

Kurskod: SKOK01
Termin: VT13
Handledare: Henrik Merkelsen
Examinator: Johan Vaide

ETT ENHETLIGT SAS?

Samspelet mellan vision, kultur & *image*

Sofie Cristoferson & Mimmi Grafström

Lunds universitet
Institutionen för strategisk kommunikation
Examensarbete för kandidatexamen



Abstract · Sammanfattning

A consistent brand – the interplay between vision, culture & image

On November 12th, 2012, Scandinavian Airlines went public with a savings plan that would prevent the company from going bankrupt. A big crisis evolved, employments were to be removed and assets had to be sold. The crisis brought a large media room and discussions on the crisis were numerous, on traditional media as well as on social media, both stakeholders and employees were involved. With the Scandinavian Airlines crises as a case study, the purpose of this study is to examine, clarify and analyze whether or not social media in general, and more specific Facebook, challenges the consistency of a brand. By using a qualitative interview with the woman responsible for social media on the company, a content analysis of Facebook and two survey analysis studies, the study came to a conclusion. The study shows that the most important part of maintaining consistency in a brand, during a crisis, is based on the interplay between the company's strategic vision, organizational culture and corporate image.

Keywords: corporate branding, crisis communication, social media, Facebook, vision, culture, image, consistent brand

Number of characters including spaces: 106 483

Ett enhetligt SAS – samspelet mellan vision, kultur & *image*

Den 12 november 2012 gick Scandinavian Airlines ut till allmänheten med en sparplan som skulle hindra bolaget från att gå i konkurs. En stor kris hade utvecklats, anställningar skulle tas bort och tillgångar skulle säljas. Krisen medförde ett stort medieutrymme och diskussionerna kring krisen var många, på traditionella medier såväl som på sociala medier. Både anställda och övriga intressenter var involverade i meningsutbyten och förhandlingar. Med Scandinavian Airlines krisen som fallstudie är syftet med denna studie är att undersöka, klargöra och analysera huruvida sociala medier i allmänhet, och Facebook i synnerhet, utmanar enhetligheten i ett varumärke. Med hjälp av en kvalitativ intervju, med kvinnan som ansvarar för sociala medier på företaget, textanalyser av Facebookinlägg och enkätundersökningar nådde vi en slutsats. Studien påvisar att den viktigaste delen när det kommer till att bibehålla enhetlighet i ett varumärke, under en kris, är samspelet mellan företagets strategiska vision, organisationskultur och företagets *image*.

Nyckelord: corporate branding, kriskommunikation, sociala medier, Facebook, vision, kultur, *image*, enhetligt varumärke

Antal tecken inklusive blanksteg: 106 483

Innehållsförteckning

1. Inledning & Frågeställningar	1
1.1 Bakgrund.....	1
1.2 Problemformulering.....	2
1.3 Syfte & frågeställning.....	3
1.4 Scandinavian Airlines	4
2. Teori & Tidigare Forskning.....	5
2.1 Marknadskommunikation & <i>corporate branding</i>	5
2.2 Från <i>Corporate branding</i> till <i>enterprise branding</i>	6
2.2.1 Relationen mellan vision, kultur & image	7
2.2.2 Enterprise branding inom servicesektorn	10
2.3 Värdet av ett gott rykte	11
2.4 Kris i teori & praktik.....	11
2.5 Kommunikation under kris	13
2.5.1 Image i tider av kris	13
2.6 <i>The new media landscape</i>	14
2.6.1 Ett verktyg för att skapa långsiktiga relationer.....	15
2.6.2 Att integrera sociala medier	16
2.7 <i>Corporate branding</i> , kriskommunikation & sociala mediers påverkan på enhetlighet.....	17
3. Metod & Material	18
3.1 Vetenskapsteoretiska utgångspunkter.....	18
3.2 Forskningsdesign	19
3.3 Studiens reliabilitet & validitet	20
3.4 Fallstudie.....	21
3.5 Kvalitativ semi-strukturerad intervju.....	22
3.5.1 Genomförande & tillförlitlighet.....	22
3.5.2 Analysvägar	23
3.6 Kvantitativa textanalyser	23
3.6.1 Urval & tillförlitlighet.....	23
3.7 Enkätundersökningar	24
3.7.1 Urval & tillförlitlighet.....	25
3.7.2 Analysvägar	25

4. Analys	26
4.1 Bakgrund.....	26
4.2 Analytisk modell.....	27
4.3 Vision, kultur & <i>image</i>	28
4.3.1 Strategisk vision.....	28
4.3.2 Organisationskultur.....	28
4.3.3 Image	29
4.4 Relationen mellan vision, kultur & <i>image</i>	29
4.5 Vision i relation till kultur	30
4.5.1 Värdet av lojala medarbetare	32
4.5.2 Förtroende inom den egna organisationen.....	34
4.5.3 Den interna kommunikationsstrategin	35
4.6 Kultur i relation till <i>image</i>	36
4.6.1 Att identifiera sig med ett varumärke	37
4.6.2 Att informera om en kris internt	39
4.6.3 Medarbetarnas informationsutbyte via sociala medier	40
4.7 <i>Image</i> i relation till vision	41
4.7.1 Den externa kommunikationsstrategin på sociala medier	42
4.7.2 Att hantera negativ kritik på sociala medier	43
4.7.3 Ryktesspridnings påverkan på intressenters föreställningar	44
4.7.4 Ryktesspridning & dess påverkan på varumärket.....	45
5. Diskussioner & Slutsatser	47
5.1 Samspelet mellan vision, kultur & <i>image</i>	47
5.2 Ett enhetligt SAS	48
5.3 Förslag på vidare forskning	50
Referenser	51
Bilagor	57
Bilaga 1: Intervjuguide	57
Bilaga 2: Kodifieringsschema (textanalyser).....	58
Bilaga 3: Diagram (textanalyser).....	59
Bilaga 4: Enkätundersökning (piloter).....	61
Bilaga 5: Enkätundersökning (intressenter).....	65

1. Inledning & Frågeställningar

“Successful corporate branding rests on a foundation of interplay between strategic vision, organizational culture and corporate image”

- Mary Jo Hatch & Majken Schultz

1.1 Bakgrund

The new media landscape är den revolution som framkommit tack vare de senaste årtiondenas teknologiska evolutioner. Frasen innebär bland annat att traditionell marknadsföring demokratiseras som en effekt av det ökande användandet av sociala medier (Smith & Zook, 2011). Till stor del innebär denna utveckling att traditionella maktrelationer utmanas mellan organisationen, dess medarbetare samt organisationens alla omvärldsintressenter (Falkheimer & Heide, 2012). Utvecklingen har lett till att tvåvägskommunikation inom marknadsföring och kommunikation underlättats i hög grad (Smith & Zook, 2011). Dock finns det en tydlig tveksamhet när det gäller varumärkesvärden och hur detta utmanar enhetligheten i ett varumärke (Hatch & Schultz, 2009).

En undersökning publicerad av Cone (2011) visar att 89 % av konsumenterna anser att sociala medier är pålitliga när information ska samlas in för produkter eller tjänster. Samma undersökning visar också att 80 % av konsumenterna har ändrat ett tilltänkt inköp på grund av negativ information *online*. Det faktum att sociala medier blivit ett sådant utbrett fenomen gör det till mer än bara ett kommunikationsverktyg. Det handlar snarare om att se sociala medier som ett helt nytt sätt att kommunicera varumärken framgångsrikt, där det främst handlar om att lyssna snarare än att överrösta, och att lägga fokus på att bygga långsiktiga relationer snarare än att fokusera på kortsiktiga försäljningsökningar (Smith & Zook, 2011).

Många forskare menar att en närvaro på sociala medier kan minska ryktes-spridning och därmed minska risken för att kriser utlöses (e.g. Smith & Zook, 2011; Scott & Jacka, 2011). Forskning visar att konsumenter vänder sig bort från traditionella medier och samlar information från platser som de anser har högre

trovärdighet, där sociala medier ligger i topp tack vare att många oberoende parter har möjlighet att ge synpunkter och information på dem (Holt, Shehata, Strömback & Ljungberg, 2013). Detta innebär att kommunikatörer kan utnyttja denna utveckling för att under kriser vara förstahandskällan för information. Det ultimata är givetvis att konsumenter vid frågor, främst kontaktar företaget det gäller. Men för att en sådan utveckling ska kunna ske krävs det att konsumenter har ett förtroende för varumärket redan innan krisen är ett faktum.

I denna studie har vi för avsikt att undersöka hur intressenter, det vill säga anställda och konsumenter, utmanar Scandinavian Airlines, SAS, varumärke på sociala medier och hur SAS kommunicerar för att bibehålla ett enhetligt varumärke. Analysen kommer att utgå ifrån ageranden under krisen som SAS genomgick hösten 2012.

1.2 Problemformulering

För att ett varumärke ska anses som enhetligt är det många pusselbitar som måste falla på plats. Hatch och Schultz (2009) menar att varumärket är en produkt av det förflutna i kombination med interna intressenter (anställda) samt externa intressenter (konsumenter). Dock är det mycket mer än så som är ytterst nödvändigt för att skapa enhetlighet i ett varumärke. Forskare förklarar hur varumärket byggs upp i tre vågor och för enhetlighet krävs en tydlig strategisk vision, en välarbetad organisationskultur samt ett starkt symboliskt värde, det vill säga, en tydlig *image* (Hatch & Schultz, 2009). Det finns en gemensam åsikt om att organisationer med en krisplan och ett varumärke som byggts upp inifrån och ut oftast är de varumärken som står sig starkast vid en kris (e.g. Hatch & Schultz, 2009; Cornelissen, 2011; Mitroff & Pearson, 1993).

Heide och Simonsson (2011) menar att medarbetarna fått för lite utrymme i dagens forskning inom strategisk kommunikation. Detta är av intresse i och med att många forskare menar att medarbetarna, framför allt inom servicesektorn, är de yttersta varumärkesambassadörerna i kommunikationen av ett enhetligt varumärke (Lovelock & Wirtz, 2011).

När man talar om *corporate branding* och kriskommunikation har sociala medier blivit ett verktyg för att skapa dialog med intressenter (Smith & Zook, 2011). Flödet på sociala medier kan vara till varumärkets fördel, men det kan också ska-

da varumärket om det inte hanteras på rätt sätt (Coombs, 2007). Intressenter använder sig idag av sociala medier som en direkt kanal för att exempelvis få svar på frågor, kommentera en tjänst eller klaga på en produkt. Med andra ord, blir sociala medier, som till exempel Facebook, en kanal som utmanar enhetligheten i varumärken, eftersom informationen som flödar ej kan kontrolleras (Falkheimer & Heide, 2012).

I och med att sociala medier är ett relativt nytt fenomen är forskningen inom området främst riktad till praktiker, och i stora delar utformade i form av checklistor eller guider (Smith & Zook, 2011). Denna studie ämnar undersöka hur varumärkens enhetlighet utmanas via sociala medier, ett område där forskningen idag är bristfällig och uppdelad (Coombs & Holladay, 2010). Målet är att hitta nyckelfaktorer, från fälten *corporate branding*, kriskommunikation och sociala medier, som bidrar till att företag kan identifiera vilka delar som är viktiga kommunicera via sociala medier, under en kris. Studien kommer att genomföras ur en marknadskommunikations perspektiv.

1.3 Syfte & frågeställning

Syftet med denna studie är att analysera hur sociala medier utmanar ett varumärkes enhetlighet under en kris. Detta kommer att förstås genom att belysa och analysera hur kritik bemöts via Facebook samt hur anställda och konsumenter påverkas av krisen och Facebook. Denna uppsats strävar efter att ge ett bidrag till den kunskapslucka som finns och därmed en grund till vidare forskning. Syftet kommer att brytas ned och tolkas, förklaras samt problematiseras i främst tre större områden, *corporate branding*, kriskommunikation och sociala medier. Dessa områden kommer att diskuteras både internt och externt för att grundligt undersöka hur fenomenen påverkade enhetligheten i SAS varumärke. Vidare, leder detta resonemang oss in på följande frågeställningar;

- På vilket sätt utmanades enhetligheten i SAS varumärke under krisen 2012, och påverkades det av aktiviteten på Facebook?
- Vilka faktorer är betydande i skapandet av ett enhetligt varumärke?
- Hur jobbar kommunikationsavdelningen på SAS via Facebook för att skapa enhetlighet i sitt varumärke?
- Hur bemöter SAS kritik via Facebook?
- Hur påverkade krisen de anställda samt intressenter och förändrades deras inställning till SAS?

1.4 Scandinavian Airlines

Uppsatsen kommer att bygga på en fallstudie av SAS som är ett flygbolag främst inriktat på personresor. SAS bildades år 1946 och är till 50 procent ägt av svenska, danska och norska staten. Under år 2005 delades SAS upp i fyra mindre bolag (SAS Braathens, SAS Danmark, SAS International och SAS Sverige). Dessa bolag fungerade precis som mindre företag med egna avdelningar för HR, ekonomi, marknadsföring och så vidare. Efter krisen hösten 2012 ändrades planerna, och SAS ska återigen bli ett bolag med basen i Sverige. På SAS är idag ca 13.500 anställda som alla arbetar under den nyligen presenterade strategin *4Excellence* (Se figur 1);

- Commercial Excellence: ”Göra rätt saker som kunden är villig att betala för och gör oss till första valet för nordiska resenärer”.
- Operational Excellence: ”Säkerställa att vi levererar högsta kvalitet och kostnadseffektivitet med utgångspunkt i värde för kunden”.
- Sales Excellence: ”Öka kostnadseffektivitet och förbättra lojalitet både hos företag och resenären. Försäljning handlar om relation, inte bara transaktion”.
- People Excellence: ”Ska frigöra medarbetarnas potential genom gott ledarskap och samarbete om gemensamma mål. En effektiv samarbetsmodell mellan ledning, medarbetare och fack ska säkra gemensam förståelse av framtida utmaningar och målbild för SAS”. (sasgroup.net)



Figur 1: *4Excellence*

2. Teori & Tidigare Forskning

Denna del bygger på tidigare forskning för att sedan ledas över på teorier med närhet till områden för marknadskommunikation och corporate branding. Avsnittet presenterar teorier som kommer användas som ramverk för resten av studien med fokus på varumärkesarbete, kriskommunikation och sociala medier.

2.1 Marknadskommunikation & corporate branding

Under de senaste decennierna har forskningen inom marknadskommunikation förändrats radikalt. Ursprungligen såg man på kommunikation som ett verktyg för att övertala konsumenter att handla produkter och tjänster (Fill, 2009). Till största del användes envägskommunikation och fokuset var snarare kortsiktigt än långsiktigt (Fill, 2009).

I mitten av 1980-talet utvecklades teorier om att varumärken borde ses som strategiska resurser snarare än enbart produkter och tjänster (Bengtsson & Östberg, 2011). Aaker (1996) utvecklade begreppet *Brand Equity*, som innebär att man istället borde värdera varumärkets position i konsumentens medvetande. Han menar att kombinationen av en stark varumärkesmedvetenhet, lojalitet och känedom ger ett högt varumärkeskapital. Enligt Aaker (1996) är grunden för ett starkt varumärke en stark företagsidentitet som byggs upp av olika element. Han menar att man bör beakta sitt varumärke som en produkt, en organisation, en person samt en symbol.

Hatch, Schultz och Larsen (2000) menar likt Aaker (1996) att ett företags varumärkeskapital ofta leder till betydande fördelar och framförallt en hög acceptans eftersom potentiella intressenter känner förtroende och lojalitet till varumärket. Hatch och Schultz (2009) bidrar till forskningen genom att förklara att konceptet varumärke har flyttat fokus från produkt till *corporate branding*. Inom *corporate branding* tittar man på underhållet av företagsidentiteten under företagets historia, framförallt genom att utforska förhållandet mellan företagets symboliska betydelse

se (*image*), organisatoriska identitet (*culture*) och företagets strategiska vision (Hatch & Schultz, 2009).

Hatch och Schultz (2009) menar att varumärken idag står för hela organisationen och dess värderingar, där de anställda utgör en stor roll. Forskarna Ind (2007) och De Chernatony, McDonald och Wallance (2011) är överens om att allt varumärkesarbete börjar från insidan, där ledningen måste bygga mening i varumärket för samtliga intressenter.

Vidare menar De Chernatony, McDonald och Wallance (2011) att företag ska fokusera på att skapa en stark kultur där samtliga anställda kan leva och representera varumärket. Detta skulle i sin tur leda till att varumärket skulle levereras enhetligt vid all konsumentkontakt. Kärnan i argumentet, *living the brand*, är att en varumärkesidentitet uppnås genom att tydligt artikulera en känsla av att organisationen är trovärdig och detta bör motiveras både internt och externt (Ind, 2007). Lovelock och Wirtz (2011) påpekar också betydelsen av medarbetarna i kommunikationen av ett enhetligt varumärke, något som blir betydligt mycket viktigare inom servicesektorn i och med interaktionen mellan medarbetare och konsument.

2.2 Från Corporate branding till enterprise branding

Utvecklingen inom marknadsföring rör sig bort från ett traditionellt produktperspektiv (*product branding*) och närmar sig istället begrepp likt; medskapande, relationsbyggande och förtroende. Därför finner vi, ytterligare ett steg från *corporate branding*, *enterprise branding*. Detta nyligen introducerade begrepp innebär att man inte endast ser till den egna organisationen, utan beaktar samtliga intressenter (Hatch & Schultz, 2009).

Ett varumärke bör inte enbart behandlas som en finansiell tillgång, eftersom ett varumärke påverkas och bedöms av alla de intressenter som kommer i kontakt med det (Hatch & Schultz, 2009). Prahalad och Ramaswamy (2004) menar att intressenter idag inte nöjer sig med att vara passiva mottagare utan vill istället vara medskapande både vad gäller definitionen och skapandet av företagets värde. Fortsättningsvis, menar Hatch och Schultz (2009) att företag inte kan kontrollera vad intressenter tycker och tänker. De kan endast engagera sig i processer för att finna gemensamma värden som kan fungera meningsskapande åt båda håll. Genom att verka transparent mot samtliga intressenter öppnar företag dörrarna för in-

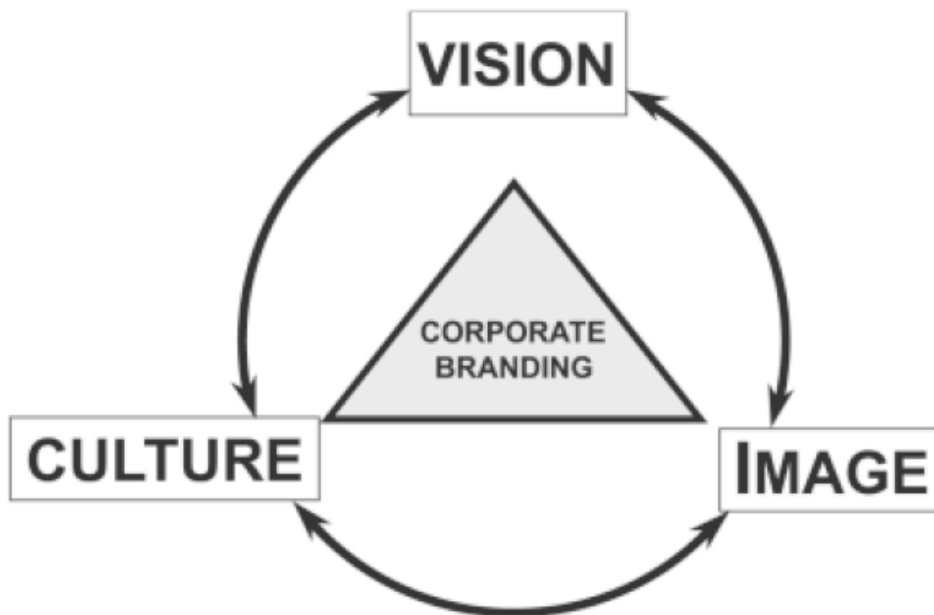
teraktion, där interaktionen gör organisationen dynamisk (Hatch & Schultz, 2009). Vidare innebär detta att en ständig interaktion med intressenter hjälper organisationen att “lära känna sig själv”, då organisationen får möjlighet att besvara och processera information effektivt (Hatch & Schultz, 2009).

