

# Det strategiska kanalvalet

- ett kriskommunikativt framgångsrecept

Ekonomihögskolan, Lunds universitet

Magisteruppsats jan 2002  
Handledare Roland Knutsson

Författare  
Mattias Järlevi  
Sara Tjällden  
Daniel Zell

# Förord

Under uppsatsarbetets gång har ett flertal personer varit mer eller mindre behjälpliga vid utformandet av den färdiga produkten. Detta stycke syftar till att lyfta fram de som har bidragit mest och därmed möjliggjorde uppsatsen.

Inledningsvis riktas ett stort tack till Peter Einarsson, Spider Relations. Denne har med sin stora kunskap, sitt brinnande engagemang samt en på alla punkter tillmötesgående attityd utgjort ett givande bollplank. Vidare tackas alla de som har givit oss sin tid vid de genomförda intervjutillfällena. Dessa är; Leif Andersson, Helena Bengtsson, Olof Brundin, Anders Enhagen, Ulf Gabrielsson, Mattias Hennius, Anders Jörle, Tor Krusell, Hampe Mobärg, Pontus Nyström, Per-Olof Olsson, Anna-Karin Runestad, Manni Svensson, Carl-Johan Wachtmeister samt Anders Örnevall.

Lund, januari 2002

Mattias Järlevi

mjarlevi@hotmail.com

Sara Tjälldén

sstt@hotmail.com

Daniel Zell

dzell@hotmail.com

***Ingenium res adversae nudare solent***

**- Motgången avslöjar begåvningen**

# Sammanfattning

Kris, kris, kris! Löpsedlarna skriker ut sitt budskap och allt ställs på sin spets. Situationen är allvarlig och företagets kommunikativa kompetens sätts på prov. Det är just denna kommunikation, den relaterad till en krishändelse, som fokuseras på i föreliggande uppsats. Området anses vara intressant då det förefaller som om det föreligger en teoretisk kunskapslucka däri. Begreppen issues- respektive reputation management behandlar främst proaktiva åtgärder medan crisis management framstår som ett luddigt formulerat samlingsnamn för alla åtgärder relaterade till en kris. Ingen av management-formerna anses därmed vara direkt tillämpbar avseende uppsatsens forskningsfråga, vilken redogörs för i det följande.

Inledningsvis eftersöks ett teoretiskt ramverk kring begreppen kris samt kriskommunikation. Denna strävan utmynnar i ett nytt synsätt på problematiken, enligt vilket korrekta kommunikativa åtgärder kan medföra att krisen pareras. Vidare ger synsättet utrymme för ett utökat strategiskt tänkande avseende dessa kommunikativa åtgärder. En central parameter i detta sammanhang är ett strategiskt kanalval. Uppsatsens forskningsfråga är därmed huruvida ett strategiskt kanalval vid kriskommunikativa åtgärder förekommer idag, samt hur ett sådant strategiskt användande kan se ut.

I uppsatsens teoretiska avsnitt presenteras vidare de kanaler vilka anses vara lämpliga vid extern kriskommunikation. Vid de genomförda intervjuerna synas sedan de olika respondenternas tankar kring kriser, kriskommunikation samt nämnda kanaler. Det samlade materialet granskas därefter analytiskt och reflekterande. Denna analys utmynnar i slutsatser vilka möter uppsatsens syfte; att föreslå ett lämpligt användande av olika kommunikationskanaler vid extern kriskommunikation.

# Innehållsförteckning

<b>1</b>	<b>INLEDNING</b>	<b>1</b>
1.1	PROBLEMBAKGRUND	1
1.2	FORSKNINGSFRÅGA	4
1.3	SYFTE	4
1.4	DISPOSITION – UPPSATSENS UPPLÄGG	4
1.5	AVGRÄNSNINGAR SAMT VAL AV PERSPEKTIV	5
<b>2</b>	<b>METOD – TILLVÄGAGÅNGSSÄTT</b>	<b>6</b>
2.1	FÖRSTUDIE	6
2.2	KVALITATIV UNDERSÖKNING	6
2.2.1	<i>Intervjuer</i>	6
2.2.2	<i>Respondenturval</i>	7
2.2.2.1	Konsulter	7
2.2.2.2	Journalister	7
2.2.2.3	Företag	8
2.2.3	<i>Källkritik</i>	12
<b>DEL 1</b>		
<b>3</b>	<b>KRISKOMMUNIKATION</b>	<b>14</b>
3.1	ETT KONCEPTUELLT FUNDAMENT	14
3.2	VAD ÄR KRISKOMMUNIKATION?	15
3.3	VAD SYFTAR KRISKOMMUNIKATION TILL?	15
3.4	NÄR BÖRJAR KRISKOMMUNIKATIONEN?	16
3.5	INTERN KRISKOMMUNIKATIONSPLANERING	17
3.5.1	<i>Identifiering av kriser</i>	17
3.6	ERKÄNNANDE ELLER DEMENTI?	19
<b>4</b>	<b>STRATEGISK KOMMUNIKATION</b>	<b>20</b>
4.1	KOMMUNIKATION	20
4.1.1	<i>Marknadskommunikation</i>	20
4.1.1.1	Krissituationen	21
<b>5</b>	<b>KANALER</b>	<b>23</b>
5.1	KOMMUNIKATIONSKANALER UR ETT KRISKOMMUNIKATIVT PERSPEKTIV	23
5.2	SOCIAL INTERAKTION	24
5.2.1	<i>Word-of-Mouth</i>	25
5.2.2	<i>Påverkan genom social interaktion</i>	25
5.2.3	<i>Gruppen som påverkare</i>	26
5.2.4	<i>Den enskilda individen som påverkare</i>	26
5.2.5	<i>Hur opinionsbildare påverkar</i>	27
5.2.5.1	Hur kan opinionsbildare identifieras	28
5.2.5.2	Påverkanstekniker ur ett företagsperspektiv	29
5.3	MEDIEKONTAKT (REDAKTIONELLA MEDIA)	30
5.3.1	<i>Media som kommunikationskanal</i>	30
5.3.2	<i>Medias egenskaper</i>	31
5.3.3	<i>Medierelationen</i>	32
5.3.3.1	Dialogen	33
5.3.3.2	Kontakten	34
5.3.3.3	Presskonferensen	34
5.3.3.4	Personliga kontakter	35
5.3.4	<i>Att undvika negativ publicitet</i>	35
5.4	INTERNET	37
5.4.1	<i>Internets räckvidd</i>	37
5.4.2	<i>Användning av Internet</i>	38
5.4.2.1	Informationsinhämtning	39

5.4.2.2	Communities .....	40
5.4.3	Mediekonsumentens förtroende för Internet.....	40
5.4.4	Internet som kommunikationskanal.....	41
<b>6</b>	<b>INFÖR DEN EMPIRISKA STUDIEN – TEORETISKA REFLEKTIONER .....</b>	<b>43</b>
<b>DEL 2</b>		
<b>7</b>	<b>EMPIRISKT UNDERLAG.....</b>	<b>45</b>
7.1	KRISBEGREPPET.....	45
7.2	KRISKOMMUNIKATION .....	47
7.2.1	Begreppet kriskommunikation.....	47
7.2.2	Intern och extern kommunikation.....	48
7.2.3	Förebyggande åtgärder.....	48
7.2.4	Vinna tid.....	49
7.3	SOCIAL INTERAKTION.....	49
7.3.1	Word-of-mouth (WOM).....	49
7.3.2	Opinionsbildare.....	50
7.4	MEDIKONTAKT (REDAKTIONELLA MEDIA).....	51
7.4.1	Tankar om media.....	51
7.4.2	Pressmeddelanden.....	51
7.4.3	Presskonferenser .....	52
7.4.4	Personliga mediakontakter.....	53
7.4.5	Talesmän .....	54
7.4.6	Journalistperspektivet .....	54
7.5	INTERNET.....	55
7.5.1	Kommunikationskanalen Internet.....	55
<b>DEL 3</b>		
<b>8</b>	<b>DISKUSSION – ANALYS .....</b>	<b>59</b>
8.1	KRIS OCH KRISKOMMUNIKATION.....	59
8.1.1	Extern kriskommunikation.....	59
8.2	KANALER.....	60
8.2.1	Social interaktion .....	61
8.2.1.1	Word-of-mouth (WOM).....	61
8.2.1.2	Opinionsbildare .....	61
8.2.2	Mediekontakt (redaktionella media).....	62
8.2.2.1	Lokal vs. nationell media .....	63
8.2.2.2	Hur hantera medias gate keeping-funktion? .....	63
8.2.2.3	Pressmeddelanden och presskonferenser.....	64
8.2.3	Internet .....	64
8.2.3.1	Internet som kommunikationskanal.....	64
8.2.3.2	Betydande roll .....	65
8.2.3.3	Gate-keeping samt tidsaspekten .....	66
8.2.3.4	Mediakonsumentens förtroende för Internet.....	66
<b>9</b>	<b>SLUTSATSER .....</b>	<b>67</b>
<b>10</b>	<b>AVSLUTANDE REFLEKTIONER.....</b>	<b>70</b>

