



EKONOMIHÖGSKOLAN
Lunds universitet

Företagsekonomiska Institutionen,
Kandidatuppsats marknadsföring, FEK 582
VT-07

Medierelaterad krishantering inom livsmedelsbranschen

– En komparativ studie av företag som drabbades av akrylamidlarmet 2002

Handledare:
Karin Alm
Heléne Tjarnemo

Författare:
Carolina Bergentoft 810226-6684
Viktoria Lundström 840511-5067
Mikaela Ridderstad 840520-0182

Sammanfattning

Uppsatsens titel:	Medierelaterad krishantering inom livsmedelsbranschen
Seminariedatum:	2007-06-05
Ämne/kurs:	Fek 582 Kandidatkurs, Företagsekonomi, 10 poäng
Författare:	Carolina Bergentoft Viktoria Lundström Mikaela Ridderstad
Handledare:	Karin Alm Heléne Tjärnemo
Nyckelord:	Crisis Management, Public Relations, livsmedelslarm, intern- och extern kommunikation, trovärdighet
Syfte:	Vår avsikt med uppsatsen är att beskriva och analysera medias larmrapporters inverkan på livsmedelsprodukternas nuvarande situation och framtid. Vi undersöker varför vissa företag lyckas bättre respektive misslyckas med sin krishantering utifrån hur de bemöter larmen.
Metod:	I vår uppsats har vi använt oss utav en kvalitativ metod med ett deduktivt angreppssätt. Vårt empiriska material har vi samlat in genom semistrukturerade telefonintervjuer. Förutom detta beskrivs vår insamling av sekundärdata samt vår kritik mot valet av metod. Vår studie är komparativ för att utvärdera mönster och skillnader vid en krishantering.
Teoretiska perspektiv:	Vi har utgått från teorin Crisis Management, där vi har funnit en applicerbar modell på vårt syfte, Crisis Response System, som kompletteras med sårbarhetsmodellen A Simple model of Crisis Susceptibility. Dessa modeller behandlar den interna krishantering. För att externt kunna bemöta larmrapporter har vi valt att tillämpa PR-modellen Communication Strategies for Responding to a Crisis där paralleller dras till delar ur ryktes- och trovärdighetsmodellen Brand-Building Blocks.
Empiri:	Vi kontaktade VD Robert Arnegård för Svenska LantChips, Informationschef Anders Carne för Estrella samt Forsknings- och Utvecklingschef Leif Holmgren för Wasa. Dessutom intervjuade vi Informatör Karin Gustafsson för Livsmedelsverket.
Resultat:	Utifrån analysen av våra tre fallföretag har vi med hjälp av modellerna kommit fram till att det finns skillnader mellan livsmedelsföretagens krishantering med anledning av deras storlek, organisation, sortiment, resurstillgångar, samt olika målgrupper och erfarenheter. Detta speglas i deras interna verksamhet i form av kriskultur, ledarskap och inre sårbarhet samt den externa kommunikationen riktad främst till media. Det illustrerar vi i olika reaktiva konsekvenscirklar för att sammanfatta fallföretagens totala agerande vid akrylamidkrisen. Vi fann tre strategier som livsmedelsföretag kan tänkas använda vid liknade situation. Dessa är; förebyggande aktiviteter, intern och extern öppenhet samt förändring av produkten. Syftet är att få en effektivare krishantering och minska sårbarheten.

Abstract

Title:	Managing Crisis within the Food Industry through the Media
Seminar date:	2007-06-05
Course:	Fek 582 Bachelor Thesis in Business Administration, 10 Swedish credits (15 ECTS)
Authors:	Carolina Bergentoft Viktoria Lundström Mikaela Ridderstad
Advisor:	Karin Alm Heléne Tjärnemo
Key words:	Crisis Management, Public Relations, Food Alarm, Internal and External Communication, trustworthiness
Purpose:	Our intention with this thesis is to describe and analyse what influence media's alarming reports has on the present and future situation of food products. We will investigate why some companies succeed respectively fail with their way of managing crises concerning how they meet the alarms.
Methodology:	A qualitative method has been used with a deductive approach. The empirical material has been collected through semi-structured interviews. Further, our study is comparative in order to distinguish patterns and differences.
Theoretical perspective:	The Crisis Management theory is used as a framework where the model Crisis Response System is applicable to our purpose and the vulnerability model A simple model of Crisis serve as a complement. These models illustrate how companies internally manage crises. In order to be able to meet the alarming reports externally we have chosen to apply the PR-model Communication Strategies for Responding to a Crisis together with the rumour- and trustworthiness model Brand-Building Blocks.
Empirical foundation:	The CEO for Svenska LantChips, Robert Arnegård, Communication manager for Estrella, Anders Carne and R&D manager for Wasa, Leif Holmgren were interviewed. Additionally, Karin Gustafsson, informant for The National Food Administration was interviewed. The empirical material was compiled and used as the foundation for our result.
Conclusions:	The analysis shows that there are differences between the food companies' way of managing crisis due to their size, organization, assortment, resources and dissimilarities in target groups and experiences. This is reflected in their internal activity in the shape of crises culture, leadership, vulnerability and the external communication targeted to the media. Three strategies were distinguished which food companies supposedly can use in similar situations; preventative activities, internal and external openness and change of the product. The conclusion is to obtain a more effective way of managing crisis and decrease the vulnerability in the food company.

INNEHÅLLSFÖRTECKNING

1 INLEDNING	5
1.1 Bakgrund	5
1.2 En risk kan leda till en kris	6
1.2.1 Media och dess riskhantering	7
1.2.2 Medias inverkan på konsumenter	8
1.3 Problemdiskussion	8
1.4 Frågeställning	10
1.5 Syfte	10
1.6 Avgränsning	10
1.7 Målgrupp	11
1.8 Disposition	11
2 METOD	12
2.1 Undersökningsmetod	12
2.2 Forskningsmetod	12
2.3 Teoretisk referensram	13
2.4 Tillvägagångssätt för datainsamling	14
2.4.1 Komparativ studie	14
2.4.2 Semistrukturerade intervjuer med intervjuguide	15
2.4.2.1 För- och nackdelar med valt tillvägagångssätt	16
2.4.3 Primärdata	16
2.4.4 Sekundärdata	17
2.6 Källkritik	17
2.7 Validitet och reliabilitet	18
2.8 Beskrivning kring akrylamid	19
2.8.1 Larm om akrylamid i livsmedel	19
3 TEORI	20
3.1 Motivering till val av teori	20
3.1.1 Vikten av Crisis Response System för livsmedelsföretag	20
3.1.2 Vikten av att skapa ett gott rykte	24
3.1.3 Sammanfattning av teorierna	27
4 EMPIRI	27
4.1 Tre företag och deras hantering av larmet	27
4.1.1 Svenska LantChips	27
4.1.2 Estrella	28

4.1.3 Wasa	28
4.2 Svenska LantChips, VD Robert Arnegård	28
4.3 Estrella, Informationschef Anders Carne	31
4.4 Wasa, Forsknings- och utvecklingschef Leif Holmgren.....	33
4.5 Livsmedelsverket, Informatör Karin Gustafsson.....	34
5 ANALYS.....	37
5.1 Svenska LantChips.....	37
5.1.1 Upptäckten av risken	37
5.1.2 Förebyggande åtgärder	37
5.1.3 Begränsning av skadan	38
5.1.4 Återhämtning.....	38
5.1.5 Extern kriskommunikation	39
5.2 Estrella	40
5.2.1 Upptäckten av risken	40
5.2.2 Förebyggande åtgärder	40
5.2.3 Begränsning av skadan	40
5.2.4 Återhämtning.....	41
5.2.5 Extern kriskommunikation	41
5.3 Kompletterande jämförelse med Wasa	42
5.4 Resultat	43
6 SLUTSATS.....	45
6.1 Slutdiskussion	45
6.1.2 Svenska LantChips reaktiva konsekvenscirkel.....	45
6.1.3 Estrellas reaktiva konsekvenscirkel.....	46
6.2 Förslag till fortsatt forskning	50
7 REFERENSLISTA.....	52
BILAGA 1 - INTERVJUGUIDE.....	54

FIGURFÖRTECKNING

Figur 1. Ramverk för Crisis Response System.....	22
Figur 2. Svenska LantChips reaktiva konsekvenscirkel.....	45
Figur 3. Estrellas reaktiva konsekvenscirkel.....	46
Figur 4. Optimal krishanteringsfigur.....	50

1 INLEDNING

I uppsatsens första del presenteras valet av ämne och vem det riktar sig till. Källan till frågeställningen, den aktuella diskussionen samt vikten av den kommer även att belysas. Dessutom redogörs för våra möjligheter att analysera ämnet utifrån givna förutsättningar.

1.1 Bakgrund

Under senare år har media varnat för mer eller mindre livshotande hälsorisker med diverse produkter inom livsmedelsbranschen. Inte sällan exponeras löpsedelsrubriker som ”Margarinet är farligt”¹, ”Fel matolja kan göra dig sjuk”², ”Lågkolhydratkost ökar risken att dö i förtid”³ och dylikt. Att idag hitta mat som i alla avseenden är riskfri är inte lätt. Återkommande varningar för nyfunna risker exponeras i de flesta medier såsom tidningar, tv och radio, vilket gör att i stort sätt alla konsumenter nås och påverkas i sitt köparbete.⁴ Det ligger givetvis i allas intresse att denna sorts rapportering förekommer och uppmärksammas. Dessvärre är varningarna alltför ofta onyanserade och en djupare analys kring bakgrunden till varningen saknas ofta. Det som skrivs är snarare formulerat på ett dramatiskt sätt för att locka lösnummerköpare med sensationer istället för att informera på ett sakligt vis.⁵

I april 2002 gick flera olika medier ut med varningar riktade mot bland annat chips och knäckebröd⁶. De hävdade att ämnet akrylamid, som till exempel bildas vid upphettning i produkterna, var cancerframkallande. Detta påstående utgick från en av Livsmedelsverkets rapporter där slutsatserna senare visade sig kunna ifrågasättas. Det kan därför diskuteras om det fanns tillräcklig grund för medias utspel, eller om de kanske orsakade mer skada för företagen än vad de gjorde nytta för konsumenterna.⁷

¹ Peruzzi, B, (2003) ”Margarinet är farligt, *Aftonbladet*, 2003-05-23

² Ahlborg, K, (2007) ”Fel matolja kan göra dig sjuk”, *Aftonbladet*, 2007-02-21

³ Åhrberg A, (2007) *Lågkolhydratkost ökar risken att dö i förtid*, Sund.nu- mer än en hälsosajt, <http://www.sund.nu/docs/artikel.asp?art=459&tem=2>, hämtad 2007-04-02

⁴ De Pelsmacker, P et al. (2004) *Marketing communications – A European perspective*, second edition, Prentice Hall, sid. 277

⁵ Helsingborgs Dagblad, (2002) ”Se upp vad du äter, dricker – läser och hör”, *Helsingborgs Dagblad*, 2002-11-13

⁶ Nilsson, K, (2002) ”Avslöjandet chockar chipsindustrin”, *Aftonbladet* 2002-04-24

⁷ Sandberg H, (2004) *Medier & fetma – en analys av vikt*, Lund, sid. 60-61

1.2 En risk kan leda till en kris

Definitionen för ordet risk är "... möjlighet att något oönskat skall inträffa/.../ Det kan röra sig om individuella risker, risker för samhället av social eller ekonomisk natur eller miljörisker".⁸ För företagen är det främst den individuella risken som är intressant eftersom de måste anpassa kommunikationen för en mängd olika behov och intressen hos allmänheten men också i företaget.⁹ Alla risker kan omformas, förminskas eller förstöras av företagen eller annan riskkommunikatör, genom hur de presenteras för allmänheten. Framställningen av delvis eller helt ny fakta kan därför avgöra hur individer påverkas av risken, och hur de tar till sig denna. I en undersökning gjord år 2000 visade det sig att hälsorisker knutna till livsmedel var av störst vikt hos de flesta individer i Sverige.¹⁰ De uppmärksammas i högre grad än andra risker och det är därför troligt att de också påverkar en individs agerande. Ytterligare en intressant aspekt kring risker är, att om något inte tidigare beskrivits som skadligt eller farligt upplevs det automatiskt som riskfritt. Det poängterar vikten av en väl formulerad skildring av risken, vilket innebär att den bör sättas i ett begripligt sammanhang, så att den inte missuppfattas av den enskilde.¹¹

När oväntade och plötsliga risker skapar en negativ association till en viss produkt eller ett visst företag, kan scenariot snabbt utvecklas till en kris för företaget. Det kan vara olika typer av risker som ger upphov till anklagelser, klagomål, olyckor eller någon annan form av skuld som sedan riktas mot företaget. Vad som definieras som en kris, skiljer sig beroende på vilket företag det handlar om. Krisen kan påverka företagets ekonomi, resursanskaffning, deras relationer till målgruppen eller minskning av konkurrenskraften på något sätt.¹² Däremot finns det inget företag som helt kan värja sig från risker eller som är immun från liknande angrepp.¹³ Det är på detta vis begreppen risk och kris är kopplade till varandra, vilket kan tydliggöras genom ett citat och en mycket talande förklaring på vad en kris är "...is the art of removing much of the risk and uncertainty to allow you to achieve more control over your own destiny"¹⁴. Det bör dock nämnas att krisens längd och omfattning är fullständigt

⁸ Nationalencyklopedin och Språkdata, *Risk*,

http://www.ne.se.ludwig.lub.lu.se/jsp/search/article.jsp?i_art_id=294214&i_word=risk, hämtad 2007-04-13

⁹ Sandberg H, (2004) *Medier & fetma – en analys av vikt*, Lund, sid. 59

¹⁰ Sandberg H, (2004) *Medier & fetma – en analys av vikt*, Lund, sid. 57

¹¹ Sandberg H, (2004) *Medier & fetma – en analys av vikt*, Lund, sid. 59-61

¹² Nyblom, E. S Et al (2003) "Understanding crisis management", *Professional safety*, 03/03, sid. 18-19

¹³ Jiminez D,(2001) "When you are the headlines: a guide to understanding crisis management", *Franchising World*, 01/04 sid. 54

¹⁴ Paraskevas A, (2006) "Crisis Management or Crisis response system", *Management Decision*, sid. 893

beroende av exempelvis företagens bemötande eller förberedelser som i ett samlingsnamn benämns som *Crisis Management*.¹⁵

1.2.1 Media och dess riskhantering

Idag lever vi i ett kommunikationssamhälle där snabba nyheter, ny teknologi och växande nätverk påverkar alla företag. Det går numera att sprida information över gränserna under en ögonblicks sekund av olika kommunikatörer.¹⁶ De riskkommunikatörer vi belyser i uppsatsen är, förutom företagen i fråga, media. Media har i detta sammanhang den främsta rollen gällande vad som definieras som en risk, hot eller något icke normativt hos en individ.¹⁷ Det är framförallt deras val av nyheter som allmänheten tar del av, eftersom det är dessa bedömningar vi har blivit lärda att lyssna till. Individen litar också på det faktum att eventuella varningar är befogade, och att uppmaningarna är av stor vikt för ens hälsa. Detta gäller inte minst för de hälsorisker media talar om, som är knutna till olika livsmedel.

Problemet med media som riskkommunikatör är att den alltför ofta framställer undersökningar och ny fakta på ett för effektivt vis och med mål att förvränga eller skaka vilket nämnts tidigare.¹⁸ Denna utveckling har skett på grund av den höga kostnaden att granska det material och de rapporter som idag presenteras. Det är mer tids- och kostnadseffektivt, men framförallt säljande, att skapa rubriker som väcker starka känslor med direkta konsekvenser i mottagarens agerande.¹⁹ Dessutom avdramatiserar media sällan de risker som blåsts upp eller presenterar forskningsframsteg neutralt. Problemet uppstår då det verkar som om media och forskarna inte förstår varandra fullt ut.²⁰ Därför kan många gånger risker och varningar som inte är fullt säkerställda sättas i ett diffust sammanhang som individen, mottagaren, inte kan tolka på rätt sätt. Istället skapas mycket oro som företagen måste försöka reducera genom rätt typ av kommunikation, med ett motsatt budskap än det som ofta presenteras av media. En av konsekvenserna med medias presentation av larmrapporter visas tydligt på Livsmedelsverkets hemsida, där det under en period skrevs många olika förtydliganden kring felaktiga budskap, framförallt om fetter i livsmedel. Där klargörs vad forskningen egentligen innebär för individens hälsa, och om det tycks finnas

¹⁵ Nyblom, E. S Et al (2003) "Understanding crisis management", Professional safety, 03/03, sid. 19

¹⁶ Udvardia E. F, Mitroff I. I, (1991) "Crisis management and the organizational mind", *Technological Forecasting and Social Change*, sid. 1-2,

¹⁷ Sandberg H, (2004) *Medier & fetma – en analys av vikt*, Lund, sid. 56

¹⁸ Andersson, S, et.al. (2003), *Crisis Management: En analys av dess innebörd i ett svenskt företag*, Lund, sid. 37

¹⁹ Sandberg H, (2004) *Medier & fetma – en analys av vikt*, Lund, sid. 62-63

²⁰ Sandberg H, (2004) *Medier & fetma – en analys av vikt*, Lund, sid. 59

någon risk.²¹ Hur många denna information faktiskt når är svårt att veta. Dock kan det bli en sådan utveckling kring riskkommunikatörer att individen tillslut inte vet vem som skyddar eller upplyser oss. Det är av dessa anledningar företagen måste tillhandahålla rätt information för att framgångsrikt möta rön och rapporter riktade mot deras livsmedelsprodukter. Inte minst måste de skapa en relation till media då dessa kan vinkla på ett mycket ofördelaktigt sätt.²² Det bör nämnas att inte alla risker och larm är överdrivna, men för företagen gäller det ändå att alltid möta allmänhetens reaktion så att inga ytterligare kriser uppstår kring samma risk.