Ett första steg mot *enterprise branding* är att se till de djupaste skikten i organisationen men samtidigt utvidga gränser för att kunna omfamna samtliga intressenter (Hatch & Schultz, 2009). För att kunna förstå relationen mellan insida och utsida, nutid och framtid, krävs det att organisationskultur, vision och *image* ställs i centrum av varumärketsarbetet (Hatch & Schultz, 2009).

2.2.1 Relationen mellan vision, kultur & image

Hatch och Schultz (2003) lägger likt många forskare (e.g. Dutton & Durkrich, 1991; Gioia, Schultz & Corley, 2000), stor tyngd på vision, kultur och *image*. Enligt dessa är den strategiska visionen den centrala iden bakom företaget och det som ledningen uttrycker i form av långsiktiga önskningsar. Organisatorisk kultur rör interna värden, övertygelser samt grundläggande antaganden och förmedlas främst genom medarbetare (Dutton & Durkrich, 1991). Företagets *image* syftar till hur intressenter (t.ex. konsumenter, aktieägare, media, generella publikationer) upplever organisationen (Hatch & Schultz, 2009).

Enligt Hatch och Schultz (2003 & 2009) är det samspelet mellan dessa tre koncept som är avgörande för hur framgångsrikt ett varumärke är (Se figur 2). För att detta samspel ska bli möjligt krävs det att företaget har insikt i sin rådande situation. Väl implementerade värden, en stark organisationskultur och insikt i företagets *image* gör att företag upplevs som mer trovärdiga, därigenom står de sig också starkare i stunder när marknaden är fragmenterad (Hatch & Schultz, 2003).



Figur 2: Vision, Kultur & Image
(Hatch & Schultz, 2003)

Hatch och Schultz (2003) menar att företag ofta misslyckas att balansera dessa tre koncept. Detta syns bland annat tydligt i gapet mellan önskade värden (som organisationen redovisar offentligt) och det faktiska värdet som efterlevs internt (nuvarande organisationskultur). Collins och Porras (2002) förklarar vidare att en stark organisationskultur är en konkurrensfördel endast om varumärkets värden är utformade efter organisationskulturen och dess kärnvärden. Medarbetare måste kunna identifiera sig med organisationen och dela dess värderingar (Collins & Porras, 2002). Genom att göra att de anställda stolta över sitt företag, nöjda med sin arbetssituation och att de trivs på sin arbetsplats ökar möjligheterna att de identifierar sig med varumärket och att organisationskulturen växer sig starkare (Falkheimer & Heide, 2012). För att detta ska kunna vara möjligt krävs det grundlig reflektion över den nuvarande organisationskulturen och en medvetenhet om varumärkes förflutna samt en uppnåbar vision för framtiden (Collins & Porras, 2002). Camp (1999) menar också att en genuin känsla för organisationskulturen hjälper ledningen att identifiera principer som ger varumärket en äkta, snarare än syntetisk, bas för hur varumärket bör positioneras gentemot konsumenter.

Som en del av att strategiskt sammankoppla vision, kultur och *image* tar Hatch och Schultz (2003) hjälp av Herbert Meads (1913) modell. Herbert Meads (1913) menar att det är viktigt att förstå förhållandet mellan “mig” och “jag”, där “mig”

är det sociala jaget, och "jag" är svaret på "mig" (Meads, 1913). Det optimala är att dessa två står i balans mot varandra i en hälsosam relation. Nyckeln är att balansera det organisationen hör om sig själv ("mig") mot vad de faktiskt vet om sig själva ("jag"). Detta innebär att man reflekterar över rykten om sin organisation, i relation till organisationsidentitet, och utefter det avgör vilken typ av respons som är mest lämplig utifrån organisationens egna arv och ambitioner (Hatch & Schultz, 2009). Denna modell bör organisationer använda sig av när de ser till förhållandet mellan vision, kultur och *image*. Nyckeln till en hälsosam relation är att hålla konversationen mellan de olika parterna i balans (Hatch & Schultz, 2009).

Aaker (1996) förklarar betydelsen av samspelet mellan dessa tre koncept, och menar att när varumärkets värderingar är förenliga med organisationskulturen skapar det trovärdighet i ögonen på samtliga intressenter. Hatch och Schultz (2003) utvecklar Aakers (1996) argument och menar att relationen mellan företagets upplevda *image* och den faktiska organisationskulturen förbättrar medvetenheten bland intressenter om vad företaget gör och vad de står för, men samtidigt förstärker organisationens rykte och attraktivitet.

Även om strategiskt arbete med företagets *image* är en viktig del i kommunikationen av varumärket, menar De Chernatony, McDonald och Wallance (2011) att ju bättre balansen är mellan anställdas personliga värderingar och företagets värderingar, desto större är sannolikheten att de kommer vara engagerade i att leverera varumärket framgångsrikt. Hatch och Schultz (2003) följer samma linje och menar att man måste se till insidan av organisationen för att bättre kunna kommunicera företagets värderingar till externa intressenter. Detta innebär att organisationskulturen måste vara anpassad efter varumärkets värderingar, där ledningen bör uppmuntra beteende som går i linje med företagets värderingar (De Chernatony & Segal-Horn, 2001).

Hatch och Schultz (2009) påpekar att balansen mellan vision, kultur och *image* påverkas av hur företag arbetar med tre steg. För det första bör organisationen se på insidan (kultur) och utsidan (*image*), samt relationen där emellan. För det andra bör organisationen se både upp och ner där alla anställda, genom hela hierarkin, bör vara involverade. Avslutningsvis, menar de att organisationen bör se bakåt och framåt, på företagets förflutna och dess framtid, och samtidigt ställa sig

frågorna “vilka har vi alltid varit?” och “vad vill vi vara i framtiden?” (Hatch & Schultz, 2009).

2.2.2 Enterprise branding inom servicesektorn

Det finns idag ingen socialt accepterad modell på hur man bygger det ultimata servicevarumärket. Inte heller en allmänt accepterad definition av ordet service (Gummesson, 1999; Cunningham, Young, Clifford & Moonkyu, 1997; De Chernatony & Segal-Horn, 2001). Forskare menar att det är ett problem att applicera klassiska marknadsföringsmodeller på servicesektorn eftersom dessa är utvecklade främst inom marknadsföring av produkter, där det finns en bristfällig fokus på de anställda (De Chernatony & Segal-Horn, 2000). Den tidigare forskaren Rathmell (1966) menade dock att det finns en aspekt av service i alla varumärken och att det därför inte är någon större skillnad. Levitt (1981) menar likt Rathmell (1966) att alla varumärken borde definieras som antingen immateriella eller materiella tillgångar, och att allt avgörs av ett funktionellt eller emotionellt värde.

Den senare debatten har fokuserat på den värdeskapande processen som är av emotionellt värde för kunden (De Chernatony & Segal-Horn, 2001). Brodie, Whittome och Brush (2009) menar att ett servicevarumärke byggs upp av interaktionen mellan kund, anställd och organisationens förmåga att framgångsrikt leverera ett löfte. Många av forskarna inom servicemarketing menar att de anställda är den absolut nödvändigaste aspekten av ett servicevarumärke eftersom det slutligen är de som levererar tjänsten (De Chernatony & Segal-Horn, 2001; Ind, 2007). Detta gör det avgörande för företag att ha en organisationskultur som starkt stöds av varumärkets värderingar. De Chernatony, McDonald och Wallance (2011) menar att en sådan kultur tar lång tid att bygga upp men att det i slutändan är värt det eftersom det inte endast ger en konsistent kundupplevelse utan också är svårt för konkurrenter att kopiera. Det faktum att servicevarumärken inte har materiella tillgångar att förlita sig på, som kan stärka kundens intryck av kvalité, blir relationen till kunden det mest väsentliga (Lovelock, Vandermerwe & Lewis 1999).

Relationen till kunden byggs delvis upp av extern marknadsföring och hög kundservice, men framförallt av upplevelsen i sig. De Chernatony och Segal-Horn (2001) menar att den externa marknadsföringen är endast ett löfte, och att själva “produkten” först säljs när upplevelsen är över. De Chernatony, McDonald och

Wallance (2011) diskuterar vidare att företag bör skifta sin uppmärksamhet från *vad* konsumenter får till *hur* de får det. Med andra ord, ständigt beakta den emotionella komponenten. Detta gör de anställda till den viktigaste delen av ett servicevarumärke (De Chernatony, McDonald & Wallance, 2011).

Hatch och Schultz (2009) menar att varje del av serviceföretaget bör vara smittat av en så kallad *brand spirit*. Detta betyder att företag bör försöka att implementera organisationens grundläggande värderingar i samtliga arbetsuppgifter, men samtidigt ge anställda möjlighet att få tänka själva. Enligt Lovelock, Vandermerwe och Lewis (1999) innebär detta att man bör ge medarbetarna större frihet och utbildning i hur de bör utöva sin tjänst. Medarbetarna ges då möjlighet att tillhandahålla förstaklassig service på plats utan att behöva hänvisa till olika regelböcker eller söka tillstånd från högre instans (Lovelock, Vandermerwe & Lewis, 1999).

2.3 Värdet av ett gott rykte

Klewes och Wreschniok (2010) menar att företag bör se över sitt *reputation capital* för att kunna förstå sitt värde i en viss kontext. *Reputation capital* ses ofta som en icke-finansiell tillgång som genererar respekt på marknaden (Klewes & Wreschniok, 2010). När en organisation har starkt *reputation capital* stärker det företagets *image* och kan därmed generera en viss säkerhet och användas som en buffert när företaget befinner sig i en kris. Enligt Benoit (1995) påverkas ett företags *image* utifrån trovärdighet, intressenternas perception samt företagets benägenhet att angripa problemet. Vidare innebär detta att företaget bör välja en strategi som är anpassad efter dessa kriterier och som långsiktigt skyddar företagets *image* och stärker dess *reputation capital* (Benoit, 1995).

2.4 Kris i teori & praktik

Coombs (2007) menar att den första svårigheten när det kommer till krisområdet är att det inte existerar någon universellt accepterad definition av begreppet kris, därmed, inte heller gällande begreppet kriskommunikation. Dock, finns det en generell accepterad klarhet när det kommer till händelsen kris, som innebär att en organisation drabbas av något som är ett hot mot varumärket och organisationen

(Hatch, Schultz & Larsen, 2000). Boin och Hart (2006) definierar en kris som; *“when a community of people - an organization, a town, or a nation - perceives an urgent threat to core values (...) which must be dealt with under conditions of uncertainty”* (Boin & Hart, 2006, s. 42; jfr Deverell & Olsson, ur Falkheimer & Heide, 2012). Falkheimer & Heide (2006) menar att forskningen inom området för kriskommunikation ofta styrs av *“best practice”*, ett begrepp som lägger grunden för hur kriser bör hanteras och förstås av företag.

Hand i hand med begreppet kris går begreppet förtroende, eftersom det är intressenters förtroende som står på spel under en kris (Falkheimer & Heide, 2006). Detta bottnar i att intressenter tvivlar på organisationens hantering av krisen, där frågor lämnas obesvarade och situationen är osäker (Palm & Falkheimer, 2005). En kris blir på många sätt socialt konstruerad eftersom krisen bygger på förståelse och tolkningar av händelser (Weick, Sutcliffe & Obstfeld, 2005). Weick, Sutcliffe och Obstfeld (2005) menar att en viktig princip för kriskommunikation blir i vilken grad intressenter håller organisationen ansvarig för den pågående krisen. Baserat på denna uppfattning, krävs det att organisationen väljer den strategi som lämpar sig bäst (Benoit, 1995).

Mitroff och Pearson (1993) understryker fem olika nivåer av oförutsedda krisstrategier, där steg ett involverar minimal planering runt svarande i ett nödläge och steg fem involverar maximal förberedelse samt ett varningssystem som söker att möjliggöra en identifiering av en kris så tidigt som möjligt. Miles och Snow (1978) menar istället att krishantering har att göra med organisatorisk anpassning som vilar på organisationens förmåga att matcha interna processer och strukturer till extern strategi. Deverell och Olsson (2012) menar likt Miles och Snow (1978) att det är förkrisfasen som är kritisk, där man bör se till organisationskulturen för att förstå hur den kommer att påverka organisationens förmåga att reagera och agera vid en kris. Detta styrs av de normer, värderingar och rutiner som styr organisationens vardagliga liv (Deverell, 2012). Här ligger en av de större utmaningarna under en kris, eftersom organisationskulturen måste få tid att acceptera, implementera och efterleva nyetablerade strategier (Cornelissen, 2011). Dock är det svårt att återbygga en verksamhet efter en kris eftersom det är något som är enormt tidsödande och kräver effektiv och genomtänkt kommunikation både internt och externt (Coombs & Holladay, 2010).

2.5 Kommunikation under kris

Som tidigare nämnts blir en kris på sätt och vis socialt konstruerad eftersom intressenter ser tillbaka på det förflutna för att skapa mening (Seeger, Sellnow & Ulmer, 2003). Kommunikation blir i processen central eftersom intressenter delar information med varandra för att skapa en kollektiv förståelse (Seeger et al, 2003). Johansson (2012) menar att när man ser organisationen som ett socialt system, som byggs upp av normer, värderingar, tankesätt och rutiner, blir kommunikationens roll tydlig. Kulturen inom en organisation förändras ständigt i takt med att människor kommunicerar med varandra (Johansson, 2012).

Balmer och Greyser (2003) menar att ett starkt varumärke med en stabil kommunikationskultur står sig starkare om det drabbas av en kris. Detta går i linje med Coombs (2007) teorier om att företag borde satsa mer långsiktigt på att skapa en stark organisationskultur som också är anpassningsbar. Deverell och Olsson (2012) menar att det yttersta ansvaret ligger på chefers förmåga att anpassa sig efter nuvarande situation, men också anpassa den vanliga organisationskulturen till de genomförda förändringarna. Detta innebär bland annat att ledningen, i stunder av kris, måste förstå och snabbt bemöta värderingar, förväntningar och krav. Det handlar om att lyssna och förstå för att sedan kunna skapa dialog (Deverell & Olsson, ur Falkheimer & Heide, 2012). Fortsättningsvis, menar Johansson (2012) att det är av stor vikt att ledare inte bara låter andra se målet utan också visualiserar, förstår och uppmuntrar för att gemensamt kunna ta sig igenom förändringen. Om ledaren inte kommunicerar realistiska förväntningar kommer förväntningar och verklighet inte att stämma överens vilket i sin tur leder till osäkerhet och förvirring inom organisationen (Johansson, ur Falkheimer & Heide, 2012).

2.5.1 *Image i tider av kris*

Organisationer söker att säkra dess *image* genom kriskommunikation i stunder av kris (Coombs, 2007). Med sociala mediers framfart har intressenter fått möjlighet att bli involverade i uppbyggnaden av företagets *image*. När en kris då är ett faktum gör sociala medier att det blir svårare att säkra det yttre som intressenterna ser (Smith & Zook, 2011).

2.6 *The new media landscape*

Det nya informationssamhället har skapat en utmanande miljö för dagens organisationer (Smith & Zook, 2011). Detta bygger på den moderna kommunikationsteknik där människor är allt mer medvetna om de problem och risker som är förknippade med branscher och dess organisationer (Cornelissen, 2011).

Coombs och Holladay (2002) menade tidigt att det är viktigt att organisationer bevakar internet, eftersom diskussioner och felaktig information sprider sig snabbt. Detta blir ett faktum eftersom att information inte längre är bunden av tid och rum, utan alla har rätt att publicera och konsumera (Smith & Zook, 2011). Denna nya utveckling ställer således högre krav på att organisationer ska finnas tillgängliga dygnet runt, eftersom att avsaknad av information kan leda till att intressenter söker sig till andra informationskällor som i sin tur kan vara felaktiga (Falkheimer & Heide, 2012).

Fombrun och van Riel (2004) forskar om ryktesspridning och menar att ett rykte utformas genom information intressenter får om en organisation, fast inte med organisationen som källa. Detta informationsutbyte sker genom interaktioner med organisationer, medierapporter, reklam, nyheter, andrahandsinformation från människor samt genom övriga liknande kanaler (Coombs, 2007). En undersökning av WARC (2012) visar att *word-of-mouth* är en av de starkaste kanalerna där rykten sprids. Denna typ av informationsutbyte sker till 81 % i personliga interaktioner (WARC, 2012). Smith och Zook (2011) menar att sociala medier är det perfekta verktyget när det kommer till att förstå vad konsumenterna anser om företaget. Företaget kan där följa med i flödet av information och stoppa rykten innan de sprids och skadar varumärket långsiktigt (Smith & Zook, 2011). För att detta ska kunna vara möjligt krävs det att sociala medier redan från början integrerats som ett verktyg för att främst lyssna, men för att sedan skapa dialog (De Chernatony & Segal-Horn, 2001). Genom att behandla kunder som medskapare av varumärket skapas en relation som ger lojala kunder, som i mindre utsträckning sprider ogynnsamma rykten (Blackshaw och Nazarro, 2006).

Blackshaw och Nazarro (2006) menar att den tekniska utvecklingen har lett till en omvälvande förändring i omfattningen och användningen av sociala medier, de kallar det, *the new media landscape*. Tack vare sociala medier har marknadsföring och kommunikation i stor mån demokratiserats eftersom de ger konsumenterna stor

möjlighet att kontrollera och övervaka flödet av information (Smith & Zook, 2011).

Sociala medier är kommunikationskanaler där man som användare eller medlem kommunicerar direkt med andra medlemmar, både privatpersoner och företag, genom alltifrån text och bild, till ljud och videoklipp (De Chernatony & Segal-Horn, 2001). Blackshaw och Nazarro (2006) definierar sociala medier som *“a variety of new sources of online information that are created, initiated, circulated and used by consumers intent on educating each other about products, brands, services, personalities, and issues”* (Blackshaw & Nazarro, 2006, s. 2). Med detta menar de att sociala medier gör det möjligt för intressenter att diskutera direkt med varandra och samtidigt ge snabb konkret feedback (Blackshaw & Nazarro, 2006). Till följd av detta kan sociala medier ses som en förlängning av den traditionella *word-of-mouth* kommunikationen (Mangold & Faulds, 2009).