# Figurförteckning

<b>Figur 1, Kommunikativ krisparering</b> .....	3
<b>Figur 2, Potentiellt krisutlösande faktorer, Mitroff &amp; Pauchant, 1993</b> .....	18
<b>Figur 3, Kanalindelning ur ett riskkommunikativt perspektiv</b> .....	24
<b>Figur 4, Hypodermic Model, Windahl &amp; Signitzer, 1992</b> .....	27
<b>Figur 5, Two-Step Flow Model, Windahl &amp; Signitzer (1992)</b> .....	28
<b>Figur 6, Masskommunikationsprocessen, efter Dimpleby och Burton, 1996, (Hadenius &amp; Weibull, 1999)</b> .....	31
<b>Figur 7, Användning av Internet och Internet på offentlig plats bland befolkningen fördelat på åldersgrupper (SCB, 2000)</b> .....	38
<b>Figur 8, Användning av Internet till olika sysslor bland befolkningen i åldern 16-64 år i procent och antal. (SCB, 2000)</b> .....	38
<b>Figur 9, Nyhetsmedier i vilka svenskarna följde händelserna efter terrorattacken mot USA under det första dygnet (SPF, 2001)</b> .....	39
<b>Figur 10, Interaktivitet hos TV, böcker och tidningar samt telefon, Geizelius, 1997</b> .....	42
<b>Figur 11, Mediabevakning i krisens olika faser, Anders Jörle, 2001</b> .....	52
<b>Figur 12, Kommunikativ krisparering</b> .....	67

# 1 Inledning

Förr eller senare hamnar de flesta företag och organisationer i någon form av kris. Det kan röra sig om en olycka i en fabrik, ett sabotage mot produktionen, en högt uppsatt medarbetare som begår olagligheter, ett förlorat patent, en tvist med facket etc. En kris kan ha många olika ansikten och är nästan alltid oförutsedd. Löpsedlarna basunerar ut sitt budskap. Kris, kris, kris! Situationen är allvarlig. Allmänhetens förtroende för företaget är i fara. Stora värden står på spel, både i pengar och anseende. Vidare är antalet olika interna, respektive externa, intressenter vilka kan tänkas drabbas av krisen stort. I värsta fall riskerar företaget att fullständigt förlora kontrollen över händelserna, vilket kan visa sig bli väldigt kostsamt. När krisen väl är ett faktum är korrekta kommunikativa åtgärder centralt. Så kallad kriskommunikation handlar om att förebygga risker och minimera skador på företaget då krisen är en realitet. Målsättningen är att krisens inverkan på företagets normala verksamhet skall vara så liten som möjligt, och att företaget skall ta sig igenom krisen med bibehållet förtroende hos de olika intressentgrupperna.

## 1.1 Problembakgrund

Att finna ett enhetligt teoretiskt ramverk för krishändelser låter sig svårligen göras. Begreppsfloran är omfattande och definitionerna på de skilda begreppen varierar starkt. Personer verksamma inom kommunikationsbranschen omger sig med ett flertal så kallade buzz words vars betydelse mer eller mindre går in i varandra. Det framstår inom detta teoretiska område, som inom många andra, närmast som ett självändamål att sätta sin etikett på en företeelse för att därmed framstå som nydanande och framåtskridande. Diverse konsulter verkar söka profilering i förhållande till sina konkurrenter och resultatet blir en omfattande oklarhet kring fenomenet. De vanligast förekommande begreppen vilka används för att beskriva handhavandet av en krishändelse förefaller vara issues- samt crisis management. Trots nämnda oklarheter går det dock att uttyda vissa skillnader mellan nämnda begrepp.

Termen issues management myntades 1977 av W. Howard Chase i Public Relations Journal. Det bör dock noteras att Chase inte uppfann företeelsen som sådan då issues management hade figurerat under andra namn såsom strategiska ad-hoc lösningar hos ett stort antal företag redan innan 1977 (Jones et.al., 1979). Sedan Chase's arbete framlades har termen behandlats flitigt i kommunikationskretsar, och bland annat Ansoff (1980) definierar issues management som en systematisk process för att tidigt kunna både upptäcka och svara på viktiga trender såväl inom som utom organisationen. Vidare konstaterar Ansoff (1980) att ett företag kan utveckla en förmåga att snabbt identifiera trender genom en kontinuerlig övervakning av företagets omgivning. Arrington & Sawaya (1984), Dutton & Ottensmeyer (1987), Camillus & Datta (1991), Grunig (1992) samt King (1982) definierar alla issues management på ett snarlikt sätt då de beskriver företeelsen som de organisatoriska processer och rutiner vilka används för att kunna uppfatta, analysera och reagera på trender. Det svenska ordet trend används i detta sammanhang synonymt med det engelska ordet issue vilket Ansoff (1980) definierar såsom:

*"A strategic issue is a forthcoming development, either inside or outside of the organisation, which is likely to have an important impact on the ability of the enterprise to meet its objectives." (Ansoff, 1980)*



Issues management behandlar därmed tänkbara *framtida* trender vilka kan vara av betydelse för ett företags förutsättningar att uppnå dess målsättningar.

Inom issues management förekommer en ytterligare strömning kallad reputation management. Denna inriktning betonar företagets rykte och image, och vikt fästs vid att upprätthålla detta, exempelvis i händelse av kris. Synsättet är huvudsakligen ett proaktivt sådant vilket handlar om att identifiera tänkbara händelser vilka kan påverka företaget i endera riktningen (Young 1993). Denna identifikation syftar till att vidtaga åtgärder för att undvika händelsen och därmed även undvika negativa konsekvenser för företagets reputation, eller rykte. Marconi (2001) talar även om vikten av att planera och testköra företagets krisåtgärder för att minimera risken för felaktigheter vid skarpt läge. Att exempelvis ha utarbetade strategier för hur media skall hanteras i ett krisläge medför tidsbesparing vilket kan vara av stor vikt då drevet går (Fombrum 1996). Både issues- och reputation management handlar sålunda om att förutse tänkbara framtida scenarion syftande till att undvika negativa konsekvenser för företaget. Inom reputation management konkretiseras dessa negativa konsekvenser i begreppet reputation, medan det inom issues management talas mycket om trender. Essensen inom de båda inriktningarna framstår dock som mer eller mindre densamma.

Vid en studie av begreppet crisis management framstår detta som något bredare än de båda redan nämnda management-formerna. Vilket påtalas av Fink (2000) innefattas crisis management både av åtgärder vilka vidtas innan krisen är ett faktum, samt åtgärder som följer då krisen redan är ett faktum. Crisis management är enligt Fink (2000) som mest effektiv då potentiella hotbilder identifieras samt avvärjs. Detta anses dock inte alltid vara möjligt varför långtgående strategier för det faktiska krisarbetet även behövs. Issues- respektive reputation management diskuterar alltså i huvudsak hur en kris kan identifieras innan den är ett faktum, samt planering inför en eventuell kris. Dessa tankegångar återfinns även inom crisis management vilket bland andra Mitnoff & Anagnos (2001) påtalar, dock med mer betoning på hur planeringsarbetet de facto skall tillämpas i realiteten. Aspekter som därmed hamnar i fokus är mer praktiska detaljer såsom medierelationer, val av kommunikationskanaler etc. Med detta som utgångspunkt bör möjligen issues- respektive reputation management ses som underavdelningar inom begreppet crisis management vilket därmed kan anses vara en form av samlingsnamn för alla åtgärder knutna till en kris, oavsett om denna redan har inträffat eller ej.

Enligt ovanstående resonemang förekommer ett flertal olika syn- respektive förhållningssätt gentemot förberedelser inför en krishändelse samt de efterföljande åtgärderna. Intressant att notera är dock att definitionen av begreppet crisis communication eller kriskommunikation i stort sett är densamma oavsett teoretisk inriktning. Kriskommunikation benämns vanligtvis de kommunikativa åtgärder vilka vidtas då krisen är ett faktum. Även föreliggande uppsats hade detta synsätt som utgångspunkt då uppsatsarbetet inleddes. Under arbetets gång har dock en tanke växt sig allt starkare. En ifrågasättande tanke. Varför anses en händelse vara en kris omgående då den har inträffat? Varför benämns all kommunikation som följer på denna händelse såsom kriskommunikation? Det framstår som ett onödigt defensivt synsätt att omgående acceptera att en kris har skett. Att istället använda termen *negativ händelse* tros bidra till ett annat mind set, ett mindre uppgivet sådant.

