska referensram samman med respondenternas uttalanden i empirin. Inledningsvis analyseras sociala medier, därefter följs av vår teoretiska referensram som bygger på CRM-, DART-modellen samt en teori om eCRM.*

### 6.1 Sociala medier idag

#### 6.1.1 Policy om sociala medier

Ett företag bör ha en tydlig policy som klargör vilka regler gäller den dialog ett företag vill ha i sociala medier. Respondenternas svar tyder på att Skandia har policy om sociala medier men deras beskrivning av den skiljer sig från varandras. Respondenterna talar om att policyn som en bilaga i företags kommunikationspolicy, en generell policy samtidigt som det framhävs att företaget inte särskiljer sociala medier från andra kanaler, men även att den bygger på försiktighetsprincipen, Policyn beskriver företaget får arbeta med sociala medier och att de anställda måste vara tydliga med att identifiera sig som anställd på Skandia när de interagerar i sociala medier. Å andra sidan hävdar en respondent att företaget egentligen inte har någon policy om sociala medier men att det istället finns regler och riktlinjer kring kanalen.

Respondenternas svar tolkar vi som att företaget har en vag policy om sociala medier och att den främst framhäver hur de anställda ska identifiera som anställda på Skandia när de agerar i sociala medier. En drivkraft i sociala medier är att arbeta med RM, vilket inte förbises av respondenterna. Svaren tyder även på att policyn berör mer om att skydda företaget genom att de anställda agerar rätt snarare än att faktiskt berätta hur företaget ska arbeta med sociala medier.

### 6.1.2 Sociala medier som kampanj

Företag har en tendens att använda sociala medier som en kampanjesatsning, vilket vi också observerat hos Skandia genom dem svaren vi fått in om företaget är intresserade av sociala medier i sin marknadsföring. Det bekräftas i bland annat informationschefens uttalande, samt även i ett påstående om att sociala medier alltid finns med i varje kampanjdiskussion.

Sociala medier bör användas som en grund för allt organisationen gör istället för att använda dem kommersiellt i kampanjer. Vår tolkning av respondenternas svar är att Skandia anser att det använder sig av sociala medier genom marknadsföringskampanjer men att de inte finns i sociala medier, vilket också tyder på en oklarhet i organisationen om hur sociala medier ska användas och vad det faktiskt innebär att använda sig av sociala medier för att lojalare kunder.

### 6.1.3 Problematik

Respondenternas svar tyder att banksekretessen utgör ett stort hinder för att Skandia ska kunna arbeta med sociala medier. Å andra sidan säger en affärsjurist på Skandia, efter att ha avstämt med sin chef, att juridikavdelningen inte har fått någon förfrågan om hur Skandias medverkande i sociala medier påverkas av banksekretessen. Då vi inte heller finner stöd för att banksekretessen i länderna skiljer från varandra, vilket även bekräftas utav marknadschefen i Norge, finns det inte några större skillnader gällande banksekretessen i Norge och Sverige.

Banksekretesserna i Norge och Sverige är generella vilket innebär att det lagarna tolkas flexibla. En respondent berättar hur Skandia i Sverige inte kommit lika långt som Norge och nämner samtidigt att tolkningar av lagarna i länderna skiljer sig åt. Å andra sidan understryker informationschefen för Skandiabanken Norge betydelsen för banken att bevara kunder anonymitet. Med det anser vi att banksekretessen tolkas flexibla i Norge än i Sverige vilket underlättar användandet av sociala medier i marknadsföringen. Dock finns det ingen antydning i respondenternas svar att företaget

arbetar med att försöka lösa problemet genom att försöka genomdriva en flexiblare tolkning av banksekretessen.

#### 6.1.4 Skandia Norge och Skandia Sverige

Hopstadius och Høk menar på att Skandia arbetar olika med sociala medier beroende på vilken marknad man talar om. Høk berättar att i Norge använder de sig av Twitter och Facebook och i Sverige har de bloggen. Høk, den svenska informationschefen framhäver att hon ser företagen i båda länderna som ett bolag. Olika satsningar i sociala medier i de båda länderna menar hon har inneburit väldigt bra erfarenhetsutbyte via en nära dialog. Å andra sidan menar den norska informationschefen, Andersson att den största skillnaden mellan Skandia i Norge och Sverige är att i Norge till skillnad från Sverige arbetar de aktivt med sociala medier. Han anser att det är olika verksamheter i länderna och att de har olika kultur.

Vår tolkning av dessa svar är att erfarenhetsutbytet som Høk nämner uppfattas endast existera av Skandia i Sverige medan Skandiabanken i Norge ser sig själva mer autonoma med en annan företagskultur. Vidare tyder respondenternas svar på att Skandia i Sverige vill associeras med sin filial i Norge som har varit betydligt mer aktiva i sociala medier men att den önskan inte är uppenbart ömsesidig.

## 6.2 Social-CRM

### CRM är verktyg för relationskapandet i B2C

Genom att företagen tillfredsställer kundernas behov skapas en närmare relation. Vi tolkar respondenternas svar som att det finns en enad uppfattning om vad CRM är, eftersom majoriteten är överens om att det sker genom att erbjuda rätt produkt eller tjänst till rätt kund. Intervjurespondenterna har i sina svar medgett att de genom olika segmenteringsmodeller tillgodoser kundernas behov.

Marknadschefen för Skandia Företag hävdar dock att företaget i dagsläget inte arbetar aktivt med den kundnära relationen, som uppstår genom att företaget erbjuder kunderna olika saker utifrån deras behov. Påståendet tyder på att det saknas ett sätt att arbeta med CRM inom organisationen. Vilket baseras framförallt på marknadschefens uttalande samt att hälften av respondenter enhälligt talar om dialog och öppenhet som skapar förtroende och relationer.