2.6.1 Ett verktyg för att skapa långsiktiga relationer

De möjligheter som utvecklats *online* har delvis flyttat kontrollen från företag till konsument. Detta leder till att konsumenter ställer högre krav på att organisationer ska lägga större vikt på relationsmarknadsföring än traditionell marknadsföring (De Chernatony & Segal-Horn, 2001). Detta innebär att organisationerna måste arbeta hårdare med att utveckla genuina relationer som styrs av symmetri snarare än asymmetri, och tvåvägskommunikation snarare än envägskommunikation (De Chernatony & Segal-Horn, 2001). Smith och Zook (2011) menar vidare att sociala medier är en unik möjlighet för företag att drivas framgångsrikt. Nyckeln är att lyssna istället för att överrösta, och att skapa långvariga relationer snarare än att fokusera på kortsiktig försäljning (Smith & Zook, 2011).

De Chernatony och Segal-Horn (2001) förankrar idén om att *“success will depend on the organisations engaging in greater dialogue and being more responsive to changing consumer needs”* (De Chernatony & Segal-Horn, 2001, s. 646). De förklarar detta genom att se sociala medier som ett verktyg för att engagera kunder i varumärket och att få förståelse för vad de vill ha och behöver (De Chernatony & Segal-Horn, 2001). Genom sociala medier kan man integrera och utbilda konsumenter i processen för varumärkesbyggande. Detta gör dem till ett framgångsrikt sätt att bygga relationer (De Chernatony & Segal-Horn, 2001). Smith

och Zook (2011) utvecklar teorin om medskapande och menar att mer fokus på dialog och konsumenter involverande i varumärkesbyggande kommer ge varumärket en tydligare position i kundens medvetande.

Enligt Sant (2009) och Kaner (2012) är det nödvändigt att företag mäter de luckor som finns mellan varumärkets löfte och själva utförandet av tjänsten. Detta för att få en förståelse för hur konsumenters förväntningar kan mötas i större utsträckning. Sant (2009) och Kaner (2012) är två av många forskare (e.g. Smith & Zook, 2011, de Chernatony & Segal-Horn, 2001) som menar att sociala medier kan vara nyckeln till att förstå vad konsumenter, likväl anställda, förväntar sig av organisationen och varumärket, också hur väl de utför vad de lovar i relation till varumärkets löfte.

2.6.2 Att integrera sociala medier

Idag använder sig de flesta företag av sociala medier som ett kommunikationsverktyg (Kaplan & Haenlein, 2010). En undersökning visar att 96 % av marknadsförare spenderar mer finansiella tillgångar på sociala medier, även om samma undersökning visar att över hälften inte vet hur man ska mäta resultatet (WARC, 2012). Mycket tyder på att företag i stor utsträckning rör sig på dessa forum utan att ha någon väletablerad strategi (Smith & Zook, 2011). Fortsättningsvis, menar många forskare att företag går miste om mycket om de inte väljer att integrera sociala medier i sin övergripande kommunikationsstrategi (e.g. Blackshaw & Nazarro, 2006; Mangold & Faulds, 2009).

Detta stöds också av de många undersökningar som årligen genomförs. I en undersökning utförd av Cone (2008) visades det att 60 % av alla amerikaner använder sociala medier, av dessa var det 59 % som integrerade med företag på sociala medier. Samma undersökning visar att 85 % av användarna ansåg att organisationer bör vara närvarande och interagera med sina kunder och intressenter via sociala medier (Cone, 2008). Forskningen stödjer detta, då konsumenter vänder sig bort från traditionella källor av information och reklam, såsom radio, TV och tidningar för att istället samla information från olika typer av sociala medier (Smith & Zook, 2011). Fortsättningsvis, visar undersökningen publicerad av Cone (2011) att 89 % av konsumenterna anser att sociala medier är mer pålitliga när det gäller information kring en produkt eller en tjänst. I samma undersökning kan

man läsa att 80 % av konsumenterna har ändrat ett tänkt inköp på grund av negativ information i sociala medier (Cone, 2011). Forskning visar att information om produkter och tjänster *online* uppfattas av kunden som mer trovärdiga (Foux, 2006). Foux (2006) förklarar att man kan se förändringar i hur kunder söker och samlar information. Detta måste analyseras och förstås som ett verktyg av företag så att det kan användas som en fördel inom organisationen.

2.7 Corporate branding, kriskommunikation & sociala mediers påverkan på enhetlighet

Hatch och Schultz (2009) menar att de tre viktigaste pusselbitarna i ett enhetligt varumärke är vision, kultur och *image*. För att ett varumärke ska kunna behålla sin enhetlighet under och efter en kris måste dessa delar samspela och kombineras på ett enhetligt vis (Hatch & Schultz, 2009). Den gemensamma åsikten bland forskare är att när varumärket byggs upp från insidan står det sig som starkast i tider av kris (e.g. Hatch & Schultz, 2009; Cornelissen, 2011; Mitroff & Pearson, 1993). Med grunden i *the new media landscape* har samtliga intressenter möjlighet att delta i diskussioner och se in i organisationers krisarbete.

Med studiens syfte att analysera hur sociala medier i allmänhet och Facebook i synnerhet utmanar ett varumärkes enhetlighet under en kris, blir *corporate branding* tillsammans med kriskommunikation och utvecklingen kring sociala medier den teoretiska grunden till hur SAS varumärkes enhetlighet har förändrats efter krisen hösten 2012.

3. Metod & Material

Under detta avsnitt presenteras de metoder som används för att samla in material med relevans till studiens syfte. Med utgångspunkt i det socialkonstruktivistiska perspektivet går denna del igenom grunderna för hur genomförandet av både kvalitativa och kvantitativa metoder gått till samt hur dessa bidrar till studiens validitet.

3.1 Vetenskapsteoretiska utgångspunkter

Studiens syfte och frågeställning har ett tydligt fokus på *corporate branding* som till största del bygger på teorin att ett varumärke skapas genom att olika intressenter interagerar med varandra. Med andra ord, väljer vi att se *corporate branding* som en socialt konstruerad process.

Dock finns det inom det socialkonstruktivistiska perspektivet olika teorier om till vilken grad världen är socialt konstruerad. Berger och Luckmann (1967) introducerade begreppet social konstruktion, som innebär att sociala fenomen borde studeras genom det subjektiva medvetandet hos individen. Searle (1995) introducerar istället begreppet social verklighet där han menar att människan skapar med sitt medvetande det mentala och sociala rum som är förutsättningen för den sociala verkligheten. Searle (1995) menar också att institutionell fakta alltid ligger på en grund av fysisk fakta. Institutionell fakta uppkommer endast som ett resultat av en kollektiv konsensus. Därför kan ett institutionellt faktum endast sluta existera när det inte längre finns en kollektiv konsensus. Huvudargumentet är att en social konstruerad verklighet kräver en verklighet som är självständig från all social konstruktion, eftersom att konstruktionen måste konstrueras ur något.

Hacking (1999) ställer sig delvis utanför debatten och tar avstånd från uttryck likt social konstruktion och social verklighet, då han menar att dessa är alldeles för påtagliga och onyanserade. Hacking (1999) talar istället om objekt och idéer där han menar att det är väldigt viktigt att hålla isär dessa. För att förenkla kan man säga att objektet är ett paket juice, och innehållsdeklarationen på etiketten är

idén om innehållet. Han menar att det finns en socialt accepterad bild av fysiska objekt (t.ex. träd, sten och hav) men att det mesta skapas i och med hur det uppfattas, bemöts och definieras, det vill säga den bild vi har av objekten.

Utgångspunkten i denna studie kommer delvis att bygga på Hackings (1999) huvudargument. Vi menar att världen är socialt konstruerad oavsett hur vi uppfattar den, men att bara acceptera detta ger en för snäv bild av verkligheten. Vidare, menar vi att *corporate branding* bygger på idén om att varumärken skapas genom interaktioner, där definitionen av varumärket skapas i och med att det bemöts, uppfattas och definieras.

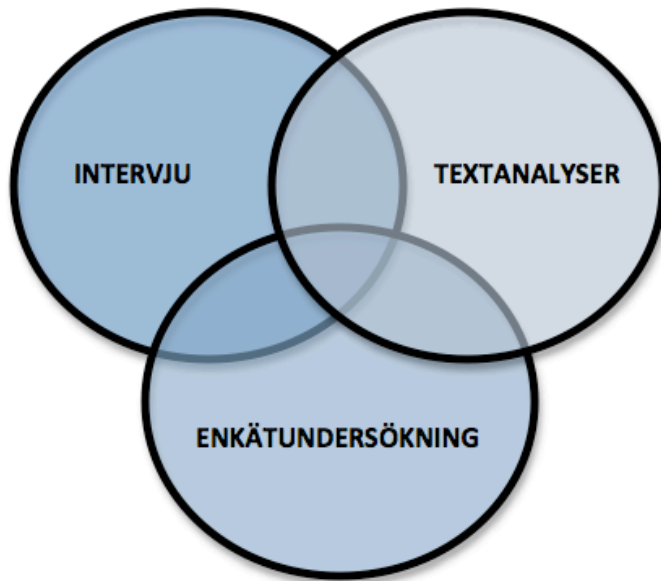
Studien kommer främst att vara kvalitativ eftersom detta ger oss en möjlighet att tolka, förstå och problematisera den sociala verkligheten (Bryman, 2011). Däremot kan kvalitativ forskning till stor del baseras på olika tolkningar som kanske inte alltid stämmer överens med verkligheten (Alvesson & Söderberg, 2008). För att undkomma problematiseringen av subjektiviteten i studien kommer texter på Facebook att analyseras genom metoder som kan liknas vid en kvantitativ studie med tydlig tematisering och kodning. Detta beslut grundar sig i den stora mängd text som annars hade behövts att förstås och tolkas till den sociala verkligheten. Däremot skulle ett enbart kvantitativt perspektiv hämma vår studie långsiktigt i och med att vi undersöker hur SAS varumärke utmanas när intressenter samspekar och interagerar på SAS Facebookplattform.

3.2 Forskningsdesign

Valet av metoder spelar alltid stor roll i hur studiens resultat påverkas, därför är det viktigt att forskare reflekterar över valet av metod och hur det kan påverka studien (Bryman, 2011). I vårt fall var det av stor betydelse att hitta metoder som passade syfte och frågeställning, men även var sammanhängande för att öka validiteten i studien.

Under förarbetet till studien var målet att skapa en så kallad metodtrianglering (se figur 3) i syfte till att nå en mångfaldig förståelse av vårt undersökningsområde. Målet var att få förståelse för hur de olika metoderna kompletterar och stärker varandra, men också för att kunna identifiera eventuella luckor. Genom att välja tre olika metoder och reflektera över resultatet kan vi nå en nyanserad bild

av krisen. Metodtriangulering används också för att undersöka huruvida de olika resultaten stämmer överens med varandra (Bryman, 2011).



Figur 3: Metodtriangulering

Den kvalitativa semi-strukturerade intervjun användes för att få ett organisationsperspektiv på hur SAS använde *Corporate Branding* för att bevara ett enhetligt varumärke. Intervjun kompletterades sedan med kvantitativa innehållsanalyser för att få ett konsumentperspektiv. Avslutningsvis, genomfördes två enkätundersökningar för att undersöka vad anställda ansåg om SAS varumärke och deras roll i förmedlingen av detta, samt konsumenters uppfattningar och förtroende för SAS. Genom att var och en av metoderna undersökte olika intressenter kunde vi nå en mer målad och nyanserad bild av händelsen, men också möjlighet i att se var de olika metoderna skiljer sig åt och varför.

Vi tror att balansen och interaktionen mellan metoderna ökar djupet i studien. Metoderna bidrar till att besvara frågeställningen genom att sträva efter att se hur olika intressenter utmanar varumärket under en kris, samt hur man bevarar enhetligheten i ett varumärke under en kris.

3.3 Studiens reliabilitet & validitet

För att kunna avgöra studiens kvalitet krävs det att vi reflekterar över studiens reliabilitet och validitet. Enligt Bryman (2011) finns det två olika typer av validitet, intern och extern. Intern validitet ämnar undersöka hur väl resultaten stämmer överens med verkligheten. Med andra ord, kontrolleras forskarens observationer

mot de teoretiska idéer som denna utvecklats. Detta begrepp är delvis svårt att applicera på de kvantitativa metoderna eftersom vi ej kan undersöka relationen mellan begreppen och observationerna eftersom dessa skedde där vi ej var närvarande. Detta innebär att respondenter kan ha fyllt i enkäter utan närmare åtanke. Detta har beaktats genom att enkätundersökningarna utformats på ett sätt där respondenterna ska kunna vara fokuserade undersökningen igenom.

Vidare syftar extern validitet till vilken grad resultatet kan generaliseras över andra sociala miljöer (Bryman, 2011). Enligt LeCompte och Goetz (1982 ur Bryman, 2011) bör studiens resultat inte generaliseras över andra sociala miljöer eftersom studien undersöker ett specifikt fall och hur detta påverkat ett specifikt varumärke. Undersökningar och intervjuer som genomförs utifrån ett kvalitativt syfte och bör därför inte appliceras på andra situationer. Dock menar vi att vissa slutsatser generellt kan appliceras på liknande fall. Vidare diskussion kring detta sker i kapitel 5; *Diskussion & Slutsatser*.

LeCompte och Goetz (1982) menar att det finns två typer av reliabilitet, även här intern och extern. Den externa syftar till i vilken mån en studie kan upprepas. Något som ofta blir problematiskt i kvalitativ forskning eftersom sociala situationer ej kan frysas (Bryman, 2011). Till följd av detta har vi valt att utesluta detta mätinstrument eftersom det ej är applicerbart på detta specifika fall. Intern reliabilitet syftar istället till forskargruppens förmåga att tolka och förstå intryck på samma sätt, i förhoppning om att resultatet inte ska påverkas. Detta behandlades genom att vi innan studien valde en vetenskapsteoretisk utgångspunkt som sedan ramade in studien. En ytterligare faktor för att påverka den interna reliabiliteten var att under studiens gång uppehålla tydlig kommunikation mellan oss.

3.4 Fallstudie

Studien grundar sig på en fallstudie av SAS och dess förmåga att hantera krisen under hösten 2012. Bryman (2011) menar att om forskaren fokuserar på endast ett fall förenklar det möjligheten att se detaljer och reflektera över samband. I och med det finns det större möjligheter för forskaren att nå en djupare kunskap och insikt i det enskilda fallet. För denna studie var SAS direkt intressant i och med fallets komplexitet och specifika natur. Därför är inte målet med denna studie att

finna variabler som är direkt överförbara till liknande situationer, snarare att hitta, analysera och förstå samspelet mellan olika faktorer i stunder av kris.

3.5 Kvalitativ semi-strukturerad intervju

Studien innehåller en kvalitativ semi-strukturerad intervju med Cecilia Saberi, ansvarig för sociala medier på SAS. Cecilia Saberi har varit anställd inom SAS sedan 2007. Hon har arbetat mycket med internkommunikation och på senare tid även med sociala medier. För denna studie är det av stor vikt att få en förståelse för hur SAS interagerande och kommunicerade med sina intressenter via Facebook under krisen, då Cecilia Saberi var huvudmoderator. Kvale och Brinkmann (2009) menar att en studies validitet inte nödvändigtvis ökar i och med fler intervjupersoner. Snarare menar de att kvalitativ forskning blir bättre när intervjuerna är färre, i och med att de är djupare och mer kvalitativa i sitt innehåll.

3.5.1 Genomförande & tillförlitlighet

Intervjun med Cecilia Saberi genomfördes över telefon den 15 april 2012. Cecilia Saberi valdes i och med att hon har specialistkunskaper inom området för sociala medier och internkommunikation. På SAS är det endast Cecilia Saberi som innehar denna kunskap och därav är hon den enda som är intressant att intervjua utifrån detta syfte. Daymon och Holloway (2002) menar att intervjuer i nutid över telefon och Skype kan bidra till att intervjupersonen känner sig mer avslappnad och därför svarar mer utförligt på frågorna. Dock finns det forskare som menar att denna typ av intervju kan hämma resultatet eftersom intervjuaren inte kan se direkt respons av kroppsspråk och liknande (Halvorsen, 1989). Under studien var det inte möjligt att utföra en platsintervju med vederbörande och därav blev valet en intervju över telefon. Innan intervjun startade informerades vi om studiens syfte och på så sätt visade vi vad vi önskade av henne. Intervjun varade i 23 minuter och spelades under hela den tiden in. Enligt Bryman (2011) bör en intervju över telefon inte vara längre än 20 - 25 minuter för att vara effektiv, något som vi beaktade innan intervjun påbörjades. Intervjun transkriberades sedan ord för ord. I analysen har citat förfinats för att undvika utfyllnadsord som inte fyller något syfte.

Intervjuguiden framställdes kring centrala teman som sedan satte tonen för frågorna (se bilaga 1). Intervjuguiden har inspirerats efter den modell som Bry-

man (2011, s. 422) har formulerat. Daymon och Holloway (2002) menar att intervjun ska vara flexibel och tillåta intervjuaren att utveckla nya frågor utifrån intervjupersonens svar. Vi valde frågor som fokuserade på beteende, erfarenheter, kunskap och värderingar enligt modellen efter Patton (2002). Denna modell användes vid intervjun eftersom den fokuserar mindre på bakgrund och demografi, och mer på intervjupersonens verklighet och perspektiv (Daymon & Holloway, 2002).

3.5.2 Analysvägar

Vid val av analysmetod var det av stor vikt att lyfta fram huvudbudskap och uttryck för att på så sätt få en överblick för vad det är som karakteriserar vår data (Halvorsen, 1989). För studien lämpade sig en tematisk analys där vi letade efter dessa aspekter (Bryman, 2011). Genom att kategorisera insamlad data kunde vi utelämna rådata som inte var intressant för vår problembakgrund. I och med att vi som forskare är medskapare av informationen är det viktigt att kritiskt värdera den insamlade informationen (Kvale & Brinkmann, 2009). Bearbetningen av intervjufrågorna inleddes med att vi strök under viktiga delar som direkt var av värde för vår studie. Efter detta färglade vi de viktiga delarna och kategoriserade in dessa efter studiens olika teman. Detta genomfördes för att få en översikt av det insamlade materialet för att i slutänden hitta relevanta teorier att knyta an till.

3.6 Kvantitativa textanalyser

Textanalyserna bygger på en kvantitativ innehållsanalys som innebär att man ser till det direkta i texten (Bergström & Boréus, 2012). Detta innebar att vi före textanalysen skapade ett kodifieringsschema som blev mallen för analysen (se bilaga 2), detta schema applicerades sedan på Facebookflödet. I och med den stora mängden text krävdes ett enkelt kategoriseringssystem som tydligt relaterade till studien.

3.6.1 Urval & tillförlitlighet

Den kvantitativa innehållsanalysen utfördes på 299 slumpmässigt utvalda inlägg och kommentarer på SAS speciellt uppladdade Facebooksida, *Save SAS - Say yes*

to the plan! (There is no plan B!!). Denna sida var som mest aktiv under perioden 2012-11-15 - 2012-11-21, då förhandlingarna med facken genomfördes.

Genom att plocka ut teman blev det enklare att navigera och kategorisera, där- emot gör denna typ av kategorisering att det blir svårt att tolka och förstå skriben- ternas avsikter (Bergström & Boréus, 2012). Dock, menar vi att denna metod an- vänds i studien för att undersöka konsumenternas perspektiv. Den ska nyansera bilden av intressenters åsikter och därmed komplimentera studien. Resultatet sammanfattades i olika cirkeldiagram (se bilaga 3).