Enligt detta synsätt följs den *negativa händelsen* av diverse *kommunikativa åtgärder*, och inte det negativt laddade kriskommunikation. Resultatet av dessa kommunikativa åtgärder kan bli två olika:

- Om den negativa händelsen är omfattande, och/eller om felaktiga kommunikativa åtgärder vidtas, övergår den negativa händelsen till en *kris*. Med kris avses här då företagets varumärke påverkas i negativ riktning. Bernstein (2001) menar vidare att den traditionella marknadskommunikationen syftar till att stärka ett företags varumärke. Ur detta perspektiv kan den kommunikation som följer av utfallet *kris* betraktas såsom traditionella marknadskommunikativa åtgärder. Detta då det i detta fall handlar om att söka bygga upp det skadade förtroendet för varumärket. Alltså anses begreppet kriskommunikation vara felaktigt även under dessa förutsättningar.
- Enligt det andra utfallet av synsättets *kommunikativa åtgärder*, där korrekta kommunikativa åtgärder vidtas, blir *hotet undanröjt*. Då hotet, enligt detta utfall, är undanröjt krävs inga särskilda åtgärder.

Detta synsätt illustreras nedan:



**Figur 1, Kommunikativ krisparering**

Synsättets huvudsakliga bidrag är sålunda att en händelse inte bör betraktas som en kris omgående då den har inträffat. Vidare ifrågasätts begreppet kriskommunikations relevans. Diskussionen kring detta synsätt relativt det traditionella ligger dock utanför uppsatsens forskningsfråga, och är snarare att betrakta som en form av "sidoupptäckt". Vidare uppenbarade sig detta synsätt först i uppsatsarbetets slutskede varför teorigenomgång, empirisk undersökning samt analysavsnitt är skrivna utefter det traditionella synsättet. Dock förs det fram i uppsatsens slutsatser.

Ett välkänt marknadsföringsaxiom är *att göra rätt saker på rätt sätt*. I så gott som alla grundläggande marknadsföringsböcker redogörs för denna tanke. Alla marknadskommunikativa åtgärder bör planeras noga för att säkerställa dess genomslagskraft. Denna planering kan ta sig många skilda uttryck såsom marknadsundersökningar, market targeting, segmentering, positionering etc. Det strategiska tänkandet är därmed utbrett. Bernstein (2001) menar, vilket redan har nämnts, att marknadskommunikationens huvudsakliga funktion är att stärka företagets varumärke. Samtidigt menar Bernstein att kriskommunikation syftar till att upprätthålla detta värde. En möjlig slutsats av detta är att kriskommunikation egentligen är att betrakta som en form av marknadskommunikation. Därmed borde samma strategiska tänkande som inom traditionell marknadskommunikation även vara förekommande inom kommunikationen som är relaterad till en krishändelse. Det i föreliggande uppsats redovisade teoriavsnittet uppmärksammar dock att tillgänglig litteratur rörande kriskommunikation främst berör VAD som skall kommuniceras. HUR detta skall ske

framstår dock som något oklart. Att få ut rätt budskap presenteras ofta som kriskommunikationens mest centrala punkt. Förekommer då ett strategiskt tänkande kring hur detta budskap skall nå ut till marknaden? Ett budskap kan vara aldrig så korrekt, men om det inte kommuniceras effektivt genom ett korrekt utnyttjande av tillgängliga kommunikationskanaler så framstår arbetet som mer eller mindre bortkastat.

Möjligen kan det nya synsättet, enligt redovisade modell, ge utrymme för ett utökat strategiskt tänkande avseende företagets kommunikativa åtgärder vid det som traditionellt benämns en kris. Hur skulle detta strategiska tänkande i så fall se ut? Med andra ord, vilka är de tillgängliga kommunikationskanalerna samt hur ser ett lämpligt användande av dessa ut?

## 1.2 Forskningsfråga

Inom traditionell marknadskommunikation återfinns ett långtgående strategiskt tänkande kring hur ett budskap skall nå ut till marknaden, bland annat avseende möjliga kommunikationskanaler. Med strategiskt avses här den kommunikation vilken är grundad i långsiktiga resultatnriktade målsättningar. Det förefaller dock som om detta strategiska tänkande inte tillämpas fullt ut inom kriskommunikationen. Ur diskussionen i problembakgrunden har därför följande tvådelade forskningsfråga vuxit fram:

*Förekommer ett strategiskt utnyttjande av tillgängliga kommunikationskanaler i teorin rörande kriskommunikation, samt hur kan ett sådant strategiskt användande se ut?*

För att besvara dessa frågor behöver följande områden undersökas närmare:

- Vad innefattas av begreppen kris samt kriskommunikation? För att besvara frågan studeras grundläggande litteratur inom bland annat crisis management samt även traditionellt vedertagen kommunikationsteori.
- Vad är en kommunikationskanal, samt vilka kanaler är tillämpliga inom kriskommunikationsområdet? Här studeras främst företagsekonomisk litteratur samt kommunikationsteori.

## 1.3 Syfte

Uppsatsens syfte är att föreslå ett lämpligt användande av olika kommunikationskanaler vid extern kriskommunikation.

## 1.4 Disposition – uppsatsens upplägg

För att underlätta läsningen för läsare med olika förförståelse i ämnet erbjuds i detta avsnitt en kort disposition samt läsanvisning av uppsatsen.

Uppsatsen består av tre delar. Den första inleds med en diskussion kring begreppen kris och kriskommunikation. Dessutom genomförs en teoretisk genomgång av litteratur om kriskommunikation, marknadskommunikation och tillämpliga kommunikationskanaler. Denna del avser att besvara den första delen av forskningsfrågan; om det i kriskommunikation i likhet med traditionell marknadskommunikation förekommer strategisk styrning av kommunikationen för att förmedla ett budskap.

Den andra delen fokuseras på hur företag medvetet kan använda och använder olika kommunikationskanaler som strategiskt verktyg vid uppkomsten av negativa händelser i företaget. Denna del fokuserar på empiriskt underlag vilket avser att besvara forskningsfrågans andra del; hur företag strategiskt kan utnyttja olika kanaler i sin kriskommunikation.

I den avslutande delen analyseras de första två delarna, och slutsatser samt reflektioner presenteras.

## **1.5 Avgränsningar samt val av perspektiv**

Uppsatsen behandlar kriskommunikation ur ett företagsekonomiskt perspektiv. Då denna typ av kommunikation till stor del ligger inom området medie- och kommunikationsvetenskap har även litteratur från detta ämnesområde behandlats. Dock har denna i vissa sammanhang vinklats för att passa problemområdet. Fokus ligger på hur företag mer strategiskt kan styra den externa kommunikationen vid uppkomsten av möjliga krissituationer, och inte hur internkommunikationen ser ut. Gränsen mellan vad som är intern- respektive extern kommunikation är svårdragen, men i uppsatsen definieras extern kommunikation som den gentemot marknad, alltså alla faktiska och potentiella köpare av en produkt eller tjänst. I uppsatsen bortses därmed från övriga externa intressentgrupper såsom investerare, myndigheter, konkurrenter etc.

Ett företags kommunikation vid krissituationer skiljer sig från den övriga marknadskommunikationen i flera avseenden. Med anledning därav fokuseras studien på kommunikationskanaler vilka anses vara användbara vid kriskommunikativa åtgärder. Övriga, inom traditionell marknadskommunikation tillämpliga, kanaler bortses därmed från.

## **2 Metod – tillvägagångssätt**

Föreliggande avsnitt har för avsikt att redogöra för hur olika uppfattningar och kunskaper, vilka ligger till grund för att besvara forskningsfrågan, har skapats. För att säkerställa den vetenskapliga karaktären i kopplingen mellan teori och empiri har en genomgång av traditionell teori samt aktuell forskning inom området genomförts. Den empiriska basen består av undersökningar kring hur praktiker ser på forskningsområdet.

### **2.1 Förstudie**

I syfte att få en överblick över ämnet, samt att konkretisera och formulera problemet, genomfördes en förstudie i form av litteraturgenomgång samt inspirationsintervjuer och informella diskussioner med en representant för ett konsultföretag i PR-branschen. På detta sätt kunde vissa grundläggande hypoteser och tankegångar kring kriskommunikation testas, samt en vidare insikt i begrepp och problematik erhållas. Kunskapen har följaktligen legat till grund för valet av eftersökt information och därpå följande efterforskning.