### **God CRM kräver stort ansvar och vilja, vilket ökar tilliten och skapar värde åt kunden**

Kundlojaliteten påverkas direkt av förtroende och relationskvalitén. Respondenterna talar om öppenhet som nyckeln i relationen mellan företag och kund. Då sociala medier används för att skapa en interaktiv kommunikation, och begrepp som tillit och relationskvalité förklaras som ömsesidigt förhållande, tolkar vi respondenternas beskrivning av dialog som en överensstämmande uppfattning. Utifrån respondenternas påståenden kan vi konstatera att relationskvalitén inte kan förbättras utan att företaget lyssnar på kunderna. Att kunna möta kunden på de ställen de befinner sig på skapar en starkare relation, menar en respondent. Vidare tolkar vi påståendet om att läsarna kan i bloggen läsa andras kommentarer och dessutom motkommentera, som ytterligare en bekräftelse till öppenheten. Det ökade förtroendet i öppenheten leder till en starkare relation.

Relationskvalitén definieras som den ömsesidiga relationsstyrkan mellan de involverade parterna. Vi tolkar uttalanden om VDns personliga inslag i bloggen att individen är öppen och inte bolaget i sig. Vdns öppenhet kan förklaras av vägen till det ömsesidiga förtroendet, eftersom tillit beror på det ömsesidiga förhållandet mellan kund och företag. Då vi ser ett tydligt samband mellan teorins riktlinje och den fastställda empirin, kan vi också påstå att Skandia eftersträvar att förbättra CRM.

### **Hängivenhet kännetecknas av *input, varaktighet, jämnhet***

En respondent menar att målet med att behålla nöjda kunder är en fördjupad och förlängd kontakt, vilket vi tolkar som att Skandia förstår betydelsen av varaktighet i relationen med kunderna för att de ska bli mer hängivna. Påståendet kan relateras till den framställda teorin, som menar att närmare relationer skapas, genom att identifiera och

tillfredsställa behov, som på så sätt leder till kundens förpliktelse till framtida återköp. Vidare påstår respondenten att hängivenhet handlar om att trigga ett intresse eller *engagemang*, vilket vi tolkar som att få en emotionell input från kunderna i sociala medier. I övrigt tyder respondenternas påståenden på en förståelse för vilken betydelse hängivna kunder har. I svaren identifieras betydelsen av varaktighet och input vilket tyder på en förståelse för vad som leder till mer hängivna kunder. Dock finns inget i svaren som indikerar hur företaget kan eller vill arbeta med sociala medier för att få mer hängivna kunder.

En respondent som hävdar att huvudsyftet till att finnas med i sociala medier är inte endast att stärka relationerna, utan också att kunna erbjuda det moderna kundmötet. Det tydliggörs av en annan respondent som menar att lokala kunder handlar om att möta kunderna där de faktiskt befinner sig. Det skulle kunna betyda att Skandia som Internetbank behöver möta kunderna på de sociala nätverken, om kunderna anser att det är modernt.

#### **En konflikt leder till ökad lojalitet, exit eller voice**

Informationschefen talar om tre möjliga skäl till negativ respons i sociala medier, som vi väljer att fastställa med teorin. Respondenterna menar att antingen är personen fel kund för Skandia eller missnöjd när de väljer att avbryta relationen, det vill säga exit-utfallet. De andra två skälen till negativa responserna menar Hög beror på något Skandia gör som behöver förändras eller att företaget har varit otydliga. Om ett företag inte hanterar konflikter i sociala medier så kan det spridas snabbt och förvärras. Två respondenters uttalande om felaktigheter som behöver hanteras i tid, som också Skandia idag behöver ta till sig, tolkar vi som vägen till ökad lojalitet eller voice, det vill säga positiv word-of-mouth. Majoriteten av respondenterna menar att det är viktigt att lyssna, för att få kunden att förstå, vilket också vi tolkar som att det finns en enad uppfattning om att konflikter bör hanteras.

För att kunna uppnå ökad lojalitet och positiv word-of-mouth måste företag arbeta med att utbilda dem anställda i konflikthantering och se till att dem anställd ska känna sig

självssäkra att ta hand om eventuella konflikter. För att företaget ska få till ett ökat lojalitet-utfall menar två respondenter att tidigare missnöjda kunder som får gensvar från företaget är ofta de som är mer lojala och nöjdare. Dock tyder inget i intervjupersonernas svar på att företaget arbetar med att utbilda dem anställda eller förstärka deras självförtroende för att hantera konflikter i sociala medier.

### **En god dialog är baserad på interaktivitet, djupt engagemang samt villighet att delta**

Respondenterna är enade om att förändringen i kommunikationen beror på kundernas roll som mottagare. De talar om "lust", "hur kundernas ställer och kommunicerar krav" samt "delaktighet och involvering". I och med detta visar vi att teorin om företagets tidigare självständighet övergått till den dubbelriktade kommunikationen där integration, engagemang och villighet är nyckelorden.

Det är ingen tvekan om att respondenterna är överens om att Skandia för en dialog, som är kunddriven, relevant, kontinuerlig, anpassad och lättförståelig. Kommunikationen mellan företaget och kunderna tolkar vi som teorin om dialogens nyckelord: interaktion, engagemang och villighet. Nyckelorden stämmer dessutom väl överens med en respondents påstående om att Skandia satt upp tre viktiga nyckelord som de ständigt följer: öppen, engagerad och enkel.

### **Tillit förbättrar produkten eller tjänsten, som leder till ett B2C-utbyte**

Dessutom talar en respondent om att involvera kunderna i Skandias produktutveckling och även utvecklingen av svårare tjänster. För att förtydliga Prahalad och Ramswamys förklaring för företagen att få kunderna att integrera och påverka företaget, menar respondenten att konsumenterna är med och skapar värde för företaget.

### **Kombinationen dialog och riskbedömning kan ge upphov till både privata och offentliga regelverk**

Fem av sex respondenter är enade om att banksekretesslagen är anledningen till att Skandia i dagsläget inte finns med i sociala medier. Den risk som kundernas utsätts för om Skandia finns i sociala medier (se avsnitt 6.1.3) tolkar vi som att företaget inte informerar kunderna och har således inte kunnat leda ge upphov till ett privat regelverk i

form av en komplett policy om sociala medier (se avsnitt 6.1.1). Detta trots att företaget vill kommunicera och föra en dialog med kunderna i sociala medier.