3.7 Enkätundersökningar

Två kvantitativa enkätundersökningar genomfördes utifrån studiens syfte. Den första ämnade förstå anställda inom SAS sätt att resonera och reagera samt för att särskilja eller urskilja varierande handlingsmönster (Trost, 2001). Målet var med andra ord att finna mönster i beteende och resonemang bland anställda piloter inom SAS. En av våra pilotkontakter inom SAS skickade ut enkäten via mejl till 60 piloter på SAS. I mejlet framgick syfte och mål med studien samt när vi öns- kade ett svar. Efter utförd studie fick vi 46 utförligt ifyllda enkäter. Totalt arbetar idag ca 1600 piloter på SAS, vilket innebär att enkätundersökningens resultat ej är generaliserbart över hela organisationen, även om det kan fungera som en riktlin- je.

Enkäten byggdes upp av så kallade attitydfrågor, som innebär att man ber den tillfrågade ta ställning till ett påstående och till vilken utsträckning något upplevs (se bilaga 4). Enkäten innehöll endast några få sakfrågor där vi sökte svaret på hur lång tid man varit anställd inom SAS, samt om den tillfrågade använder Facebook och hur ofta. Enligt studiens syfte var demografiska variabler ointressanta efter- som de inte hade någon betydelse för resultatet. Trost (2001) menar dock att den- na typ av enkät lätt tröttar ut och att den bör göras i kortare enkäter där det är klokt att gruppera med extra utrymme. Enkäten grupperades därför utifrån olika delar där det tydligt framgick var en del avslutades och nästa påbörjades. Detta "andrum" bidrar till en mer utförligt ifylld studie (Trost, 2001).

Enkät nummer två vände sig istället helt och hållet till möjliga konsumenter (se bilaga 5). Vi som forskare vill veta hur krisen inom SAS har påverkat konsu- mentens förtroende. Denna del av empirin kommer att vara intressant i relation till

intervjun, där vi kommer att kunna identifiera möjliga gap mellan vision och *image*. Enkäten byggdes upp av endast 5 sakfrågor, där målet var att nå en hög svarsfrekvens för att kunna få en mer generellt nyanserad bild av SAS intressenter.

3.7.1 Urval & tillförlitlighet

I studien avgränsade vi oss till 60 enkätundersökningar med piloter på SAS. Att genomföra en enkätundersökning med alla anställda hade varit optimalt, men på grund av tidsbrist och begränsad åtkomst till fältet var en tydlig avgränsning nödvändig. Vi valde piloter eftersom de var en av yrkesgrupperna inom SAS som fick störst nedskärningar till följd av krisen. Genom att mejla ut enkäten till piloterna gav vi dem möjlighet att ta god tid på sig att besvara frågorna. På detta sätt kunde vi kontrollera urvalet och samtidigt förvänta oss utförligare svar än om enkäterna hade lämnats ut på exempelvis Arlanda. Enkätundersökningen med intressenter skickades ut till 150 stycken slumpmässigt utvalda personer i olika åldrar som samtliga flugit det senaste året, oberoende av vilket bolag.

3.7.2 Analysvägar

I den första enkätundersökningen fick vi ett bortfall på 23.3 %, vilket innebar att 76.7 % av piloterna svarade på undersökningen. I den andra enkätundersökningen fick vi ett bortfall på 29 %, vilket innebär att 71 % av de tillfrågade besvarade enkäten. Enligt Bryman (2011) är en svarsfrekvens mellan 70-85 % hög och bör återspegla en representativ bild av urvalet.

För att analysera resultaten av enkäterna genomförde vi en medelvärdesanalys. Det innebär att man beräknar medelvärdet genom att multiplicera varje variabelvärde med dess frekvens, sedan dividerar man med det totala antalet enheter. Målet med denna typ av analys var att undersöka om det fanns en generell åsikt kring krisen och hur den isåfall kan ha påverkat enhetligheten i varumärket. Sammanställd data sattes sedan in i olika typer av diagram för att få ett mer överskådligt resultat (se bilagor 4 och 5).

4. Analys

Analysen kommer att inledas med en bakgrundsförklaring på krisförloppet hösten 2012. Vidare kommer Hatch & Schultz (2003) modell att appliceras för att undersöka förhållandet mellan vision, kultur & image samt hur detta påverkar enhetligheten i SAS varumärke via sociala medier. Förhållandet kommer att förstås genom analys av medarbetarnas roll, SAS val av kommunikationsstrategi & intressenternas föreställningar.

4.1 Bakgrund

I november 2012 drabbades SAS av en kris, där den huvudsakliga faktorn var att intäkterna var för låga i relation till utgifterna. Mycket pekade på att ett av problemen var höga utgifter för löner, traktamenten och pensioner. Den 12 november 2012 presenterade SAS sin krisplan. SAS skulle ta bort 800 tjänster och tillgångar för ca 3 miljarder skulle säljas. Sparplanen innebar också att flera radikala personalförändringar skulle genomföras med sänkta löner, utökade arbetstider samt ändrade regler för semester. Sparpaketet krävde att samtliga fackföreningar skulle skriva under de nya avtalen - en process som både var tidskrävande och bidrog till ett stort medieupplås (e.g. dn.se, svd.se, aftonbladet.se, expressen.se, di.se). Samtidigt som facken satt i förhandlingar med SAS framkom det att SAS-chefer plockat ut höga bonusar trots hårda nedskärningar inom resten av organisationen (dagensarena.se).

En av de hårdast utsatta yrkesgrupperna var piloterna som fick försämrade villkor på nästan samtliga områden, såsom: lön, pension, tjänstgöring och traktamenten. Detta skulle leverera kostnadsänkningar på ca 30 % till SAS. Jens Lippestad, ordförande för de norska SAS-piloterna menar att denna förhandling inte var *“det vackraste som har skett i skandinaviskt arbetsliv”* (aftonbladet.se). Cecilia Fahlberg, fackföreningen Unionens förbundsordförande, menade att förändringarna skulle bli kännbara för deras medlemmar, även om hon trodde att de var lättade över att ha ett jobb att gå till. Hon menade: *“Det blir tungt för företaget att*

återupprätta och skapa ett förtroende hos sin personal igen. Jag är väldigt kritisk till processen, det har varit sällsynt illa förhandlingar” (svd.se). Krisen blev påtaglig för SAS, den fick stort medieutrymme och den innefattade många delar av företaget, både internt och externt.

4.2 Analytisk modell

Studien kommer att analyseras med hjälp av begreppen vision, kultur och *image*. Precis som Hatch och Schultz (2003 & 2009) menar är det samspelet mellan dessa tre koncept som är avgörande för hur enhetligt ett varumärke är. För att samspelet ska vara framgångsrik krävs det att organisationen har insikt i den rådande situationen.

Idag drivs SAS av visionen *“to be valued for excellence by all stakeholders”* (sasgroup.net). För att uppnå denna vision arbetar SAS inom ramarna för missionen: *“We provide best value for time and money to nordic travelers whatever purpose of their journey”* i sitt dagliga arbete. Denna mission bygger på värdeorden; Safety, Punctuality, Care, Service och Simplicity (sasgroup.net). Både missionen och visionen faller under SAS 4Excellence strategi som långsiktigt ska göra SAS till det självklara valet inom flygbranschen.



Figur 4: Vision, Kultur & Image i relation till SAS

Som figur 4 visar lyfter vi här fram SAS vision samt önskade *image* och kultur. Vidare, är det förhållandet mellan dessa som avgör hur enhetligt varumärket är. Hatch och Schultz (2003) menar att företag ofta misslyckas att balansera dessa tre koncept, något som gör dessa till en intressant infallsvinkel på denna studie. Analysen kommer alltså bygga på dessa tre koncept för att undersöka och skapa förståelse för hur SAS arbetar med dessa tre koncept under en kris för att bevara enhetligheten i varumärket.

4.3 Vision, kultur & *image*

För att förstå hur de tre koncepten står i relation till varandra krävs det att de presenteras och förstås utifrån SAS. Nedan följer därför en kortare förklaring av SAS vision, kultur och *image*.

4.3.1 Strategisk vision

Som nämnt har SAS, med grunden i deras *4Excellence* strategi, utarbetat visionen “*to be valued for excellence by all stakeholders*” (sasgroup.net). SAS strategiska vision är den centrala idén bakom organisationen, och att kunna leverera den, är vad ledningen uttrycker som viktigast när det kommer till långsiktiga önskningar (e.g. Hatch & Schultz, 2009; Dutton & Durkrich, 1991; Gioia, Schultz & Corley, 2000). För att SAS ska kunna förstå relationen mellan det som sker i nutid och framtid, samt vad som försiggår inom och utom organisationen är det väsentligt att denna vision alltid ställs i centrum av varumärkesarbetet (Hatch & Schultz, 2009). SAS måste ständigt se över den strategiska visionen och med den i åtanke ställa sig frågorna “vilka har vi alltid varit?” och “vad vill vi vara i framtiden?” (Hatch & Schultz, 2009).

4.3.2 Organisationskultur

En del av SAS *4Excellence* strategi innefattar medarbetare, där ett effektivt samarbete mellan ledning, medarbetare och fack ska leda till en gemensam förståelse av framtida utmaningar och mål. Hatch och Schultz (2003) menar att en organisationskultur rör interna värden, övertygelser och antaganden som främst förmedlas genom medarbetare. Som De Chernatony och Segal-Horn (2001) tidigare diskute-

rat är medarbetarna inom ett servicevarumärke den viktigaste mötespunkten i kommunikationen av ett enhetligt varumärke.

SAS menar att gott ledarskap och samarbete mot gemensamma mål ska frigöra medarbetarnas potential. Detta styrs till stor del av olika ledarskapsprogram som ska hjälpa medarbetarna att förstå hur de bidrar till SAS övergripande mål, genom ledarverktyg för systematisk målsättning, uppföljning och coachning. I kontrast till detta menar Hatch och Schultz (2003) att det ofta finns ett gap mellan önskade värden (som organisationen redovisar offentligt) och det faktiska värdet som efterlevs internt (nuvarande organisationskultur). Även om SAS har en tydlig strategi för hur de arbetar med ledarskap och medarbetare är detta något som redovisas offentligt och är därför inte ett bevis på det faktiska värdet som efterlevs internt. Fortsättningsvis, förklarar Collins och Porras (2002) att detta gap endast kan minskas om det sker en grundlig reflektion över den nuvarande organisationskulturen och över vad som format den.

4.3.3 Image

Hatch och Schultz (2003) menar att *image* syftar till hur alla sorters intressenter upplever och ser på organisationen. Vidare innebär detta att företagets *image* inte direkt går att kontrollera utan är något som företaget bygger upp genom effektiva strategier (Collins och Porras, 2002). SAS arbetar med att lyfta fram begrepp som de vill stå för, och som de vill att intressenter ska identifiera dem med. De definierar dessa begrepp som sin mission och menar att missionen kommer hjälpa SAS att uppnå sin strategiska vision. Även om konsumenten inte direkt accepterar och blir övertygad av dessa begrepp, kan den mission SAS arbetar inom ramarna för hjälpa företaget att positionera varumärket i konsumentens medvetande (Aaker, 1996).

4.4 Relationen mellan vision, kultur & image

Som tidigare presenterat visar forskningen att det är samspelet mellan de tre koncepten vision, kultur och *image* som utgör ett varumärkes enhetlighet. För att undersöka detta krävs det att vi sätter dessa tre koncept i relation till varandra.

Inledningsvis menar Cecilia Saberi, ansvarig för sociala medier på SAS, att gränsen mellan internt och externt är mycket hårfin samtidigt som hon påpekar

att: "Det finns ingen korrelation mellan våra externa kanaler, deras åsikter och inställning till vårt förtroende, och det interna". Detta står i direkt kontrast till det de flesta forskare menar nämligen att ett servicevarumärke byggs upp av interaktionen mellan kund, anställd och organisationens förmåga att leverera löftet framgångsrikt (Brodie et al, 2000). Därför skapas det en dramatik när man ser till var och en av delarna som självständiga eftersom det är just korrelationen mellan dessa som skapar ett framgångsrikt och enhetligt varumärke.

4.5 Vision i relation till kultur

I hjärtat av varje varumärke hittas organisationsidentiteten. Om identiteten är framgångsrikt utarbetad har organisationen en bra grund att stå på vilket på många sätt bidrar till en ökad möjlighet att leverera ett starkt och enhetligt varumärke (Hatch & Schultz, 2009). I och med att piloternas lojalitet gentemot SAS har sjunkit drastiskt, från 100 % till endast 57 % lojala piloter (se tabell 1), kan man se ett tydligt mönster kring hur en kris som denna påverkar organisationskulturen negativt. Siffror visar att piloternas vilja att identifiera sig med SAS har på samma sätt som lojaliteten reducerats kraftigt, från att 80 % av dem kunde identifiera sig med SAS till att endast 36 % gör det idag (se tabell 1). SAS strategiska vision "to be valued for excellence by all stakeholders" syftar till att alla intressenter ska värdera SAS efter högsta kvalitet. En av de intressenter som SAS syftar till är medarbetarna och precis som Lovelock och Wirtz (2011) påpekar är det medarbetarna som kommunicerar enhetligheten i varumärket och detta är, om möjligt, ännu viktigare inom servicesektorn.

	Mycket Enig	Enig	Varken Enig eller Oenig	Oenig	Mycket Oenig	Vet inte
Del 1: Innan Krisen						
Min lojalitet för SAS innan krisen hösten 2012 var väldigt hög	0,44	0,56	0	0	0	0
Mitt förtroende för SAS innan krisen hösten 2012 var väldigt högt	0,04	0,33	0,44	0,11	0,07	0
Jag identifierade mig med SAS som varumärke innan krisen hösten 2012	0,22	0,58	0,16	0,04	0	0
Jag kände mig stolt över att arbeta på SAS innan krisen hösten 2012	0,22	0,6	0,16	0	0,02	0
Jag trivdes på min arbetsplats (SAS) innan krisen hösten 2012	0,31	0,6	0,09	0	0	0
Jag var nöjd med min arbetssituation innan krisen hösten 2012	0,13	0,49	0,2	0,18	0	0

Jag kände ingen oro för min arbetssituation innan krisen hösten 2012	0,07	0,07	0,38	0,36	0,13	0
Del 2: Efter krisen						
Min lojalitet för SAS efter krisen hösten 2012 är väldigt hög	0,09	0,07	0,27	0,44	0,13	0
Mitt förtroende för SAS efter krisen hösten 2012 är väldigt högt	0,02	0,07	0,11	0,33	0,47	0
Jag identifierar mig med SAS som varumärke efter krisen hösten 2012	0,07	0,29	0,29	0,22	0,13	0
Jag känner mig stolt över att arbeta på SAS efter krisen hösten 2012	0,02	0,22	0,31	0,31	0,13	0
Jag trivs på min arbetsplats (SAS) efter krisen hösten 2012	0,11	0,27	0,24	0,27	0,11	0
Jag är nöjd med min arbetssituation efter krisen hösten 2012	0	0,16	0,24	0,29	0,31	0
Jag känner ingen oro för min arbetssituation efter krisen hösten 2012	0	0,04	0,18	0,29	0,47	0,02
Del 3: Information						
Massmedia (TV, Radio, Tidningar etc.) var den viktigaste kanalen	0,24	0,53	0,13	0,07	0,02	0
Facebook var den viktigaste kanalen	0	0,02	0,07	0,2	0,66	0,05
Andra Sociala Medier var de viktigaste kanalerna	0	0,05	0,11	0,18	0,66	0
Kollegor var de viktigaste kanalerna	0,07	0,47	0,27	0,13	0,07	0
Intranätet var den viktigaste kanalen	0,02	0,16	0,31	0,16	0,33	0,02
Den viktigaste kanalen var ett annat forum	0,2	0,13	0,31	0,04	0,2	0,11
Jag tycker att SAS skötte krisen bra via Facebook under krisen hösten 2012	0	0	0,09	0,07	0,24	0,6
Jag kände mig tillräckligt informerad från SAS under krisen	0,02	0,02	0,13	0,09	0,73	0
Jag kommunicerade på SAS Facebooksida under krisen hösten 2012	0	0,02	0	0,07	0,82	0,09
Jag tycker att den information jag fick om krisen från olika håll gav en positiv bild av SAS	0,02	0	0,04	0,24	0,64	0,04

Tabell 1
(siffrorna anges i procentandelar)

Enligt undersökningen med piloterna påvisas att dem inte litar på och inte kan identifiera sig med SAS som varumärke i samma utsträckning som innan krisen. Detta gör att arbetet med visionen och möjligheten att leverera högsta kvalitet stagnerar i takt med att medarbetarna hamnat längre ifrån en *living the brand* kultur. För att SAS ska leva upp till visionen krävs det att medarbetarna återfår lojaliteten och att ledningen arbetar för att hela tiden artikulera känslan av att SAS alltid kommer att leverera *excellence for all stakeholders*, vilket visar intressenterna att de kan lita på SAS och att SAS levererar sina löften.

För att en *living the brand* kultur ska bli möjlig krävs det att chefer anpassar sig efter den situation företaget befinner sig i. Cecilia Saberi berättar om SAS externa plan på sociala medier: "*Vår plan just nu är att vi tar all sorts dialog med intressenter och lyssnar otroligt mycket. Det är vår strategi för att kunna hantera saker som kommer upp i våra kanaler, det är grundpelarna*". Denna strategi måste implementeras även internt, för att förtroendet ska hitta tillbaka till medarbetarna och en organisationskultur där de lever varumärket ska bli möjlig. Under krisen var 34,4 % av de som kommenterade på Facebook anställda, 68 % av piloterna har en Facebooksida som de använder och hela 84 % av alla piloter (se tabell 1), inte bara de som är medlemmar på det sociala forumet, tyckte att SAS skötte krisen dåligt via Facebook.

Enligt medarbetarna lade SAS för mycket fokus på extern kommunikation istället för att se över den interna processen, som på många sätt och vis är viktigare i stunder av kris. Nyckeln här är att ledningen måste anpassa organisationskulturen till de förändringar som sker, och när krisen var ett faktum ställdes krav på att ledningen snabbt skulle bemöta värderingar, förväntningar och krav. På många sätt verkar det som att ledningen var och är medvetna om den fragmenterade organisationskultur som växte fram, men valde att inte bemöta den. Detta blir problematiskt eftersom medarbetarna måste kunna se målet, så att det kan förstås och efterlevas. Ledningen kan närma sig målet genom att visualisera och uppmuntra medarbetarna att vara en del av resan mot att uppnå sin vision (Johansson, 2012). Dock blir detta ett problem eftersom SAS redan från början inte räknade med medarbetarna som en del av visionen på grund av att de inte tar den interna debatten och engagerar sig i de anställdas värderingar och förväntningar.

4.5.1 Värdet av lojala medarbetare

Ett företags förmåga att hantera en kris bygger till stor del på hur stark och sammanhållen organisationskultur företaget har innan krisen bryter ut. Enligt enkätundersökningen som genomfördes med piloterna på SAS kände sig 100 % lojala mot företaget innan krisen (se tabell 1). Detta tyder på att SAS organisationskultur var väldigt stark och att medarbetarna var lojala mot företaget.