### **2.2 Kvalitativ undersökning**

En viktig grund för uppsatsen har varit att samla kunskap om kriskommunikation och tillämpliga kommunikationskanaler. Med anledning därav har en kvalitativ studie använts. Denna har bestått i att sekundärdata i form av publicerade böcker och artiklar har sökts, samt att primärdata i form av intervjuer med praktiker inom relevanta områden har insamlats. Denna kvalitativa data har därefter analyserats och tolkats för att sedan resultera i slutsatser syftande till att förstå förutsättningarna för ett strategiskt användande av kommunikationskanaler vid uppkomsten av negativa händelser i ett företag. Forskningen är därmed i huvudsak baserad på kvalitativa data, men kvantitativa data i form av sekundärt insamlat material såsom undersökningar och vetenskapliga rapporter har även använts. Genom att ta del av dels kvantitativa, och dels kvalitativa data möjliggörs de slutsatser vilka uppsatsen utmynnar i.

#### **2.2.1 Intervjuer**

De genomförda intervjuerna är indelade i tre grupper; konsulter, journalister samt företagsrepresentanter. Då det insamlade empiriska materialet utgörs av intervjuer är tolkningen av denna data av yttersta vikt. Intervjumetodiken påverkar de svar som respondenterna ger och är därför avgörande för innehållet i det empiriska underlaget. Då syftet har varit att förstå samt tolka hur företag tillämpar kommunikationskanaler vid kritiska händelser, samt jämföra detta med teorin, är det centralt att inte ställa alltför precisa frågor vilka uppenbart röjer den egna förståelsen. Med anledning därav tillämpades implicita frågor i djupintervjuerna, vilka gav utrymme för tolkning och subjektivitet hos respondenterna. Med andra ord användes en icke-styrande intervjumall (Seymour, 1992).

Syftet med intervjuerna var att öka den egna förståelsen för hur praktiker såsom informationsansvariga på företag med erfarenhet från uppmärksammade kriser och olika

kommunikationskonsulter ser på kriskommunikation och tillämpliga kommunikationsstrategier inom samma område. Frågeställningarna vid intervjuer av konsulter har inte skiljt sig nämnvärt från de vid intervjuer av företagsrepresentanter. Detta då flertalet i stort sett uttalar sig om sina egna erfarenheter, tankar och attityder. Konsulterna intar dock en mer oberoende och objektiv ställning till frågorna än företagsrepresentanterna. Syftet med att intervjua olika praktiker har varit att öka förståelsen för hur företag arbetar med olika kommunikationskanaler för att nå ut med sitt budskap. Även journalister har intervjuats, dock inte med samma djup som vid de övriga intervjutillfällena. Dessa intervjuer syftade till att identifiera eventuella gap mellan företagets kommunikationskanaler och hur och var journalister söker information.

Sammantaget har 15 intervjuer genomförts. Intervjutillfällena varade cirka en timme och var semistrukturerade med diskussionsfrågor snarare än specifika detaljfrågor. Frågeställningar skickades till respondenterna i förväg för att presentera ämnet samt ge dessa tid att reflektera över ämnet. Syftande till att inte styra intervjuerna i allt för hög grad var frågorna av övergripande karaktär. Intervjumaterialet spelades in med diktafon för att sedan analyseras och ge möjlighet att återkomma med eventuella följdfrågor.

## **2.2.2 Respondenturval**

Nedan följer en kort presentation av de personer som har intervjuats, samt varför.

### **2.2.2.1 Konsulter**

Konsultintervjuerna syftade till att ge en bild av kanalvalets betydelse vid extern kriskommunikation. Vidare eftersträvades en generell bild av det sätt på vilket förekommande företag strategiskt hanterar kommunikationskanaler i praktiken.

*Carl-Johan Wachtmeister* är partner och konsult vid *Spider Relations* där denne är ytterst ansvarig för företagets verksamhet i Öresundsregionen. Wachtmeister arbetar främst med projekt inom områdena strategisk kommunikation, investor relations, medierelationer samt krishantering.

*Leif Andersson* verkar såsom vad som kan liknas vid "frilansande" kommunikationskonsult och åtar sig uppdrag av skilda byråer då extra kompetens behövs. I grunden är Andersson journalist, men har under senare år dels arbetat som PR-konsult och även varit kommunikationschef vid Framfab.

*Pontus Nyströms*, VD vid *Tattoo PR*, huvudsakliga kompetens återfinns inom webbaserade kriskommunikativa lösningar.

### **2.2.2.2 Journalister**

Journalistintervjuerna avsågs bidra till en utökad förståelse kring hur och var journalister söker information, samt hur denna används. Journalistintervjuerna ansågs vara intressanta då den information som når marknaden ofta transporteras via media. Kunskap kring hur denna

yrkeskategori arbetar är därför central för att maximera effekten av ett företags externa budskap.

Vid valet av journalister söktes representanter från de olika redaktionella områdena; press, radio och TV. Följande personer har intervjuats:

*Per-Olof Olsson*, journalist och kanalchef på *SR Värmland*.

*Anna-Karin Runestad* arbetar som researchchef på *Nyheterna, TV4*.

*Helena Bengtsson* arbetar som researchchef, Uppdrag Granskning, *SVT*.

*Olof Brundin* arbetar som informationschef på *Aftonbladet*.

### **2.2.2.3 Företag**

Vid valet av fallföretag har två faktorer beaktats. Dels har företag vilka har erfarenhet av krissituationer kontaktats, men även företag som verkar i en bransch vilken anses vara en potentiell krisbransch. Detta med avseende på dess verksamhet. I övrigt har ett aktivt val av företag inom de tre kategorierna produkt- och tjänsteföretag samt även myndigheter gjorts. Detta då alla dessa organisationstyper tros ha ett kriskommunikativt medvetande. Då kriskommunikation, som alla övriga former av kommunikation, främst handhas av företagets informationsavdelning har främst informationsdirektörer eller motsvarande kontaktats. Detta avsnitt kan läsas endast av den som vill ha en djupare förståelse för de intervjuade företagens verksamhet och deras erfarenhet av medialt uppmärksammade kriser.

#### **2.2.2.3.1 Banverket**

*Banverket* är den myndighet som ansvarar för järnvägen i Sverige. Med detta avses att de driver utvecklingen inom järnvägssektorn, bistår riksdag och regering i järnvägsfrågor, ansvarar för drift och förvaltning av statens spåranläggningar, samordnar den lokala, regionala och interregionala järnvägstrafiken samt ger stöd till forskning och utveckling inom järnvägsområdet.

Ur ett kriskommunikativt perspektiv anses *Banverket* vara högst relevant att studera. Detta främst mot bakgrund av dess inblandning i tunnelbygget genom *Hallandsåsen*. Det huvudsakliga syftet med byggandet av tunneln är modernisering av *Väst kustbanan*. Åsens varierande berg och stora mängder grundvatten har dock försvårat projektet och orsakat avsevärda problem, varför bygget stoppades i oktober 1997. Ett ökande vattenläckage i tunneln söktes åtgärda med det kemiska tätningemedlet *Rhoca Gil*. Detta ledde dock till allvarliga giftläckage vilket förgiftade grundvattnet i området med fiskdöd samt nödslakt av kreatur som resultat. Händelsen väckte starka känslor hos allmänheten och fick mycket stor uppmärksamhet i media.

Intervjuobjektet *Mattias Hennius* position såsom informationschef vid *Banverket*, södra regionen, medför att denne har stor kunskap kring *Banverkets* kriskommunikativa strategier i allmänhet och *Hallandsåsprojektet* i synnerhet.

### **2.2.2.3.2 IFS**

*IFS* (Industrial & Financial Systems) utvecklar och levererar komponentbaserade affärssystem för medelstora och stora företag. Dess huvudsakliga produkt, *IFS Applications*, är baserad på webb- och portalteknologi med mer än 60 komponenter för tillverkning, hantering av företagets värdekedja och kundrelationer, ekonomi, utveckling, underhåll samt personal. *IFS* erbjuder kunderna en stegvis utveckling till det samverkande företaget med e-businesslösningar vilka möjliggör partner-, kund- och leverantörssamverkan. Med cirka 3300 anställda och försäljning i 43 länder är *IFS* en av de större affärssystemleverantörerna i världen.

Valet av *IFS* såsom fallföretag bottnar huvudsakligen i den allvarliga förtroendekris vilken företaget har befunnit sig i. Krisen stegrades under december 2000 och kulminerade då företaget under två börsdagar förlorade två tredjedelar av sitt börsvärde. Bakgrunden till krisen var hanteringen av en skatteskuld på knappt 30 miljoner kronor. På grund av dålig likviditet lyckades inte bolaget betala skulden i tid, vilket var illa nog. Än värre var att bolaget verkar ha försökt mörka sina problem.

Företrädare för *IFS* erkände senare att 35 miljoner kronor vilka hade hämtats in vid en nyemission inte hade gått till betalning av fyra företagsförvärv, vilket angavs i ett pressmeddelande. Istället hade pengarna gått till betalning av nämnda skatteskuld. Underlåtelser att betala skatteskulden i tid i kombination med det falska pressmeddelandet bidrog till uppkomsten av en avsevärd kris vilken omnämndes flitigt i förekommande ekonomiska tidskrifter.