### **Transparens kombinerat med riskbedömning förbättrar möjligheten för företag att utveckla ett ömsesidigt förtroende till konsumenterna**

En ensam respondent som säger att banksekretesslagen skulle vara en anledning till att företaget inte finns i sociala medier på frågan om krav på ökad transparens i sociala medier. Hon påpekar att sociala medier öppnar upp för kunderna. Teorin som framlägger att dialogen inte bara underlättar och anpassar dialogen mellan företag och kund, kan förklaras som en lyckad återspeglning i påståendet. Resterande respondenter menar att företaget ser väldigt allvarligt på att inte äventyra kundernas säkerhet och avslöja information kundernas engagemang i sociala medier eftersom dessa är branschens stöttestenar. Därmed tolkar vi respondenternas svar som att det är lagstiftningen som styr tillgången till information i sociala medier och nivån på den transparens företaget vill ha där.

### **Access tillsammans med transparens förbättrar konsumenternas möjlighet att fatta beslut baserade på information**

Kunden vill inte enbart ha produkten, utan numera också tillgång till information om företaget, service och även livsstilen som företaget kan erbjuda. Transparensen stimulerar en dialog med kunderna, vilket också kan framhäva förenklingen i dialogens öppenhet. I och med detta tolkar vi det som en underlättning för kunderna att fatta beslut.

### **Färdighetskunskap, social kunskap och teoretisk kunskap utgör kompetens**

På frågor om vilka kompetenser som är viktiga i användandet av sociala medier i marknadsföringen får vi en någorlunda enad uppfattning från respondenterna. Färdighetskunskapen som finns i tidigare erfarenheter hittar vi i tre av respondenternas uttalanden såsom “extraintresserade av och brinner för sociala medier”, “uppvuxen med sociala medier... själv vara en användare” såväl som “duktiga på sociala medier från början”. Samtliga påståenden överensstämmer med expertintervjuerna som påpekar att det är viktigt att de som arbetar med menar att de sociala medierna är själva intresserade av kanalen. Två respondenter menar att det krävs generell kompetens, med betoning på



kundaspekten. Denna generella kompetens tolkar vi som social kunskap, eftersom ”kundvänlighet” ges som exempel. Likväl hittar vi den teoretiska kompetensen i uttalanden som handlar om marknadsföringskompetens. Överlag tyder respondenternas svar på att organisationen är medvetna om vilka kompetenser som krävs för att arbeta med sociala medier.

### **Internet som en del av företagets tjänsteerbjudande**

Majoriteten av respondenterna är enade om att sociala medier kan användas som en del av Skandias tjänsteerbjudande men ger inga exempel på hur. Vi tolkar detta som att det inte finns ett systematiskt sätt att arbeta med att samla in information om kunder i sociala medier för att kunna förutse och förstå kundernas behov. Eftersom informationschefen hävdar att Skandia redan idag använder sig av sociala medier som en del av sitt tjänsteerbjudande, tyder svaret på en viss oklarhet i organisationen. På så sätt finns det otydligheter om hur sociala medier kan användas som en del av företagets tjänsteerbjudande och hur de kan användas för att förbättra servicekvaliteten och skillnaden mellan dem två.

### **Möjligheten att interagera och analysera *individ* istället för målgruppen**

Respondenternas svar är inte samstämmiga gällande one-to-one karaktäristiken i sociala medier. Respondenterna talar om att hitta ett personligt anslag i interaktionen mellan kunden och avsändare, samt möjligheter till individanpassning. Vidare nämns det också hur sociala medier, jämfört med andra kanaler kan styras och träffa rätt, det vill säga one-to-oneagerande. Följande stämmer överens med vår teori om att one-to-one når *individ* istället för målgruppen på Internet. Svaren tyder på att företaget i dagsläget inte arbetar med utnyttja möjligheten att kunna förstå och analysera enskilda kunders beteende via sociala medier.

I teorin framhävs det hur one-to-oneagerande i sociala medier är känslig fråga då människor inte vill känna sig iakttagna. En respondent hävdar att de hårda identifieringskraven gör det omöjligt att kommunicera direkt med kunderna online. Det tyder på en medvetenhet om eventuella nackdelar med att kommunicera direkt med *individ* men samtidigt att företaget är mer oroliga över juridiska aspekter än att kunden känner sig övervakad.

### **Internkommunikationen i ett företag leder till *konvergens***

Hälften av respondenterna instämmer att internkommunikation är viktigt. Informationschefen menar att företaget i dagsläget skickar ut ett enat budskap på Internet, men samtidigt särskiljer de inte sociala medier som kanal. Vi tolkar det som att företaget inte låter en kanal få mer uppmärksamhet än andra och säkerställer på så sätt konvergens i olika plattformar i sociala medier och alla andra kanaler företaget använder sig av.

### **Informationsutbytet sker så snabbt på Internet att kundernas handlingar kan uppfattas och bemötas i *realtid*.**

Beträffande realtidskaraktäristiken i sociala medier svarar fyra att de redan arbetar i realtid. Informationschefen menar att sociala medier bara tydliggjort att ett företag måste vara öppen, snabb och tydlig i sina svar mot en kund. Vår tolkning av respondenternas svar är att företaget är väl medvetna om hur viktigt det är att vara snabba i interaktionen på sociala medier.

## 7 Slutsats

*I följande kapitel tar vi upp våra slutsatser med utgångspunkt i vår genomförda undersökning. Den första delen ämnar besvara uppsatsens inledande frågeställning samt uppfylla dess syfte. Vidare följer intressanta aspekter, som vi anser skulle vara värda att forska vidare i.*

### 7.1 Slutsatser

Studien har ett fallföretag som utgångspunkt vars svar tyder på att bank- och försäkringsföretag inte förstår den genomslagskraft sociala medier har. Det saknas förståelse för hur sociala medier kan användas långsiktigt för få lojalare kunder genom att använda medierna som ett CRM-verktyg. Detta trots att sociala medier uppfattas kunna användas till att förbättra relationskvalitén och förtroendet till kunderna - två huvudkomponenter som direkt påverkar kundlojaliteten.

De nyckelaspekter i komponenterna som anses påverka relationskvalitén och tillit, identifierar fallföretaget i linje med teorin. Det finns en klar uppfattning om vilka kompetenser som krävs för att arbeta med sociala medier och vilka egenskaper som leder till mer hängivna kunder. Det råder heller inga tvivel om vad en dialog i sociala medier bör karaktäriseras av, att det finns ett krav på transparens om information och access till information i medierna, eller hur konflikter bör hanteras i sociala medier. Sociala medier anses till och med kunna användas som en del av tjänsteerbjudandet och för att förbättra servicekvalitén.