Vidare, skulle detta kunna innebära att SAS klarade sig bättre ur krisen än vad de hade gjort om medarbetarna varit mindre lojala mot företaget. I efterhand är det

istället endast 16 % av piloterna som känner sig lojala mot SAS, vilket tydligt påvisar att SAS som varumärke har fått sig en törn. Detta bekräftar även Cecilia Saberi som menar: *“Visst generellt så har säkert varumärket fått en dipp”*. Men hon är också medveten om att den interna processen är väldigt mycket längre, och att lojaliteten för företaget på många sätt är minskad. Precis som enkätundersökningen påvisar stämmer Cecilia Saberis teori. Det finns en stor skillnad i resultatet beroende på om man ser till innan eller efter krisen. Även om det finns en insikt i problemet med de anställda och dess förtroende finns det också en medvetenhet hos, Cecilia Saberi, om att kommunikationsfrågan internt är nedprioriterad, se citat i punkt 4.5.3 *Den interna kommunikationsstrategin*.

Som enkätundersökningen visar är mycket av lojaliteten till företaget och varumärket förlorat. Enligt De Chernatony, McDonald och Wallance (2011) är detta något som tar tid att återigen bygga upp men om företaget har en organisationskultur som stöds av företagets värderingar skapas en konsistent kundupplevelse och varumärket blir svårt för konkurrenter att kopiera. Detta är också viktigt ur ett krisperspektiv, eftersom en stark organisationskultur står sig stadigare under en kris, även om krisen är av mindre skala. Utifrån dessa argument blir SAS varumärke i sin nuvarande situation högst sårbart, och en mindre kris skulle kunna få stora konsekvenser. Cecilia Saberi förklarar:

”Senast förra veckan var ett påstående riktat till allmänheten angående SAS och att kunder borde bojkotta SAS i framtiden eftersom vi har transporterat djur som ska vara med i experiment. Sådana inlägg kan vi se en trend i, även om dessa inte är direkt kopplade till krisen under hösten 2012”.

Med andra ord, kan mindre kriser likt denna få förödande konsekvenser för ett företag som redan befinner sig i en sårbar situation. Cecilia Saberis uttalande om att kommunikationsfrågan internt är nedprioriterad blir därför högst uppseendeväckande då det är just en stark organisationskultur, med lojala medarbetare, som kan hjälpa SAS i tider av kris. För att SAS ska kunna återhämta sig, fullt ut kunna representera företagets vision samt stå sig starka under mindre kriser, krävs det en

större kommunikationsinsats för de anställda, i hopp om att återbygga den organisationskultur som fanns innan krisen.

4.5.2 Förtroende inom den egna organisationen

Cecilia Saberi tror att de anställdas förtroende delvis är förlorat, men menar att deras åsikter och insikter är något som kommer att stanna inom organisationen. Likt många av Cecilia Saberis andra uttalanden tyder allt på att SAS främsta prioritet i framtiden inte är de anställda. Detta innebär bland annat att ledningen kommer att ha svårt att få insikt i den egna kulturen, och därmed gå miste om mycket värdefull information.

Innan krisen hade 37 % av piloterna inom SAS förtroende för företaget (se tabell 1). Efter krisen är motsvarande siffra 9 % vilket tyder på att förtroendet för SAS har förändrats (se tabell 1). Cecilia Saberi fortsätter *“De anställdas insikter eller åsikter är ju inget som kan härledas fram till kunderna utan det är bara något som finns internt i kulturen”*. Hon menar att svaren på hur detta kan lösas är *“the million dollar question”* och det kanske är just det som är ett av problemen. Även om det är uppenbart för ledningen att det finns förtroendeproblem bland de anställda har de enligt Cecilia Saberi inga planer på att ta itu med det. Det här är en situation som blir problematiskt i relation till det Johansson (2012) menar; att man kan inte endast *informera* om en förändring.

Att de anställda inte känner förtroende för SAS kan höra ihop med det faktum att det endast är 4 % som inte känner någon oro (se tabell 1), utan känner sig trygga eller helt trygga, inför sin nuvarande arbetssituation. Fortsättningsvis, menar vi att detta långsiktigt påverkar förtroendet för SAS eftersom många anställda oroar sig för SAS framtid.

Cecilia Saberi är medveten om att kollegor pratar med kollegor när det kommer till bland annat åsikter om att förtroendet är förlorat:

“Till exempel har de som är anställda på marken en egen Facebooksida där de pratar och så, oftast tycker de ju likadant. Det har ju blivit en gruppering som till största del pratar om att förtroendet är förlorat. Men detta är ju inget som vi får ta del av”.

Cecilia Saberis uttalande går i linje med den tes som tidigare fördes fram. Det borde ligga i ledningens intresse att få förståelse för hur förtroendet har förändrats så att de kan tillämpa en strategi för att bemöta det. Detta stöds också av Collins och Porras (2012) teorier om varumärkesvärde. De menar att varumärkets värden måste vara anpassade utifrån organisationskulturen och de normer och värderingar som finns inom den. Med andra ord, krävs det att ledningen grundligt reflekterar över sin organisationskultur och har en insikt i varför den ser ut som den gör. Detta måste sedan vara en del i utformandet av visionen, för att visionen ska bli slagkraftig (Collins & Porras, 2012). Fortsättningsvis, är detta inget som Cecilia Saberi påpekar att ledningen på SAS planerar att inkludera i närmsta framtiden vilket på lång sikt kan skapa oro, osäkerhet och förtroendeproblem inom organisationen (Johansson, 2012).

4.5.3 Den interna kommunikationsstrategin

Cecilia Saberi berättar om medarbetarna och dess betydelse för ett företag i allmänhet och för SAS i synnerhet. Hon menar att kommunikationen internt till anställda är nedprioriterad i de flesta organisationer:

“Jag har ju jobbat med internkommunikation under majoriteten av mina 5 år här på SAS men det är en fråga som jag skulle säga är ganska nedprioriterad, det gäller faktiskt i alla företag, inte bara för SAS. Man säger ju ofta att medarbetare är det viktigaste som finns men, rent kommunikationsmässigt så kommer de ganska långt ner”.

Detta ställer sig i kontrast mot de argument som många forskare för fram. De menar att allt varumärkesarbete börjar från insidan av organisationen, och att det är varumärken som lyckas med det som står sig starkast i en kris (e.g. Hatch & Schultz, 2009; Cornelissen, 2011; Mitroff & Pearson, 1993). Att medarbetarna var en nedprioriterad kommunikationsfråga syns också bland annat på piloternas åsikter, där hela 73 % kände sig dåligt informerade (se tabell 1). Detta kan vara en anledning till att anställda skapar egna grupperingar, där de diskuterar på exempelvis

Facebook. Ytterligare ett bevis på att informationen inte var tillräcklig inifrån organisationen visar sig tydligt i och med att 77 % av piloterna anser att den viktigaste kanalen för information under krisen var massmedia (se tabell 1), en kanal som Cecilia Saberi ansåg informerade felaktigt under krisen. Hon berättar att många medarbetare sa att de läst saker som de valde att tro på varpå hennes jobb till stor del blev att förklara att det som stod i tidningarna var fel: *“Många refererade till att “det står i Expressen eller Aftonbladet”, mitt jobb blev till stor del att förklara att det är fel, och det är inte alltid lätt”*. Detta kommer att behandlas närmare under punkt 4.6.2 *Att informera om en kris internt*.

4.6 Kultur i relation till *image*

Under punkt 4.4 *Sammankopplingen mellan vision, kultur & image* diskuterades Cecilia Saberis påstående om huruvida det finns en korrelation mellan det interna och det externa. Enligt Cecilia Saberi existerade ingen korrelation, vilket står i direkt motsats till en stor del av forskningen. Camp (1999) menar bland annat att om ledningen har en genuin känsla för organisationskulturen kan de identifiera de principer som kan ge varumärket en äkta snarare än syntetisk bas för hur varumärket bör positioneras gentemot konsumenter. Detta i sin tur skulle kunna leda till en bättre relation mellan upplevd företagsimage och organisationskultur vilket skulle förbättra medvetenheten bland intressenter om vad företaget gör och vad de står för. Dessutom förstärker det organisationens rykte och attraktivitet (Aaker, 1996). Vidare, visar forskning att det interna och det externa har en direkt korrelation, där en större medvetenhet kring dessa två leder till ett starkare och mer enhetligt varumärke.

På Facebook var 34.4 % av inläggen skrivna av anställda inom företaget, och 30,1 % av dessa hade en positiv tonalitet (se bilaga 5). Under perioder av kris betyder inlägg likt dessa otroligt mycket för SAS eftersom de tyder på att de anställda är engagerade i varumärket och värnar om dess framtid. Detta stöds också av det faktum att generellt sett anser 89 % konsumenter att sociala medier är mer pålitliga när det gäller information kring tjänster, i jämförelse med övriga informationskällor (Cone, 2008). Genom att anställda är närvarande på de sociala nätverken visar SAS upp enhetligt varumärke som tar sig igenom en kris tillsammans. Detta skulle också kunna knytas an till de teorier kring emotionellt värde, som

Levitt (1981) menar är en av de viktigare komponenterna i kommunikationen av ett varumärke. När de anställda interagerar med kunder via sociala medier får SAS en personlighet, som är äkta, snarare än syntetisk.

Relationen mellan kultur och *image* kan förklaras med hjälp av Meads (1913) modell. Modellen bygger på balansen mellan "jag" och "mig", där "jag" kan liknas vid organisationskulturen och "mig" kan liknas vid *imagen*. För att SAS ska kunna använda denna modell effektivt krävs det att de har insikt i den faktiska organisationskulturen men också att de är uppdaterade i hur intressenter pratar om SAS.

Till en början menar Cecilia Saberi att SAS förtroende ej förändrats sedan krisen:

“Det är väldigt få som tar upp det med förtroende och huruvida det har fått sig en törn, så jag upplever inte att vårt förtroende har påverkats, när jag utgår från kommentarer på sociala medier”.

Dock visar enkätundersökningen med intressenterna att 34 % har förlorat sitt förtroende för organisationen, samtidigt som enkätundersökningen med piloterna visar att 80 % har förlorat sitt förtroende för arbetsplatsen. Fortsättningsvis, finns det en obalans i ledningens insikter och den faktiska verkligheten. Detta blir direkt problematiskt när man applicerar Meads (1913) modell eftersom den bygger på att det finns en insikt och balans mellan de två begreppen. Det SAS kan göra för att motverka denna obalans, är att reflektera över ryktet kring sin organisation i relation till sin organisationsidentitet och utefter det avgöra hur samtliga intressenter bör beaktas och behandlas (Hatch & Schultz, 2009).

4.6.1 Att identifiera sig med ett varumärke

Under en kris är det stor risk att företagsidentiteten utsätts för ett bakslag. I undersökningen om piloternas inställning till krisen och dess påverkan på företaget hade antalet piloter som identifierade sig med SAS som varumärke minskat med 44 % (se tabell 1). Som tidigare konstaterat blir detta problematiskt eftersom medarbetarna är de främsta kommunikatörerna av ett varumärke. För att denna

siffra ska öka igen krävs det att de anställda känner sig stolta över sin organisation, att de är nöjda med sin arbetssituation och att de trivs med sin arbetsplats (Falkheimer & Heide, 2012). Detta är, som Cecilia Saberi understryker, lättare att göra externt än internt: *“Jag skulle säga såhär, i de externa kanalerna går det mycket fortare att vinna tillbaka dessa känslor om SAS, medan det internt går väldigt långsamt”*.

Efter krisen är det endast 16 % av piloterna inom SAS som känner sig nöjda med sin arbetssituation motsvarande 62 % innan krisen (se tabell 1). Detta tyder på att de förhandlingar som skedde under krisen inte har accepterats och implementerats i de anställdas värderingar. Fortsättningsvis, skulle detta kunna tyda på att de anställda inte längre delar SAS värderingar. SAS bör fokusera på att åter skapa en starkare kultur där förhoppningen är att samtliga medarbetare kan identifiera sig med och representera varumärket (De Chernatony et al, 2011). Detta skulle leda till att varumärket levereras enhetligt när det kommer i kontakt med intressenter. Det bidrar till att de anställda blir en del av varumärket, *living the brand*. Det skulle bidra till en varumärkesidentitet som i sin tur skapas genom att artikulera en känsla av trovärdighet (Ind, 2007). SAS har än inte lyckats med detta då det faktum att endast 38 % av piloterna trivs på sin arbetsplats efter krisen, till skillnad från 91 % innan krisen (se tabell 1).

En av SAS strategier syftar till att gott ledarskap frigör medarbetarnas potential och skapar ett samarbete mot gemensamma mål. Denna vision är på många sätt genomtänkt eftersom forskning visar att medarbetare som får fatta egna beslut och vara med i skapandet av varumärket levererar en bättre arbetsinsats (Lovelock et al, 1999). Dock bör tilläggas att detta kräver att medarbetarna delar varumärkets värderingar (De Chernatony & Segal-Horn, 2001). I undersökningen med piloterna framkom det att 35 % av dem, efter krisen, inte kunde identifiera sig med SAS som varumärke (se tabell 1). Medans motsvarande siffra innan krisen endast var 4 % (se tabell 1). Dessa siffror kan ha en tydlig korrelation till stolthet över sin arbetsplats, där 82 % av piloterna var stolta över att arbeta på SAS, efter krisen hade siffran sjunkit till 24 % (se tabell 1).

Vidare, innebär dessa siffror att det finns ett gap mellan SAS tilltänka mission och de värderingar som flödar inom den egna kulturen. I och med att de anställda känner sig otillfredsställda på sin arbetsplats, kan kulturproblemen återspegla sig på SAS *image*. Detta byggs upp av det faktum att de anställda inte fullt ut kan re-

presentera företagets värderingar, därigenom uppfylls inte intressenters förväntningar på SAS.

4.6.2 Att informera om en kris internt

En kris är på många sätt socialt konstruerad och växer i takt med att människor interagerar med varandra. Med andra ord, delar intressenter information med varandra för att skapa en kollektiv förståelse. Enligt undersökningen med piloterna framkom det att 47 % vände sig till kollegor för utbyte av information, i jämförelse med 16 % som valde intranätet (se tabell 1). Detta går hand i hand med att 82 % av piloterna kände sig dåligt informerade och därav är det mycket möjligt att avsaknaden av information ledde till att de anställda sökte sig till andra informationskällor som i sin tur kunde vara felaktiga (se tabell 1). Cecilia Saberi menar att det krävde en stor kommunikationsinsats:

“Internt så var det mycket att ge information, så vad är det som händer just nu, och sen faktiskt också lägga mycket energi på att konvertera information mellan tidningarna, för det som stod i tidningarna var jättefel, det krävde jättemycket tid och att berätta ”det står i Expressen men det är fel. Så här ligger det till egentligen”.

Trots detta valde piloterna att vända sig bort från de interna kanalerna och istället förlita sig på kollegor och traditionella massmedier, 75 % av piloterna ansåg att massmedier var den primära källan för information om krisen (se tabell 1). Detta kan relateras till de teorier som Johansson (2012) lyfter fram, som förklarar att om ledningen inte kommunicerar realistiska förväntningar kommer förväntningar och verkligheten inte stämma överens, vilket resulterar i oro, osäkerhet och förvirring inom organisationen. Detta bekräftas tydligt i och med att 88 % av piloterna idag känner ett lågt förtroende för SAS (se tabell 1).

I enkätundersökningen var det 88 % av piloterna ansåg att den information de fick från olika källor gav en negativ bild av SAS (se tabell 1). Cecilia Saberi menar att det var ett av problemen med den information som flödade i medierna: *“Många av våra medarbetare vet inte vart de ska titta. Ska de titta i Expressen el-*

ler i Aftonbladet, eller ska de titta på vårt intranät? Det är olika information som stämmer så det är såklart att folk blir oroliga”.

Som tidigare nämnts byttes information främst mellan kollegor i form av personliga interaktioner. *Word-of-mouth* är en av de starkaste kanalerna där rykten sprids, så risken att negativa rykten sprids internt mellan anställda var mycket sannolik. Vidare, är sannolikheten att dessa rykten även spred sig utanför den egna organisationen mycket hög. Fortsatt diskussion kring detta sker under punkt 4.7.4 *Ryktesspridnings påverkan på intressenters föreställningar*.

Fortsättningsvis, menar vi att ryktesspridning likt denna kan få negativa konsekvenser då det förändrar SAS *image*. Detta negativa informationsflöde är svårt för SAS att stoppa eller kontrollera eftersom det oftast inte sker öppet för ledningen att se. Lösningen är istället att få en förståelse för hur de anställda uppfattar förändringen och förstå vad de behöver för att kunna implementera den (Johansson, 2012).

4.6.3 Medarbetarnas informationsutbyte via sociala medier

I enkätundersökningen med piloterna på SAS var de 68 % som uppgav att de var medverkande på Facebook, av dessa var det 53 % som var aktiva på sidan varje vecka (se tabell 1). Av piloterna var det ingen som tyckte att SAS skötte krisen bra via Facebook.

Cecilia Saberi är medveten om att det är många anställda som har Facebook, men hur aktiva de är, är svårt att veta. Dock uppmanar de medarbetare att ställa frågor och liknande på organisationens interna kanaler, så som SAS intranät. Detta för att det inte ska spridas onödiga rykten eller uppkomma diskussioner som externa intressenter kan ta del av, Cecilia Saberi förklarar: *“Det är ju många anställda som har Facebook men att ställa interna frågor på ett sådant forum tycker jag inte är passande”*. Trots att de anställda uppmanas att inte diskutera känsliga frågor, som exempelvis de gällande krisen, var 34,4 % av inläggen, publicerade på Facebooksidan, definitivt skrivna av anställda (se bilaga 3). Detta diskuteras vidare i punkt 4.7.3 *ryktesspridnings påverkan på intressenters föreställningar*.

Som Camp (1999) menar krävs det en genuin känsla för organisationskulturen för att SAS ska kunna identifiera de principer som ger varumärket en äkta bas att stå på, när det ska positioneras inför intressenterna. Cecilia Saberi säger att: *“De*

anställdas insikter eller åsikter är ju inget som kan härledas fram till kunderna utan det är bara något som finns internt i kulturen”, men i och med att Facebook är ett öppet forum kan alla konsumenterna ta del av de inlägg som de anställda skrev, oavsett om dessa var av positiv eller negativ karaktär. Collins och Porras (2002) menar att misstolkningar kan undvikas genom att organisationen grundligt reflekterar över den nuvarande organisationskulturen och introducerar en medvetenhet om varumärkets förflutna.

4.7 Image i relation till vision

Generellt sätt kan man se att utvecklingen från *Corporate branding* till *Enterprise branding* har lett till att man nu tar ett ytterligare steg från att bara se till organisation och medarbetare till att fokusera på samtliga intressenter (Hatch & Schultz, 2009). Det syftar till att man fokuserar på organisationens *image* och ser till hur alla sorters intressenter upplever organisationen. Detta är en verklighet och ett koncept som SAS utvecklat och förbättrat sig inom tack vare organisationens flitiga deltagande på sociala medier, och utvecklingen av sociala medier generellt. Som intressent förväntar man sig att SAS alltid ska kunna leverera vad de lovar i sin vision, på samma sätt som SAS har som mål att bli sedda utifrån denna. För att det ska bli möjligt krävs det att SAS arbetar för att nå sin vision genom att genomarbete och ständigt fokusera på företagets mission - *“We provide best value for time and money to nordic travelers whatever purpose of their journey”*.