Mot denna bakgrund ansågs *Manni Svensson*, informationsdirektör på *IFS*, vara ett intressant intervjuobjekt.

### **2.2.2.3.3 MyTravel**

*MyTravel Group plc* är en av världens största semesterresekoncerner. Verksamheten i Sverige, Norge, Danmark, Finland, Polen och Holland samlas i *MyTravel Northern Europe* eller *MyTravel*-gruppen i dagligt tal. Under *MyTravel*-gruppens paraply samlas reseföretag såsom *VING*, *Always*, *SPIES*, *Tjäreborg* med flera. Verksamheten omfattar såväl charter- som reguljärflyg samt hotell och flygbolag. Totalt har gruppen cirka 5 000 medarbetare.

Bakgrunden till valet av ett företag inom resebranschen är delvis en väldigt medialt uppmärksammande händelse hämtad från 2000. Vid en resa arrangerad av *VING* körde en buss med 51 resenärer av autobahn varpå ett flertal passagerare skadades. Senare uppdagades att bussens bromsar hade fått anmärkningar vid den senaste besiktningen och inte åtgärdats sedan dess. Olyckan har givit upphov till en uppmärksammande hemsida på Internet, [www.vingkund.nu](http://www.vingkund.nu), vilken har utvecklats till en form av forum för missnöjda *VING*-kunder. Denna händelse ledde till en nyfikenhet kring i vilken utsträckning resebolag även i övrigt kan drabbas av liknande händelser, samt hur dessa bemöts från företagets sida. Andra tänkbara händelser är dödsfall, våldtäkter, misshandel, undermåliga researrangemang etc.

I sammanhanget framstod *Anders Enhagen*, vilken jobbar med Quality Management och bland annat ansvarar för koncernens krisberedskap, såsom den bäst lämpade personen att intervjua.



#### **2.2.2.3.4 Skanska**

*Skanska* är ett av världens ledande företag inom byggrelaterade tjänster och projektutveckling. Dess affärsidé är att utveckla, bygga och underhålla den fysiska miljön för att bo, resa och arbeta. Verksamheten syftar sålunda till att tillgodose människors behov av bostäder, arbetsmiljöer och kommunikationsmöjligheter. Skanska verkar i hela värdecirkeln och åtar sig allt ifrån mindre byggserviceuppdrag till att ta ett helhetsansvar för identifiering, samt lösning, av kundens långsiktiga behov av byggrelaterade tjänster.

Även Skanska ansågs vara ett högst intressant företag att studera närmare. Detta med anledning av deras inblandning i tidigare nämnda kris vid byggandet av Hallandsåstunneln.

Efter det inledande misslyckandet med att borra genom berget, under ledning av Kraftbyggarna, kopplades Skanska in 1996. Miljökonsekvenserna av deras användning av det kemiska tätningsmedlet Rhoca Gil blev förödande, vilket även diskuteras i 2.2.2.3.1 *Banverket*.

Det utvalda intervjuobjektet inom Skanskas organisation är informationsdirektören *Tor Krusell*.

#### **2.2.2.3.5 Statens Kärnkraftsinspektion**

*Statens kärnkraftinspektion* (SKI) är den myndighet inom miljödepartementet som kontrollerar att de som har tillstånd att bedriva kärnteknisk verksamhet uppfyller de krav som ställs genom kärntekniklagen. Dessa krav avser säkerhet vid drift av anläggningarna, kontrollen av kärnämnen samt hantering och slutförvaring av kärnkraftens avfall. SKI skall också verka för att säkerhetsarbetet utvecklas. Hela Sveriges befolkning kan därför anses vara konsumenter av SKI:s tjänster.

Kärnkraftsindustrin är en intressant bransch såtillvida att alla verkar ha format ett individuellt ställningstagande i frågan huruvida denna teknik är ett lämplig elförsörjningsverktyg eller ej. Förutsatt att inga olyckor inträffar anses tekniken vara ytterst effektiv och miljövänlig. Samtidigt existerar haverihotet ständigt. Debatten om kärnkraftens vara- eller icke vara har pågått under en lång tid i Sverige, och 1980 folkomröstades i frågan. Haverierna i Harrisburg 1979 samt Tjernobyl 1986 har spätt på kritiken mot användandet av kärnkraft.

Sverige har till dags dato gått fria från allvarliga incidenter. Trots detta tros branschen ha långtgående strategier kring hur en eventuell kris skall bemötas. Därför ansågs SKI:s informationsdirektör *Anders Jörle* vara ett relevant intervjuobjekt.

#### **2.2.2.3.6 Swedish Meats och Scan Foods**

*Swedish Meats* bildades när den bondeägda köttindustrin samlade huvuddelen av sin slakt, styckning och förädling i en sammmanhållen koncern. Idag utgör Swedish Meats ett av Sveriges största livsmedelsföretag med en omsättning på 8,2 miljarder kronor och 4.600 anställda. Verksamhetens syfte är att säkerställa svensk kvalitet och utveckling av svensk kött- och charkindustri.

Swedish Meats-koncernen består av moderföreningen, dotterbolagen råvaruföretaget SQM (Swedish Quality Meats) och förädlingsföretaget Scan Foods, samt ett antal specialistföretag.

*Scan Foods AB* utvecklar, tillverkar och marknadsför styckat kött, charkuterivaror och färdigmat under varumärket Scan till grossister, detaljhandel och storhushåll i Sverige samt på export. Varumärket Scan är ett av Sveriges mest välkända inom livsmedelsbranschen.

Köttbranschen har under senare år varit en väldigt turbulent sådan. Detta inte minst på grund av galna ko-sjukan samt mul och klöv-sjukan.

BSE, även kallad galna ko-sjukan, drabbar nötkreatur och det första fallet observerades 1986. Sedan dess har sjukdomen härjat i perioder. BSE har aldrig diagnosticerats i Sverige vare sig hos importerade eller inhemska djur. Dock har skrämselfpropagandan varit väl utbredd och den mediala uppmärksamheten omfattande.

Mul- och klövsjukan är en av de mest smittsamma djursjukdomarna och drabbar klövbärande djur som exempelvis nötkreatur, svin, får och getter. Det finns även rapporter om att människor har infekterats. Detta är dock sällsynt och saknar betydelse ur hälsosynpunkt. Mul- och klövsjuka bedöms som oerhört allvarlig då den medför mycket stora ekonomiska konsekvenser och svårt djurlidande. I sammanhanget skall det nämnas att Sverige inte har haft utbrott av mul- och klövsjuka sedan 1966.

Utöver dessa båda orosmoment har köttbranschen på senare tid även varit hårt drabbad av debatten kring tvivelaktigheter avseende djurhanteringen inom branschen.

Sammantaget anses köttbranschen vara en ytterst intressant sådan i ett krishänseende. På Swedish Meats upprättades kontakt med *Ulf Gabrielson* vars formella titel är Investor Relations Officer. Gabrielsons främsta uppgift är sålunda ägarinformation. Dock besitter denne även stor kunskap kring Swedish Meats kommunikationsarbete som helhet. Vidare kontaktades Scan Foods presschef *Anders Örnhammar* då denna ansågs vara den inom Scan Foods organisation som är bäst lämpad att tillgodose rätt information.

### **2.2.2.3.7 Unilever**

*Unilever* är en dagligvarukoncern med ca 290 000 anställda. Produkterna inom livsmedel och hygien säljs i 150 länder. Koncernen består av fem dotterbolag: GB Glace, Van den Bergh Foods, Lever Fabergé, DiverseyLever och Unipath Scandinavia. Fyra av dessa tillverkar, säljer och marknadsför dagligvaror med stark ställning på konsumentmarknaden. DiverseyLever, å andra sidan, tillverkar rengörings- och hygiensystem för storförbrukare. Några av Unilevers mest kända varumärken är Lätta, Lipton, AXE, Magnum, BigPack, Via, Pepsodent etc.

Ett företag av Unilevers storlek med ett så betydande antal stora varumärken under sitt paraply kan omöjligen undvika att någon gång hamna i blåsväder. Den senaste krisartade situationen av större mått vilken Unilever har varit inblandad i är hämtad från Indien. Unilever har dumpat flera ton kvicksilverhaltigt glas i södra Indien vilket är att likna vid en avsevärd miljöskandal. Företaget har gång på gång sagt att de har rättat till misstagen men från de drabbade områdena kommer rapporter om att Unilever har försökt dölja sanningen för

att framstå i bättre dager. Skandalen är ett hårt slag mot Unilever som de senaste åren har satsat stora pengar på sin etiska profil.