Fallföretaget uppvisar överlag även en förståelse för att den karaktäristik som övergripande präglar sociala medier; att det krävs internkommunikation för att ha en enad röst, behovet att agera snabbt samt möjligheten till individanpassad interaktion.

Trots ovannämnda insikt saknas det explicita riktlinjer i fallföretaget om hur de i organisationen ska arbeta med sociala medier med de komponenter som, både enligt teorin och egen utsaga, direkt påverkar relationskvalitén och tillit och som i sin tur

påverkar kundlojalitet. Det saknas en tydlig och heltäckande policy om sociala medier för att de anses vara som vilken annan kanal som helst.

Istället uppvisas en tendens till att sporadiskt använda sociala medier kortsiktigt och enstaka gånger i olika marknadsföringskampanjer.

Dock finns det en önskan om ökad aktivitet i sociala medier och fallföretaget vill gärna associeras med sin filial i Norge som är betydligt mer aktiv med sociala medier. Det primära hindret för ökad aktivitet i sociala medier är lagstiftningen i Sverige. Trots stora likheter i lagstiftningarna i Sverige och Norge, tolkas lagen flexiblare i Norge vilket tillåter relativt högre aktivitet i sociala medier. Trots explicita framtida planer om sociala medier finns det en märkbar frånvaro av aktiv framförhållning för att försöka få bukt med problematiken kring lagstiftningen.

Sammanfattningsvis har bank- och försäkringsföretag en passiv förhållning till sociala medier för att det finns en bristande uppfattning om vilken genomslagskraft medierna har och hur de kan användas som ett potent CRM-verktyg för att skapa kundlojalitet. Dessutom saknas explicita och omfattande privata regelverk i form av policys som uttryckligen beskriver hur organisationen ska arbeta med medierna, samt en passivitet i försök att kringgå en stringent tolkning av banksekretessen i Sverige för att kunna öka aktiviteten i sociala medier. Med passivitet syftar vi på att företaget tillsynes har tillgängliga resurser eller har möjligheten till att frigöra resurser för att kunna mer aktivt utöka och förbättra arbetet med sociala medier i organisationen men väljer konsekvent att inte göra så.

## 7.2 Diskussion

Studien tog avstamp i att undersöka varför bank- och försäkringsföretag har en passiv förhållning till sociala medier. En aspekt värd som bör framhållas är att uppsatsen inte är helt av objektiv karaktär, således måste resultatet reflekteras över ur ett kritiskt perspektiv. Det är viktigt att klargöra att huvudintervjuernas uttalanden sannolikt är företagets subjektiva bild, som innebär att resultatet är något tendensiöst. En intressant

iakttagelse har varit respondenternas uttalanden om företagets policys vad gäller sociala medier. Eftersom vi inte fått tillgång till fallföretagets policy om sociala medier kan vi inte avstämna respondenternas utsagor med denna. Således bör det beaktas att intervjueffekten, kontexteffekten, följdfrågeutfallen och besöksintervjuerna påverkat undersökningens konsistens och tillförlitlighet.

Även bristen på en rigorös undersökning i företagets juridikavdelning samt hos utomstående experter beträffande dem lagstiftningar som sägs utgöra ett stort hinder för företagets aktiviteter i sociala medier anser vi underminera studiens fastställda resultat. Dessutom vill lyfta fram att även om vi observerar att det finns en frånvaro av aktiv framförhållning i fallföretaget för att försöka lösa problematiken kring lagstiftningen men vi saknar dem juridiska kunskaper som krävs för att kunna uttala oss om vad som krävs för att en lag ska tolkas flexibla.

Som tidigare lyfts fram är det svårt att generalisera resultaten från en kvalitativ studie. Som försvar bör nämnas att vi inte ämnar generalisera vårt resultat till hela branschen, utan snarare vill vi att den djupgående analysen av företaget ska tillämpas på bankföretag och försäkringsföretag som tillsammans utgör 64 procent av finansbranschens. Dock bör informationen beaktas så att den stämmer överens med verkligheten samt om studiens resultat går att appliceras med andra liknande situationer, det vill säga hur tillämpbar resultatet är på snarlika organisationer. Däremot vill vi lyfta fram att eftersom respondenterna i studien enhälligt framlyfter att banksekretessen i Sverige utgör ett hinder för företaget att agera i sociala medier så ser vi det som en indikation på att även andra företag i samma bransch upplever samma problematik.

### 7.3 Vidare forskning

Då vår fallstudie kan ligga till grund för fortsatta undersökningar av liknande företags syn på sociala medier skulle fler liknande studier ge ett omfattande resultat samt en mer slagkraftig analys, och därmed bli mer representativ för hela branschen. Vidare kan samma studie genomföras under en annan tidpunkt i framtiden. Med tanke på hur Internet som informationskälla ständigt förändras, är det intressant att se hur resultatet påverkas.

En annan möjlighet hade kunnat vara att undersöka andra branscher eller företagstyper med liknande passiva förhållning till sociala medier. Studien hade dels kunnat ge en utökad förståelse för huruvida det nya marknadsföringssättet är en modefluga eller inte. Men även för att det hade varit intressant att se om resultatet gällande policys då blivit annorlunda.

Som vi nämnt tidigare kan kartläggningen användas som grund för vidare forskning genom att jämföra resultatet med andra företagssektorer och även finna andra samband eller förklaringsfaktorer. Studien skulle exempelvis också kunna användas som en konkurrensförstudie.

Denna studie har bevisat att det finns en grund för framtida forskning kring sociala medier och bank- och försäkringsföretagen, eftersom det är möjligt att dra en generell slutsats.