De fem värdeord som bygger upp missionen måste alltid genomsyra samtliga tillfällen där kontakt sker med intressenter. Om detta inte sköts på rätt sätt uppstår en förvirring hos konsumenten som inte kommer att uppfatta SAS som ett enhetligt varumärke, i och med att de inte levererar sina löften som de skapat genom sin vision och mission. När Cecilia Saberi får frågan om SAS har någon uttalad symbolisk betydelse, som genomsyrar hela organisationen, svarar hon: *“Vi är ju ganska medvetna om att vi har ett starkt varumärke”*. Fortsättningsvis, kan en obalans definieras där SAS själva anser att de har ett starkt varumärke trots att 34.4 % av de tillfrågade konsumenterna menar att deras förtroende är förlorat för SAS (se bilaga 5). Detta tyder på att SAS har bristande insikt i den rådande situationen, samtidigt som det kan tyda på att SAS *image* har förändrats.

4.7.1 Den externa kommunikationsstrategin på sociala medier

Enligt Cecilia Saberi grundades SAS kommunikationsstrategi via sociala medier dels på sunt förnuft och dels på kreativitet. Cecilia Saberi menar att sociala medier är ett relativt nytt fenomen som gör att det inte finns något rätt eller fel, hon fortsätter; *“Det finns inget bra svar på hur man bör hantera sociala medier utan tiden får bestämma hur man ska göra för att värna om sitt varumärke i sociala medier”*. Smith och Zook (2011) menar att företag bör använda sociala medier för att lyssna och skapa en dialog med sina intressenter. Detta är något Cecilia Saberi också tror starkt på. Hon menar att dialog och förmågan att lyssna var det vinnande konceptet under krisen. Genom att SAS var närvarande och effektiva i sociala medier fick de en möjlighet att interagera och utbilda sina kunder i processen för varumärkesbyggande. När sociala medier integreras på detta sätt kan de bygga långsiktiga relationer och i längden ge lojalare kunder (Smith & Zook, 2011).

Cecilia Saberi trycker också på betydelsen att använda sig av ett språk som är på samma nivå som kundernas, något som hon kallar för inte *corporate* eller *Facebookfierat*.

“Det är viktigt att vi har en tonalitet som inte är corporate. Vi använder inte benämningar som ”vi beklagar”, utan har en mer personlig touch på vår ton, detta oavsett om någon ger ris eller ros. I det stora hela kan man tänka sig att detta är en liten grej, men språket kan verkligen provocera och därför blir det jätteviktigt”.

Detta går i linje med teorierna kring emotionellt värde och medskapande, där det handlar om att se kunden som en del av varumärket. Genom SAS närvaro på Facebook kunde de följa flödet av kommentarer och se hur konsumenter såg och uppfattade krisen. På detta sätt kunde SAS förstå och förändra kommunikationen utefter sina kunders respons. Hatch och Schultz (2009) menar att eftersom företag inte kan kontrollera vad intressenter tycker, kan de endast engagera sig i processer som är meningsskapande. Cecilia Saberi förklarar att det absolut viktigaste var att få fram till alla att SAS tar hand om sina kunder. Genom att vara närvarande i de kanaler där kunderna fanns, främja dialog och tålmodigt lyssna fick SAS mycket

uppskattning på sin Facebooksida. Detta syns bland annat i inläggen från Facebook där 30.1 % karakteriseras som positiva (se bilaga 3).

Cecilia Saberi tror inte att SAS idag har en förtroendekris bland intressenter, även om hon påstår att varumärket fick en dipp under själva krisen. Hon menar att de är få som tar upp förtroendefrågan i Facebookflödet och att kriser ofta blåser över fort. Vid en kris är det intressenternas förtroende för företaget som står på spel. Om inga ordentliga mätningar genomförs är det svårt att uppskatta hur förtroendet förändrats, och det är inte alltid enkelt att se hur varumärket har påverkats (Coombs, 2007). Cecilia Saberi menar att inga sådana undersökningar kommer ske, utan att SAS istället kommer att förlita sig på Facebookflödet och de kommentarer som kunderna lämnar där. Även om sociala medier är ett bra verktyg för att förstå vad konsumenten vill ha och behöver, är det svårt att göra resultaten mätbara (Coombs, 2007). Precis som Sant (2009) och Kaner (2012) menar, är det nödvändigt att företag mäter de luckor som finns. Detta för att få en förståelse för hur konsumenters förväntningar kan mötas i större utsträckning.

Att återhämta ett varumärke efter en kris är en enormt tidskrävande process, som kräver effektiv kommunikation både internt och externt. För att kommunikationsinsatsen ska bli så effektiv som möjligt krävs det att ledningen har insikt i företagets rådande situation, något som kräver omvärldsanalyser av samtliga intressenter. Med andra ord, är Facebook inte ett tillräckligt representativt forum för att bedöma huruvida förtroendet för SAS bland konsumenter har förändrats eller ej.

4.7.2 Att hantera negativ kritik på sociala medier

Cecilia Saberi är tydlig med att uttrycka att all sorts kritik måste bemötas annars blir kritiken bara värre. Detta innebär att man absolut inte bör vara selektiv i hur man väljer att svara. Hon menar också att man ibland måste stanna upp och fundera på hur man ska bemöta vissa frågor efter som att *“allt ställs på sin spets i sociala medier”*. Cecilia Saberi tror inte att det finns en strategi som fungerar för alla, utan att sociala medier är ett område *“där man får ta det lite som det kommer”*. Det viktiga, menar hon, är istället att ständigt utvärdera varför något blir som det blir, och se till vad man kan förbättra till nästa gång - men att också framförallt försöka förstå kunderna.

De Chernatony och Segal-Horn (2001) menar att framgångsrika varumärken byggs upp genom engagemang, där fokus ligger på dialogskapande och ett öppet sinne för förändringar i konsumenters efterfrågan. Något som Cecilia Saberi och SAS tydligt förankrat i sin strategi kring hur de arbetar med sociala medier. Dock står detta i kontrast till det faktum att SAS inte gör några mätningar i hur krisen påverkar deras intressenter, vilket gör det svårt för SAS att förstå krisen ur samtliga perspektiv. Om SAS istället skulle undersöka hur varumärket påverkats av kritiken skulle de lättare kunna förstå och anpassa sig efter nya uppfattningar och värderingar (Coombs, 2007).

4.7.3 Ryktesspridnings påverkan på intressenters föreställningar

Under krisen var medverkandet och diskussionerna många på den, genom SAS skapade, sidan "*Save SAS - Say yes to the plan! (There is no plan B!!)*" på Facebook. Under krisen uppkom, som i tidigare analys framkommit, flera inlägg varje dag, varav 58,5 % av dessa var skrivna av Facebookanvändare, 34,4 % skrivna av anställda och 7,1 % av inläggen var skrivna av SAS själva (se bilaga 3).

I enkätundersökningen med intressenter, svarade endast 16 % att de besökte SAS Facebooksida under krisen (se bilaga 5). Trots att så få besökt sidan så var antaganden om vad som diskuterades på sidan mycket tydliga. Av alla som medverkade var det 57 % som tyckte att diskussionerna på sidan var negativa och 34 % hade ingen uppfattning (se bilaga 5). Siffrorna påvisar ett tydligt bevis för ryktesspridning och att intressenterna hade en redan klar uppfattning, som inte behövde bekräftas genom att besöka sidan. I själva verket var det av alla inlägg endast 30,1 % som hade en negativ karaktär, lika många hade en positiv karaktär, 21,4 % en ifrågasättande karaktär och 18,4 % av inläggen var informerande (se bilaga 3).

I undersökningen av WARC (2012) visade siffror att *word-of-mouth* är en av de starkaste kanalerna för ryktesspridning. Det sker till 81 % i personliga interaktioner. Detta visades tydligt under krisen i och med att endast 16 % av de tillfrågade hade besökt sidan medan 57 % antog att diskussionerna var negativa (se bilaga 5). *Word-of-mouth* fenomenet skapar åsikter och ser man till siffrorna kring krisen är det de negativa åsikterna som sprider sig snabbast samtidigt som de blir de som väger tyngst.

Ryktesspridningen under krisen, baserades på informationen från olika håll som intressenterna fick gällande organisationen. Informationsbyte under kriser sker oftast genom interaktioner med media, reklam, nyheter och andrahandsinformation (Coombs, 2007). Med andra ord var det väldigt lite, av den informationen som gick ut till intressenterna, som SAS själva var källan till. Cecilia Saberi berättade om ryktesspridning och vilken stor roll det fick i samband med krisen: *“Externt var det att ha en dialog med kunderna, och genom det få dem att förstå att de är verkligen är superviktiga för oss och att vi beklagar det som hände. Med andra ord så handlade det mest om att försöka lugna ned dem”*.

På många sätt var det en genomtänkt strategi av SAS att vara närvarande på sociala medier eftersom att många forskare menar att detta kan minska ryktes-spridning (e.g. Smith & Zook, 2011; Scott & Jacka, 2011). Intressenter väljer att vända sig till sociala medier tack vare att många olika och oberoende parter kan ge synpunkter och information (Holt et al, 2013).

Tack vare de sociala medierna har kommunikationen i stor mån demokratiserats i och med att intressenterna får möjlighet att kontrollera och övervaka flödet av information (Smith & Zook, 2011). Även organisationen kan följa flödet och stoppa rykten innan de sprids och skadar varumärket långsiktigt (Smith & Zook, 2011). Dock stämmer detta ej till fullo då enkäten visar att även de som inte varit aktiva på Facebook fått en uppfattning om att rykten och diskussioner som uppkommit på denna medieplattform hade negativ karaktär. Med andra ord, bör det finnas en försiktighet i implementeringen av sociala medier eftersom denna kanal endast bör kombineras med andra kanaler, för att på så sätt minimera spridning av falska rykten. Med andra kanaler syftar vi här till andra externa kanaler såsom att effektivt arbete med massmedia, men vi lägger även stor vikt på internkommunikation och dess betydelse för företagets *image*.

4.7.4 Ryktesspridning & dess påverkan på varumärket

För att ryktesspridning ska stoppas krävs det att sociala medier redan från början integrerats som ett verktyg för att främst lyssna (De Chernatony & Segal-Horn, 2001) och för att sedan, precis som Cecilia Saberi fortsätter att lägga vikt på att skapa dialog:

“Ur ett varumärkesperspektiv är det otroligt viktigt att sköta dem rätt. Det kan skada ett varumärke jättemycket om man inte skapar dialog, jag tror att nyckeln där är att lyssna på kunderna och verkligen ta dialogen oavsett om den är bra eller dålig. Det har vi känt fungerat bra för oss”.

Intressenternas föreställningar pekade tydligt på att krisen skapade ett negativt *word-of-mouth* kring organisationen. När det kommer till att förstå intressenters åsikter och tankar kring organisationen är sociala medier det perfekta verktyget (Smith & Zook, 2011). Behandlar man kunder och intressenter som medskapare av varumärket skapar man en relation till alla intressenter som mynnar ut i lojalitet till varumärket och mindre spridning av ogynnsamma rykten (Blackshaw & Nazarro, 2006). Cecilia Saberi förklarar att har man denna relation försvinner blåsväder som uppkommer i samband med en kris snabbt: *“Efter en kris, oavsett storlek, går saker och ting faktiskt ganska fort, eller väldigt fort, tillbaka till det normala”*. I enkätundersökningen svarade dock 34 % av de tillfrågade intressenterna att deras förtroende för SAS hade förändrats i samband med krisen (se bilaga 5). Som tidigare lyfts fram under punkt 4.7.2 *Att hantera negativ kritik på sociala medier* och punkt 4.3.2 *Organisationskultur*, är det tydligt att SAS insikt i krisen är bristande och luckan mellan SAS önskade värden och faktiska värden blir enkla att utkristallisera. En bristande insikt och luckan mellan dessa värden är tydligt relaterade till varandra i och med att om SAS hade haft insikt i den egna organisationen, både internt och externt, skulle det finnas en medvetenhet kring rådande problem vilket mycket tyder på att det inte finns idag.

För att SAS *image* ska återspegla *“to be valued for excellence by all stakeholders”* bör SAS fokusera på att återskapa den starka organisationskultur som var innan krisen. Detta skulle skapa ett starkt band mellan medarbetarnas och intressenternas föreställningar, vilket med hjälp av kommunikation på sociala medier skulle flätas samman till ett starkt samspel mellan vision, kultur och *image*.

5. Diskussioner & Slutsatser

I det här kapitlet sammanfattas studiens huvudargument med återkoppling till syfte & frågeställning, samt introduceras en modifierad modell av samspelet mellan vision, kultur & image. En diskussion kring resultaten i ett större sammanhang kommer att föras tillsammans med förslag på vidare forskning.

5.1 Samspelet mellan vision, kultur & image

Huvudargumentet i analysen är att enhetligheten i SAS varumärke byggs upp av samspelet mellan företagets vision, kultur och *image*. Vidare innebär det att man bör se dessa begrepp som sammankopplade snarare än som enskilda koncept. I analysen lyfter vi även fram hur visionen påverkar organisationskulturen, som påverkar kommunikationen av SAS varumärke, som i sin tur påverkar företagets *image*.

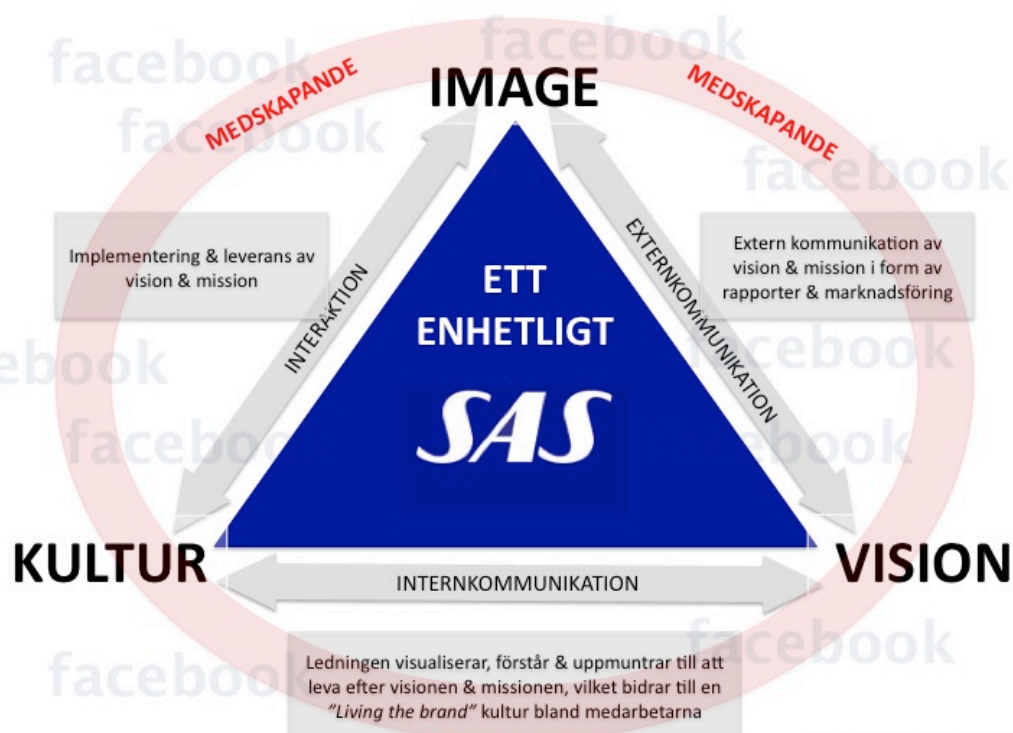
Av analysen framkommer det tydligt att det finns en lucka mellan SAS önskade värden, faktiska värden och upplevda värden. Som enkätundersökningen med piloterna på SAS påvisar har det skapats en oro i organisationskulturen. Detta på grund av det tappade förtroendet, den sänkta lojaliteten och den försämrade förmågan att identifiera sig med SAS. Fortsättningsvis, visar enkätundersökningen med intressenterna att förtroendet för SAS har förändrats. Detta är något som SAS inte anser då de menar att varumärket fått en dipp, men att denna ej är långsiktig, eftersom SAS är ett starkt varumärke.

Oron inom organisationskulturen och förändringen av intressenternas syn på SAS är i sig inte oväntade resultat av en kris. Det som skapar problemet för SAS är inte den bristande insikten i vissa av problemen, utan inställningen till behovet av en förbättring i kommunikationen både externt och internt. Vidare innebär detta att det finns en obalans mellan SAS kultur och *image*, vilket resulterar i att visionen blir omöjlig att uppnå och svår att kommunicera. Fortsättningsvis, innebär det att SAS idag ej kan upplevas som enhetligt i och med att samspelet mellan dessa är i obalans. SAS bör reflektera över ryktet kring sin organisation i relation

till sin organisationsidentitet och utefter det avgöra hur samtliga intressenter bör beaktas. Dock bör ledningen i denna reflektion vara ärlig i förhållandet till sin *image* och kultur, för att kunna skapa insikt, och därigenom kunna kommunicera klart och tydligt, internt och externt. Under punkt 5.2 *Ett Enhetligt SAS* kommer förslag och viktiga slutsatser att lyftas fram utifrån en modifierad modell av Hatch & Schultz (2003).

5.2 Ett enhetligt SAS

I figur 5 visas det förslag på modell som bör appliceras på SAS varumärke för att göra det mer enhetligt. Inledningsvis menar vi att modellen bör fortsätta fokusera på koncepten vision, kultur och *image*, även om vi anser att det är fler koncept som bör implementeras, i synnerhet utifrån ett servicevarumärke. Som lyfts fram flytande genom uppsatsen är det av stor betydelse att både ledningen och medarbetarna förstår och implementerar visionen i sitt vardagliga liv. För att SAS åter ska kunna skapa en *living the brand* kultur krävs det att visionen är delad. Vårt förslag är att visionen borde vara en medskapande process, där ledning och medarbetare tillsammans skapar den vision som de vill arbeta utefter. Genom delade värderingar och en gemensamt accepterad vision kommer varumärket att leveras enhetligt vid all konsumentkontakt, och i längden göra SAS mer trovärdigt i ögonen av intressenter. Ledningen bör sedan kommunicera visionen externt och kan då med säkerhet veta att den stöds och efterlevs internt.



Figur 5: Modifierad modell av ett enhetligt SAS

Genomgående i analysen menar vi att varumärken flyttar sig från extern produktmarknadsföring och rör sig istället mot ett värdeskapande och emotionellt utbyte. Därför tror vi starkt på idén om att interaktionen mellan medarbetare och intressenter är en av de större byggstenarna i kommunikation av ett enhetligt varumärke. Eftersom en tjänst skapas i samma takt som den förbrukas är det av stor betydelse att medarbetare levererar tjänsten utifrån önskade värderingar men även i linje med visionen. Utifrån SAS innebär detta att samtliga medarbetare måste dela SAS värderingar men också förstå hur dessa bör levereras för att leva upp till förväntningar. Denna bit relaterar därför direkt tillbaka till förgående syfte, eftersom detta endast är möjligt om ledningen och medarbetarna är överens om hur SAS ska vara och upplevas i framtiden. Även här väljer vi att lyfta fram den meningsskapande processen eftersom det är just denna process som ger varumärket ett emotionellt värde, snarare än ett syntetiskt.