1.2.2 Medias inverkan på konsumenter

En undersökning, gjord i Nederländerna år 2000, utredde hur individer reagerar på risker med mat, samt vilka faktorer som påverkar hur mycket de tar till sig av sådan information. Granskningen bekräftade att personer som exponeras av matvarningar med bristande information lätt utvecklade en rädsla för mat. Dock finns det vissa faktorer som påverkar tyngden av rädsla och på hur stort allvar konsumenten tar larmet. Vilken tillit vi har till informationskällan inverkar mycket på responsen, vilket innebär att en opålitlig källa kan ha motsatt effekt i form av att larmet inte får så stor genomslagskraft. Ytterligare något som påverkar individens reaktion är dess tidigare upplevelser av matlarm. Exempelvis kan en person som drabbats av en matrelaterad sjukdom reagera starkare inför ny information om produkten, än någon som inte haft någon liknade erfarenhet av samma ämne.²³ Ytterligare omständigheter som tros påverka hur stor effekt matrisker har, är demografiska faktorer såsom individens ålder, hälsa och social klass. Vissa menar att de som starkast upplever risker i första hand är kvinnor, lågutbildade, samt yngre i större utsträckning än äldre.²⁴

1.3 Problemdiskussion

En konsekvens av medias mindre kritiska bedömning av akrylamidrapporten år 2002 blev att den svenska chipsförsäljningen sjönk med 50 procent den första månaden.²⁵ I Finland, för att

²¹ Livsmedelsverket, Sohlström A, *Livsmedelsverkets kommentarer*, Fakta om fett, http://www.slv.se/templates/SLV_Page.aspx?id=16180&epslanguage=SV, hämtad 2007-04-19

²² Andersson, S et.al (2003) "Crisis Management – En analys av dess innebörd i ett svenskt företag" Lund, sid.37

²³ Kuttischreuter, M. (2006) "Psychological Determinants of Reactions to Food Risk Messages", *Risk Analysis*, sid.1048

²⁴ Sandberg H, (2004) *Medier & fetma – en analys av vikt*, Lund, sid. 58

²⁵ Sundling, J (2004) "Larm skakar Kelloggs - Ödmjukhet och öppenhet A och O vid krishantering", *Resumé*, 2004-08-19

ta ytterligare ett exempel, sjönk chipsaktierna med 17 procent dagen efter rapporten.²⁶ Först två år senare hade den svenska försäljningen helt återhämtat sig.²⁷ Detta är bara exempel på de enorma skador som ett larm, och sättet det framställs på, kan ge ett företag eller en hel bransch. Vi tror att många företag skulle önska att de var bättre förberedda på att effektivt bemöta den typen av sensationsjournalistik som förekommer i media och som på ett allvarligt sätt hotar företagen i livsmedelsbranschen. Det är inte alltid lätt för företagen att kunna ge sin motbild av den information som media lämnar. Media uppfattas många gånger vara mer objektiv medan företagets motargument uppfattas som partsinlagor.²⁸

Med tanke på de frekventa livsmedelslarmen är det svårt att veta om och i sådana fall hur konsumenten påverkas av dem. En anledning till denna mediefokus kan vara de tre trender som har kunnat identifieras inom livsmedelsbranschen idag; ursprungstrenden, nyhetstrenden och hälsotrenden.²⁹ Information som är knuten till dessa trender kan tänkas styra inte bara företagen utan framförallt konsumenterna på det sätt att de lätt uppmärksammar och tar till sig information om den är relaterad till dessa³⁰. Det ovannämnda kan därför vara en orsak till mediernas snabba reaktioner på ofullständiga eller rent av felaktiga rapporter då de vet att det säljer. Media kan även sätta sig över eventuell obekräftad forskning för att sätta press på företagen att ta mer ansvar innan något olycksfall hinner inträffa.³¹ Det kan spekuleras i om det förekommer adaptation, vilket skulle innebära att konsumenterna blir så avtrubbade att varningarna tappar sin betydelse, eller att larmen endast ses som tillfällig underhållning.³² Medias ständiga varningar om olika livsmedel kan trots allt ha en stark inverkan på konsumenternas val av mat. En del forskare menar att media till och med är en av de krafter som har störst inverkan på vad som konsumeras. Trots att undersökningar har visat att myndigheter har större trovärdighet hos konsumenterna, tycks framförallt morgon- och kvällspress vara de kanaler som når ut till flest individer genom sin typ av nyhetsbelysning.

²⁶ Thulin, C (2002), "Livsmedelslarm oroar inte Axfood", *Svenska Dagbladet*, 2002-04-24

²⁷ Sundling, J (2004) "Larm skakar Kelloggs - Ödmjukhet och öppenhet A och O vid krishantering", *Resumé*, 2004-08-19

²⁸ De Pelsmacker, P et al. (2004) *Marketing communications – A European perspective*, second edition, Prentice Hall, Harlow sid. 276-277

²⁹ Svensson, P (2004) "Mat för trendkänsliga – Det går mode i mat – men vad som blir populärt styrs ofta av tillverkarna", *GöteborgsPosten*, 2004-10-12

³⁰ Svensson, P (2004) "Mat för trendkänsliga – Det går mode i mat – men vad som blir populärt styrs ofta av tillverkarna", *GöteborgsPosten*, 2004-10-12

³¹ Svensson, P (2004) "Mat för trendkänsliga – Det går mode i mat – men vad som blir populärt styrs ofta av tillverkarna", *GöteborgsPosten*, 2004-10-12

³² Sandberg H, (2004) *Medier & fetma – en analys av vikt*, Lund, sid. 64-65

Därmed verkar det troligt att medias rapportering är det som får störst utrymme och som därför kan ha en stor betydelse för konsumenternas val av livsmedelsprodukter.³³

1.4 Frågeställning

Ovanstående diskussion sammanfattas här i en frågeställning som vi analyserar utifrån ett företagsperspektiv.

Hur kan ett företag i livsmedelsbranschen bemöta en larmrapport från media som är riktad mot dess produkter?

1.5 Syfte

Vår avsikt med uppsatsen är att beskriva och analysera medias larmrapporters inverkan på livsmedelsprodukternas nuvarande situation och framtid. Vi undersöker varför vissa företag lyckas bättre respektive misslyckas med sin krishantering utifrån hur de bemöter larmen.

1.6 Avgränsning

Vi har valt att enbart undersöka hur medias information om eventuella risker med vissa livsmedel inverkar på hälsan. Naturligtvis finns lika allvarliga problem med larmrapporter inom andra branscher, men för att uppsatsen inte skall behandla ett alltför brett ämne har vi valt att fokusera på det larm om akrylamid i livsmedel som presenterades i april år 2002. Tanken är att akrylamidlarmet skall fungera som ett exempel för att utreda hur ett liknande problem kan tacklas. Anledningen till avgränsningen och valda fokus är att det dels har fått stor medial uppmärksamhet, dels har medfört allvarliga konsekvenser för de drabbade företagen. Vi kommer inte att gå in på den vetenskapliga forskningen rörande huruvida akrylamid är farligt eller inte, eftersom vetenskapsmännen ännu inte är säkra på hur det förhåller sig.³⁴

³³ Sandberg H, (2004) *Medier & fetma – en analys av vikt*, Lund, sid. 253-254

³⁴ Snaprud, P, (2007) "Fem år efter chipslarmet: Mindre akrylamid i maten", *Forskning & Framsteg*, 03/07

1.7 Målgrupp

Vår målsättning är att försöka belysa de problem livsmedelsföretagen i vår fallstudie ställdes inför, vilka strategier de använde och vilka resultat de fick. Vi ville undersöka vilka aktiviteter som kan ha varit mest framgångsrika för att företagen ska kunna ta lärdomar inför en framtida liknande krissituation. Målsättning är därför att undersökningen skall kunna vara användbar för företagen och förhoppningsvis samtidigt skapa förståelse för de tre parterna; företag, konsumenter och media.

1.8 Disposition

Nedan presenteras vårt upplägg av uppsatsen, så att läsaren får en överblick i och en förståelse för hur de olika delarna planeras. Vi vill även göra läsaren uppmärksam på att när ett företag eller modell av vikt nämns första gången kursiveras dessa.

Metoddelen behandlar det vetenskapliga angreppssättet och den metod vi valt att använda för att på bästa sätt besvara frågeställningen. För att undvika misstolkningar motiveras och argumenteras för metodens svagheter och styrkor.

Teoridelen belyser två olika teorier och utifrån dessa kartläggs de modeller som har relevans för vår frågeställning. Vår avsikt är att tydliggöra och ge läsaren en inblick i hur ett företag, med hjälp av valda modeller, kan minimera konsekvenserna av en kris.

Empiridelen redovisar för de resultat och intryck som vi erhållit vid intervjuer med väl insatta representanter från Svenska LantChips, Estrella, Wasa samt Livsmedelsverket. Detta gör vi för att lättare kunna se ett mönster i deras reaktiva handlande samt för att upptäcka eventuella motsägelser i agerande jämfört med de teoretiska modellerna.

I analysdelen avser vi att utifrån vår insamlade teori och empiri analysera och jämföra hur våra fallföretag bemötte och framför allt hanterade akrylamidlarmer och se på de skillnader som kan ha förändrat resultatet av krisen. Detta gör vi för att i det avslutade kapitlet kunna dra relevanta slutsatser.

I uppsatsens sista del presenterar vi de slutsatser som vi har kommit fram till angående hur företag framförallt inom livsmedelsbranschen kan bemöta en eventuell kris. Vi kommer att avsluta vår uppsats med konkreta förslag till hur företagen kan hantera larmrapporter.

2 Metod

Uppsatsens andra del kommer att behandla de verktyg vi har valt att använda för att försöka besvara frågeställningen på bästa sätt. Utifrån vårt ämne motiveras valet av ansats. Dessutom redovisas vårt förhållande till ämnet, samt de svårigheter som kan uppkomma ur det. Vidare ges en förklaring på begrepp som är knutna till vårt exempel av matlarm.

2.1 Undersökningsmetod

En induktiv undersökningsmetod leder fram till en teori. Vår avsikt har inte varit att skapa en egen, eftersom tiden dessvärre inte har räckit till. Istället är vår intention snarare att utifrån redan befintliga teorier ge form åt idéer och strategier vilka kan hjälpa företag i liknande situationer från deras givna förutsättningar. Vi har därför utgått ifrån en deduktiv ansats där utgångspunkten har legat i utvalda modeller som sedan har applicerats på vår frågeställning. Vi har inte format några specifika hypoteser, men har förutsatt att larmrapporter kan bemötas och har utifrån den premissen samlat in data om ämnet. Dessa har sedan analyserats för att kunna fungera som underlag till våra resultat. Slutligen har de kopplats tillbaka till modellerna och undersökningssvaren.³⁵

2.2 Forskningsmetod

Kvalitativ metod innebär att intresset ligger på personerna och företagen som påverkas av belyst problem och deras tolkningar av situationen.³⁶ Det är mer flexibilitet i denna forskningsmetod, då tyngden ligger på processen och betydelsen av ett visst handlingsmönster och dess konsekvenser. Enligt metodförfattare menar att det är svårt att följa en fast struktur eftersom man under arbetets gång stöter på en mängd nya perspektiv och begrepp.³⁷ Vår studie genomförs därför enligt kvalitativ metod där ämnet inte är helt utforskat, och det finns mycket mer att kartlägga med hjälp av de valda moderna och aktuella teorierna. Fokus ligger

³⁵ Bryman, A; Bell, E (2005) *Företagsekonomiska forskningsmetoder*, Liber, Malmö, sid. 23-25

³⁶ Bryman, A; Bell, E (2005) *Företagsekonomiska forskningsmetoder*, Liber, Malmö, sid. 297

³⁷ Bryman, A; Bell, E (2005) *Företagsekonomiska forskningsmetoder*, Liber, Malmö, sid. 316-317

därmed på vår tolkning vilket också talar för den kvalitativa ståndpunkten.³⁸ Sådan forskning innehåller dock oftast någon form av kvantifiering, vilken i detta fall är av anekdotisk art, då den rymmer få riktlinjer. Utifrån den kvalitativa forskningen utrönas då hur ofta en faktor benämns, och om den har givit ett mer eller mindre lyckat utfall vid en krissituation.³⁹

2.3 Teoretisk referensram

För att uppnå uppsatsens syfte använder vi oss av teorier inom Crisis Management som poängterar de interna aktiviteter samt *Public Relations* (PR) som fokuserar på externt bemötande. De teorier som finns idag är mycket generella och skall kunna användas oavsett bransch och situation. Vår avsikt är därför att se hur de valda modellerna ur teorierna har tillämpats och att se deras hållbarhet i en redan inträffad kris för företagen inom livsmedelsbranschen. Det innebär främst en reaktiv⁴⁰ kommunikation och hantering. Förhoppningen är att genom en analys från tidpunkten då krisen uppstod, kunna öka förståelsen även för den proaktiva⁴¹ delen av teorierna. Bemötande av oväntade varningar mot livsmedel, skall förutom en väl vald kommunikation utåt byggas och stöttas av en fungerande intern kommunikation i företaget, vilket är anledningen till vår kombination av teoriområden.

I vilken omfattning och under hur lång tid ett livsmedelsföretag påverkas av medias belysning är beroende av hur man hanterar kriser, enligt Crisis Management, vilket tidigare nämnts.⁴² Vår valda huvudmodell *Crisis Response System* beskriver den interna krishanteringen och kommer från denna teori. Modellen ser över hanteringen före, under och efter en kris men den betonar framförallt det reaktiva agerandet och en flexibel hantering från fall till fall, eftersom dess utgångspunkt är att varje kris är en unik händelse, där tyngden inte ligger på den förberedande planeringen.⁴³ Detta är en viktig aspekt, då vi antar att livsmedelslarm uppkommer genom överraskande och obekräftade varningar. Syftet med modellen är att beskriva vikten av livsmedelsföretagets interna kommunikation och vilka förbättringar i hanteringen av larm det ger. För att utveckla företagets interna krishantering vidare kommer vi också att komplettera med utvalda delar från ytterligare en modell; *A Simple model of*

³⁸ Bryman, A; Bell, E (2005) *Företagsekonomiska forskningsmetoder*, Liber, Malmö, sid. 44

³⁹ Bryman, A; Bell, E (2005) *Företagsekonomiska forskningsmetoder*, Liber, Malmö, sid. 498

⁴⁰ Reaktiv innebär att det är en reaktion på något (NE 2007-05-09), och reaktion innebär en strävan att återinföra den gamla ordningen (Lexin 2007-05-09).

⁴¹ Proaktiv innebär att vara inriktad på förutsägbara framtida situationer, att förhindra något oönskat (NE 2007-05-09)

⁴² Nyblom, E. S Et al (2003) "Understanding crisis management", *Professional safety*, 03/03, sid. 19

⁴³ Paraskevas A (2006) "Crisis management or crisis response system", *Management Decision*, sid. 898

Crisis Susceptibility. Den senare uppmärksammar att det finns företag som genom sitt agerande är mer eller mindre sårbara för potentiella kriser och visar hur en kris inom företaget skall ledas.⁴⁴

PR är ett sätt att påverka även andra än den egna målgruppen för att skapa goodwill, och ett gott rykte externt. Företagen kommunicerar traditionellt genom kontrollerade reklamaktiviteter, exempelvis annonser, men att även använda PR och media på rätt sätt har blivit en nödvändighet för välkända företag.⁴⁵ Det är en viktig del av marknadsföringsmixen som inte kan underskattas.⁴⁶ De externa aktörerna inom området är inte enbart journalister utan även andra intressenter som investerare och konsulter, vilka agerar som kommunikatörer. De tillsammans skapar ett rykte kring företaget och dess produkter. Därmed blir relationen mellan detta kommunikationsverktyg och företagen extra känslig, eftersom det som uppmärksammas inte kan styras av företaget självt utan enbart kan förbättras genom att ge rätt typ av förutsättningar.⁴⁷ Valet av modell inom Public Relations är *Communication Strategies for Responding to a Crisis*⁴⁸, där paralleller även kommer att dras till delar ur ryktes- och trovärdighetsmodellen *Brand-Building Blocks*.⁴⁹

2.4 Tillvägagångssätt för datainsamling

2.4.1 Komparativ studie

Vi har genomfört semistrukturerade intervjuer, vilka kommer att beskrivas i ett senare avsnitt. Dessa intervjuer riktade sig främst mot representanter från tre olika fallföretag som alla drabbades av akrylamidlarmet år 2002.

Målet med att intervjua representanter från *Svenska LantChips*, *Estrella* och *Wasa* var att se ett mönster i deras reaktiva handlande samt att upptäcka eventuella motsägelser i deras agerande jämfört med modellerna. Vår mening var inte enbart att få de drabbade

⁴⁴ Slatter, S (1984) *Corporate recovery – A guide to turnaround management*, sid. 61-63

⁴⁵ De Pelsmacker, P et al. (2004) *Marketing communications – A European perspective*, second edition, Prentice Hall, Harlow sid. 274

⁴⁶ Armstrong G, Kotler P, (2003) *Marketing- An Introduktion*, sixth edition, sid. 501

⁴⁷ De Pelsmacker, P et al. (2004) *Marketing communications – A European perspective*, second edition, Prentice Hall, Harlow sid. 275-280

⁴⁸ Dowling, G (2002) *Creating Corporate Reputations – Identity, Image, and Performance*, Oxford University Press, Oxford sid. 263

⁴⁹ Keller, K (2001) "Building Customer-Based Brand Equity", *Journal Marketing Management*, sid. 18

livsmedelsföretagens förklaringar till valt handlande eftersom det ofta bygger på rutin och en onyanserad bild vilket i detta fall skulle ha försvårat bedömningen av de olika tillvägagångssättens användbarhet. Syftet var att få flera infallsvinklar på hanteringen för att kunna dra slutsatser kring hur liknande larm i framtiden kan tänkas hanteras,⁵⁰ och var anledningen till att vi kontaktade flera olika företag. Dessutom intervjuade vi Karin Gustafsson som är informatör på Livsmedelsverket för att få vidare fakta kring fallet och andra liknande larm samt bekräftelse på hur rapporteringen gick till.