## 8 Källförteckning

### 8.1 Publicerade källor

Alvesson, M. & Sköldbberg, K. (2008) *Tolkning och reflektion: Vetenskapsfilosofi och kvalitativ metod* (5 uppl.), Lund: Studentlitteratur AB

Bejou, D., Wray, B. & Ingram, T.N. (1996) Determinants of relationship quality: an artificial Neutral network analysis, *Journal of Business Research*: 36, 137-143

Blackwell, R.D., Miniard, P.W. & Engel, J.F. (2006) *Consumer Behavior* (10 uppl.), Orlando: Harcourt College Publishers

Bryman, A. & Bell, E. (2005) *Företagsekonomiska forskningsmetoder*, Korotan Ljubljana: Liber

Chang, T-M., Liao, L-L. & Hsiao, W-F. (2005) An empirical study on the e-CRM performance influence model for service sectors in Taiwan, e-Technology, e-Commerce and e-Service, *The 2005 IEEE International Conference*: 240-245

Christensen, L. T, Torp, S., & Firat, F. A. (2008) The organization of integrated communications: towards flexible integration, *European Journal of Marketing*: 42(3/4), 423

Crosby, L., Evans, K., & Cowles, D. (1990) Relationship quality in services selling: An interpersonal influence perspective, *Journal of Marketing*: 54(3), 68

Dahlén, M. & Edenius, M. (2007) When is Advertising Advertising? Comparing Responses to Non-Traditional and Traditional Media, *Journal of Current Issues and Research in Advertising*: 29(1), 33-42

De Wulf, K., Odekerken-Schröder, G., & Van Kenhove, P. (2003) Investments in consumer relationships: a critical reassessment and model extension. *International Review of Retail, Distribution & Consumer Research*: 13(3), 245

Dowling, G. (2002) Customer Relationship Management: IN B2C MARKETS, OFTEN LESS IS MORE, *California Management Review*: 44(3), 87-104

Dwyer, R., Schurr P. & Oh, S. (1987) Developing Buyer-Seller Relationships, *Journal of Marketing*: 51(4), 11-27

Eccles, G. & Durand, P. (1998) Complaining Customers, Service Recovery and Continuous Improvement, *Managing Service Quality*: 8(1), 68-71

- Fifield, C. S.; Foudre, W. B. & Hatfield, J. P. (2009) Social media and the Business of Insurance, *LLB&L Client Alert*
- Friestad, M. & Wright, P. (1995) Persuasion Knowledge: Lay People's and Researchers-Beliefs About the Psychology of Advertising, *Journal of Consumer Research*: 22(1), 62–74
- Greenberg, P. (2009) Social Customers Want to Engage, *CRM Magazine*: 13(4), 48-49
- Gregow, T. (2010). *Sveriges Rikes Lag*, Stockholm: Nordstedts Juridik AB
- Grönroos, C. (2000) *Service Management and marketing- a customer relationship management approach*, England: John Wiley & Sons
- Grönroos, C. (2007) *Service Management and Marketing- Customer Management in Service Competition* (3 uppl.), England: John Wiley & Sons Ltd.
- Gundlach, G., Achrol, R., & Mentzer, J. (1995) The structure of commitment in exchange, *Journal of Marketing*: 59(1), 78
- Hirschman, AO. (1970) *Exit, Voice and Loyalty*, Cambridge MA: Harvard University Press.
- Iacobucci, D. & Hibbard, J. (1999) Toward an encompassing theory of business marketing relationships and interpersonal commercial relationships: An empirical generalization, *Journal of Interactive Marketing*: 13(3), 13–33
- Ivarsson, L. (2005) *Vad betyder kundfokus – En studie av närhet, kompetens och teknik*, Karlstad: Universitetsstryckeriet
- Jacobsen, D I. (2002) *Vad, hur och varför? Om metodval i företagsekonomi och andra samhällsvetenskapliga ämnen*, Lund: Studentlitteratur AB
- Khak Abi, S., Gholamian, M. R. & Namvar, M. (2010) Data Mining Applications in Customer Churn Management, *IEEE International Conference on Intelligent Systems*: 220-225
- Kvale, S. & Brinkmann, S. (2009) *Den kvalitativa forskningsintervjun*, Lund: Studentlitteratur AB
- Lamb, C. W., Hair, J. F. & McDaniel, C. (2000) *Marketing* (5 uppl.), Cincinnati, OH: South-Western Publishing
- Leder, G. (2010) Large Firms Need to Get More Social, *On Wall Street*: 20(1), 30



- Lundahl, U. & Skärvad, P-H. (1999) *Utredningsmetodik för samhällsvetare och ekonomer* (3 uppl.), Lund: Studentlitteratur AB
- Meadows-Klue (2007) Falling in love 2.0: Relationship marketing for the facebook generation, *Journal of Direct, Data and Digital Marketing Practice*: 9(3), 245–250
- Merriam, S. B. (1994) *Fallstudien som forskningsmetod*, Lund: Studentlitteratur AB
- Moorman, C., Zaltman, G. & Deshpande, R. (1992) Relationships between providers and users of Market Research: the dynamics of trust within and between organizations, *Journal of Marketing Research*: 29(3), 314-28.
- Ndubisi, N. O., (2004) Understanding the salience of cultural dimensions on relationship marketing, its underpinnings and aftermaths, *Cross Cultural Management: An International Journal*: 11(3), 70-89
- Ndubisi, N. O., Chan, K.W. & Ndubisi, G.C. (2007) Supplier-customer relationship management and customer loyalty: The banking industry perspective, *Journal of Enterprise Information Management*: 20(2), 222-237
- Oliver, R. (1999) Whence Consumer Loyalty? *Journal of Marketing*: 63(4), 33-44
- Overhulse-King, J. (2010) Ignoring Social Media Growth Can Be Dangerous, *National Underwriter / Property & Casualty Risk & Benefits Management*: 114(14), 42-41
- Palmgren, B. (1993) *Försäkringsekonomi*, Stockholm: IFU Utbildnings AB
- Prahalad, C.K. & Ramaswamy, V. (2004) Co-create Unique Value with Customers. *Strategy and Leadership*: 32(3), 4-9
- Prensky, M. (2001) *Digital Natives, Digital Immigrants*, MCB: University Press
- Ramani, G. & Kuvar, V. (2008) Interaction Orientation and Firm Performance, *Journal of Marketing*: 72(1), 27–45
- Reichheld, F. F. & Scheffer, P. (2000) E –Loyalty: Your secret weapon on the web, *Harvard Business Review*: 78(4), 105-113
- Reinecker, L. & Stray Jörgensen, P. (2008) *Att skriva en bra uppsats*, Malmö: Liber
- Schoefer, K. & Ennew, C. (2005) The impact of perceived justice on consumers' emotional responses to service complaint experiences, *Journal of Services*
- Speck, P. & Elliot, M. (1998) Consumer Perceptions of Advertising Clutter and Its Impact across Various Media, *Journal of Advertising Research*: 38(1), 29-41