En del av modellen representerar även Facebook eftersom vi anser att det både kan definieras som ett verktyg för kommunikation, men också som ett störande brus där felaktiga rykten kan florerar. Vi menar att företag bör finnas närvarande på Facebook eftersom detta är ett utmärkt forum för interaktion med intressenter. Dock menar vi att det bör finnas en försiktighet i hur detta implementeras eftersom resultat via dessa medier sällan är mätbara. Analysen visade också att många av intressenterna antog att inlägg på Facebook hade en negativ karaktär, även om det bara delvis var sant. Som tidigare konstaterat kan rykten spridas snabbt via sociala medier, därför är SAS närvaro i sociala medier viktig så att de kan förstå vad intressenter tänker och tycker men också förklara hur det egentligen ligger till. Vidare bör sociala medier integreras i kommunikationsstrategin, men med försiktighet och endast i kombination med andra informationskanaler.

Avslutningsvis finns det en överhängande problematik med denna modell eftersom SAS idag inte anser att de anställda är en viktig kommunikationsfråga, vilket vi hävdar starkt emot. Vidare blir därför problemet att SAS själva måste vilja förändras, innan en förändring kan ske. Om SAS långsiktigt väljer att förneka dessa problem kommer oron inom den egna organisationen samt förvirringen bland externa intressenter endast växa sig större, vilket förmodligen skadar varumärket. Denna modell bör därför implementeras, i hopp om att skapa insikt i den egna organisationen samt ge en möjlighet för SAS att urskilja och förstå värdet av samtliga relationer och korrelationen mellan vision, kultur och image. Även om mycket

av analysen tyder på att SAS varumärke i nuläget är oenhetligt krävs det fortsatta studier för att undersöka vad detta innebär långsiktigt samt en tydligare och mer utförlig plan på hur detta kan förbättras.

5.3 Förslag på vidare forskning

Vi anser att studien har väckt intresse kring sambandet mellan vision, kultur och *image* och tror att detta område bör utforskas i en större grad. Vi tror framförallt att organisationer och företag i större utsträckning bör reflektera över sitt varumärke utifrån den modell vi skapat. Detta eftersom det verkar som att det finns lite kunskap i hur dessa koncept relaterar till varandra samt hur viktiga de är ur ett kommunikationsperspektiv.

Vi tror också att det är intressant att vidare undersöka hur sociala medier, och i synnerhet Facebook, kan bli ett verktyg för kommunikation av ett enhetligt varumärke. Vidare tror vi att mer forskning bör ske inom fältet för hur sociala medier kan kombineras med de tre koncepten och på så sätt göra varumärken mer framgångsrika.

Avslutningsvis, ser vi potential att vidare forska i hur luckor mellan dessa koncept långsiktigt kan påverka varumärken negativt samt hur detta kan motverkas. Vi tror att allt för stort fokus läggs på var och en av delarna istället för att man konstant ser till samspelet mellan dessa.

Referenser

- Aaker, D. (1996). *Building Strong Brands*. New York: Free Press.
- Aftonbladet. (2012-11-19). *SAS-krisen på 30 sekunder*. Tillgänglig: <http://www.aftonbladet.se/nyheter/article15798267.ab>. Senast besökt: 10 maj 2013.
- Aftonbladet. (2012-11-18). *Alla SAS-avtal är klara*. Tillgänglig: <http://www.aftonbladet.se/nyheter/article15795245.ab> Senast besökt: 21 maj 2013.
- Alvesson, M & Sköldbberg, K. (2008). *Tolkning och Reflektion - Vetenskapsfilosofi och Kvalitativ Metod*. (2 uppl.). Danmark: Narayana Press.
- Balmer, J & Greyser, S. (2003). *Revealing the Corporation: Perspectives on Identity, Image, Reputation, Corporate Branding, and Corporate-level Marketing: an Anthology Selected and Interpreted*. New York: Routledge.
- Bengtsson, A & Östberg, J. (2011). *Märken och människor: om marknadssymboler som kulturella resurser*. Lund: Studentlitteratur.
- Benoit, W. (1995). *Accounts, Excuses, and Apologies: A Theory of Image Restoration Strategies*. New York: State University of New York Press.
- Berger, P & Luckmann, T. (1967). *The social construction of reality: a treatise in the sociology of knowledge*. New York: Doubleday.
- Bergström, G & Boréus, K. (2012). *Textens mening och makt: metodbok i samhällsvetenskaplig text- och diskursanalys*. Lund: Studentlitteratur.
- Blackshaw, P & Nazzaro, M. (2006). *Consumer-Generated Media (CGM) 101: Word of Mouth is the Ace of the Web-Fortified Consumer*. New York: Buzz-Metrics White Paper.
- Boin, A & Hart, P. (2006) The Crisis Approach, ss. 9-31. Ur: Rodriguez, H, Quarantelli, R & Dynes, R. (Eds.) (2006). *Handbook of Disaster Research*. New York: Springer.
- Brodie, R, Whittome, J & Brush, G. (2009). Investigating the service brand: A customer value perspective. *Journal of Business Research* . 62(3), 345-355.

- Bryman, A. (2011). *Samhällsvetenskapliga Metoder*. (2 uppl.). Malmö: Liber AB.
- Camp, L. (1999). Positioning and communicating issues in building financial services brands. *The Journal of Brand Management*. 6(4), 243-249.
- Cone Communications. (2008). *Business in Social Media study*. Tillgänglig: <http://www.conecomm.com/2008-business-in-social-media-study>. Senast besökt: 10 maj 2013.
- Cone Communications. (2011). *2011 Online Influence Trend Tracker*. Tillgänglig: <http://www.coneinc.com/2011coneonlineinfluencetrendtracker>. Senast besökt: 10 maj 2013.
- Coombs, T. (2007). Protecting organization reputations during a crisis: The development and application of situational crisis communication theory. *Corporate Reputation Review*, 10(3), 163-176.
- Coombs, T & Holladay, S. (2002). Helping crisis managers protect reputational assets: Initial test of the situational crisis communication theory. *Management Communication Quarterly*. 16, 165-186.
- Coombs, T & Holladay, S (2010). *The Handbook of Crisis Communication*. Chichester: Blackwell Publishing.
- Cornelissen, J. (2011). *Corporate Communication: A Guide to Theory and Practice*. London: Sage.
- Collins, J & Porras, J. (2002). *Built to last: Successful Habits of Visionary Companies*. New York: HarperCollins Publishers .
- Cunningham, L.F, Young, C.E & Lee, M. (1997). A customer-based taxonomy of services: implications for service marketers. *Advances in Services Marketing and Management*. 8(3), 106-18.
- Dagens Arena. (2013-01-11). *SAS Chefer får bonus medan anställda ingår i krisavtal*. Tillgänglig: <http://www.dagensarena.se/innehall/sas-chefer-far-bonus-medan-anstallda-ingar-krisavtal/> Senast Besökt: 21 maj 2013.
- Dagens Industri. (2012-12-06). *SAS-kris lyft för konkurrenterna Norwegian och Sverigeflyg*. Tillgänglig: <http://www.di.se/artiklar/2012/12/6/sas-kris-lyft-for-konkurrenterna-norwegian-och-sverigeflyg/?flik=hetadiskussioner>. Senast besökt: 10 maj 2013.
- Dagens Nyheter. (2012-12-07). *SAS steg i november*. Tillgänglig: <http://www.dn.se/ekonomi/sas-steg-i-november>. Senast besökt: 10 maj 2013.

- Daymon, C & Holloway, I. (2002). *Qualitative Research Methods in Public Relations and Marketing Communications*. London: Taylor & Francis.
- De Chernatony, L, McDonald, M & Wallace, E. (2011). *Creating Powerful Brands*. (4 uppl.). New York: Routledge.
- De Chernatony, L & Segal-Horn, S. (2001). Building on Services' Characteristics to Develop Successful Services Brands. *Journal of Marketing Management*. 17(7-8), 645-669.
- Deverell, E. (2012). Is the best practice always the best? Learning to become better crisis managers. *Journal of Critical Incident Analysis*. 26-40.
- Deverell, E & Olsson, E-K. (2012). Hur organisationskultur påverkar strategi och anpassningsförmåga i kriser. Ur: Falkheimer, J & Heide, M. *Strategisk Kommunikation: Forskning och Praktik*. Lund: Studentlitteratur. 169-189.
- Dutton, E & Dukerich, M. (1991). Keeping an eye on the mirror: image and identity in organizational adaptation. *Academy of Management Journal*. 34(3), 517- 554.
- Expressen. (2012-11-17). *De 7 vanligaste frågorna om SAS krisen*. Tillgänglig: <http://www.expressen.se/nyheter/de-7-vanligaste-fragorna-om-sas-krisen/>. Senast besökt: 10 maj 2013.
- Falkheimer, J & Heide, M. (red.) (2012). *Strategisk Kommunikation - Forskning och Praktik*. Lund: Studentlitteratur.
- Falkheimer, J & Heide, M. (2006). Multicultural Crisis Communication: Towards a Social Constructionist Perspective. *Journal of Contingencies and Crisis Management*: 4(14).
- Fill, C. (2009). *Marketing Communications: Interactivity, Communities and Content*. (5 uppl). England: Pearson Education Limited.
- Fombrun, C.J & van Riel, C.B.M. (2004). *Fame & Fortune: How Successful Companies Build Winning Reputations*, Prentice-Hall Financial Times, New York.
- Foux, G. (2006). Consumer-generated media: Get your customers involved. *Brand Strategy*. 5(8), 38-39.
- Gioia, D. A, Schultz, M & Corley, K. G. (2000). Organizational Identity, Image and Adaptive Instability. *Academy of Management Review*, 25(1), 63-81.
- Gummesson, E. (1999). *Total Relationship Marketing*. Oxford: Butterworth-Heinemann.

- Hacking, I. (1999). *The Social Construction of What?* Cambridge: Harvard University Press.
- Halvorsen, K. (1989). *Samhällsvetenskaplig metod*. Lund: Studentlitteratur
- Hatch, M.J & Schultz, M. (2003). Bringing the Corporate into Corporate Branding. *European Journal of Marketing*. 37(7), 1041-1064.
- Hatch, M.J & Schultz, M. (2009). Of Bricks and Brands: From Corporate to Enterprise Branding. *Organizational Dynamics*. 38(2), 117-130.
- Hatch, M.J, Schultz, M & Larsen, H.M. (2000). *The Expressive Organization: Linking Identity, Reputation, and the Corporate Brand: Linking Identity, Reputation, and the Corporate Brand*. New York: Oxford University Press Inc.
- Heide, M & Simonsson, C. (2011). *The Forgotten Perspective - Reviewing internal crisis communication and proposing future research*. Aarhus, Denmark
- Holt, K, Shehata, A, Strömbäck, J & Ljunberg, E. (2013). Age and the effects of news media attention and social media use on political interest and participation: Do social media function as leveller?. *European Journal of Communication*. 28(1), 19-34.
- Ind, N. (2007). *Living the Brand: How to Transform Every Member of Your Organization Into a Brand Champion*. London: Kogan-Page.
- Johansson, C. (2012). Kommunikation vid organisationsförändringar. Ur: Falkheimer, J & Heide, M. *Strategisk Kommunikation: Forskning och Praktik*. Lund: Studentlitteratur. 257-282.
- Kaner, T. (2012). Marketing capability strategy: Keep the brand promise. *Admap*. 4, 18-19.
- Kaplan, A & Haenlein, M. (2010). Users of the world, unite! The challenges and opportunities of social media. *Business Horizons*. 53(1), 67.
- Klewes, J & Wreschniok, R. (2010). *Reputation Capital - Building and Maintaining Trust in the 21st Century*. Berlin Heidelberg: Springer-Verlag.
- Kvale, S & Brinkmann, S. (2009). *Den kvalitativa forskningsintervjun* (2 uppl.). Lund: Studentlitteratur.
- LeCompte, M.D & Goetz, J.P. (1982). Problems of reliability and validity in ethnographic research. *Review of Educational Research*. 52, 31-60.
- Levitt, T. (1981). Marketing intangible products and product intangibles. *Harvard Business Review*. 05/06.

- Lovelock, C & Wirtz, J. (2011). *Services Marketing: People, Technology, Strategy*. Boston: Pearson.
- Lovelock, C, Vandermerwe, S & Lewis, B. (1999). *Services Marketing: a European perspective*. London: Prentice Hall Europe.
- Mangold, W.G & Faulds, D. J. (2009). Social media: The new hybrid element of the promotion mix. *Business Horizons*. 52(4), 357-365.
- Meads, H. (1913). The Social Self. *Journal of Philosophy, Psychology and Scientific Methods* 10. 374-380.
- Miles, R & Snow, C. (1978). Organizational Strategy, Structure and Process. *The Academy of Management Review*. 3(3), 546-562.
- Mitroff, I.I & Pearson, C.M. (1993). *Crisis Management: A Diagnostic Guide for Improving Your Organization's Crisis-Preparedness*. San Fransisco: Jossey-Bass Publishers.
- Palm, L & Falkheimer, J. (2005). *Förtroendekriser: Kommunikationsstrategier före, under och efter*. Stockholm: Krisberedskapsmyndigheten.
- Patton, M. (2002). *Qualitative Research & Evaluation Methods*. London: Sage Publications.
- Prahalad, C-K & Ramaswamy, V. (2004). *The Future of Competition: Co-Creating Unique Value With Customers*. Boston: Harvard Business School Publishing.
- Rathmell, J. (1966). What Is Meant by Services? *Journal of Marketing*. 30(4), 32.
- Sant, R. (2009). Mind the gap between brand expectation and delivery. *Admap November*. 44(10), 40-41.
- SASGROUP. (2013). *SAS 4 Excellence strategi*. Tillgänglig: http://www.sasgroup.net/SASGROUP_IR/CMSForeignContent/4Excellence_2011eng.pdf. Senast Besökt: 10 maj 2013.
- SASGROUP. (2013). *SAS Årsrapport 2012*. Tillgänglig: http://www.sasgroup.net/SASGROUP_IR/CMSForeignContent/2012eng.pdf. Senast Besökt: 10 maj 2013.
- Scott, R.P & Jacka, J.M. (2011). *Auditing Social Media - a Governance and Risk Guide*. New Jersey: John Wiley & Sons, Inc.
- Searle, J. (1995). *The Construction of Social Reality*. London: The Penguin Press.
- Seeger, M, Sellnow, T & Ulmer, R (2003). *Communication and organizational crisis*. Westport: Greenwood Publishing Group.

- Smith, P.R & Zook, Z. (2011). *Marketing Communications - Integrating Offline and Online with Social Media*. (uppl. 5). Great Britain: Ashford Colour Press.
- Svenska Dagbladet. (2012-12-10). *SAS kriget på Twitter* . Tillgänglig: http://www.svd.se/naringsliv/branscher/handel-och-tjanster/sas-kriget-pa-twitter_7740036.svd. Senast besökt: 10 maj 2013.
- Svenska Dagbladet. (2012-11-19). *Unionen: "Jag är väldigt kritisk till processen"*. Tillgänglig: http://www.svd.se/naringsliv/unionen-jag-ar-valdigt-kritisk-till-processen_7680448.svd Senast besökt: 21 maj 2013.
- Trost, J. (2001). *Enkätboken*. Lund: Studentlitteratur.
- WARC. (2012). *Warc Trends: 2012 Toolkit*. Tillgänglig: <http://warc.com/Content/ContentViewer.aspx?MasterContentRef=a9de7100-e2e2-4162-a69d-246134970944>. Senast besökt: 10 maj 2013.
- Weick, K, Sutcliffe, K & Obstfeld, D. (2005). Organizing and the Process of Sensemaking. *Organization Science*. 16(4), 409-421.

Bilagor

Bilaga 1: Intervjuguide

Cecilia Saberi

- Vem är du och vad är din roll inom SAS?

Intervjuns upplägg

- En kort förklaring kring hur intervjun kommer att genomföras. Förklaring av vårt syfte med studien.
- Har Cecilia Saberi några frågor/är det något som måste förtydligas?

Corporate Branding

- Berätta om SAS strategiska vision och hur den kommuniceras både internt och externt.
- Hur arbetar ni efter den på sociala medier?

Kriskommunikation & sociala medier

- Hur bemöter SAS kritik på Facebook?
- Finns det en uttalad kommunikationsstrategi för hur kritik bemöts på Facebook? Hjälper det att ha en uttalad strategi eller handlar det mer om sunt förnuft?
- Hur utmanas SAS som varumärke när det kommer till kritik på Facebook?
- Hur skapar SAS förutsättningar för dialog på Facebook?
- Var informerade ni om krisen internt respektive externt samt hur fungerade det? Följde ni en strategi? Vad hände om fel information kom ut till fel intressenter?
- Hur kommunicerade SAS på Facebook under krisen?

Varumärket, förtroende & lojalitet

- Hur arbetade SAS internt och externt för att bibehålla enhetligheten i varumärket?
- Hur har förtroendet för SAS förändrats till följd av krisen?
- Hur har lojaliteten till SAS förändrats till följd av krisen?

Bilaga 2: Kodifieringsschema (textanalyser)

A: Vem skriver inlägget?

1. Anställd på SAS
2. SAS
3. Facebookmedlem

B: Av vilken karaktär är inlägget?

1. Negativ
2. Ifrågasättande
3. Positiv
4. Informerande

C: Vem handlar inlägget om?

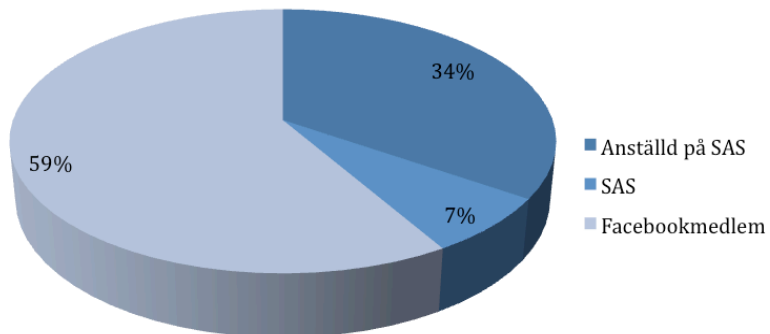
1. SAS
2. Chefer/ledning
3. Anställda
4. Facken
5. Varumärket
6. Kunder
7. Konkurrenter

D: Vad handlar inlägget om?

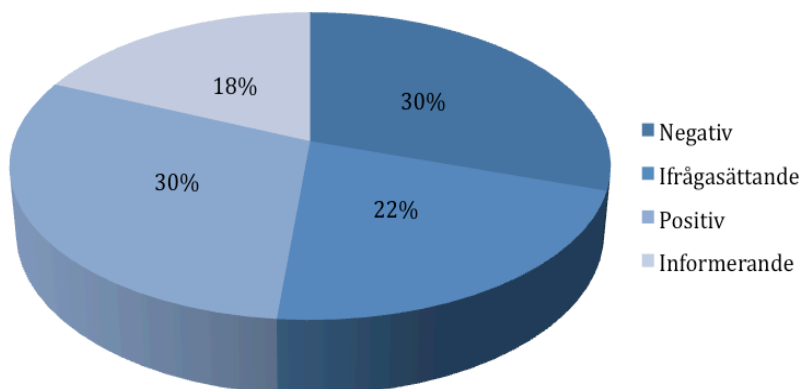
1. Flygresor
2. Krisen
3. Uppmuntring
4. Återbetalning
5. Bättre hos konkurrenter
6. Förhandlingarna
7. Länk till press/annan media
8. Löner/arbetsvillkor

Bilaga 3: Diagram (textanalyser)

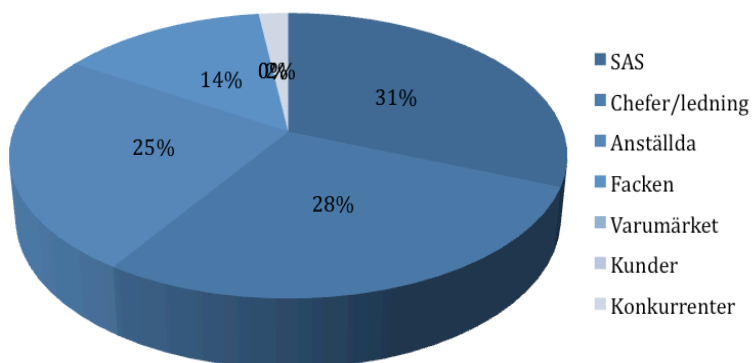
Vem skriver inlägget?