2.4.2 Semistrukturerade intervjuer med intervjuguide

De semistrukturerade intervjuerna gjordes för att få uppsatsens primärdata. Därför utformades en intervjuguide för att säkerställa att de viktigaste frågorna blev ställda, vilka även krävdes för en korrekt tolkning och analys enligt modellerna. Däremot kunde ordningen av dessa ändras för att bibehålla en flexibilitet och avspändhet under intervjun. Detta är viktigt eftersom det först då kan framkomma oväntad och svåråtkomlig information som är intressant för oss att gå djupare in på. Vi hade även viss information som enbart var väsentlig för några av fallföretagen, vilket har gjort att några frågor skiljer sig.⁵¹ Vi valde att ställa så öppna frågor som det var möjligt, med utrymme till följdfrågor samt till att vidareutveckla specifika resonemang särskilt intressanta för det företaget eller organisationen. Det rörde sig exempelvis om utvalda artiklar och uttalanden, vilka vi ville ha kommentarer till.

Alla telefonintervjuer spelades in med medgivande från de intervjuade på mobiltelefon med hörlurar. Det gjordes för att vi ville vara säkra på att de alla citerades korrekt men också för att vid en senare analys av samtalet skulle få en känsla av deras reaktioner inför och under frågorna. Under samtalets gång antecknade samtidigt en annan gruppmedlem än den som intervjuade med hjälp av en av de två hörsnäckorna, för att minimera riskerna att missa viktig information ifall inspelningen skulle ha slutat att fungera. Vi kunde genom detta kontrollera svaren i efterhand för att försäkra oss om att frågorna eller svaren inte missuppfattats.⁵² Frågorna var anpassade till företagen eller organisation, samt knutna till de modeller vi valt att använda i uppsatsen. Vi har försökt att undvika svårtolkade frågor och ledande formuleringar.⁵³ Varje intervju pågick under cirka 30-40 minuter. Utöver detta fick vi kompletterande uppgifter genom ytterligare en telefonintervju med Svenska LantChips och

⁵⁰ Svenning, C (1997) *Metodboken*, andra upplagan, Lorentz förlag, sid. 76

⁵¹ Bryman, A; Bell, E (2005) *Företagsekonomiska forskningsmetoder*, Liber, Malmö, sid. 363-364

⁵² Svenning, C (1997) *Metodboken*, andra upplagan, Lorentz förlag, sid 113-114

⁵³ Bryman, A; Bell, E (2005) *Företagsekonomiska forskningsmetoder*, Liber, Malmö, sid. 369

med Livsmedelsverket, eftersom det fanns frågor som krävde mer tid att besvara. Alla våra förberedande frågor blev ställda, dock blev några av dem mer utförligt beskrivna än andra. Detta kan ha berott på vilka förkunskaper vi hade och hur den intervjuades position och intresse var. Trots det har vi fått den helhet som eftersträvades och tillräcklig information för att kunna bygga vidare på vårt resonemang.

2.4.2.1 För- och nackdelar med valt tillvägagångssätt

Av geografiska och tidsmässiga skäl valde vi att genomgående göra intervjuerna per telefon eftersom flera av intervjuobjekten befann sig långt ifrån varandra och ifrån oss. Kritik kan riktas mot telefonintervjuer eftersom den personliga kontakten saknas, som en ”ansikte mot ansikte”- intervju annars skulle kunna ge. Dock tyckte vi att kontakten med intervjupersonerna blev god eftersom vi tidigare hade haft upprepad kontakt via mailkorrespondens. Intervjuareffekten tros uppstå när en mer personlig relation skapas med den intervjuade, och då gester och kroppsliga uttryck kan leda svaren. En fördel med att dokumentera via telefon är därför att intervjuareffekten kan minska då båda parter känner sig mindre granskade och kan tänka till en extra gång innan svar ges.⁵⁴ Det blir inte heller lika tydligt för den intervjuade vilka svar som uppmuntras, varför uppriktigheten i svaren kan öka.⁵⁵ Samtidigt är vi medvetna om att telefonintervjuer missar eventuella känsloutspel och att just bristen på relation gör att de kan förlora sitt djup.⁵⁶ Risken med att intervju representanter från de drabbade företagen kring en känslig fråga kan också vara att relevant fakta undanhålls eller förskönas.⁵⁷ De intervjuades roller då larmet först bröt ut är därmed viktiga att kartlägga. Det begrundade vi i ett tidigt stadium i uppsatsen, då vi valde ett äldre larm, akrylamid, vilket inte längre är dagsaktuellt.

2.4.3 Primärdata

De material vi baserar analysen på kommer från egna insamlade data från fallföretagen och Livsmedelsverket. Intentionen var att intervju välinformerade representanter från fallföretagen,⁵⁸ och därför intervjuade vi VD:n för Svenska LantChips, Robert Arnegård,

⁵⁴ Bryman, A; Bell, E (2005) *Företagsekonomiska forskningsmetoder*, Liber, Malmö, sid. 114

⁵⁵ Bryman, A; Bell, E (2005) *Företagsekonomiska forskningsmetoder*, Liber, Malmö, sid. 155

⁵⁶ Svenning, C (1997) *Metodboken*, andra upplagan, Lorentz förlag, sid 119

⁵⁷ Svenning, C (1997) *Metodboken*, andra upplagan, Lorentz förlag, sid 121

⁵⁸ Svenning, C (1997) *Metodboken*, andra upplagan, Lorentz förlag, sid. 121

informationschefen för Estrella, Anders Carne samt Wasas forsknings- och utvecklingschef Leif Holmgren.⁵⁹

2.4.4 Sekundärdata

Informationen om företagens externa hantering grundas på det råmaterial vi har funnit i vår faktainsamling, bestående av ett flertal pressreleaser och artiklar. Dokumentstudien består dessutom av ytterligare publikationer, böcker samt mediers rapportering om risker, vilka vi ska granska kritiskt. En stor del av den övriga litteratur vi har använt består av litteratur från våra tidigare kurser inom företagsekonomi. Vi har läst böcker om bland annat krishantering samt om kommunikation och varumärkesbyggande. Förutom detta har information sökts på diverse myndigheters, organisationers och fallföretagens hemsidor.⁶⁰

2.6 Källkritik

Svårigheterna med sekundäranalyser och insamlingen av denna typ av data är, att det kräver mycket tid att jämföra materialet innan källan väljs ut. Därefter kan det vara problematiskt att sälla och sortera, vilket krävs för att lättare känna igen de författare och tidskrifter som fått mycket utrymme och som andra författare och forskare har refererat till. De kan först då antas vara seriösa och trovärdiga. Även om källorna är tillförlitliga har författaren inte alltid skrivit materialet med liknande syfte, och det bör därför ses över så att materialet verkligen kan appliceras på vårt ämnesområde. De källor som uppsatsens inledande del bygger på, är främst artiklar som vi hittat i kvällspress från tiden efter akrylamidlarmet 2002. Vi är medvetna om att dessa källor kan anses opålitliga och i vissa fall oseriösa, och det var något vi beaktade i våra tidiga antaganden. Dock anser vi att dessa var av stor betydelse för uppsatsen, då de är en stor del av det problem som behandlas, och eftersom det var de som väckte vårt intresse och inspirerade till valet av ämne. Vi är även medvetna om att den information som är hämtad från fallföretagens hemsidor ofta kan vara vinklad och subjektiv, och faktauppgifterna från företagets hemsidor har därför i första hand använts för att kunna få rena faktabeskrivningar av företagen och deras produkter.⁶¹

⁵⁹ Svenning, C (1997) *Metodboken*, andra upplagan, Lorentz förlag, sid. 107

⁶⁰ Bryman, A; Bell, E (2005) *Företagsekonomiska forskningsmetoder*, Liber, Malmö, sid. 230-234

⁶¹ Bryman, A; Bell, E (2005) *Företagsekonomiska forskningsmetoder*, Liber, Malmö, sid. 235-238

2.7 Validitet och reliabilitet

Validitet är hur väl man mäter det som önskas mäta och reliabilitet syftar på hur resultatet skulle bli om undersökningen gjordes igen. Det är två snarlika begrepp när man använder sig av kvalitativ metod, och de beskriver tillsammans bland annat hur överförbart, trovärdigt och sannolikt forskningsresultatet kan vara efter valt tillvägagångssätt. För att uppnå dessa kriterier har vi handlat på olika sätt under uppsatsens gång vilket nedan förklaras. Vi har försökt vara medvetna om våra egna värderingar och förutfattade meningar innan resonemang utvecklats.⁶²

Urvalet av intervjuobjekten kommer ifrån tre olika företag som har utsatts för ett och samma larm, varför svaren blir sanningsenliga. Fallföretagen skiljer sig i storlek, sortiment och erfarenhet, och vi har även fått kompletterande uppgifter från andra företag inom samma bransch, vilket har givit bredden till vår datainsamling. Av dessa anledningar blir det möjligt att applicera resultaten på hela livsmedelsbranschen, och ger den överförbarhet som eftersträvas. Därmed skapas en extern reliabilitet då man vid ett liknande urval av företag skulle kunna få samma resultat, gjorda med snarlika förkunskaper. Samtidigt gjorde intervju- och bearbetningslängden, och det faktum att alla önskade frågor blev ställda, att vi tidigt hade mycket material att jobba med så att den interna validiteten blev god.⁶³

Man kan ifrågasätta trovärdigheten i resultaten då vi endast fick en representant från varje fallföretags perspektiv. Dock anser vi det tillräckligt eftersom vi förutom dessa har sökt ytterligare fakta kring larmet från andra källor och ifrågasatte viss information de gav, vilket skapade möjligheten till en mer rättvisande bild.⁶⁴

Genom våra insikter om eventuella brister på objektivitet skapas en äkthet kring våra val av metod och tillvägagångssätt. Det gör att vi trots allt kan slå fast att uppsatsens resultat håller en hög trovärdighet med relevanta argument som stöd.⁶⁵ Det kan även ifrågasättas hur stark validiteten kan bli vid en kvalitativ forskning av tolkande slag. Däremot har vi genom att tydligt förklara hur begreppen kopplas ihop klargjort uppsatsens syfte och vi har inom gruppen varit medvetna om vikten av kritiskt tänkande.⁶⁶

⁶² Bryman, A; Bell, E (2005) *Företagsekonomiska forskningsmetoder*, Liber, Malmö, sid. 304

⁶³ Bryman, A; Bell, E (2005) *Företagsekonomiska forskningsmetoder*, Liber, Malmö, sid. 306-307

⁶⁴ Bryman, A; Bell, E (2005) *Företagsekonomiska forskningsmetoder*, Liber, Malmö, sid. 309

⁶⁵ Bryman, A; Bell, E (2005) *Företagsekonomiska forskningsmetoder*, Liber, Malmö, sid. 48-51

⁶⁶ Bryman, A; Bell, E (2005) *Företagsekonomiska forskningsmetoder*, Liber, Malmö, sid. 308-309

2.8 Beskrivning kring akrylamid

Akrylamid är ett kemiskt ämne som främst används för framställning av polyakrylamid, vilket i sin tur används för att rena avlopps- och dricksvatten. Forskning visar att akrylamid bildas då kolhydrater värms upp i mycket höga temperaturer, till exempel vid fritering och stekning av potatisprodukter.⁶⁷ Ämnet fick stor uppmärksamhet i samband med tunnelbygget genom Hallandsåsen där Rhoca Gil användes som tätningsmedel vilket innehåller akrylamid. Stora mängder av medlet läckte ut till omgivningen och förorenade vattendrag och brunnar. Akrylamid kan hos människan tas upp genom huden men även genom tarmsystemet eller via inandning.⁶⁸

2.8.1 Larm om akrylamid i livsmedel

Den 23 april 2002 kom nyheten om att akrylamid, som uppkommer under tillverkning av bland annat chips, pommes frites och knäckebröd, var cancerframkallande och kanske rent av dödligt⁶⁹. Såväl kvälls- och dagspress som nyhetsprogram uppmärksammade riskerna med akrylamid i livsmedel och konsekvenserna för berörda företag blev som tidigare nämnts stora.⁷⁰ Allvaret i larmet kan tänkas ha förstörats ytterligare då allmänheten kopplade ihop det med just incidenten vid Hallandsåsen. Sedan den omskakande nyheten har det på flera håll diskuterats i hur hög grad akrylamid verkligen är cancerframkallande. Råttor som i den bakomliggande forskningen utsattes för stora mängder av ämnet hade visserligen fått tumörer, men än idag finns inget bevis för att effekterna skulle bli desamma på människor. Dessutom var dosen akrylamid som råttorna utsattes stor. Motsvarande halt för en människa skulle uppnås om hon åt mer än sin egen kroppsvikt i chips varje dag.⁷¹

⁶⁷ Livsmedelsverket, *Akrylamid*, Risker med mat, http://www.slv.se/templates/SLV_Page.aspx?id=11547&epslanguage=SV, hämtad 2007-03-28,

⁶⁸ Livsmedelsverket, *Akrylamid*, risker med mat, http://www.slv.se/templates/SLV_Page.aspx?id=11547&epslanguage=SV, hämtad 2007-03-28

⁶⁹ Nilsson, K, (2002) "Avslöjandet chockar chipsindustrin", *Aftonbladet* 2002-04-24

⁷⁰ Sundling, J (2004) "Larm skakar Kelloggs - Ödmjukhet och öppenhet A och O vid krishantering", *Resumé*, 2004-08-19

⁷¹ Snaprud, P, (2007) "Fem år efter chipslarmet: Mindre akrylamid i maten", *Forskning & Framsteg*, 03/07

3 Teori

Vi kommer nedan att presentera de modeller vi valt att basera vår analys på, samt hur de kompletterar varandra. Crisis Management och Public Relations har blivit allt mer betydelsefullt på senare år och kombinationen anser vi vara mycket intressant.

3.1 Motivering till val av teori

Precis som med det mesta annat går det trender i mat, vilket höjer kraven på produkterna. Vi ser hur det numera sätts en hög press på livsmedelsföretagens kvalitets- och hälsosäkring. Anledningen är att de flesta konsumenter lägger väldigt stor vikt vid sin hälsa⁷² och därmed kan konsekvenserna för ett livsmedelsföretag, som får sina produkter utpekade som hälsofarliga, bli mycket allvarliga. Nya livsstilar har gett andra val av matvanor och konsumtionsmönster. Livsmedelsbranschen har genomgått en mängd prövningar det senaste decenniet. Sveriges medlemskap i EU, intåget av egna märkesvaror, (EMV)⁷³ och konsumenternas växande informationskrav och valmöjligheter inverkar naturligtvis. EU har skapat många tillväxtpotentialer men även ökat konkurrensen och givit upphov till en mängd nya livsmedel.⁷⁴ Detta har tillsammans gjort att konsumenterna har ett större informationsbehov av var livsmedlen kommer ifrån och inte minst innehåller, samtidigt som EMV drabbar livsmedelsföretagen hårt då de nya märkena och deras produkter tar allt fler marknadsandelar.⁷⁵ Vi tror därför att det blir högst väsentligt att försvara sina andelar på marknaden, inte minst om företagets produkter blir utsatta för negativ publicitet från media. Det är då betydelsen av Crisis Management och Public Relations blir tydlig för livsmedelsföretagen.