Thackeray, R. (2008) Enhancing Promotional Strategies Within Social Marketing Programs: Use of Web 2.0 Social Media, *Sage Publications*: 9(4), 338-343

The European Banking Federation (2004) *Report on Banking Secrecy (April 2004)*. Anti-Fraud and Anti-Money, Laundering Committee & Fiscal Committee

Viljanen, L. (2010) *Towards an Ontology of Trust*, University of Helsinki: Department of Computer Science

Watson, A. & Johnson, R. (2010) Managing the Franchisor-Franchisee Relationship: A Relationship Marketing Perspective, *Journal of Marketing Channels*: 17(1), 51-69

## 8.2 Elektroniska källor

Examensarbete, *Lunds Universitet, Juridiska Fakulteten*; Hämtad från: <http://www.lu.se/o.o.i.s?id=19464&postid=1555859>

Finansinspektionen; Hämtad 2011-01-03 från: <http://www.fi.se/Tillstand/Soka-tillstand/Understodsforeningar/>

Findahl, Olle: *Svenskarna och Internet 2010*; Hämtad 2010-12-12 från: [http://www.iis.se/docs/SOI2010\\_web\\_v1.pdf](http://www.iis.se/docs/SOI2010_web_v1.pdf)

Försäkringsförbundet; Hämtad från *Svensk Försäkring*  
I; Hämtad 2010-12-12 från:

[http://www.forsakringsforbundet.com/templates/Page\\_310.aspx?epslanguage=SV](http://www.forsakringsforbundet.com/templates/Page_310.aspx?epslanguage=SV)

II *Svensk föräkring i siffror 2009*; Hämtad 2010-12-12 från:  
<http://www.forsakringsforbundet.com/upload/Svensk%20försäkring%20i%20siffror/svfolder%2009.pdf>

Nationalencyklopedin; Hämtad från: [www.ne.se](http://www.ne.se)

I; Hämtad 2011-01-09, Sökord: *Interaktion*

II; Hämtad 2011-01-09, Sökord: *Nätverk*

III; Hämtad 2011-01-09, Sökord: *Filial*

IV; Hämtad 2010-12-09, Sökord: *Försäkringsrörelse*

V; Hämtad: 2010-12-09, Sökord: *Branschglidning*

Skandia Bank & Försäkring (n.d.); Hämtad 2011-01-02 från: [www.skandia.se](http://www.skandia.se)

Staktson, B. (2009). *BEFRIAD ZON: Sociala medier är inget val längre*; Hämtad 2010-11-29 från: <http://www.jmw.se/2009/02/08/befriad-zon-sociala-medier-ar-inget-val-langre/>

Svenska Bankföreningen; Hämtad från *Swedish Bankers' Association*

I; Hämtad 2010-12-12 från:

[http://www.swedishbankers.se/web/bf.nsf/\\$all/87E09FE119B2DE3DC1257759003AFD99?open](http://www.swedishbankers.se/web/bf.nsf/$all/87E09FE119B2DE3DC1257759003AFD99?open)

II; Hämtad 2010-12-12 från:

[http://www.swedishbankers.se/web/bf.nsf/\\$all/25BBAF308202245CC125761800442481?open](http://www.swedishbankers.se/web/bf.nsf/$all/25BBAF308202245CC125761800442481?open)

III; Hämtad 2010-12-12 från:

[http://www.swedishbankers.se/web/bf.nsf/\\$all/4AE7EBFF07C27EBAC125761800448CB3?open](http://www.swedishbankers.se/web/bf.nsf/$all/4AE7EBFF07C27EBAC125761800448CB3?open))

IV; Hämtad 2010-12-12 från:

[http://www.swedishbankers.se/web/bf.nsf/\\$all/3EB3F41103785D17C12576180044EBF3?open](http://www.swedishbankers.se/web/bf.nsf/$all/3EB3F41103785D17C12576180044EBF3?open)

V; Hämtad 2010-12-12 från:

[http://www.swedishbankers.se/web/bf.nsf/\\$all/9F680ECBC3D677F1C1257618004541CE?open](http://www.swedishbankers.se/web/bf.nsf/$all/9F680ECBC3D677F1C1257618004541CE?open)

VI; Hämtad 2010-12-12 från:

[http://www.swedishbankers.se/web/bf.nsf/\\$all/BDD7EB671F167773C1257618004A1579?open](http://www.swedishbankers.se/web/bf.nsf/$all/BDD7EB671F167773C1257618004A1579?open)

### 8.3 Muntliga källor

#### Skandia

Andersson, Johnny (2010-12-14); *Informationschef* Skandiabanken Norge  
 Ekblom, Anna (2010-12-16); *Ansvarig för Skandias kundpanel*  
 Hauff, Jeanette (2010-12-15); *Bloggare och sparspecialist* Skandiabanken  
 Hopstadius, Johan (2010-12-22); *Creative Director* Skandia  
 Hök, Lena (2010-12-16); *Informationschef* Skandia Privat/Skandiabanken  
 Ljungberg, Sven (2010-11-26); *Kommunikationschef* Skandia  
 Pellborn, Malin (2010-12-20); *Marknadschef* Skandia Företag  
 Stenberg, Anja (2010-12-15); *Marknadschef* Skandia Privat  
 Øyhovden, Magnar (2010-12-30); *Marknadschef* Skandiabanken Norge

#### Alumnievent, Lund Universitet 2010-11-30

Elfvin Hanna (2010-11-30); *Projektledare och strateg* KAN  
 Kjellsson Daniel (2010-11-30); *Redaktör* Allers förlag  
 Johansson, Ulf (2010-11-30); *Ekonomie doktor och Professor* Lunds Universitet

#### Experter

Ahnborg, Pom (2010-12-16); *Digitala medier* Scream Mediabyrå  
 Elfvin, Hanna (2010-12-21); *Projektledare och strateg* KAN  
 Teigland, Robin (2010-12-10); *Forskare inom informella nätverk* Handelshögskolan Stockholm  
 Tjebbes Klas (2010-12-13); *VD och Projektledare* Eight Communications AB

## Bilaga 1- Intervjumall I, Skandia

Kandidatuppsatsen som vi skriver handlar om finansbranschens förhållning till sociala medier. Vi har ett så kallat internt perspektiv som innebär att man arbetar kvalitativt med ett fallföretag, istället för ett externt perspektiv där flera aktörer på en bransch undersöks kvantitativt. Vi har tagit speciellt intresse för Skandia eftersom företaget till synes inte finns med i sociala medier. Således vill vi ta reda på vad en så betydelsefull aktör på den svenska finansbranschen som Skandia anser om sociala medier.