Företagets produkter återfinns uppskattningsvis i hälften av världens alla hushåll vilket indikerar dess betydelse. Att ges möjlighet att intervjua denna dagligvarujättes informationsdirektör, *Hampe Mobärg*, ansågs vara högst intressant. Än mer intressant är att Mobärg tidigare har verkat såsom informationsdirektör inom tobaksbolaget Philip Morris och även har varit verksam inom SAS. Även dessa företag anses vara spännande ur ett krisperspektiv.

### **2.2.3 Källkritik**

Då materialet i uppsatsen består av litteratur från flera discipliner, samt till viss del av redan genomförda undersökningar och analyser av dessa, är källkritik av avgörande betydelse. I den empiriska undersökningen uttalar sig intervjuobjekten ibland utifrån sin egentliga expertroll och därmed bör det beaktas att personen inte alltid har en god grund för sina uttalanden. Övergripande handlar det om att inte ta något, varken talat eller skrivet, för sant.

# **- DEL 1 -**

I förestående del ämnas inledningsvis ett teoretiskt ramverk kring begreppen kris samt kriskommunikation skapas. Detta ramverk ligger i sin tur till grund för den fortsatta teoretiska genomgången, vilken innefattas av innebörden av strategisk kommunikation samt tillämpbara kommunikationskanaler ur ett kriskommunikativt perspektiv. Teorigenomgången i sin helhet ämnar besvara forskningsfrågans första del och banar vidare väg för den empiriska studien.

## 3 Kriskommunikation

I följande kapitel skapas ett teoretiskt fundament för begreppen kris samt kriskommunikation. Detta sker genom redovisning av, samt reflektion kring, i teorin förekommande synsätt på problematiken. Den erhållna kunskapen ämnas ligga till grund för uppsatsens fortsatta teoretiska genomgång.

### 3.1 Ett konceptuellt fundament

En kris är ett vitt begrepp vilket i litteraturen, framförallt den rörande crisis management, definieras på en mängd varierande sätt. Problemet kring hur krisen skall definieras påvisas i en studie sammanställd av Pauchant & Mitroff (1992) där en rad företagschefer och kommunikationsspecialister intervjuades. Författarnas slutsats är att krisbegreppet är överanvänt och väldigt vagt definierat hos respondenterna. Definitionsproblemet har också uppmärksamats av Hot- och riskutredningen, då det anses att ordet kris har en alltför bred och obestämd innebörd. Med anledning därav används inte begreppet i utredningen (SOU 1995:19).

En definition lägger grunden för när en kris uppfattas som varande just en kris. Företagets krisdefinition fungerar därför som en utlösare för när krisens efterföljande kommunikativa åtgärder skall sättas in. Hur ett företag uppfattar gränsen mellan ett tillfälligt problem och en allvarigare kris är sålunda av största vikt.

Ett flertal författare definierar krisen utifrån vissa bestämda händelser såsom brand, dödsfall, produktfel, förskingring och så vidare (Jarlbro, Sandberg & Palm 1997; Dahlström & Flodin 1998). Enligt detta resonemang tillskrivs den enskilda händelsen således en krisstatus.

Misra & Pearson (1997) anbringar en mer resultatorienterad definition genom att fastslå att en kris på ett allvarligt sätt hotar en organisations produkt eller service, viktiga affärsenheter eller organisationen som helhet. Detta synsätt påtalar att en enskild händelse inte nödvändigtvis konstituerar en kris. En isolerad händelse såsom en brand, ett dödsfall, ett produktfel eller en förskingring är enligt detta resonemang, och ur ett företagsperspektiv, inte att betrakta såsom en kris. Istället anses krisen uppstå först då händelsen i förlängningen hotar organisationens produkter, tjänster eller viktiga affärsenheter.

Sålunda kan krisen, enligt detta resonemang, ses som ett resultat av en serie sammankopplade händelser och uppstår på grund av en oförmåga att hantera de nödvändiga efterföljande åtgärder som händelsen kräver (Offe 1984, Rosenthal & van Duin 1996, Knowles et.al. 1997, Nohrstedt 1999).

Bland (1998) vidareutvecklar Misra & Pearsons resultatnriktade resonemang genom att inkludera den efterföljande negativa publicitet vilken kan följa en händelse i följande krisdefinition:

*”A serious incident affecting, for example, human safety, the environment, and/or product or corporate reputation – and which has either recieved or been threatened by adverse publicity.” (Bland, 1998)*

Denna definition omfattar alltså även den negativa publicitet som en enskild händelse kan ge upphov till och erkänner därför också den indirekta, och i många fall allvarigare, skada den enskilda händelsen kan ha. Negativ publiciteten anses kunna ha en betydande inverkan på hur kunden uppfattar företagets varumärke. I förlängningen tros detta kunna leda till försämrad försäljning (Harris, 1998, Bland, 1998). Kostnaden för att bygga upp detta förtroende är i många fall mycket större än den för att ersätta för den enskilda händelsen vilken gav upphov till krisen. Blands definition framstår såsom den mest träffsäkra. Detta då exempelvis en brand eller ett dödsfall, enligt ett krasst synsätt, inte nödvändigtvis behöver leda till ett minskat förtroende för varumärket vilket alltså ur ett företagsperspektiv tros vara det centrala. Blands krisdefinition kommer därför att användas som utgångspunkt i uppsatsens fortsättning.

### **3.2 Vad är kriskommunikation?**

Enligt Fill (1999) innefattas crisis management (krishantering) av all den aktivitet, operativt såväl som kommunikativt, vilken rör förberedelser inför eventuella kriser, arbetet under själva krisen samt återhämtningen efter en omfattande kris. Crisis communication (kriskommunikation) är under denna förutsättning det kommunikativa arbetet under krisens olika faser och därmed en del av crisis management. Majoriteten av den forskning som har skett inom området kriskommunikation har ofta fokuserat på hur organisationer har hanterat exempelvis miljö- och naturkatastrofer, olyckor som på grund av sin omfattning drabbar en större mängd individer och även kriser orsakade av terroristangrepp eller krigssituationer. Ur ett företagsperspektiv behöver dock inte händelsen i sig vara särskilt stor för att företagets förtroendekapital skall äventyras och på så sätt skapa en kris. Händelsen tvingar därmed företaget att kriskommunicera för att bibehålla sin vacklande värdebild.

### **3.3 Vad syftar kriskommunikation till?**

*“Marketing’s routine function is to build the value of the business. Marketing’s crisis communications function is to preserve the value of the business.”* (Bernstein, 2001)

Grunig (1992) i likhet med Fill (1999) menar att ett företags kriskommunikation är intimt förknippat med de egna public relations-aktiviteterna, vilka innebär att företaget söker skapa attityder och värderingar hos viktiga intressentgrupper. Dessa grupper inkluderar bland annat anställda, leverantörer, media, aktieägare, myndigheter, konkurrenter och fackförbund. En kris föranleder att företagets sätt att kommunicera med dessa grupper förändras. Detta beroende på att krisen skapar ett behov av att modifiera de existerande kommunikationsstrategierna för att rymma det nya behovet av att dämpa eventuellt negativa effekter av krisen. Företagets kriskommunikationen syftar därmed till att hantera kommunikationen och undvika kaos och förvirring mellan företaget och dess olika publikter.

Resultatet bör enligt Fill (1999), utifrån citat av Sturges et al (1991), vara att *“...post-crisis opinions of any stakeholder group are at least positive, or more positive, or not more negative than before the crisis event”*. Denna syn på vad kriskommunikationen skall åstadkomma överensstämmer med det inledande citatet av Bernstein (2001) där vikten av bibehållandet av företagets värde betonas.

### 3.4 När börjar kriskommunikationen?

Enligt Grunig (1992) baseras kriskommunikationen på hur väl företaget har studerat konflikter och problem hos sina olika publiker, och kriskommunikationen i sig startar först då en issue<sup>1</sup> eller händelse har blivit ett problem hos någon av dessa publiker. Med denna utgångspunkt börjar kriskommunikationen först då en kris har uppstått. Detta synsätt på kriskommunikation är enligt Lindberg (1998) gemensamt för de svenska alstren i debatten om kriskommunikation, och fokus ligger därmed i stort sett enbart på hur företaget skall agera kommunikativt när en kris har uppstått. Lindberg (1998) menar att dessa tankar kan sammanfattas i följande grundregler;

Företaget bör göra en tidig bedömning av värsta möjliga scenariot av krisens implikationer. Ofta är förtroendekapitalet det största värdet som står på spel under en kris och detta måste försvaras i en miljö där media spelar en huvudroll.