3.1.1 Vikten av Crisis Response System för livsmedelsföretag

För att belysa de interna aktiviteterna vid en kris har vi valt modellen Crisis Response System då dess syfte inte är att lösa en specifik krissituation utan snarare att forma ett ramverk för hanteringen av olika problem, i vårt fall larm mot livsmedelsprodukter. Det innebär dock inte att livsmedelsföretagen behöver ändra sitt ramverk inför varje nytt larm från media. Snarare möjliggörs en flexibilitet som kan leda till ett ständigt lärande inom företaget. Det är många

⁷² Sandberg H, (2004) *Medier & fetma – en analys av vikt*, Lund, sid. 57

⁷³ LivsmedelsSverige, Gabrielsson, A, *Livsmedelsindustrin*, Industri, Branscher och Varumärken
<http://www.livsmedelssverige.org/jordbord/industri3.htm>

⁷⁴ LivsmedelsSverige, Gabrielsson, A, *Livsmedelsindustrin*, Industri,
<http://www.livsmedelssverige.org/jordbord/industri.htm>, hämtad 2007-04-19

⁷⁵ LivsmedelsSverige, Gabrielsson, A, *Livsmedelsindustrin*, Industri, Utvecklingstendenser,
<http://www.livsmedelssverige.org/jordbord/industri5.htm>, hämtad 2007-04-19

forskare inom Crisis Management som anser att de planer som idag existerar kan vara för statiska samt att de inte tar fasta på erfarenheter som varje kris för med sig och därmed är ineffektiva. De tar då inte hänsyn till att omgivningen och riskerna som företaget exponeras för är dynamiska.⁷⁶ Resultatet av det är att förändringar inom företaget blir oundvikliga vilket är något tidigare modeller inte tagit hänsyn till. Målet med denna modell är istället att visa att det inom organisationen finns en mängd faktorer vilka möjliggör att flödet av information under en pågående kris fungerar, och att varje faktor har en uppgift knuten till hanteringen. Uppgifterna involverar:

- Upptäckten av risken
- Förebyggande åtgärder
- Begränsning av skadan
- Återhämtningen
- Lärande och omformning.⁷⁷

Crisis Response System har den utformningen att den bäst beskriver de reaktiva faserna och svarar på frågorna varför, vad och hur. Vi har tidigare beskrivit innebörden av en kris vilket även vår andra valda modell för intern krishantering A Simple model of Crisis Susceptibility gör. Vi kommer att använda denna kompletterande modell bland annat för att förklara hur företaget skall undvika att göra sig sårbart för dagens sensationsjournalistik när deras livsmedelsprodukter pekas ut. Förståelsen för hur sårbarheten påverkar ett företag och hur den hanteras är en väsentlig del av ett Crisis Response System.⁷⁸ Den utgör en del av modellen vi använder oss av för att förstå organisationens interna hantering av en kris.⁷⁹ Vi utgår från att krisens konsekvenser kan vara avgörande för företagets rykte och överlevnad. Frekvensen av olika typer av livsmedelslarm har ökat, vilket har lett till att många företag ligger i riskzonen för att drabbas. I teorin som modellen utgår från sägs dessa kriser vara oförutsägbara, de tvingar företaget att genomföra ovana åtgärder från rutin, de förekommer under tätare intervaller än vad de tidigare har gjort, de kan vålla stor skada på grund av att de kan ge konsekvenser i form av negativ publicitet som i sin tur orsakar ekonomisk skada.⁸⁰ Som

⁷⁶ Paraskevas A, (2006) "Crisis Management or Crisis response system", *Management Decision*, sid. 894

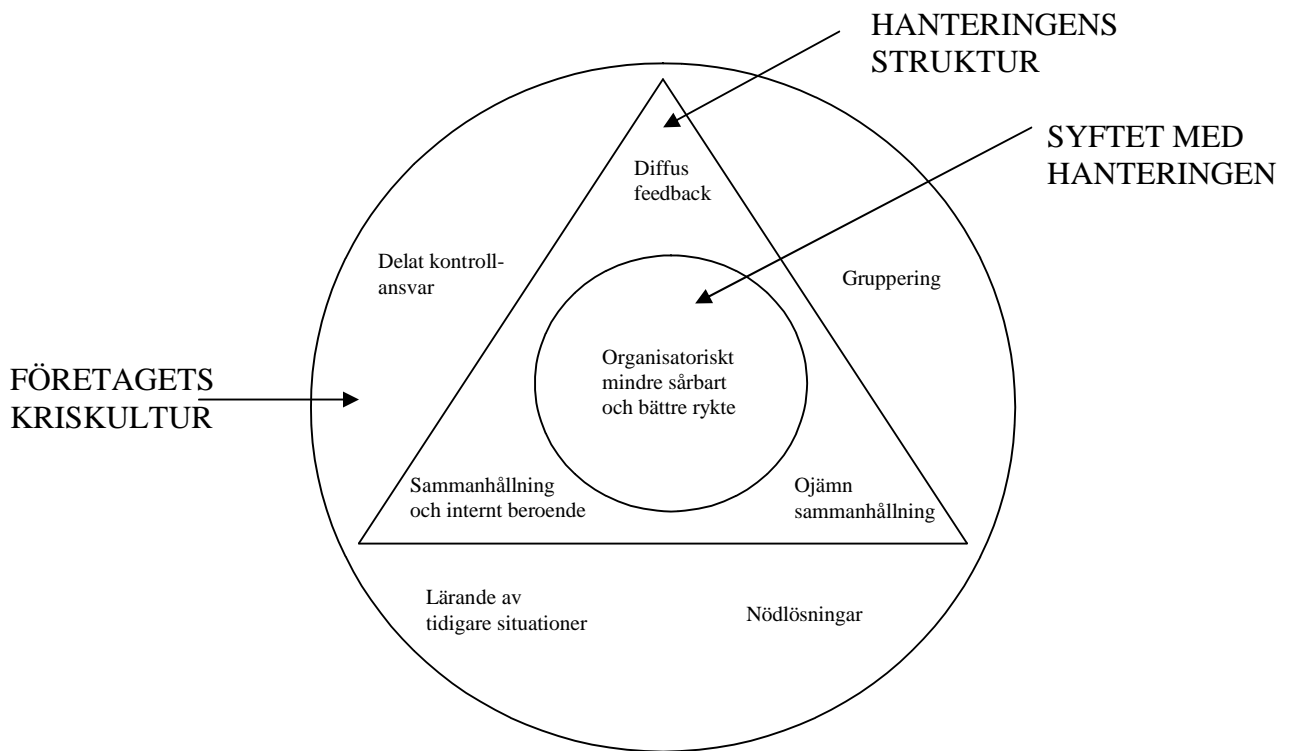
⁷⁷ Paraskevas, A, (2006), "Crisis management or crisis response system", *Management Decision*, sid 895

⁷⁸ Paraskevas A, (2006) "Crisis Management or Crisis response system", Figur 1: A complexity science framework for a crisis response system, *Management Decision*, sid. 903

⁷⁹ Udwardia F.E; Mitroff, I (1991) "Crisis management and the organizational mind", *Technology forecasting and social change* sid. 35

⁸⁰ Udwardia F.E; Mitroff, I (1991) "Crisis management and the organizational mind", *Technology forecasting and social change*, sid. 34

många andra inom området, har Crisis Response System utvecklats för att passa en mängd skilda branscher, och vi ser därför en möjlighet att anpassa den och applicera den på våra livsmedelsföretag. Det är enligt modellen viktigt att förstå att det inte är planen före som är av största betydelse utan att det framförallt är hur företaget fungerar och betar sig som helhet, då krisen är ett faktum, som är avgörande.



Figur 1. Ramverk för Crisis Response System⁸¹

Crisis Response System mynnar ut i denna modell där de olika delarna påverkar varandra ömsesidigt och ger ett gemensamt utfall av den interna krishantering. Den kan delas in i;

1. Företagets kriskultur – begreppet kultur innebär en grups gemensamma normer, känslor och handlingar. I vår analys ligger en del av företagets kultur i fokus där det kan finnas tänkbara skillnader hos de jämförande företagen vilka kan vara intressanta att se närmare på.⁸² Modellen Crisis Response System belyser enbart en liten gren av företagets kultur, vilken är kriskulturen. Den kommer till uttryck hos företagen under svåra situationer och påverkar hur de hanterar dessa. Om den är fungerande innebär det att företaget har en enad front, där de

⁸¹ Paraskevas A, (2006) "Crisis Management or Crisis response system", Figur 1: A complexity science framework for a crisis response system, *Management Decision*, sid. 898-903

⁸² Hatch, J, M (2006) *Organisationsteori*, sid. 233-238

som har det främsta ansvaret vet var resurserna skall läggas för att på bästa sätt kunna hantera denna pressade situation effektivt. En bra kriskultur bygger därmed på att företagets anställda vid nya uppkommande kriser lätt kan anpassa sig, vara flexibla men ändå veta vad som bör göras. I detta sammanhang är det viktigt att företaget låter sig vara kreativt och anpassningsbart vilket kan möjliggöras genom en intern kommunikation om dessa värden. Det kan innebära betoning på teambildning, mindre detaljerade riktlinjer och resurser undanlagda specifikt för detta. Om det däremot finns en splittrad kriskultur inom ett företag kan det medföra exempelvis ökad stress inom företaget eller ineffektiv informationsbearbetning. Det ger konsekvenser i form av felaktigt tagna beslut eller antaganden om situationen till företagets nackdel.⁸³

2. Hanteringsstrukturen - Precis som modellen visar handlar denna del om hur väl informationen når de delar av företaget som är involverade i krissituationen och hur de använder sig av denna. Ett bra informationsflöde kan vara en viktig förutsättning för sammanhållningen inom företaget och vice versa. Det bör finnas en kommunikation som gör att de olika avdelningarna får den feedback de behöver för att ständigt anpassa sitt agerande efter en ny utveckling av krisen.

3. Syftet med hanteringen – Målet med modellen är att få till stånd en stabilitet inom företaget under en krissituation trots osäkerhet och i många fall oerfarenhet av tidigare liknande händelser. Tanken är också att skapa förutsättningarna för ett lärande företag som snabbt ser fallgroparna vid varje enskild kris. Då ses modellen inte enbart som ett regelverk utan som en guide till effektiv krishantering och återhämtning.

Det finns enligt modellen A Simple model of Crisis Susceptibility flera faktorer som kan bidra till att ett företag är mer sårbart innan och under en kris än andra. För det första kan det bero på den omgivande miljön och marknaden, vilket innebär att det blir mer sårbart om det är stor konkurrens eller ständigt nya spelregler. För det andra kan det röra sig om hur organisationsstrukturen fungerar och slutligen om vilken ledarstil som råder inom företaget under krisen.⁸⁴ Modellen går till stor del ut på hur kommunikationen fungerar, vilket nämns i punkt två, och även hur väl ledaren eller den som har huvudansvaret fattar besluten och

⁸³ Valle, M (1999) "Crisis, culture and charisma: the new leader's work in public organizations", *Public personnel management*, sid. 245-250

⁸⁴ Slatter, S (1987) *Corporate recovery – A guide to turnaround management*, sid. 61-65

dirigerar ansvaret under krisen gång. Som nämnts i tidigare beskrivning av branschen är livsmedelsföretagens marknad mycket föränderlig, vilket ställer högre krav på effektivt beslutsfattande och en väl fungerande implementering av nya uppgifter till de anställda. Om företaget förlitar sig för mycket på rutin och ger lite utrymme för kreativitet kan sårbarheten öka och sämre beslut fattas. Den ledarstil som bedöms vara mest lämplig för företag inom den aktuella branschen tycks därför vara en mindre byråkratisk sådan. Ledarstilen speglas i företagets kriskultur och dessa går därmed hand i hand. Om ledaren är stressad blir hela företaget oroligt och agerar även på detta sätt. Det finns fällor som den huvudansvariga och de närmast inblandade kan stöta på under krisens gång, och som ökar sårbarheten och risken för att krisen eskalerar. Det största orosmomentet i detta sammanhang är då att det kan ske en mindre noggrann sällning av information vilket ger en skev uppfattning av situationen. Det kan leda till att de inblandade i företaget agerar utan ett integrerat beslut där relevanta och viktiga fakta inte tas i beaktning. Ledaren kan även förlita sig för mycket på tidigare erfarenheter vilka inte grundar sig på samma risk eller liknande typ av kris. Konsekvenserna av en felaktig hantering kan därför leda till en mängd bieffekter som otillräcklig och i värsta fall felaktig information, som i sin tur ger sämre analyser och helhetsbild vilket minskar möjligheten att skapa bra handlingsalternativ som skall följa företagets långsiktiga strategi.⁸⁵

3.1.2 Vikten av att skapa ett gott rykte

Modellen Communication Strategies for Responding to a Crisis tar upp tre steg om hur ett företag eller en organisation kan hantera en kris externt. Vi kommer att behandla två av dessa steg som vi kan implementera i vårt fall av livsmedelbranschen. Enligt modellen kan företagen dels vinna tid genom att formulera en innehållsrik kommunikationsrespons, samt välja strategier som underlättar för dem att uttrycka sig då de står inför en krissituation. Modellen betonar även att det är viktigt att företagen tydliggör och informerar sina konsumenter om de problem de står inför, för att på så sätt upprätthålla ett gott rykte.⁸⁶ Detta förutsätter att det finns en god sammanhållning inom företaget.⁸⁷

Kriskommunikation handlar både om att möta kognitiva och emotionella behov hos konsumenten, men den ska även hjälpa till att förstärka företagets egen organisationskultur

⁸⁵ Slatter, S (1987) *Corporate recovery – A guide to turnaround management*, sid. 61-65

⁸⁶ Dowling, G, (2001) *Creating Corporate Reputations, Identity, Image, and Performance*, Oxford, s 263

⁸⁷ Paraskevas A, (2006) "Crisis Management or Crisis response system", Figur 1: A complexity science framework for a crisis response system, *Management Decision*, sid. 898-903

och andra processer som hjälper till att driva ett företag. De två steg i *Communication Strategies for Responding to a Crisis* som kommer att behandlas är a) hur en företagskris kan bemötas och b) vilken information och hur mycket av den som företaget ska tilldela media. Implementering av dessa steg fordrar också att företaget dels kan besvara vem som internt kommer att ta ansvaret som kommunikatör mellan företaget mot konsument, dels hur mycket information som då personen skall lämna till media.

a) Tre steg för att hantera en företagskris externt:

- Omedelbart kommunicera ut vad företaget har ställts inför
- Kontakta och besvara medias grundläggande frågor
- Öppenhet

Första steget i *Communication Strategies for Responding to a Crisis* visar hur pass förberett företaget är på att hantera media under en kris. Just när en kris uppkommer spekuleras det ofta mycket och media vill befinna sig i framkant. Parten söker sig då till den kommunikationsansvarige för att ställa frågor som ofta är mycket närgångna.⁸⁸ Det är enligt modellen därför viktigt att företaget ger utrymme för medieträning. Kommunikationsansvarig ska se till att skapa goda relationer med organisationer som påverkar företags situation innan krisen slår till så att de får en bra bild av företaget, då rykte spelar en stor roll.⁸⁹ Utan en fungerande mediahantering finns enligt teorin en risk att den personal som är företags ansikte utåt eller som tilldelas extra ansvar undanhåller viktig information gentemot media. Det finns även en fara att media finner andra källor, så kallade ögonvittnen eller externa experter, som kan ge mer information än vad företaget självt gör, vilket ökar risken för felaktigheter och spekulationer. För att undvika detta är det viktigt att företaget direkt kan agera utåt. Denna typ av strategi förutsätter att företaget har en väl utvecklad disposition för framtida redogörelse.⁹⁰

⁸⁸ Dowling, G, (2001) *Creating Corporate Reputations, Identity, Image, and Performance*, Oxford, s 264

⁸⁹ Anonymous, ABI/INFORM Global (2000) "A food poisoning outbreak is linked to your restaurant. How do you handle the media?", *Nation's Restaurant News*, Sid F10, Nummer 2000; 34, 29

⁹⁰ Dowling, G (2001) *Creating Corporate Reputations, Identity, Image, and Performance*, Oxford, s 265

b) Hur mycket information ska företaget ge media?

När det gäller krissituationer i företag eller organisationer finns det tre återkommande frågor som media vill få besvarade. Dessa innefattar vad som hände, varför det hände, och framförallt vilka åtgärder som ska vidtas.⁹¹

När en kris uppstår i en organisation kan det vara värt att ha någon inom företaget som är ansvarig för Public Relations eller att företaget hyr in en konsult som är expert på området. Det handlar mycket om att försöka skapa en relation till media och förstå dess roll i sammanhanget.⁹² En fördel med att ha en objektiv extern part mellan företaget och media, är att det kan ge en viss distans mellan aktörerna. Det kan framförallt vara betydelsefullt då företaget befinner sig under stress.⁹³ Detta hör starkt ihop med företagets kriskultur och dess delade kontrollansvar, där en liknande åtgärd skulle kunna förenkla kommunikationen både externt och internt men även i slutändan minska påfrestningarna.

För att visa vad ett bra rykte kan göra för att minska företagets sårbarhet och underlätta kommunikationen externt, har vi valt att beskriva ett företags trovärdighet. Det kan även förklaras som Brand Equity, vilket är värderingar kring ett märke som i positiva bemärkelser kan öka lojaliteten, minska sårbarheten och hjälpa till att stötta företaget under kriser.⁹⁴ Vi kommer att fokusera på två punkter ur modellen *Brand-Building Blocks*, som belyser hur konsumentreaktionen påverkas av märkets trovärdighet. Modellen ses utifrån företagets relation till konsumenten. Beroende på hur det uppfattas fås en viss respons. Om produkten eller märket har trovärdighet kan negativa händelser ge mindre konsekvenser.⁹⁵ I vårt fall innebär ett positivt rykte att konsumenterna fortsätter att köpa livsmedelsföretagets produkter. Det kan därför vara väsentligt att fallföretagen förstår hur de uppfattas i form av kvalitet och pålitlighet, då det kan forma deras trovärdighet och ge en positiv respons och lojalitet hos konsumenterna, oavsett om en risk har riktats mot deras produkter från media.

⁹¹ Anonymous, ABI/INFORM Global (2000), "A food poisoning outbreak is linked to your restaurant. How do you handle the media?", *Nation's Restaurant News*, Sid F10, Nummer 2000; 34, 29

⁹² Dowling, Grahame, *Creating Corporate (2001) Reputations, Identity, Image, and Performance*, Oxford, s 266-267

⁹³ Anonymous, ABI/INFORM Global (2000), "A food poisoning outbreak is linked to your restaurant. How do you handle the media?", *Nation's Restaurant News*, Sid F10, Nummer 2000; 34, 29

⁹⁴ Keller, K (2001) "Building Customer-Based Brand Equity", *Journal Marketing Management*, Sid 15

⁹⁵ Keller, K (2001) "Building Customer-Based Brand Equity", *Journal Marketing Management*, Sid 18

3.1.3 Sammanfattning av teorierna

Sammanfattningsvis innebär kombinationen av huvudmodellerna Crisis Response System och Communication Strategies for Responding to a Crisis att de båda svarar på *vad som hände, varför* och *hur det kan hanteras*. Eftersom det rör sig om hanteringen av medias inverkan av larmrapporter, innefattar det både ett internt och externt arbete för företagen. Effekterna av detta påverkar kommunikationen på en mängd skilda sätt och formar i slutändan företags rykte och trovärdighet, varför vi valt kompletterande modeller för detta avseende. Alla valda modeller skall därför underlätta för de ansvariga vid en kris att fatta rätt beslut baserade på deras särskilda principer. Gällande rykte tycks det framförallt vara social acceptans och trovärdighet som kan skapa lojalitet hos konsumenterna vid en kris.⁹⁶

4 Empiri

Nedan redovisas först en kort beskrivning av våra fallföretag. Sedan redogörs för våra primärdata som består av kvalitativa telefonintervjuer med semistruktur, samt resultatet av dessa. Vi utvecklar hur de tre företagen uppfattade och bemötte akrylamidlarmet. Därefter presenteras Livsmedelsverkets synvinkel på situationen, då vi efterlyste myndighetens egen uppfattning om hur den framställer risker och hur media belyser dem.