Nedan följer en översikt på ämnesområden vi är intresserade av. Till varje ämnesområde medföljer även ett fåtal exempel frågor. Vi hoppas att du kan matcha ämnesområdena med rätt personer på Skandia och planera in dessa intervjuer under nästa vecka.

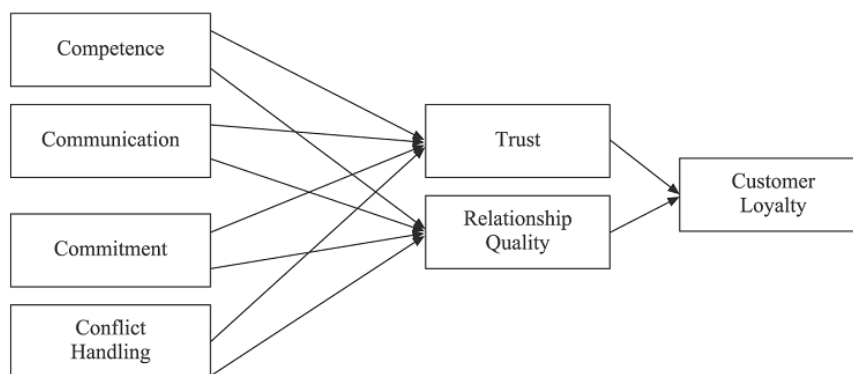
**Allmänt:** Skandias marknadsföring, hur skiljer den sig från konkurrenter, förändringar i marknadsföringen etc.

**Sociala medier:** Intresse för sociala medier, användning av sociala medier, fördelar och nackdelar, svårigheter etc.

**Skandias blogg:** Frågor om bakgrunden till bloggen, tillvägagångssätt, koppling till kundrelationer etc.

**Sociala medier i framtiden** Planer för framtiden, trender, företagets inställning etc.

**Customer Relationship Management (kundrelationer), CRM** Vi kommer bland annat använda oss av modellen nedan och ställa frågor som berör t.ex. kommunikation via sociala medier, konflikt hantering på Skandia, att skapa committade kunder via sociala medier etc.



Vi kommer även använda oss av **DART-modellen** (Dialogue, Access, Risk-assesment, Transparency) och ställa frågor som t.ex. sekretess, öppet informationsflöde i sociala medier, två-vägskommunikation via sociala medier etc.

**electronic Customer Relationship Management (kundrelationer online), eCRM**

Frågor som berör den unika karaktäristik som råder på Internet t.ex. realtids kommunikation, mer personligt gentemot varje kund etc.

## Bilaga 2 - Intervjumall II, Skandia

*Skulle du kunna berätta lite om din roll här på Skandia?  
 Skulle du kunna berätta om Skandia som företag?  
 Hur ser Skandias marknadsföring ut idag?  
 Hur informerar och kommunicerar ni med era intressenter?  
 Hur har marknadsföringen förändrats under dem senaste åren?  
 Hur skiljer sig Skandias marknadsföring från era konkurrenter?  
 Vad är betyder Customer Relationship Management för er?*

Hur Skandia någon **policy** om sociala medier?  
 Använder ni er av sociala medier idag?  
 Vad är anledningen till att ni inte finns där?  
 Anser du att sociala medier lämpar sig för Skandia och branschen?  
 Finns där skäl att tro att era kunder finns med i sociala medier?  
 Är ni intresserade av Sociala medier i marknadsföringen?  
 Hur ser ni på problematiken kring användandet av sociala medier?  
 Fördelar/Nackdelar med sociala medier för just den här branschen?

Hur ser Skandia på **framtiden** gällande sociala medier?  
 Hur ser du på sociala medier i framtiden?  
 Hur tror du att ledningen och dina kollegor skulle reagera om man föreslog sociala medier i marknadsföringen?  
 Vad är er syn på konkurrenternas marknadsföring och hur förhåller ni er till den?  
 Vem kommer sköta användandet av sociala medier om ja till sociala medier? Ledning eller marknadsföringsavdelningen/kommunikationsavdelningen?

*Vi vet sedan tidigare att Skandia hade en **blogg**.*

- Varför valde ni att finnas med där?
- Vad var syftet bakom bloggen?
- Hur gick ni tillväga?
- Vem skötte bloggen?
- Hur påverkades kundrelationer av bloggen?
- Varför finns den inte kvar?
- Vilka problem kring användandet upplevde ni?
- Hur har denna erfarenhet påverkat er syn på sociala medier?

### Customer Relationship Management

#### ✓ *Lojalitet*

Vilken betydelse har lojalitet från kunderna för er? Hur arbetar ni idag för att göra kunderna mer lojala?

Kan sociala medier användas för att göra kunder lojalare?

✓ *Competence*

Finns det några svårigheter för Skandia att komma igång med en satsning inom sociala medier?

Vilka kompetenser anser ni behövs för att arbeta sociala medier?

Är vissa typer av kompetenser viktigare än andra när man arbetar med sociala medier? (Teoretiskt kunnande, praktisk erfarenhet eller social kunskap/social kompetens)?

Vilka svårigheter förknippar ni med att arbeta med sociala medier i termer av t.ex. tekniskt kunnande, erfarenhet etc?

✓ *Communication*

Vilken typ av kommunikation hade ni velat föra med befintliga och nya kunder via sociala medier? (enkelriktad från kunderna till Skandia eller vice versa, dubbelriktad, båda?)

Har kundernas roll förändrats i kommunikationsprocess över de sista 10-15 åren? Hur?

Hur har denna eventuella förändring påverkat er kommunikation?