Företaget skall tala sanning och försöka ta informationsinitiativet. Ett företag bedöms lika mycket efter hur krisen hanteras gentemot offentlighet och media, som efter själva krisen. Ofta är det hur krisen kommuniceras som ger upphov till förtroendeskadorna. Ett defensivt, smygande och reaktivt beteende kan vara förödande.

Företaget bör skapa system med talesmän och krisgrupper som gör att konsistens och samband mellan företaget, dess anställda och omvärlden kan upprätthållas.

Vidare menar Lindberg (1998) att det trots allt är företag med ett gott rykte som har lättare att återvinna förtroendet hos allmänheten. Denna tanke delas även av Fill (1998) som anser att företag med hög trovärdighet och god image sannolikt inte drabbas lika hårt av en kris som ett företag med bristande trovärdighet. Kriskommunikationen får genom detta konstaterande en mer proaktiv och relationsuppbyggande karaktär. Kriskommunikation som begrepp vidgas därmed till att även inkludera förebyggande åtgärder. Dessa förberedande åtgärder kan utifrån den studerade litteraturen delas in i två delar:

*Externt* Kontinuerlig kommunikation, i form av public relations-aktiviteter, med viktiga intressentgrupper i syfte att bygga upp ett förtroende mellan organisationen och dessa grupper.

*Internt* Upprättande av krisplan kring hur den totala kommunikationen skall fungera och hanteras under en kris.

De externa åtgärderna är, vilket har nämnts tidigare, främst företagets public relations. Dessa aktiviteter syftar dock inte enbart till förberedande kriskommunikation och kommer av denna anledning inte att beskrivas närmare. De interna åtgärderna är däremot centrala delar vid planeringen av kommunikationsarbetet under en kris.

---

<sup>1</sup> "...a strategic issue is a forthcoming development, either inside or outside of the organisation, which is likely to have an important impact on the ability of the enterprise to meet its objectives" (Ansoff, 1980)

## 3.5 Intern kriskommunikationsplanering

I litteraturen framgår det att vissa beslut kommer att ha en avgörande betydelse vid en krissituation. Vissa av dessa bör tas långt innan krisen redan är ett faktum. En god planering inför kriser, det vill säga flexibla strategier vilka är tillämpliga på flera varianter av kriser, skapar en beredskap som kan ha stor betydelse för hur krisen kommer att avlöpa för organisationen.

Berzok (1999) menar att de företag som har utvecklat ett stort kommunikationskunnande, vilket implementeras regelbundet, står bättre rustade att hantera ett krisarbete. Lyckad kommunikation, oavsett om den avser en kris eller daglig företagsverksamhet, skall grundas i en övergripande strategi och en taktisk implementering. Sålunda är det av central vikt för alla företag att utveckla en kriskommunikationsplan mot bakgrund av potentiella krissituationer för det enskilda företaget.

*"Planning means the difference between business losses and suffering disasters"*  
(Albrecht, 1996)

Konsekvenserna av en händelse vilken företaget inte har kunnat förbereda sig för kan, hur olycklig den än är, alltid bli mindre kostsamma och traumatiska om kriskommunikationen är planerad i förväg.

I en artikel av Bernstein (2001) diskuteras tio steg kring hur kriskommunikationen i företag kan förberedas internt. Viktiga punkter i denna lista är att företag bör utse en kriskommunikationsgrupp med ansvariga talesmän, vilka även bör genomgå någon form av medieträning. I detta interna förberedelsearbete ingår även identifiering av möjliga kriser, vilka intressenter som kan drabbas och vilken typ av information dessa intressenter kan tänkas behöva. Under punkten för valet av kommunikationsmetoder beskrivs vikten av att nå ut till viktiga intressenter både internt och externt. Den viktigaste kanalen för att nå ut till dessa är media. Även Larsson (1997) menar att massmedia representerar det effektivaste sättet att förmedla kriskommunikation. Ofta har den första händelsebeskrivningen av organisationen en avgörande betydelse, både för den bild som olika intressenter formar av krisen och för hur själva krisförloppet fortlöper. Den information som skall nå intressenterna skall presenteras så snabbt som möjligt och i tillräcklig mängd. Ur detta framspringer ett ömsesidigt beroendeförhållande mellan organisationer och massmedia. Företagets relation gentemot media kommer dock att beskrivas närmare under *Mediekontakt (redaktionella media)* längre fram i uppsatsen.

### 3.5.1 Identifiering av kriser

Det finns en rad olika faktorer vilka kan utlösa en kris i ett företag. De vanligaste presenteras i modellen nedan (Mitroff & Pauchant i Lagadec, 1993) och då sannolikheten för att en kris har sitt ursprung i någon av dessa faktorer är stor bör de vara under företagets ständiga bevakning.



	Interna faktorer Organisationskriser	Externa faktorer Force Majeure-kriser
Tekniska/ Ekonomiska faktorer	<ul style="list-style-type: none"> <li>* Felaktiga produkter/tjänster.</li> <li>* Arbetsplatsolyckor p.g.a. bristfällig maskinpark eller utrustning.</li> <li>* Datorsystemhaveri</li> <li>* Bristfällig underhållen information.</li> <li>* Konkurs.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>* Utbredd miljöförstöring p.g.a. industriell olyckshändelse.</li> <li>* Storskaliga datasystemfel.</li> <li>* Naturkatastrofer.</li> <li>* Fientligt företagsförvärv.</li> <li>* Regeringskriser.</li> <li>* Internationella kriser.</li> </ul>
Individuella/ Sociala/ Organisatoriska faktorer	<ul style="list-style-type: none"> <li>* Organisatoriskt sammanbrott.</li> <li>* Bristande kommunikation.</li> <li>* Produktmanipulation.</li> <li>* Sabotage.</li> <li>* Ryktesspridning eller illvilligt förtal.</li> <li>* Illegala aktiviteter.</li> <li>* Sexuella trakasserier.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>* Sabotage.</li> <li>* Terrorism.</li> <li>* Kidnappning.</li> <li>* Extern produktmanipulation.</li> <li>* Produktförfalskning.</li> <li>* Förtal och ryktesspridning.</li> <li>* Strejk och bojkott.</li> </ul>

**Figur 2, Potentiellt krisutlösande faktorer, Mitroff & Pauchant, 1993**

Oavsett om den aktuella krisen rör sig om en samhällelig katastrof, vilken kanske innebär stora risker för befolkningen, eller om det rör sig om en organisationskris där organisationens trovärdighet äventyras infinner sig behovet av en fungerande intern- respektive extern kommunikation. Detta för att organisationen skall fungera väl, nå uppställda mål som har fastställts i samband med krisen samt att i värsta fall helt enkelt överleva krisen.

Att veta hur tidiga krissignaler känns igen och kan hanteras är enligt Fink (1986) den avgörande skillnaden mellan de företag som drar nytta av krisen och de som blir lidande och ibland misslyckas helt. Fill (1999) är av samma åsikt och delar in utvecklingen av en kris i fyra faser; *scanning*, *pre-impact*, *impact-* och *readjustment-fasen*. Beroende på under vilken fas företaget identifierar och vidare behandlar ett problem blir utkomsten mer eller mindre betungande för företagets värdebild.

*Scanning-fasen* Företag vilka kontinuerligt scannar av dess omgivning och på detta sätt fångar upp signaler om förändringar på marknaden har större möjligheter att vara förberedda inför en eventuell kris.

*Pre-impact-fasen* Under denna fas ökar förberedelserna för att behandla krisen. Givet att krisen inte går att förhindra är målet i denna fas att i största möjliga mån minska effekterna av den hos företagets intressenter.

*Impact-fasen* Den fas då själva krisen bryter ut och en eventuell krisplan bör aktiveras. Syftet är att lokalisera och få kontroll över krisen för att minska dess omfattning. Det är framförallt under denna fas som de externa kommunikativa åtgärderna blir aktuella. Fokus ligger på att kommunicera med viktiga intressenter och visa företagets ståndpunkter i krisen.

*Readjustment-fasen* Den värsta perioden är över och företaget skall anpassa sig till den rådande situationen. Att hantera den efterföljande bevakningen från media är en väsentlig del under denna fas. Nu bör organisationen analysera följderna av den egna krishanteringens för att i största möjliga mån tillgodose behoven hos dess publik.

Beroende på i vilken fas krisen befinner sig ser kommunikationen och informationsbehovet olika ut och bör därför anpassas efter den rådande krisfasen. När en kris uppstår, under impact fasen, ökar informationsbehovet från de intressentgrupper som drabbas av krisen och därför bör kriskommunikationen intensifieras för att tillgodose både dessa behov.

Sammanfattningsvis kan identifiering av kriser dels ske utifrån tänkbara kriser för det enskilda företaget, och dels utifrån att företaget ständigt scannar marknaden efter krissignaler och förändringar i dess omvärld. På detta sätt kan företaget vara bättre förberett och därigenom agera mer rationellt när krisen väl bryter ut.