4.1 Tre företag och deras hantering av larmet

De livsmedelsprodukter som utpekades som farliga i media, på grund av deras innehåll av akrylamid, var år 2002 framförallt chips och knäckebröd. De företag som därför kommer att stå till grund för jämförelsen är chipstillverkaren Estrella som ägs av Kraft Foods och familjeföretaget Svenska LantChips, då det är intressant att jämföra två företag inom samma produktkategori. Utöver detta ger knäckebrödstillverkaren Wasa som ägs av Barilla oss inblick i krisen. Vad gäller akrylamidlarmet finns det ingen information angående detta att tillgå på fallföretagens hemsidor.

4.1.1 Svenska LantChips

Svenska LantChips grundades 1991 som ett deltidprojekt av Michael och Signhild Hansen. Deras affärsidé är att erbjuda sina konsumenter hög kvalitet, samtidigt som verksamheten ska bedrivas med miljöhänsyn och socialt ansvarstagande. Detta visar sig genom att man redan

⁹⁶ Hoeffler, S; Keller, K (2002) "Building Brand Equity Through Corporate Societal Marketing", *Journal of Public Policy & Marketing*, Sid. 78-79

vid starten sponsrade SOS barnbyar men även utvecklingen av ett antal ekologiska KRAV-märkta produkter, vilka i dagsläget endast säljs i utlandet.⁹⁷

Svenska Dagbladet skrev år 2002 att Svenska LantChips innehöll högre halter akrylamid än många andra chipssorter. Av 14 testade sorter hamnade de på tredje plats.⁹⁸

4.1.2 Estrella

Estrella är ett av många företag som ingår i Kraft Foods koncernen. Från sent 1800-tal har flertalet uppköp lett till att Kraft Foods idag är bland de ledande inom livsmedel i Norden.⁹⁹ Förutom chips har Estrella andra typer av snacks såsom pretzels, ostbågar och popcorn.¹⁰⁰ Den koncern som Estrella tillhör har som Svenska LantChips också sociala engagemang i organisationer som Rädda Barnen och Rainforest Alliance.¹⁰¹

4.1.3 Wasa

Wasas affärsidé är att sälja innovativa och nyttiga knäckebrödsprodukter i ett fyrtiotal länder. Wasa tillhör sedan 1999 Barillakoncernen och är därmed ett internationellt företag med cirka 950 medarbetare i ett tiotal länder.¹⁰² I Sverige är Wasa det näst starkaste livsmedelsmärket efter Arla.¹⁰³

4.2 Svenska LantChips, VD Robert Arnegård

Vi kontaktade Svenska LantChips nuvarande VD, Robert Arnegård, för en intervju. Han var delägare vid tidpunkten då akrylamidlarret kom, och trots annan position var han mycket involverad under denna kris och han var en av dem som låg bakom de långsiktiga besluten rörande framtida strategi inom familjeföretaget.

⁹⁷ Svenska Lantchips, <http://www.svenkalantchips.se/foretagsfakta/foretagsfakt.html>, hämtad: 2007-05-07

⁹⁸ Svenska Dagbladet (2002) "Hur har larret påverkat er?", *Svenska Dagbladet*, 2002-05-07

⁹⁹ Kraft Foods, *Historia*, Om Kraft Foods,

<http://www.kraftfoodsnordic.com/kraft/page?siteid=kraftprd&locale=sesv1&PageRef=425&Mid=425>, hämtad: 2007-05-21

¹⁰⁰ Kraft Foods Norden, *Snacks*, Varumärken, <http://www.kraftfoodsnordic.com/kraft/page?siteid=kraft-prd&locale=sesv1&pageRef=2354&Mid=2354>, hämtad: 2007-05-21

¹⁰¹ Kraft Foods Norden, *Samhällsengagemang*, Om Kraft Foods,

<http://www.kraftfoodsnordic.com/kraft/page?siteid=kraft-prd&locale=sesv1&pageRef=2887&Mid=2887>, hämtad: 2007-05-21

¹⁰² Wasa, <http://se.wasa.com/wasa/smpage.fwx?page=141&main=press>, hämtad 2007-05-10

¹⁰³ Esbjörnsson, E. (2007) "Här är Sveriges starkaste livsmedelsvarumärken", *Resumé*, 2007-05-16

Han berättar om den första chocken företaget fick när larmet kom till deras kännedom. Det var endast ett dygn innan media uppmärksammade det som dagens stora nyhet. Robert Arnegård var, som alla andra i familjen, bestört över beskedet om att deras chips var skadliga för hälsan och menade att hela företaget agerade irrationellt till en början. Det hela grundade sig på den moraliska skuld larmet skapade hos alla inom företaget. Det var svårt att känna annorlunda då källorna, enligt Arnegård själv, uttryckte det på följande sätt "...du kommer mer eller mindre dö" och "nu dör ni". Det var särskilt ovissheten som gjorde att de kände sig handlingsförlamade. Företaget hade ingen tidigare kunskap kring ämnet och framförallt inte att det förekom i deras chipsprodukter. Till en början var det en sådan uppgivenhet att man inom Svenska LantChips ville lägga ner verksamheten och gå vidare till nästa projekt. Vad de snabbt insåg var att "ingen har dött hittills", vilket gjorde att de trots allt kände sig manade att se närmare på annan forskning och information kring akrylamid, därför kontaktades ett oberoende analysbolag samma vecka som företaget fått beskedet. Analysbolaget fick uppdraget att forska vidare och framförallt att granska bakgrunden till larmet.

Då Svenska LantChips under denna period ännu var ett mycket litet och familjärt företag var det allt annat än förebrett och luttrat inför denna kris, påpekar Arnegård. Som familjeföretag kände man dessutom ett stort samhällsansvar och ville stå för kvalitet med svenska råvaror och allt annat än ett företag som tillverkar något farligt för konsumenterna. Inom företaget började man parallellt med Livsmedelsverket se närmare på akrylamid, vilket ledde till att man kunde förändra sin produktion efter några månader så att akrylamidhalterna i chipsen sänktes. Företaget upplevde inte förändringen i produktionsprocessen som något avancerat eftersom det enbart rörde sig om att sänka temperaturen vid friteringen och att tillsätta citronsyra. Efter detta sjönk halten avsevärt, men Arnegård uppfattade att media inte rapporterade om Svenska LantChips snabba framsteg.

Företaget försökte göra sig hört genom pressreleaser under de första månaderna för att även lugna konsumenterna. Genom åtgärderna i produktionen sänktes akrylamidhalten, men konsekvensen blev att de förlorade mycket pengar och framförallt produktionskapacitet på förändringarna, vilken de fortfarande inte har fått upp till samma nivå som förr. Enligt Arnegård framgick inte detta framsteg tydligt nog i media då företaget som en liten aktör på den svenska marknaden snabbt blev "old news". Dessvärre hade man inga resurser till att själv genomföra kampanjer och andra aktiviteter för att visa att man tog sitt ansvar i denna

kris, utan kunde endast förlita sig på den trovärdighet man redan hade hos konsumenterna och i sina produkter.

Gällande sin relation till media kände företaget att det blivit positivt omtalat när de introducerades och utmanade de stora chipstillverkarna i Sverige, men därefter hade de inte haft någon egentlig relation. Följaktligen hade företaget inte haft någon träning eller erfarenhet i hur man skulle agera externt när akrylamidslarmet kom, trots deras tidigare 10 år i branschen, bekräftar han. Man bestämde att deras dåvarande VD skulle vara projektledare under krisen, vilket innebar att det också var han som skulle ta fram den information som skulle ligga till grund för framtida beslut. I egenskap av VD var det även hans uppgift att agera ansiktet utåt, där han precis som alla andra företag i branschen, enligt Arnegård, agerade lugnt. Arnegård påpekade dock att dåvarande VD var en mer teoretisk ledare vilket medförde en del problem då det inte fanns några manualer för vad som skulle vidtas under en kris. För att ett företag ska kunna hantera en sådan situation är det viktigt att dess frontperson är medietränad, vilket han enligt Arnegård inte var. Detta ledde till en mycket stor oro bland de anställda och ingen hade kunnat vänta sig att larmet skulle ha sådan stor inverkan på försäljningen under en så pass lång tid och de var förvånade över proportionerna av larmet. Det var ändå lätt för Svenska LantChips att engagera alla inom företaget vid krisen då det som Robert Arnegård uttryckte sig ”...är kort mellan botten och toppen, och vi måste vara flexibla och lyhörda”. Därmed tycks kristeam inte vara aktuellt hos dem och detta gäller fortfarande, menar han. Arnegård kunde ändå i efterhand önska att företagen inom branschen kunde ha hållit ihop bättre, då konkurrenterna hanterade situationen helt på eget håll. Utåt framstod de alla tillsammans som en enad front, men det var forskning i det tysta hos var och en. Han tror att stora resurser därför hade kunnat ha sparats.

Sammanfattningsvis har Robert Arnegård och företaget Svenska LantChips kommit fram till att de trots allt kom lindrigt undan eftersom de var en mindre aktör, och att det nog är svårare att hantera en kris ju större organisationen är, tror han. Svenska LantChips har definitivt blivit en erfarenhet rikare och har även insett av larmet att ”...man skall inte tro på allt man ser och hör”. Man är inte rädd för framtiden och liknande larm då man tror sig ha blivit luttrad i hur branschen fungerar. Till följd av tillväxten i företaget, som trots allt tog fart, har de nu utvecklat en produktion där de minskat halten av akrylamid, blivit duktigare på produktionstekniken och framförallt blivit ännu bättre på att kommunicera internt, beskriver han. De har försökt att etablera ett kvalitetsprogram inom företaget som kan möjliggöra en

smidigare och snabbare intern kommunikation så att de exempelvis kan återkalla produkter och uppdatera forskningsresultat. Dock kämpar Svenska LantChips fortfarande med akrylamidlarmet då det dyker upp i andra länder när deras export ökar, påminner han. Detta eftersom det ständigt relateras till det svenska Livsmedelsverket och det faktum att verket har stark trovärdighet även utomlands. Enligt Arnegård var det strategiskt ”bittert” att Livsmedelsverket inte gav förvarningen i ett tidigare skede. Det skulle istället ha kontrollerat halterna i produkterna först och sedan se på vilka parametrar de drabbade livsmedelsföretagen hade kunnat ändra på, nu med facit i hand. Det var trots allt något som förändrades och kunde förbättras mycket snabbt. Gällande informationen till media fanns det endast en strategi, vilken var att säga ”vi skall försöka förbättra oss”, alternativet att blåneka fanns inte. Dock var det hela ointressant, menade Arnegård, när de väl hade förändrat produkten och hans önskan om ”upprättelse” slog aldrig in.¹⁰⁴

4.3 Estrella, Informationschef Anders Carne

Vi tog även kontakt med informationschefen Anders Carne på Kraft Foods Sverige, där Estrella ingår, för en intervju. Under akrylamidlarmet 2002 arbetade han inte med just chips men befann sig inom samma företag och kommer därför tydligt ihåg hur arbetet gick till före och efter larmet.

Estrella fick informationen av Livsmedelsverket bara ett dygn innan larmet släpptes till media. Varningen kom definitivt som en chock för företaget och trots att Estrella redan hade ett utformat kristeam, ett så kallat SST - *Special Situation Team*, tror Anders Carne inte att man hade full beredskap när akrylamidlarmet väl kom. I ett SST ingår personer från varje avdelning som utsetts speciellt för ändamålet, och som har tillgång till särskilda manualer vilka svarar på hur rutinfrågor från media ska hanteras. Carne menar att de flesta företag har någon form av manual som de använder under den här typen av kris.

Resultatet av akrylamidlarmet påverkade först och främst Estrellas försäljningssiffror vilka sjönk drastiskt i några månader för produkten. Förutom förlusten i försäljning säger Carne att krisen påverkade företagets motivation och organisationen som helhet.

¹⁰⁴ Arnegård, Robert (2007, 4 maj), VD för Svenska Lantchips, [Telefonintervju]

Anders Carne anser att en god relation med media alltid är viktig eftersom media lätt kan förvränga information. Därför har de i vissa sammanhang poängterat företagets ståndpunkt. Exempelvis har företaget valt att belysa andra liknande fall och åtgärder som vidtagits. Det uppmärksammade en av deras dippar som drogs tillbaka från sortimentet på grund av brister i tillverkningen. Det stod i pressmeddelandet ”Vårt beslut utgår från försiktighetsprincipen där vi reagerar på en indikation och misstanke. Vi vill bara erbjuda produkter som uppfyller våra höga kvalitetskrav.”¹⁰⁵ Han menar även att bara för att en forskare går ut med ett forskningsresultat behöver det inte stämma överens med verkligheten, och att det därför är viktigt att verifiera den här typen av information innan åtgärder påbörjas. Carne berättar vidare, att om det är nödvändigt att återkalla produkten krävs det en enorm marknadsföring för att så brett som möjligt nå ut till sina konsumenter och bemöta med rätt fakta. Akrylamidlarmet medförde ingen återkallning av Estrellas produkter, men däremot skedde ingen marknadsföring första tiden efter larmet heller. Så fort Estrella hade kommit underfund med hur de skulle reducera akrylamidhalten, ansåg de att det var dags för marknadsföring igen. Anders Carne understryker vikten av att lyssna på konsumenternas krav innan åtgärder vidtas eftersom det i slutändan är konsumenterna som är de mest betydelsefulla intressenterna för dem. Carne menar att om dessa inte tillfredställs kan det leda till att produkten inte längre efterfrågas på marknaden.

Anders Carne kan erkänna att det kändes orättvist att Livsmedelsverket informerade chipstillverkarna bara ett dygn innan konsumenterna fick ta del av larmet. Han tror att Livsmedelsverket gjorde detta för att skapa positiv uppmärksamhet för deras arbete, men samtidigt inser han att larmet belyste ett väsentligt ämne som ledde till förändringar i produktionen. För att hantera media på bästa sätt gäller det för företaget att ge så korrekt information som möjligt vid det aktuella tillfället. Att mörka, dementera eller undanhålla information är det enligt Carne inte någon på företaget som ägnar sig åt. För att inte råka ut för samma sorts kris i framtiden poängterar han att Estrella måste genomföra kontinuerliga kvalitetskontroller och vara beredda på nya forskarrön. Om detta väl inträffar bör nämnda grundprinciper utföras och han tror att de flesta företag försöker eftersträva detta i en krissituation.¹⁰⁶

¹⁰⁵ Kraft Foods Norden, Barksjö Fors, U, *Viktig information om Estrella Chips Dip och Estrella Dip it*, <http://www.kraftfoods.nordic.com/kraft/page?siteid=kraft-prd&locale=sessv1&pageRef=2589&Mid=2589>, hämtat: 2007-04-11

¹⁰⁶ Carne, Anders (2007, 7 maj), Informationschef på Kraft Foods Sverige, [Telefonintervju]

4.4 Wasa, Forsknings- och utvecklingschef Leif Holmgren

Vi tog kontakt med Leif Holmgren som är Forskning- och utvecklingschef (FoU) på Wasa. Precis som de andra utsatta livsmedelsföretagen var Wasa helt oförberett på akrylamidlarmet. Enligt Holmgren kunde Wasa hantera detta effektivt genom att de hade ett väl utformat program - *Wasa Emergency Management*. Det är ett program som innehåller riktlinjer kring hur företaget ska hantera olika kriser och vem som ansvarar för vad, framförallt vem som har kontakt med media. Leif Holmgren förklarande att företaget innan genomgått praktiska övningar om hur det skulle agera om ett larm skulle komma. Vid denna krissituation gick Wasa aktivt ut med information till media om produkten, berättar Holmgren, och redovisade öppet sin bristande kunskap om akrylamid.

Wasa i Sverige klarade sig relativt bra, dock blev den en stor negativ effekt i Tyskland. Under den här perioden förberedde sig Tyskland inför ett val, förklarar Holmgren, vilket gjorde att larmet uppmärksammades mer där av media jämfört med i Sverige. Politikernas agerande och medias uppmärksamhet ledde till att försäljningssiffrorna sjönk med ca 50 % under en fyramånadersperiod. Åtgärden blev den samma som i Sverige; reduktion av akrylamidhalten i produkten från redan relativt låga värden.

Idag ser Leif Holmgren larmet som en nyttig erfarenhet och att det till viss del var något positivt för företaget. När larmet kom organiserades ett nätverk mellan alla livsmedelsföretag som var inblandade tillsammans med Livsmedelsverket, vilket idag enligt Holmgren har lett till ett växande samarbete mellan vissa livsmedelsföretag. Holmgren anser att det är viktigt att acceptera medias betydelse och det faktum att media sätter spelreglerna när ett sådant larm kommer. Dock tyckte han att presskonferensen som Livsmedelsverket höll, som visades i direktsändning, var lite väl allvarlig med tanke på den information och material de hade tillgång till just då. Han säger att forskningen inte var fullständig och att det fanns för mycket utrymme för spekulationer.

När larmet kom var det PR avdelningen som ansvarade för att alla anställda inom företaget fick informationen, detta gjordes i form av mail internt samt information på intranätet. I programmet *Wasa Emergency Management* finns det ett dokument riktat till försäljningsansvariga som de ska ha med sig när de träffar sina leverantörer, Ica, Coop och

Axfood. Någon större intern oro fanns inte anser Holmgren, vilket delvis berodde på att Livsmedelsverket senare gick ut med att knäckebröd var nyttigt och att konsumenten därför skulle fortsätta att konsumera knäckebröd. Detta skiljde sig mycket från den informationen som konsumenterna fick gällande chips, påpekar han.¹⁰⁷

4.5 Livsmedelsverket, Informatör Karin Gustafsson

För att få ytterligare en vinkel på akrylamidlarmer, kontaktade vi Karin Gustafsson, informatör på Livsmedelsverket. Precis som nu, var hon under akrylamidlarmer den som hade hand om kommunikationen utåt till media och konsumenter.