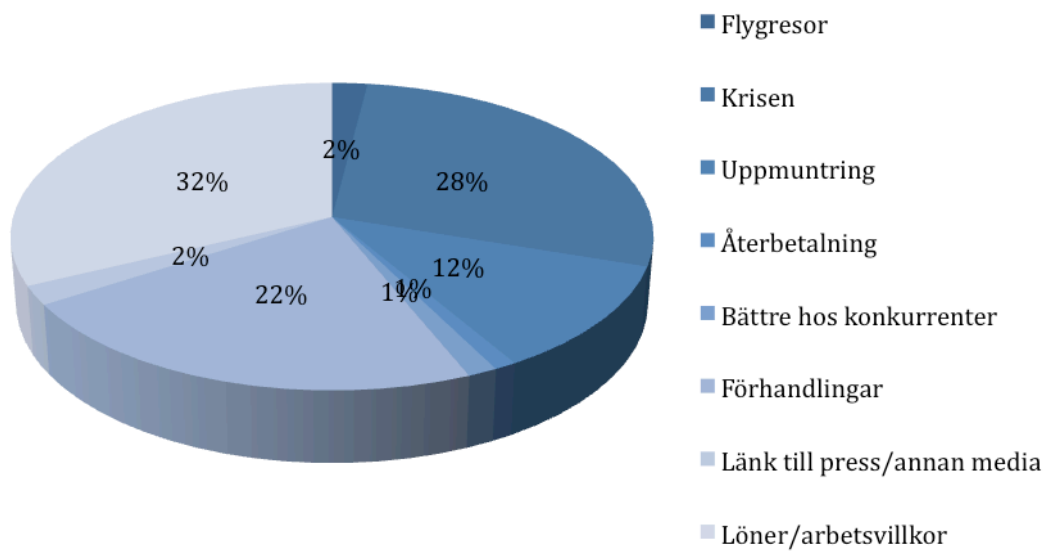
Av vilken karaktär är inlägget?



Vem handlar inlägget om?

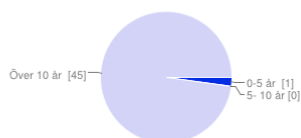


Vad handlar inlägget om?



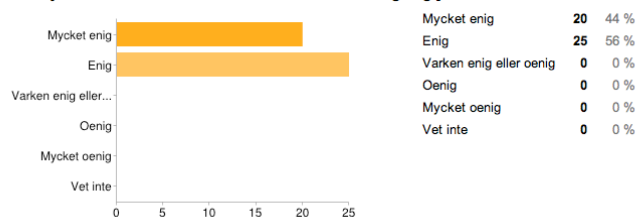
Bilaga 4: Enkätundersökning (piloter)

Hur länge har du varit anställd på SAS?

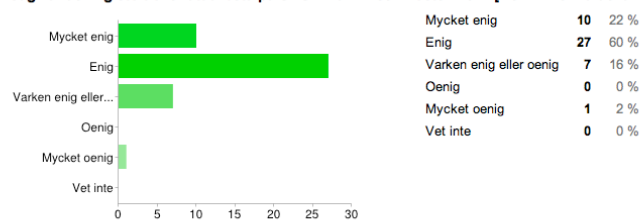


0-5 år	1	2 %
5-10 år	0	0 %
Över 10 år	45	98 %

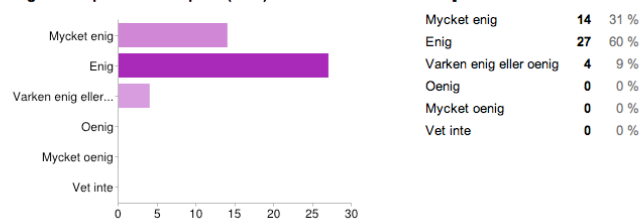
Min lojalitet för SAS innan krisen hösten 2012 var väldigt hög [Del 1 : Denna del av enkäten handlar om din attityd till SAS INNAN krisen hösten 2012]



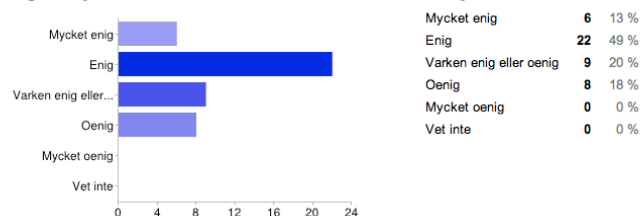
Jag kände mig stolt över att arbeta på SAS innan krisen hösten 2012 [Del 1 : Denna del av enkäten handlar om din attityd till SAS INNAN krisen hösten 2012]



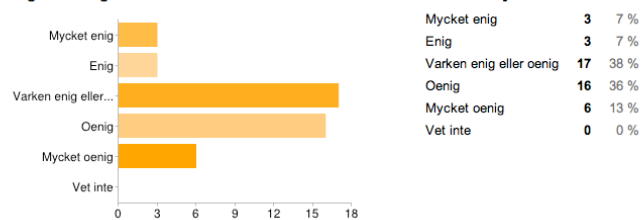
Jag trivdes på min arbetsplats (SAS) innan krisen hösten 2012 [Del 1 : Denna del av enkäten handlar om din attityd till SAS INNAN krisen hösten 2012]



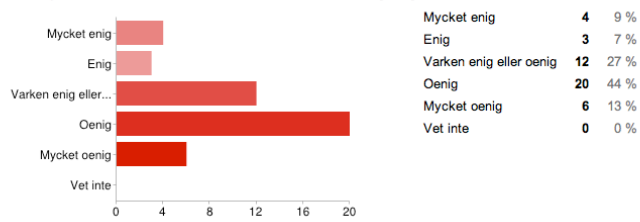
Jag var nöjd med min arbetssituation innan krisen hösten 2012 [Del 1 : Denna del av enkäten handlar om din attityd till SAS INNAN krisen hösten 2012]



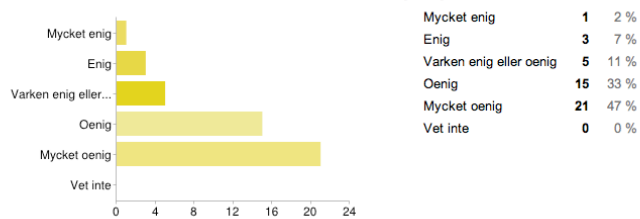
Jag kände ingen oro för min arbetssituation innan krisen hösten 2012 [Del 1 : Denna del av enkäten handlar om din attityd till SAS INNAN krisen hösten 2012]



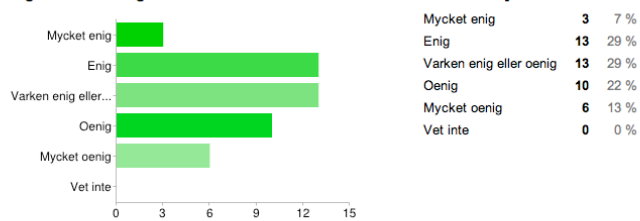
Min lojalitet för SAS efter krisen hösten 2012 är väldigt hög [Del 2: Denna del av enkäten handlar om din attityd till SAS EFTER krisen hösten 2012]



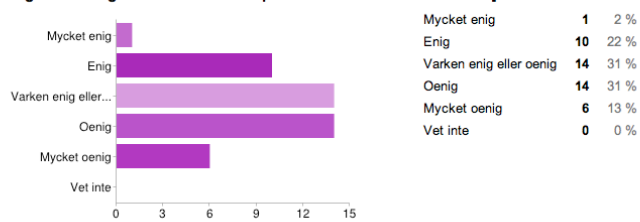
Mitt förtroende för SAS efter krisen hösten 2012 är väldigt högt [Del 2: Denna del av enkäten handlar om din attityd till SAS EFTER krisen hösten 2012]



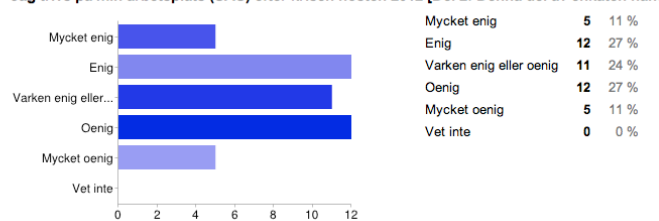
Jag identifierar mig med SAS som varumärke efter krisen hösten 2012 [Del 2: Denna del av enkäten handlar om din attityd till SAS EFTER krisen hösten 2012]



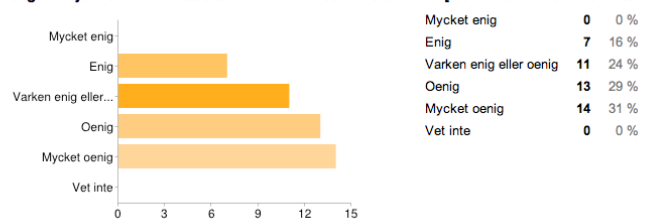
Jag känner mig stolt över att arbeta på SAS efter krisen hösten 2012 [Del 2: Denna del av enkäten handlar om din attityd till SAS EFTER krisen hösten 2012]



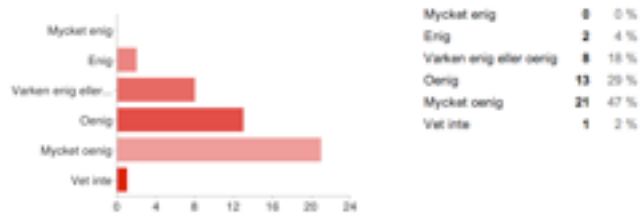
Jag trivs på min arbetsplats (SAS) efter krisen hösten 2012 [Del 2: Denna del av enkäten handlar om din attityd till SAS EFTER krisen hösten 2012]



Jag är nöjd med min arbetssituation efter krisen hösten 2012 [Del 2: Denna del av enkäten handlar om din attityd till SAS EFTER krisen hösten 2012]



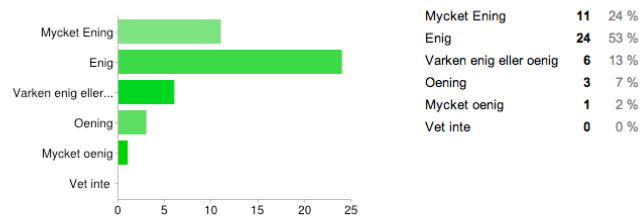
Jag känner ingen oro för min arbetssituation efter krisen hösten 2012 [Del 2: Denna del av enkäten handlar om din attityd till SAS EFTER krisen hösten 2012]



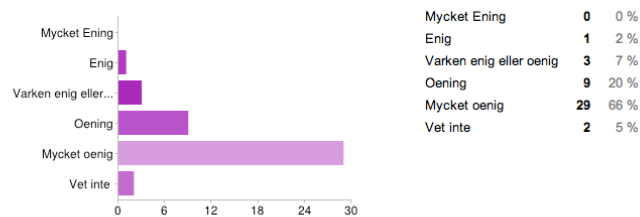
Del 3: Denna del av enkäten handlar om var informationen om krisen nådde Er och i vilken grad den påverkade Er



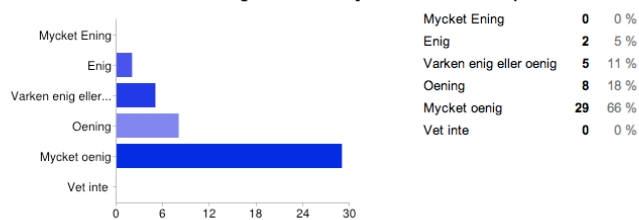
Massmedia (TV, Radio, Tidningar etc.) var den viktigaste kanalen [Vilken kanal hämtade primärt information från under krisen hösten 2012?]



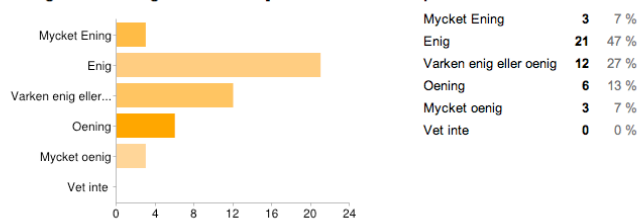
Facebook var den viktigaste kanalen [Vilken kanal hämtade primärt information från under krisen hösten 2012?]



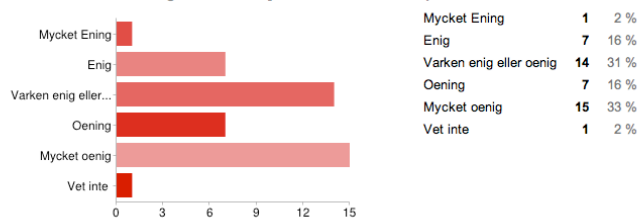
Andra Sociala Medier var de viktigaste kanalerna [Vilken kanal hämtade primärt information från under krisen hösten 2012?]



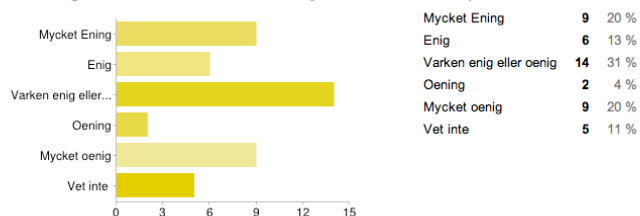
Kollegor var de viktigaste kanalerna [Vilken kanal hämtade primärt information från under krisen hösten 2012?]



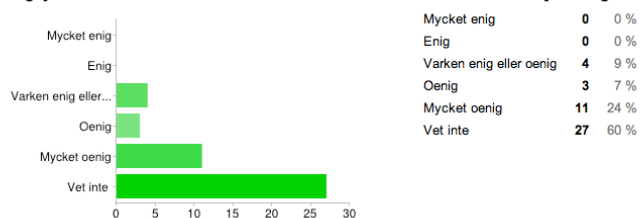
Intranätet var den viktigaste kanalen [Vilken kanal hämtade primärt information från under krisen hösten 2012?]



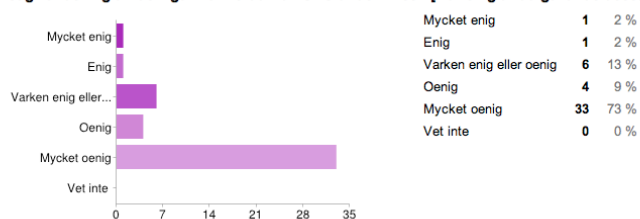
Den viktigaste kanalen var ett annat forum [Vilken kanal hämtade primärt information från under krisen hösten 2012?]



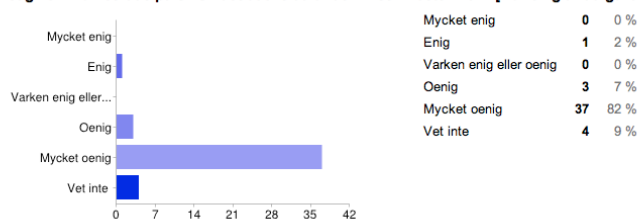
Jag tycker att SAS skötte krisen bra via Facebook under krisen hösten 2012 [Hur enig är du gällande dessa påståenden?]



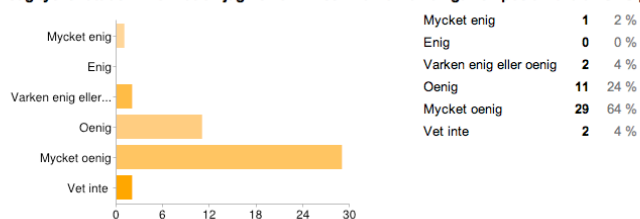
Jag kände mig tillräckligt informerad från SAS under krisen [Hur enig är du gällande dessa påståenden?]



Jag kommunicerade på SAS Facebooksida under krisen hösten 2012 [Hur enig är du gällande dessa påståenden?]

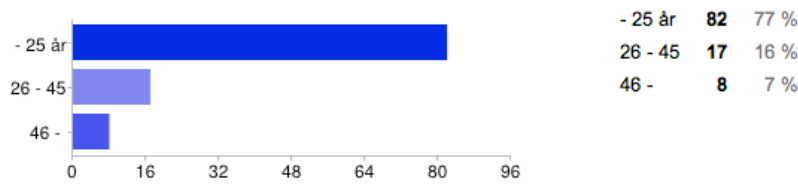


Jag tycker att den information jag fick om krisen från olika håll gav en positiv bild av SAS [Hur enig är du gällande dessa påståenden?]

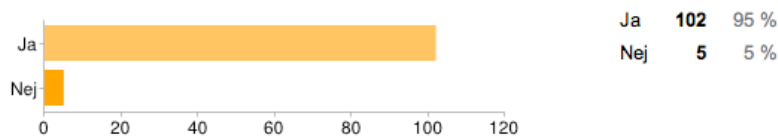


Bilaga 5: Enkätundersökning (intressenter)

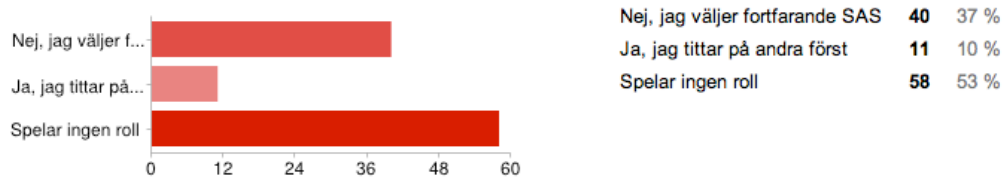
Ålder:



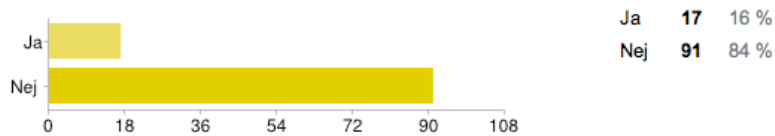
Har du rest med SAS de senaste 5 åren?



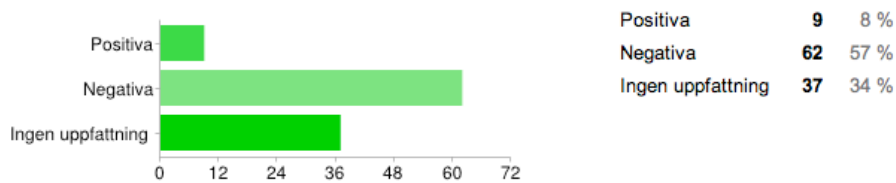
Har krisen bidragit till att du hellre flyger med ett annat bolag än SAS?



Besökte du SAS facebooksida under krisen hösten 2012?



Tycker du att diskussionerna kring SAS var positiva eller negativa?



Har ditt förtroende för SAS förändrats sedan krisen hösten 2012?