Vilka svårigheter förknippar ni med kommunikation via sociala medier?

✓ *Commitment*

Vad innebär det att en kund är commitad/hängiven till Skandia? (termer av input, varaktighet och jämnhet)

Är det viktigt för Skandia att göra kunderna commitade?

Anser ni att sociala medier kan användas för att skapa mer "commitade" kunder hos Skandia?

Kan sociala medier användas för att skapa mer "commitade" anställda?

✓ *Conflict handling*

Hur hanterar Skandia konflikter som uppstår? Är det viktigt att hantera dessa?

Vad är det för typ av konflikter som uppstår? Hur agerar kunderna gällande konflikter? (exit och/eller voice?)

Vad är er syn på negativa responser som sker via sociala medier? Hur handskas man med dessa?

Hur påverkas Skandia av negativ respons i sociala medier?

✓ *Trust*

Anser ni att era kunder har förtroende för er? Är det ömsesidigt?

Anser ni att förtroende/tillit kan skapas via sociala medier?

Hur påverkas det av Competence, Communication, Commitment, Conflict handling?

✓ *Relationship quality*

Hur påverkar sociala medier relationen mellan företaget och sociala medie-användare?

Har Competence, Communication, Commitment, Conflict handling något inflytande på relationen?

## eCustomer Relationship Management

### ✓ *Customer experience through network*

Kan sociala medier användas för att förbättra kundernas erfarenhet av Skandias tjänsteerbjudanden? Varför/varför inte?

### ✓ *Self-service system to promote service quality*

Kan sociala medier användas som en del av av Skandias tjänsteerbjudande på Internet? Hur? Lämpar det sig? Har ni gett det en tanke? Vilka eventuella problem tror ni kan uppstå?

### ✓ *A cooperating type service quality management database*

Kan sociala medier användas för att förbättra service kvalitén? Varför/ varför inte?

**DART**-modellen är baserad på tanken att kundernas roll har förändrats (information access, networking, experimentation, global syn, activism) och företag måste arbeta tillsammans med kunder för att skapa värde.

### ✓ *Dialogue*

För Skandia en dialog med sina kunder? Var förs den? Varför förs dialogen och vad är tanken bakom den?

Vill ni föra en dialog i sociala medier?

### ✓ *Access*

Vilken tillgång till information har allmänhet om Skandia? (hur de jobbar osv)

Vilken tillgång till information har kunderna om Skandia? (personer som jobbar där, processer, den faktiska tjänsten)?

Finns det något behov av att begränsa tillgången? Varför?

### ✓ *Risk assesment*

Vilka risker är förknippade med att vara kund hos Skandia? Hur hanterar ni dessa risker?

Hur dessa risker manifesterar sig i sociala medier?

### ✓ *Transparency*

Med tanke på dem speciella omständigheterna kring finansbranschen gällande sekretess:

Hur hanterar Skandia den transparens som sociala medier medför?

## Bilaga 3 – Intervjumall III, Experter

Skulle du kunna berätta lite om dig själv, vem du är och vad du gör.

Vad är din koppling till sociala medier?

Vad är din definition av sociala medier?

Vad är din syn på att använda sociala medier som en del av företagets kommunikationsmix?

Hur tror du svenska företags förhållning till sociala medier ser ut idag?

Hur stor betydelse har sociala medier för ett företag utifrån ett relationsmarknadsföringsperspektiv?

Finns det branscher som är speciellt försiktiga (eller till och med negativt) inställda till sociala medier? Vilka branscher är dessa och vad tror du ligger bakom denna försiktighet?

Finns det några potentiella fördelar/nackdelar för finansinstitut att använda sig av sociala medier?

Finns det något som tyder på en förändring vad gäller finansbranschen förhållning till sociala medier?

Vilka trender tror du sociala medier som kommunikationsmedel inom finansbranschen kommer att präglas av?

### **Customer Relationship Management**

*Nyckelfaktorerna nedan leder till lojala kunder*

#### *Competence*

- Hur stor betydelse har dem anställdas kompetens om sociala medier för att skapa lojala kunder?

#### *Communication*

- Vilken typ kommunikation bör företag föra via sociala medier i termer av frekvens och typ av budskap? Gäller detta universellt eller är det beroende på branschen? Vad gäller för finansbranschen?

#### *Commitment*

- Hur kan sociala medier användas för att skapa mer commitade kunder?

#### *Conflict handling*

- Hur kan sociala medier användas för att hantera konflikter?



## **electronic Customer Relationship Management**

*eCRM sägs karaktäriseras av convergency, one-to-one och real time.*

*Convergency syftar på konsumenternas möjlighet att kunna kontakta olika avdelningar i ett företag genom olika medier.*

- Hur kan sociala användas för att främja konvergens? Vilken problematik måste företag beakta genom att konsumenterna har möjlighet att kontakta olika avdelningar i ett företag?

*One-to-one syftar på att varje konsument anses vara en självständig enhet som kan analyseras, följas, och erbjudas skräddarsydda lösningar.*

- Hur kan finansbranschen utnyttja one-to-one karaktäristiken i sociala medier? Vilka problem associeras med att arbeta one-to-one?

*Real time syftar till hur snabbt information utbytas online; det sker i realtid.*

- Vilka implikationer har Real Time för företag som använder sig av sociala medier? Eventuella problem?

## **DART**

*Dialogue, Access, Risk assesment, Transparency är byggstenar för att involvera konsumenter.*

- Hur bör en *dialog* skötas i sociala medier av företag? Finns det skäl till att restriktiera en dialog med konsumenter i sociala medier? Vad får det för implikationer?
- Hur mycket information om företaget bör vara *tillgänglig* för konsumenter i sociala medier? Vilka problem kan uppstå om för mycket information finns tillgänglig? Bör finansbranschen vara speciellt försiktiga med tillgänglig information? Varför?  
Bör finansbranschen använda sig av sociala medier användas för att behandla *riskfrågor*?
- Hur viktigt är det att ett företags verksamhet och andra frågor som berör företaget är *transparent* i sociala medier för konsumenter? Hur kan företag  
Hur påverkas ett företag som minskar *transparensen* (t.ex. information om kunder och öppet informationsflöde) i sociala medier på grund av sekretess skäl, som i finansbranschen?