Enligt Karin Gustafsson har Livsmedelsverket, till skillnad från de flesta andra myndigheter, egna forskare. De forskningsrapporter som sänds ut kommer därför oftast från dem själva. Gustafsson berättar att akrylamidlarmer däremot grundade sig på resultat som framkommit vid Stockholms universitet, (SU). Forskare från SU tog kontakt med Livsmedelsverket då de fann sina resultat så pass intressanta att de borde vidareutredas och eftersom de själva inte längre kunde hantera det.

Karin Gustafsson beskriver att SU kom med sina resultat i december 2001 eller januari 2002, och att Livsmedelsverket började göra egna liknande provtagningar för att se om de fick samma resultat. Återigen poängterade hon ovanligheten med att verket får in rapporter utifrån, men när sker görs en riskbedömning av deras egna experter. Hon berättar att livsmedelsverket tog kontakt med berörda företag ett dygn innan media fick ta del av forskningsresultaten, för att företagen skulle ha en chans att förbereda sig för medias frågor om akrylamid och om de framtida planerna. Gustafsson förklarade varför Livsmedelsverket inte tog kontakt med företagen tidigare, trots att de redan hade vetat om riskerna i fyra månader. Hon menade att de alltid gör en riskanalys där man börjar med en riskbedömning, sedan eventuell riskhantering och slutligen kommunikering utåt. Verkets kommunikatörer är med under hela processen för att bestämma hur de ska föra ut informationen. Anledningen till att de berörda företagen kontaktades så kort innan media är att Livsmedelsverket självt vill formulera meddelandet till konsumenterna för att minska risken för att skilda budskap och felaktig information sprids ut.

¹⁰⁷ Holmgren, Leif (2007, 9 maj), Forsknings- och utvecklingschef på Barilla/Wasa, [Telefonintervju]

Hon menade här att allmänheten ska informeras om en risk så fort som möjligt och att de därför inte kan hålla inne med resultaten i exempelvis fyra månader efter att företagen får rapporter av detta slag. Livsmedelsverkets huvudsakliga uppgift är inte att hjälpa företagen att hantera larmen, utan att informera allmänheten, poängterar hon. Däremot kan de indirekt hjälpa företagen om de utsätts för falska anklagelser som skulle kunna leda till att konsumenter tar skada eller påverkas negativt. Direkt efter larmet skapades en länk på Livsmedelsverket hemsida som handlade om akrylamid. Anledningen var att så många gick in på webbplatsen att den till slut överbelastades. Karin Gustafsson tror att den stora anstormningen berodde på att akrylamidlarmet var det dittills första stora livsmedelslarmet, men att de flesta besökarna var medierna. Media rapporterade under perioden att tusentals oroliga konsumenter hörde av sig till Livsmedelsverket, något som Gustafsson säger inte stämmer. Om hon minns rätt ringde ca 180 konsumenter första dagen, den andra dagen var det 40 och dagen därpå ringde cirka 30 privatpersoner. Att det inte var fler som ringde behöver dock inte innebära att de inte reagerade, menade informatören Gustafsson. Det kan helt enkelt bero på att det inte är så många som vet om att Livsmedelsverket finns och att det kan bistå med svar om matlarm. Istället är det enklare att hitta information på egen hand om det aktuella ämnet på exempelvis Internet.

På frågan om Livsmedelsverket anser att media ibland missuppfattar deras rapporter och gör dem större än vad de är, svarar Karin Gustafsson att media ibland gör ”vinklingar som skrämmer mer än informerar”. Eftersom det hela tiden görs mätningar med olika livsmedel är det inte ovanligt att man hittar risker, fortsätter Gustafsson, men man måste samtidigt ha i beräkning att samma livsmedel kan göra stor nytta och att man därför måste balansera. Hon betonar att det är Livsmedelsverkets skyldighet att presentera informationen på ett sätt som är rimligt och som stämmer utifrån den dagens information.

Vi frågade även Karin Gustafsson om hon ibland kan tycka att Livsmedelsverket går ut för starkt, och att de kunde ha tonat ner denna rapport något. Hon svarade att hon inte generellt tycker det, men att det fanns vissa saker som de gjorde vid akrylamidlarmet som de troligtvis inte skulle göra igen. Dagen innan presskonferensen skickades en pressinbjudan ut. Inbjudan innehöll ingen information om vad konferensen skulle handla om, vilket enligt Gustafsson inte var så klokt, eftersom det ledde till att väldigt många från media dök upp och att det därav skapades spekulationer. Formuleringarna i pressinbjudan var kanske dessutom lite för skarpa

och skapade stor uppmärksamhet. Hon tror även att vissa inbjudna blev besvikna därför att nyheten inte var så uppseendeväckande som den hade förväntats.

Gustafsson uppfattade inte att medierna var hårda mot företagen eller att de ställde några större krav på dem. Företagen drabbades av att konsumenterna lade om sina matvanor, men media i sig var inte aggressiva mot dem, ansåg hon. Däremot upplevde hon att Livsmedelsverket fick media mot sig då de tyckte att risken trots allt inte var så omfattande.

Hysterin kring akrylamiden gick enligt Gustafsson över fort, men kunskapen om att den finns är ännu utbredd eftersom mediedebatten gjorde att det kom in i konsumenters medvetande. Hon anser att det är positivt att ”forskarvärlden gick igång” vid varningen, och att det fortfarande forskas mycket kring akrylamid. Däremot tror hon att företagen inom branschen lade betydligt mer pengar på att utreda riskerna med akrylamid än vad myndigheterna gjorde.

Som tidigare nämnts finns det delade meningar om riskerna med akrylamid, och vissa menar att det inte är farligt om man inte äter enorma mängder. Karin Gustafsson håller med om att man inte blir akut sjuk om man inte har en onormal kost, men menar att man har konstaterat att det är farligt. Livsmedelsverket drog därför inte tillbaka rapporten, utan tar uppgifterna på största allvar eftersom ämnet fortfarande klassas som cancerframkallande. Även mikroskopiska risker ska kontrolleras eftersom det kan finnas farligheter med nästan vad som helst.¹⁰⁸

¹⁰⁸ Gustafsson, Karin (2007, 7 maj), Informatör på Livsmedelsverket, [Telefonintervju]

5 Analys

I uppsatsens avslutande skede kommer vi att applicera teorierna på de kvalitativa intervjuernas resultat. Vi kommer att analysera de två chipstillverkande företagen kritiskt och se på de skillnader som kan ha förändrat utfallet och hanteringen av krisen. Dessutom kommer en kort analys av vårt tredje fallföretags, Wasas, pro- och reaktiva aktiviteter kunna ge ytterligare synsätt på hur dessa kan underlätta situationen vid en inträffad kris. Vi har utvecklat särskilda resonemang från intervjuerna som var extra intressanta i analysen, med tanke på vår teoretiska referensram. Det kan tillsynes därför uppfattas som ny empiri i detta kapitel men är enbart en djupare undersökning av utvalt material, applicerbart till modellerna, som framkommit från intervjuerna. Vi börjar med individuella analyser som är strukturerad utifrån fyra av de fem inledande punkterna ur Crisis Response System. Inom varje stycke vävs de andra interna delarna av modellerna in för att avsluta med den externa kommunikationen. Slutligen presenteras det sammanfattande resultatet av fallföretagens hantering av akrylamidkrisen och de för- och nackdelar vi har kunde identifiera.

5.1 Svenska LantChips

5.1.1 Upptäckten av risken

Som för alla andra var akrylamidlarmet helt oväntat för Svenska LantChips ägare, ledning och anställda. Trots tio år i branschen hade de aldrig planerat för en liknande händelse, vilket gjorde att deras reaktioner var mycket trevande. Det innefattade alla i företaget, vilket gav sig uttryck i form av stor stress och uppgivenhet, en bristande kriskultur.

5.1.2 Förebyggande åtgärder

Företaget såg sig självt som oerfaret och relativt nyetablerat. Akrylamidlarmet var den första stora motgång som företaget ställdes inför, där kritik riktades öppet mot det. På grund av att det inte tidigare hade varit med om en liknade situation hade de involverade i företaget inga erfarenheter att luta sig mot, vilket enligt Crisis Response System hade kunnat lindra konsekvenserna av krisen. Det hade visserligen inte behövt vara en stor nackdel då det kan tyckas ha funnits en möjlighet att se på problemet med nya ögon och därför agera mer flexibelt som även modellen ovan poängterar vikten av. Istället tyder den första veckans ”handlingsförklarning” på en oförmåga att hantera oro, och speglar den osäkerhet företags kände inför sina egna produkter och dess koncept, vilket i sin tur tyder på en intern sårbarhet. Genom att de tvivlade på sin egen kapacitet, blev resultatet att företaget snarare blev splittrat än enat, och istället för att dela upp ansvaret lades detta på en person, den dåvarande VD:n, vilket även det visar på en ineffektiv kriskultur. Möjligtvis hade det varit mer fördelaktigt för Svenska LantChips att se över flera personers idéer, genom ett delat kontrollansvar. Detta

hade enligt hanteringens struktur i modellen, resulterat i att man fått ett närmare samarbete, vilket hade varit ett stöd för hela organisationens sammanhållning.

5.1.3 Begränsning av skadan

Fördelen med att företaget var så pass litet var att alla lätt kunde samlas för att informeras om vad som försiggick internt och externt. Däremot ser vi en risk i att dessa möten istället ökade stressen då det inte fanns några riktlinjer. Det hade istället varit fördelaktigt om de från början hade bildat ett kristeam för att skapa en stabilitet, och därigenom bildat en bas för en ihållande kriskultur, enligt modellens princip. I brist på beredskap skedde inte heller ett ifrågasättande av medias information utan det värsta som utmålades togs som sanning. Arnegård berättade att företaget var mycket beroende av den dåvarande VD:n och hur han valde att hantera kommunikationen både internt och externt. Nackdelen med att ge en person allt ansvar är enligt modellen Crisis Response System att det försvårar möjligheten att ge ömsesidig feedback och även att ifrågasätta val av agerande, vilket krävs för att det skall fattas effektiva beslut. Även grunden för den kreativitet som hade behövts vid företagets första stora motgång saknades, enligt modellens definitioner.

5.1.4 Återhämtning

Konkurrensen inom chipsbranschen var hård redan när Svenska LantChips startade och det var därför tvunget att slåss om sin marknadsandel. Det dröjde inte lång tid förrän konkurrenterna lanserade sina motsvarigheter till Svenska LantChips produkter, vilket skedde redan innan akrylamidkrisen uppstod. Därför har de alltid försökt att anpassa och utveckla sina produkter efter målgruppen, exempelvis genom sina äpplechips. De har även alltid tvingats forma sig inom organisationen då få anställda kräver flexibilitet i prioritering av arbetsuppgifter vilket deras storlek också möjliggör. Därmed finns grunden för en effektiv återhämtning enligt syftet med hanteringen i Crisis Response Systems. Denna flexibilitet måste dock anammas av hela organisationen men framförallt av ledaren för att skapa en passande struktur och kommunikation internt under en kris. I detta fall hade företaget inte de rätta förutsättningarna, enligt modellen, då deras dåvarande VD enligt Arnegård hade en mer teoretisk framtoning. Oavsett företagets storlek eller struktur förespråkas en mindre traditionell ledarstil vid liknande tillfälle, eftersom det annars finns en risk att ledaren inte kan anpassa sig efter krisens omständigheter. Konsekvensen blir då att hela företaget blir mer sårbart och risken att förlora trovärdighet ökar enligt Brand-Building Blocks, vilket leder oss vidare till den externa kommunikationen.

5.1.5 Extern kriskommunikation

När ett företag har drabbats av en larmrapport bör det ta sig tid att analysera sin omgivning för att veta hur och vad det ska kommunicera utåt. Detta är något som Svenska LantChips inte gjorde, men vikten av det betonas av modellen Communication Strategies for Responding to a Crisis. Eftersom företaget ägdes av familjemedlemmar innebar denna kris mycket känslor och färre direkta handlingar. På grund av detta hade företaget vunnit tid på att ta hjälp av en extern PR-expert som hade kunnat ge klarare direktiv kring hur konsumenternas informationsbehov skulle tillfredsställas genom rätt typ av kommunikation. Genom att tydligare kommunicera ut det faktum att företaget anlidade ett externt analysbolag hade även möjligheterna ökat att tillgodose konsumenternas informationsbehov vid en kris, vilket enligt modellen syftar till att inkalla en expert eller objektiv part. Dessutom kan ett agerande av detta slag upprätthålla tron på företagets egna produkter och visa att det finns en lösning på situationen.

När det gäller kommunikationen till media är det enligt PR-modellen framförallt viktigt att agera direkt och tydliggöra företagets agenda och planering. Detta måste ske av en och samma person för att minska risken för att olika budskap och motsägelsefulla uttalanden kommer ut i media. Trots att företaget kan ha svårigheter med att bemöta anklagelserna på ett trovärdigt sätt gentemot media, myndigheter och konsumenter måste deras perspektiv på krisens bakgrund trots allt presenteras, vilket betonas av Communication Strategies for Responding to a Crisis. Exempelvis bör företaget ständigt rapportera via egna kanaler, för att upprätthålla en öppenhet och ärlighet gentemot sina konsumenter. Då vi kan konstatera att den dåvarande VD:n varken hade någon medieträning eller kunskap att planera den externa kommunikationen var det svårt att uppnå en bra relation med media. Modellen kring PR förespråkar en öppenhet som det inte var möjligt för Svenska LantChips att ha på grund av de ovannämnda faktorerna. Det kan utifrån tolkas som om företaget istället undanhöll information, vilket enligt Brand-Building Blocks kan leda till minskat förtroende hos konsumenterna. Trots en negativ händelse borde man se media som en länk mellan företaget och konsumenten och det är därmed viktigt att skapa en dialog.

5.2 Estrella

5.2.1 Upptäckten av risken

Som tidigare nämnts chockade akrylamidlarvet även de stora multinationella företagen som vårt andra fallföretag Estrella. Kraft Foods som är en väletablerad organisation, hade vid tidpunkten generell erfarenhet av krishantering i form av kristeam och manualer. Denna grund till en kriskultur kan ha minskat handfallenheten internt när larmrapporten kom enligt Crisis Response System, trots att beredskapen enligt Anders Carne inte var fullständig.

5.2.2 Förebyggande åtgärder

Modellen Crisis Response System betonar vikten av att ha en enad front och delat kontrollansvar, vilket Estrella tycks ha haft. I och med att SST-teamet bestod av en representant från varje avdelning, nåddes alla delar av företaget av relevant information. Detta ledde i sin tur till att företaget fick ta del av flera olika synvinklar, och att man därför hade möjlighet att analysera flera idéer från bland annat sälj-, marknads- och FoU-sidan. En av fördelarna med att företaget hade ett kristeam var att allt ansvar inte låg på en nyckelperson.

En nackdel med att ha en redan utarbetad standardmanual kan vara att företaget binder sig för mycket till de regler som står istället för att försöka komma på flexibla lösningar som är anpassade till den specifika situationen. Därmed kan det utsätta sig för intern sårbarhet eftersom det har svårare att rätta sig efter en oväntad negativ händelse. Samtidigt finns det en fördel med standardmanualer eftersom det då redan är bestämt vem som ska ha ansvar för vad, vilket kan skapa en känsla av trygghet internt. Det är svårt att förutse alla kriser som ett företag kan råka ut för, men enligt modellen krävs det för en fungerande kriskultur också ett team som är anpassningsbart och har det rätta ramverket. Estrella hade förutsättningarna i form av verktyg för intern kommunikation men trots det fanns en inre oro där riktlinjerna inte hjälpte.

5.2.3 Begränsning av skadan

Att Estrella hade ett delat kontrollansvar möjliggjorde att de ansvariga och de övriga anställda kunde ge varandra ömsesidig feedback och på så sätt handla mer planerat under krisens gång, vilket betonas av hanteringsstrukturen. Vid ett liknande delat kontrollansvar är det viktigt att alla medarbetare går ut med samma information. I och med att hela företaget genom sitt intranät blev involverat i krisen kan det även ha skapats en starkare sammanhållning, något

som också är fördelaktigt utifrån Crisis Response System. Dock tycks den sänkta motivationen internt tala mot detta.

5.2.4 Återhämtning

Som tidigare nämnts fanns intranät och manualer inom Estrella och det var viktigt att med hjälp av dessa få till stånd en inre stabilitet så fort som möjligt, för att bland annat minska ryktesspridningen både internt och externt och då även sårbarheten. Därmed bör man börja med att arbeta med dessa verktyg inifrån och ut. Estrella gjorde detta genom att ha en öppen kommunikation, vilket i deras fall innebar att dem skickade ut mail samt informerade genom varje avdelningsrepresentant. Därigenom blev alla i organisationen väl insatta i vad som skedde och hur de skulle hantera detta för att undvika intern stress. Det kan konstateras att det trots allt följdes mycket enligt Crisis Response System under denna kris men brister fanns framförallt i hanteringens struktur.

Estrella var under tidpunkten marknadsledande på chipsmarknaden i Sverige vilket enligt modellen A Simple model of Crisis Susceptibility tyder på att deras sårbarhet var relativt låg.

5.2.5 Extern kriskommunikation

Enligt den PR-modell vi använder oss av ska företagen agera öppet och direkt när en kris når ledningen, medan Estrella enbart agerade tvekande externt och väntade på ytterligare besked och verifiering av riskerna. Anders Carne menar att det var det enda man kunde göra eftersom alternativet att undanhålla information inte fanns. Dock håller inte den principen enligt modellen vilken förutsätter av att man omedelbart ska agera efter den information man har vid tillfället. Estrella har fortfarande ingen information på sin hemsida kring akrylamidlarmet. Det är därför anmärkningsvärt att företaget ignorerat att motivera sin ståndpunkt kring akrylamid och det informationsbehov som kan finnas hos konsumenterna, utan kan därmed ha ökat sin sårbarhet. Vi syftar här på det tidigare exemplet med pressmeddelandet om en av deras dippar som företaget skrev om.

För att den externa kommunikationen skulle hanteras på bästa sätt använde det sig av nyckelpersoner som representerade företaget utåt och gav konsekvent information, och därmed kunde företaget stärka sin trovärdighet. Det är sannolikt att dessa personer hade fått medieträning med tanke på organisationens storlek då det kan finnas mer resurser och behov för en PR-avdelning som sköter detta. Det är dock till nackdel för ett företag att vara stort då

det får ett större medialt utrymme än ett mindre och därmed granskas hårdare. Detta eftersom Estrella har en stor marknadsandel av chipsindustrin vilket gör det särskilt viktigt att de når ut till konsumenterna på ett pålitligt sätt och med hög kvalitet, enligt Brand-Building Blocks. Basen för trovärdighet är att det redan finns en stark och god sammanhållning internt, vilket även påverkar företagets rykte. Det var aldrig aktuellt för Estrella att de skulle dra in sina chips från marknaden, men enligt Carne marknadsförde man dem inte heller under den första perioden efter larmet då det hade varit misstänksamt ur en ärlighetssynpunkt. Troligt är att konsumenterna inte var mottagliga för chipsreklamer då de inte hade fått tillräcklig information om hur skadlig akrylamiden egentligen var.

5.3 Kompletterande jämförelse med Wasa

Tack vare att Wasa hade en väl fungerande och genomtänkt kriskultur kunde företaget snabbt och effektivt påbörja krishanteringens direkt efter att det hade fått kännedom om larmet. Man drabbades inte av någon större oro eller stress, vilket enligt Leif Holmgren främst berodde på deras krisplan Wasa Emergency Management. Med praktiska övningar som bakgrund ansåg de sig själva vara så pass förberedda att de kunde fokusera på att anpassa sig till den specifika situationen. Modellen Crisis Response System betonar just vikten av att agera flexibelt och kreativt för att göra det som krävs inom företaget under en kris, och detta tillvägagångssätt konstateras därför som en stor anledning till varför konsekvenserna av larmet inte blev så omfattande för Wasa. På grund av programmets utformning fodrades inte några nödlösningar, vilket syftar på ogenomtänkta beslut eftersom hanteringen även grundades på tidigare övningar. Att Holmgren några dagar efter larmet själv kontaktade media för att bemöta de frågor som ställts, visar på en stabilitet och en kontroll över situationen, vilket vi tror påverkade hela företaget positivt internt.

Wasa har enligt PR-modellen uppnått alla kriterier om hur man som företag skall hantera ett sådant larm, vilket också medför en ökad trovärdighet hos konsumenterna. Det är att omedelbart kommunicera ut vilken kris företaget står inför, besvara medias grundläggande frågor och slutligen visa på en öppenhet. Att Leif Holmgren fem år efter larmet återigen uttalade sig om akrylamid och om hur företaget hanterade larmet, visar även på en självsäkerhet och en tro på företaget och dess produkter. Detta speglas i sin tur utåt, och bidrar

till en stark trovärdighet och därmed ett bättre rykte, vilket man har bevisat genom sin nuvarande andraplats av starka märken i Sverige.

5.4 Resultat

I detta avsnitt vill vi belysa de skillnader som kan uppstå till följd av fallföretagens olika förutsättningar och utifrån våra modellers principer. Ur analysen av Wasa kunde vi däremot identifiera en stor mängd positiva åtgärder som enligt modellerna visar på en mer lyckad krishantering. Därför kommer vi att ta vara på dessa i slutsatsen, vilken kommer att illustreras i en sammanfattande figur, och inte i detta avsnitt.

Vi vill börja med att poängtera de skillnader som fanns mellan fallföretagen vid krisens början och hur vi tror att det kan ha påverkat utfallet av krisen, vilket framgick i vår analys. Det ena är deras storlek på organisation, sortiment och resurstillgångar, det andra är deras olika målgrupper och erfarenheter. Alla dessa faktorer kan ha haft både en positiv och negativ inverkan vid hanteringen, vilket vi nedan skall jämföra med hjälp av modellerna.

Estrella var vid perioden marknadsledande till skillnad från Svenska LantChips som var en liten och relativt ny aktör på den totala svenska chipsmarknaden. I många fall väger de positiva aspekterna med att vara ett stort företag tyngre, såsom mer inflytande på de olika kommunikatorerna vilka vi tidigare har belyst. Vi kan dock ifrågasätta om det är till fördel i detta negativa sammanhang då det större företaget granskas i högre grad och då får mera medialt utrymme. Pressen på företaget blir större eftersom det kräver en starkare enad front med ett gemensamt budskap. Till Svenska LantChips fördel innebar just deras storlek att det framstod som litet och oskyldigt, vilket till viss del också speglade sanningen. Följden blev dessvärre att det även självt började tvivla på sin kapacitet och prestation, vilket kan vara en anledning till varför det inte kunde agera mer kraftfullt. Däremot finns bättre förutsättningar för en fungerande kriskultur eftersom alla kan bli hörda inom en mindre organisation.

Gällande produktsortiment ligger den stora skillnaden i att Estrella har andra liknande produkter som inte påverkades av larmet och kunde bibehålla en försäljning som gav ett ekonomiskt stöd. De som tidigare köpte en påse chips gick istället över till att konsumera exempelvis ostbågar. Därför ställdes det inget krav på snabba beslut, som då hade kunnat bli

förhastade, vilket även kan vara på gott och ont. Det är en av faktorerna som troligtvis fick företaget att inte agera vare sig internt eller externt de första dagarna till skillnad från Svenska LantChips som var beroende av sina få produkter, vilka alla tillhörde chipskategorin. Detta gjorde att det sistnämnda mycket snabbt tappade försäljning och då ekonomiska resurser vilket sedan skulle begränsa deras agerande. Däremot menar vi att Estrella emellertid borde ha utformat en kommunikationsrespons och planerat denna snabbare internt för att minska risken att förbise konsumentens informationsbehov och att få ett försämrat rykte.

De två chipsföretagen hade enligt intervjupersonerna olika målgrupper vilka har format deras produkter. Enligt den forskning som gjorts gällande reaktioner på risker ser vi inte att det skulle ge någon större skillnad på försäljningen hos de båda fallföretagen. Anledningen är att de personer som tycks påverkas mest av risker förknippade med mat är unga, kvinnor och lågutbildade enligt den nederländska undersökningen år 2000. Troligtvis är dessa jämt spridda mellan företagen då Estrella främst riktar sig mot unga och de mer priskänsliga men att Svenska LantChips istället söker marknadens kvalitetsmedvetna kvinnor.

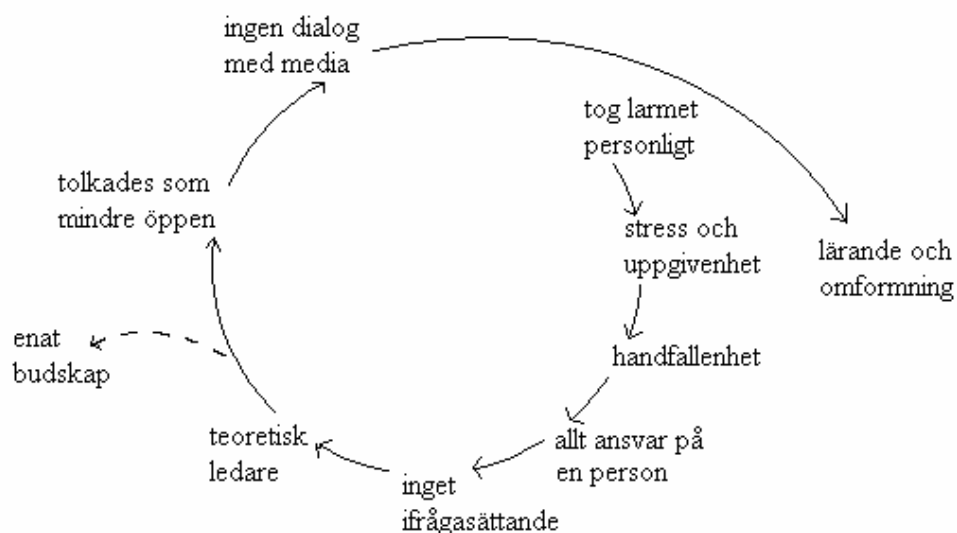
6 Slutsats

Utifrån analysen och dess resultat har det framkommit att det också finns ett samband mellan den interna påfrestningen och de externa aktiviteterna. Detta illustrerar vi genom olika ”reaktiva konsekvenscirklar” efter att ha sett närmare på de två chipstillverkande fallföretagens totala agerande vid akrylamidkrisen, för att dra lärdomar av deras brister utifrån teorierna. På detta sätt belyses den femte punkten ur Crisis Response System, lärdom och omformning. Efter detta kommer vi att besvara vår frågeställning utifrån analysen av de tre fallföretagens pro- och reaktiva aktiviteter vid belyst kris. Vi kommer att föra fram de strategier som tycks vara kärnan i en effektiv krishantering. Avslutningsvis kommer vi att reflektera över våra upptäckter samt komma med förslag till framtida forskning. Detta då vi anser att ämnet interna och externa relationer vid en kris kan utvidgas ytterligare då varje krissituation är unik och förutsätter en dynamisk hantering.

6.1 Slutdiskussion

Vi tror att de faktorer vi belyste i analysen och resultatet av denna ledde till mer eller mindre lyckade aktiviteter under fallföretagen Svenska LantChips och Estrellas krishantering. Nedan har vi sammanställt två olika ”reaktiva konsekvenscirklar”, vilka har utgångspunkt i våra teoretiska modeller och belyser hur den interna kommunikationen påverkade den externa och vad konsekvenserna blev av deras olika val av strategier. Cirklarna visar på de lärdomar som kom ur denna specifika kris.

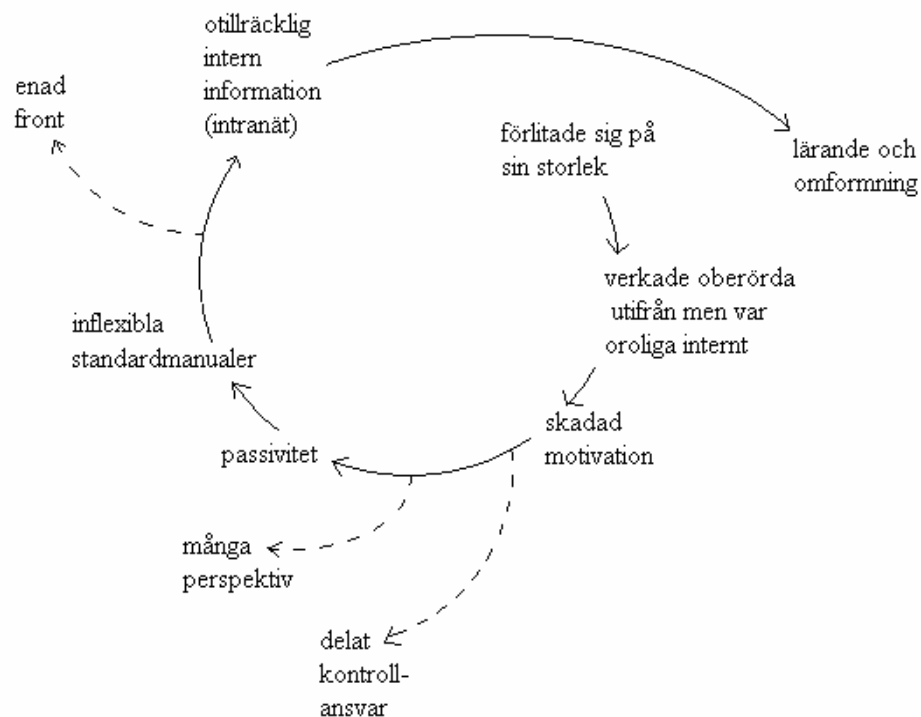
6.1.2 Svenska LantChips reaktiva konsekvenscirkel



Figur 2. Svenska LantChips reaktiva konsekvenscirkel

Vi vill med denna cirkel illustrera Svenska LantChips hanteringsprocess av krisen och vad som hände, varför och hur. Den mynnar ut i den femte punkten av Crisis Response System, lärande och omformning, som ligger till grund för slutsatsen. Vi vill poängtera att strategierna vid krishantering i slutändan alltid påverkar ett företags rykte och trovärdighet eftersom alla aktiviteter speglar produktens pålitlighet och kan minska de negativa effekterna som en kris innebär för det drabbade företaget. Vi menar att bristen på förberedelser och förståelse för hur omgivningen reagerar vid en liknande situation gjorde att företagets sårbarhet ökade. Det krävs därefter en omformning i dess krishantering inför en annan eventuell kris för att den inte skall ge liknande negativa effekter som denna gav. Trots en cirkel av negativa aktiviteter genomsyrades företaget av ett enat budskap, som skapade intern sammanhållning. Dessvärre nådde inte detta ut till vare sig konsument eller media, vilket är något vi framförallt vill att Svenska LantChips skall ta lärdom av i ett trovärdighetssyfte.

6.1.3 Estrellas reaktiva konsekvenscirkel



Figur 3. Estrellas reaktiva konsekvenscirkel

Enligt analysen av Estrellas hantering ser dess cirkel ut som ovan där vi kan konstatera att företaget med sin storlek, erfarenhet i branschen samt resurser hade grunderna för en effektiv krishantering. Dock pekar den på de brister som finns och som till viss del uppstått på grund

av dessa faktorer, vilket antyder en känsla hos företaget och synen på sig självt som osårbart och med ett övertag på de externa riskkommunikatörerna. Vi påpekar att man vid larmet hade vunnit på att vara mer ödmjuk för att vinna tillit och lojalitet samt att det borde ha kunnat visa prov på kreativitet internt för att skapa en fungerande kriskultur. Trots detta har vi identifierat deras tre positiva förutsättningar enligt våra modeller; det delade kontrollansvaret, vilket dessutom möjliggjorde flera perspektiv och infallsvinklar internt på problemet och slutligen den enade front som de uppvisade utåt. Efter intervjun framgick det att Estrella på många sätt har insett att även den starkaste kan drabbas och kvalitetssystemet har nu utökats, vilket också tyder på en öppenhet inför förändring och omformning.

Här presenteras återigen den frågeställning som uppsatsen bygger på; *Hur kan ett företag i livsmedelsbranschen hantera en larmrapport från media som är riktad mot dess produkter?* Vi har genom arbetets gång med hjälp av valda modeller kunnat utröna strategier som livsmedelsföretag kan tänkas använda vid liknande situation eller larmrapport:

- Förebyggande aktiviteter
- Intern och extern öppenhet

Dessa punkter är en kombination av våra två valda teoriområden Crisis Management och PR.

Vid en optimal krishantering är ett företag förberett på att det värsta alltid kan inträffa vid de mest oväntade tidpunkterna. En sådan inställning hade möjliggjort en snabb och effektiv respons där alla skulle veta sina uppgifter och vad som förväntas av dem, en fungerande kriskultur. Avsikten med proaktiva aktiviteter är inte att företaget ska vara fullt utrustat när en kris uppkommer eftersom den ofta inte går att förutse. Det handlar mer om att vara uppmärksam på att nya forskarrön kan uppkomma, vilket leder till att företaget blir mindre sårbart, vilket är syftet med hanteringen. Vi förespråkar därför en mängd hjälpmedel såsom utförliga krismanualer, kristeam, medieträning och praktiska krisövningar samt att man bör bygga goda relationer med externa organisationer och nätverk.

Krismanualer skulle kunna påminna om den som Wasa har, Wasa Emergency Management, med skillnaden att de främst skulle fokusera på att företagets anställda ska föra ut ett enat budskap. Det innebär bland annat att de anställda genom tydlig feedback ska kunna vägledas i hur de ska svara på tänkbara känsliga frågor, som är knutna till en given produkt, från externa parter såsom media och konsumenter. Vikten av att undvika diffus feedback poängteras även av modellen Crisis Response System och vi menar att det dessutom skulle bidra till en intern

trygghet vid en krissituation av detta slag, eftersom det gynnar den öppna interna kommunikationen och därigenom minskar risken för spekulationer. Ett företag behöver inte utgå ifrån att dess produkter kommer att utsättas för anklagelser för bristande kvalitet, men det är trots allt viktigt att vara medveten om att det kan inträffa något oväntat oavsett vad man är för företag eller har för produkter.

Syftet med medieträning är att skapa en extern öppenhet då krisen infaller, så att den information som finns att ge för tillfället formuleras på ett sätt som gör att inga ytterligare frågetecken uppstår eller ger ett osäkert intryck av företaget. Därför krävs det att personen som presenterar företagets ståndpunkt för de externa riskkommunikatörerna, framförallt media, gör detta på ett trovärdigt sätt. Media skall inte behöva söka sig till andra mindre pålitliga källor som inte är insatta i problemet gällande larmet. Dessutom är det viktigt att förstå medias agenda och att skapa en relation till denna part. En liknande träning är framförallt viktig i ett företag där det inte finns någon PR-avdelning. Det mest väsentliga vid bemötande av media är att vara uppriktig med den information man besitter och uttala sig så snabbt, men genomtänkt, som möjligt. Att ta initiativet att själv kontakta media när ett företag hotas av en risk kan visa en ödmjukhet mot alla riskkommunikatörer men framförallt konsumenterna, så som Wasa agerade.

Kristeamen bör inte vara statiska utan anpassas efter produkt, ämne eller medlemmarnas erfarenhet. Ett kristeams mångfacetterade sammansättning är till dess fördel eftersom det ger skilda perspektiv och idéer. Personerna inom teamet besitter olika kompetenser vilket gör att företaget kan få förståelse för flera typer av kriser. Möjligheten till ytterligare undersökning kring larmet på skilda håll ger det delade kontrollansvaret styrka, då man inte riskerar att missa uppdaterande uppgifter internt och externt. Detta kräver dock att kristeamet jobbar intimt och att det ges möjligheter till smidiga kommunikationssätt så att inte viktig information ”faller mellan stolarna”. Vi föreslår samtidigt att det finns en ansvarig i teamet. För att öka beredskapen kan det också vara fördelaktigt att utöva krisövningar i form av verklighetstroga cases. Praktisk erfarenhet och förståelse för hur de skall ta till sig information, och planera i enlighet med företagets riktlinjer i form av långsiktiga mål och normer, är viktigt. Utifrån det nämnda samarbete som enligt Wasa uppstod mellan de utpekade företagen efter akrylamidkrisen, bör andra inom livsmedelsbranschen vid en liknande situation ta lärdom av varandra och utnyttja de gemensamma kunskaperna. I vårt fall förundras vi över att Livsmedelsverket fortfarande är ett okänt forum för många konsumenterna

och ett verktyg som de drabbade företagen borde kunna ta hjälp av. Vi föreslår därför en länk via företagets hemsidor som hänvisar direkt till Livsmedelsverket för att minska risken för missuppfattningar och spekulationer från andra källor. På respektive fallföretag finns för närvarande noll till en träff då man söker på denna myndighet, vilket vi tycker skall förbättras av trovärdighetsskäl.

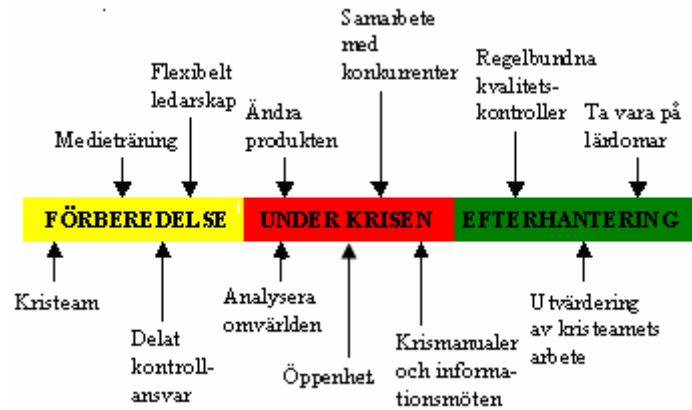
Organisationens inre oro måste tas hand om genom en öppen kommunikation internt. Det är viktigt att belysa vad som hänt och vad som kommer att hända. Det kan man hantera genom intranät, informationsmöten för alla i företaget och utförliga krismanualer. Om dessa aktiviteter genomförs leder det till att personalen känner sig mer involverad och skapar därmed motivation och sammanhållning. Vi ser också att resultatet blir en mer effektiv och en flexibel arbetsuppdelning, då man kan utse den mest lämpliga för varje uppgift. Det ökar även möjligheten till ömsesidig feedback för att justera planerade åtgärder vid dessa forum. Modellen betonar vikten av ett flexibelt ledarskap. I Svenska LantChips fall tros detta vara en stor faktor till varför hanteringen inte fungerade på ett slagkraftigt vis. Dock har vi svårt att slå fast betydelsen av det i den totala krishanteringen eftersom informationen inte fanns att tillgå vare sig från Estrella eller Wasa.

Krisens ursprung var att det fanns ett farligt ämne i produkterna och det var därför nödvändigt för deras, och till viss del företagets, överlevnad att förändra dessa efter kritiken och därmed minska akrylamidhalten. Vid andra livsmedelslarm, där det är oklart vad som orsakade risken, kan en annan utväg vara att dra in produkten från marknaden under en viss period eller permanent, för att visa att företaget tar sitt ansvar genom att inte utsätta konsumenten för onödig fara. Man utför det för att behålla sitt goda rykte. Däremot måste livsmedelsföretagen även vid de tillfällen där det saknas stöd för anklagelserna snabbt klargöra att åtgärder ändå vidtas och problemet tas på allvar. Exempelvis kan detta göras genom att kontakta ett externt analysbolag och undersöka riskens källa eller tala med experter, vilket görs för att inte äventyra att en kris uppkommer eller eskalerar.

Sista steget vid en krishantering kräver att företaget reflekterar och utvärderar den gångna krisen och de konsekvenser den gav för att dra de slutgiltiga lärdomarna inför framtiden. Det innebär att kristeamets arbete granskas och även dess uppfattning om hur de stöttades av företagets kriskultur. Inom ramarna för efterhanteringen skall också resurserna ses över för att se om de räckte till och om teamet kunde genomföra krishanteringen effektivt med hjälp av de

tillgängliga kommunikationsverktygen. Hela händelseförloppet måste analyseras för att en eventuell omformning ska kunna genomföras, för att minska sårbarheten.

Nedan sammanfattas våra slutsatser i en figur som visar hur en optimal krishantering utifrån en liknande situation kan gå till.



Figur 4. Optimal krishanteringsfigur

6.2 Förslag till fortsatt forskning

Med tanke på att larmrapporter är ett frekvent återkommande fenomen, är det av vikt att forskningen om hur sådana ska hanteras fortsätter. Det är även viktigt att se över medias betydande roll i samhället, och dess påverkan på konsumentens val av produkt.

Efter att ha satt oss in i teorier inom Crisis Management och PR, har vi fått ett ökat intresse för sambandet dem emellan. I uppsatsen berörde vi området Corporate Societal Marketing (CSM) som vi ser som ett ytterligare redskap för den externa kommunikationen, men på grund av bristande tid fanns det dessvärre inte utrymme för djupare forskning. CSM innebär att företaget förmedlar ett socialt ansvar i form av ideella insatser som kan uppfattas som mindre kommersiella aktiviteter, vilket kan ge bättre återhämtande effekter för företaget.¹⁰⁹ Vad vi under uppsatsens gång erfarit, är att det i dagsläget är vanligt att livsmedelsföretag sponsrar eller på annat sätt engagerar sig i välgörenhetsorganisationer. I vår uppsats belyser vi akrylamidlarmet, och i detta specifika fall var inte denna åtgärd fullt applicerbar eftersom vårt fokus främst har legat på reaktiva åtgärder. CSM är mer effektivt i förebyggande syfte, eftersom det annars hade funnits en risk för att avsikten misstolkats. Därför överlåter vi på

¹⁰⁹ Hoeffler, S; Keller, K (2002) "Building Brand Equity Through Corporate Societal Marketing", *Journal of Public Policy & Marketing*, Sid. 78-79

andra författare, eller forskare, att undersöka vidare på hur CSM hade kunnat användas som en preventiv åtgärd.

Det hade även varit intressant att göra en mer kvantitativ fortsättning på studien, med hjälp av statistisk data över exempelvis fallföretagens försäljningssiffror. Detta kräver dock att man har mer tid till sitt förfogande, samt en mer intim relation med företagen eftersom en stor del av sådan information vanligtvis är konfidentiell.

7 Referenslista

Litteratur

Armstrong, Gary; Kotler, Philip (2003) *Marketing – An Introduktion*, Sixth edition, Prentice Hall, New Jersey

Bryman, Alan; Bell, Emma (2005), *Företagsekonomiska forskningsmetoder*, Första upplagan, Liber, Malmö

De Pelsmacker, Patrick; Geuens, Maggie; Van den Bergh, Joeri (2004) *Marketing communications – A European perspective*, Second edition, Prentice Hall, Harlow

Dowling, Graham E. (2001), *Creating Corporate Reputations, Identity, Image and Performance*, Oxford University Press, Oxford

Hatch, Mary Jo (2002), *Organisationsteori*, Studentlitteratur, Lund

Sandberg, Helena (2004), *Medier & fetma – en analys av vikt*, Lund

Slatter, Stuart (1987) *Corporate recovery – A guide to turnaround management*, Penguin Books, London

Svenning, Conny (1997) *Metodboken*, Andra upplagan, Lorentz förlag

Artiklar

Ahlborg, Karin (2007) "Fel matolja kan göra dig sjuk", *Aftonbladet*, Del: ab, sid 22-23, 2007-02-21

Anonymous, ABI/INFORM Global (2000), "A food poisoning outbreak is linked to your restaurant. How do you handle the media?", *Nation's Restaurant News*, Sid F10, Nummer 2000; 34, 29

Esbjörnsson, Erik (2007) "Här är Sveriges starkaste livsmedelsvarumärken", *Resumé*, 2007-05-16

Helsingborgs Dagblad (2002), "Se upp med vad du äter, dricker – läser och hör", *Helsingborgs Dagblad*, sid 17, 2002-11-13

Hoeffler, Steve; Keller, Kevin Lane (2002) "Building Brand Equity Through Corporate Societal Marketing", *Journal of Public Policy & Marketing*, Nummer: Spring 2002, Volym 21, Sid. 78-80

Jiminez, David (2001) "When you are the headlines: a guide to understanding crisis management", *Franchising World*, Nummer: April 2001; 33, 3, sid 54

Keller, Kevin Lane (2001) "Building Customer-Based Brand Equity", *Journal Marketing Management*, Jul/Aug 2001; 10, 2, Sid 15-18

Kuttischreuter, Margôt (2006) "Psychological Determinants of Reactions to Food Risk Messages", *Risk Analysis*, Nummer: 4 år 2006, sid 1048

Nilsson, Kerstin (2002), "Avslöjandet chockar chipsindustrin", *Aftonbladet*, sid 9, 2002-04-24

Nyblom, Steven E; Reid, Janine; Coy, William J; Walter, Fred (2003), "Understanding Crisis Management", *Professional Safety*, Nummer: Mars 2003; 48, 3 sid 18-19

Paraskevas, Alexandros (2006), "Crisis management or crisis response system", *Management Decision*, Nummer: 44 2006, sid 894-895, 898-903

Peruzzi, Britt (2003), "Margarinet är farligt", *Aftonbladet*, sid 13, 2003-05-23

Snaprud, Per (2007), "Fem år efter chipslarmet: Mindre akrylamid i maten", *Forskning & Framsteg*, Nummer 3/07, sid 39-41

Sundling, Janne (2004), "Larm skakar Kelloggs – ödmjukhet och öppenhet A och O vid krishantering", *Resumé*, sid. 26, 2004-08-19

Svenska Dagbladet (2002), "Hur har larret påverkat er?", *Svenska Dagbladet*, sid. 42, 2002-05-07

Svensson, Pia (2004), "Mat för trendkänsliga", *Göteborgsposten*, sid. 49, 2004-10-12

Thulin, Carl (2002), "Livsmedelslarm oroar inte Axfood", *Svenska Dagbladet*, 2002-04-24

Udwadia, Firdaus E.; Mitroff, Ian I. (1991), "Crisis Management and the Organizational mind", *Tecnological Forecasting and Social Change*, Nummer: 40, sid. 1-2, 33-36

Valle, Matthew (1999), "Crisis, culture and charisma: The new leader's work in public organizations", *Public Personell Management*, Nummer: Summer 1999; 28, 2, sid. 245-250

Elektroniska källor

Kraft Foods Norden (2005) <http://www.kraftfoodsnordic.com>

Livsmedelsverket (2007), <http://www.slv.se>

LivsmedelSverige (2007), <http://www.livsmedelssverige.org>

Nationalencyklopedin och Språkdata (2007), <http://www.ne.se>,

Svenska LantChips, (2006) <http://www.svenkalantchips.se>,

Wasa, (2003) <http://se.wasa.com>

Åhrberg, Annethe/Sund.nu- mer än en hälsosajt (2007) <http://www.sund.nu>

Uppsatser

Andersson, Samuel; Forsén, Helena; Weinberg, Monika (2003), *Crisis management – En analys av dess innebörd i ett svenskt företag*, Lund, 2003-09-12, sid 37

Muntliga källor

Arnegård, Robert (2007, 4 maj), VD för Svenska LantChips, [Telefonintervju]

Carne, Anders (2007, 7 maj), Informationschef på Kraft Foods Sverige, [Telefonintervju]

Gustafsson, Karin (2007, 7 maj), Informatör på Livsmedelsverket, [Telefonintervju]

Holmgren, Leif (2007, 9 maj), Forsknings- och utvecklingschef på Barilla/Wasa, [Telefonintervju]

BILAGA 1 - Intervjuguide

Gemensamma frågor till företagen

Inledande frågor och bakgrundsfrågor

- Vad hade Du för position under perioden?
- Hade Ni diskuterat något kring liknande larm innan?
- Vad var Er kunskap kring akrylamid innan larmet?
- Var det en chock/ny kunskap för Er att akrylamid fanns i Era produkter?
- Fick Ni några förvarningar om att ett larm skulle komma?
- Förändrades er försäljning av chips/knäckebröd och i så fall på kort eller lång sikt?
- Finns det möjlighet att få tillgång till några försäljningssiffror?

Upptäckten av risken; Kriskultur

- Var uppmärksamheten förväntad utifrån den aktuella risken?
- Hade Ni tidigare varit i en liknande krissituation? Om ja, hur arbetade Ert företag tidigare vid liknande krissituationer?
- Vad var Er beredskap rent team- och ledningsmässigt vid akrylamidrapporten?
- Vem/Vilka hade det främsta arbetet med att strukturera upp arbetet eller planera upplägget från företagets sida just i denna situation?
- Hade den personen (de personerna) några tidigare erfarenheter och använde de sig då av det?
- Fick den/dem igenom sina förslag eller strategier?
- Hur informerades medarbetarna om bakgrunden, nuläget och planerna?

Förebyggande åtgärder; Hanteringens struktur

- Uppfattade Ni en oro inom Ert företag då larmet uppkom?
- Uppfattade Ni hur Era konkurrenter reagerade på larmet?
- Uppfattar Ni larm av detta slag främst som kännbara konkreta förluster där intäkter förloras eller som ogripbara i form av stress eller förändring i rykte?
- Fanns det ett utformat kristeam?

- Anser Du att Ni tog till nödlösningar, allmänt i situationen som den var just då?

Begränsning av skadan; Syftet med hanteringen

- Gjordes det något för att hantera krissituationen internt?
- Vem var ledare under perioden?
- Vad hade den dåvarande ledaren för ledarstil?
- Hur delegerade han ansvaret mellan de andra medarbetarna?
- Anser Ni företaget är och var vid larmet, utsatt för stark konkurrens och frekvent nya spelregler?

Återhämtning

- Påverkades motivationen under krisen och efter? I sådana fall hur?
- Påverkades sammanhållningen? I sådana fall på vilket sätt?
- Bedömer ni företaget vara flexibelt under liknande situation?
- Vad var viktigast för Er då ”stormen blåst över”?

Lärande och omformning

- Nu i efterhand, är det något som Ni skulle vilja ha gjort annorlunda?
- Gav larmet några lärdomar och i så fall vilka?
 - Organisationsmässigt?
 - Kommunikationsmässigt?
 - Marknadsföringsmässigt?

Communication Strategies for Responding to a Crisis; Åtgärder

- Vad anser Ni om konkurrenternas agerande under denna situation?
- Fanns det något samarbete mellan Er eller andra inblandade parter?
- Anser Ni att media har påverkan på Era produkter inom livsmedelsbranschen? I sådana fall hur stor?
- Hur arbetar Ni med och förhåller Er mot media?

- Anser ni att er trovärdighet minskade på grund av larmet? Om ja, hur skulle ni valt att bygga upp den igen?

Brand-Building Blocks

- Ändrades marknadsföringen av produkten efter larmet?
- Innehåller dagens chips lägre akrylamid
- Vad vet ni om akrylamidhalterna idag, har ni gjort någon vidare forskning?
- Använder Ni Er utav några strategier idag för att motverka liknade situationer?

Ytterligare frågor speciellt till Leif Holmgren på Wasa

- Var det ett medvetet val att Du gick ut öppet om akrylamiden för media? Var detta en medveten strategi?
- Tror Ni att era produkter jämfört med chips hade lättare att återfå försäljningssiffrorna då Ni producerar nyttigare produkter?

Frågor till Livsmedelsverket

- Hur hanterar Ni ett nytt forskningsresultat? Hur går det till?
- Hur sker rapporteringen till media?
- Är det vanligt att media går ut med fel information angående matens innehåll?
- Hur agerar Ni då media har gått ut med felaktig information? Vad kan följderna bli?
- När larmet om akrylamid kom, hur bemötte Ni det?
- Hur pass allvarligt var larmet angående akrylamid?
- Hur lång tid tog det innan uppståndelsen kring larmet lade sig?
- Hur var relationen mellan Er och de drabbade företagen före/efter larmrapporten?
- Har Ni märkt en markant ökning de senaste åren av rapporteringar om att mat innehåller farliga ämnen?
- Vad tror Ni detta beror på?
- Blir företagen mer och mer uppmärksamma över vad deras produkter innehåller, då de vet att media kan bli ett stort hot för dem?

Kompletterande frågor till Livsmedelsverket

- Hur bedömer man vem som ska kontaktas och vilka företag som berörs starkast när en larmrapport skickas ut?
- Hur kommer det sig att man i akrylamidfallet kontaktade livsmedelsföretagen endast ett dygn innan man kontaktade media?
- Brukar man sammankalla ett möte med berörda företag, eller hur går informationen till dem till?
- Kommer ni ihåg om något/några av företagen Estrella/Kraft Foods, Wasabröd eller Svenska LantChips agerade eller hanterade akrylamidlarmer på ett särskilt bra eller dåligt sätt?
- Har ni någon uppfattning om ifall ovanstående företag samarbetade under krisen?
- Händer det att ett företag som drabbats av falska anklagelser i media ber er att dementera uppgifterna i media? Om ja, gör ni det?