### **3.6 Erkännande eller dementi?**

Information om händelsen skall spridas till alla berörda parter. Organisationens målsättning skall vara att skapa kännedom kring händelseförloppet samt kring de åtgärder organisationen har för avsikt att sätta in. Detta utgör ofta ett problem då tillgänglig information vid en krissituation oftast är begränsad, och det råder brist på tid att bedriva research och utvärdering.

Lerbiger (1997) menar att det finns två primära och övergripande sätt att angripa kriskommunikationen då organisationens trovärdighet ifrågasätts både externt och internt. Det första alternativet innebär att organisationen intar en försvarsposition och förnekar de eventuella felaktigheter som de möjligen skulle vara ansvariga för. Lerbiger menar att detta alternativ är tänkbart i ett begränsat antal situationer, framförallt då det rör sig om en kris av engångskaraktär. Det andra alternativet, vilket är det råd majoriteten av områdets teoretiker inom området ger, att möta kritiken och ge ett snabbt erkännande av de fel och brister som har förekommit. Enligt Lerbiger bör lämpligen media utnyttjas i detta läge. Massmedia spelar, även enligt övrig litteratur, ofta en central roll för företagen då det gäller att nå ut med sitt budskap under kritiska lägen. Detta, samt övriga strategier för extern kriskommunikation, kommer dock att behandlas längre fram i uppsatsen.

## 4 Strategisk kommunikation

Genomgången, samt definitionen av begreppet kris gav för handen att en kris anses vara en händelse vilken får negativa konsekvenser för det specifika företags varumärke. Vidare fastställdes att kriskommunikationens främsta syfte är att minimera, eller i bästa fall helt undanröja, dessa negativa konsekvenser. Sålunda är det fastställt VAD kriskommunikation syftar till. HUR detta skall ske är dock fortfarande oklart. I det följande fokuseras på de kommunikationskanaler vilka kan användas vid kriskommunikation, samt hur dessa kan användas. För att ge en utökad förståelse för kanalvalets betydelse samt funktion vid kriskommunikation tas inledningsvis avstamp ur den traditionella marknadskommunikationen. Detta för att närmare syna de strategiska kanalvalsåtgärderna däri, och därefter undersöka om dessa åtgärder även går att tillämpa i händelse av kris.

### 4.1 Kommunikation

Kommunikation. Begreppet är välkänt, ja självklart för de flesta, men vad rymmer begreppet? Vad är kärnan i det som kallas kommunikation? Weekley (1967) pekar på begreppets rent språkliga ursprung där en koppling till latinets *communicare* kan göras. Begreppets innebörd är då, i engelska termer, "...to make common". I litteraturen talas om två olika infallsvinklar på problematiken. Å ena sidan kan kommunikation ses som en linjär modell vilken utgår från sändaren, vilken skickar ett budskap som via en kanal når mottagaren. Förespråkare för detta synsätt är bland andra De Vito (1986) samt Theodorson & Theodorson (1969), av vilka de senare definierar kommunikation enligt följande: "...the transmission of information, ideas, attitudes, or emotion from one person or group to another (or others)". Den andra skolan betonar ömsesidigheten, och exempelvis Rogers & Kincaid (1981) menar att kommunikation är "...a process in which the participants create and share information with one another in order to reach a mutual understanding". Trenden idag är enligt Windahl, Signitzer & Olson (1999) att det förstnämnda synsättet överges alltmer. Detta då det idag, delvis beroende på uppkomsten av interaktiv kommunikationsteknologi, är allt svårare att identifiera sändaren respektive mottagaren av ett enskilt budskap. Exempelvis menar Rogers (1986) att ett bättre synsätt är att se alla parter som *participants*, och inte som sändare eller mottagare. Inom marknadskommunikationen är dock förhållandet ett annat, vilket förklaras i det följande.

#### 4.1.1 Marknadskommunikation

Marknadskommunikation såsom begrepp är föremål för en mängd olika definitioner i litteraturen. Essensen av dessa är dock i nästan samtliga fall densamma. Exempelvis menar Melin (1999), Erikson (1998) samt Kotler (1996) alla att marknadskommunikationen behandlar kommunikation med företags marknads. Denna består enligt den av Kotler (1997) beskrivna promotionmixen av reklam, säljfrämjande åtgärder, public relations samt personlig försäljning. Dess syfte är att påverka marknadens attityd gentemot företags varumärke. Förhoppningsvis påverkar detta i sin tur efterfrågan på de av företaget erbjudna varorna eller tjänsterna i positiv riktning.

Det enskilda företaget planerar, initierar och genomför kommunikationsåtgärden, med andra ord förbereder och skickar budskapet. Företaget utgör därmed sändare. Vidare genomför företaget noggranna överväganden avseende vilken eller vilka kanaler som bäst lämpar sig att

bära fram budskapet till den tilltänkta mottagaren. Som synes lämpar sig den första definitionen av kommunikation bäst vid en tillämpning på traditionell marknadskommunikation. Vilka är då de strategier som ligger till grund för det enskilda företags val av budskap, samt kommunikationskanal?

De metoder som ett företag kan använda för att maximera effekten av dess marknadskommunikativa åtaganden är flera. En sådan metod kan vara *market targeting*. Genom segmentering av marknaden, med hjälp av geografiska, demografiska eller psykografiska variabler, erhåller företaget kunskap kring vilka marknadssegment som existerar. Sådan kunskap kan sedan ligga till grund för riktade budskap vilket tros öka budskapens genomslagskraft. En ytterligare funktion vilken är av största vikt vid traditionell marknadskommunikation är så kallad *positionering*. Genom att analysera sina konkurrenter strävar företaget efter att leverera ett unikt budskap, med andra ord positionera sig i förhållande till övriga marknadsaktörer. En annan funktion vilken är högst tillämplig innan exempelvis en reklamkampanj lanseras är att kampanjen testas på en testpanel vilkas synpunkter ger underlag till eventuella förbättringar av kampanjens innehåll. Då företaget har konstruerat det slutliga budskapet återstår en central punkt, nämligen val av kommunikationskanal. De Vito (1986) menar att en kommunikationskanal är ett "...*vehicle or medium through which signals are sent*". Windahl, Signitzer & Olson (1992) och Kotler (1997) använder liknande definitioner. Kanalvalet är en komplex och svårbemästrad process, men är icke desto mindre en central punkt för att nå framgång med det kommunicerade budskapet (Windahl, Signitzer & Olson 1992). Hornik (1989) talar om kombinationen av kanalens räckvidd samt dess grad av trovärdighet hos mottagaren. Beroende på tillgänglig budget, budskapets karaktär, samt vilken målgrupp som önskas nås, kan företaget fritt välja kanal utefter önskemålen enligt de av Hornik nämnda variablerna.

Samtliga av nämnda åtgärder har en sak gemensamt; de erbjuder möjligheter till noggranna förberedelser för att, så långt det är möjligt, säkerställa de strategiska vägvalens effektivitet. Det tillgängliga beslutsunderlaget är omfattande, och om så ändå inte är fallet finns långtgående möjligheter att samla detta då tidspressen oftast inte är särdeles stor. Effekten hos exempelvis en reklamkampanj tros i de flesta fall bli likartad även om kampanjen lanseras en vecka senare än vad som ursprungligen var tänkt. Vidare gör företag ett aktivt och strategiskt vägval avseende vilken eller vilka kommunikationskanaler som skall föra ut det aktuella budskapet.

Enligt tidigare resonemang har det konstaterats att tillgänglig litteratur kring kriskommunikation främst behandlar vilket budskap som är lämpligt, men inte hur detta skall föras ut. Är möjligen ett aktivt och strategiskt kanalval tillämpligt även inom kriskommunikation? För att utreda detta krävs en jämförelse mellan de förutsättningar som normalt sett är rådande, och de som infinner sig i händelse av kris.

#### **4.1.1.1 Krissituationen**

Den situation som uppenbarar sig i händelse av kris avviker från den normala, vilket påverkar förutsättningarna för att nå ut med ett effektivt budskap. Dessa förändrade förutsättningar kan samlas i två huvudsakliga punkter; kommunikationens initiativtagare samt tidsaspekten. Dessa redogörs för i det följande.

Vilket har diskuterats i det föregående är det, vid traditionell marknadskommunikation, företaget som initierar kommunikationen. Så kan även vara fallet i händelse av kris. Företaget kan aktivt gå ut med kriskommunikativa budskap utan att någon form av påtryckning har skett. Denna situation framstår dock som sällsynt. Snarare tvingas företaget kommunicera, bland annat med anledning av påtryckningar från allmänhet och media.

Vidare ges inte samma möjligheter till förberedelser av budskapet som vid traditionell marknadskommunikation. Oftast uppstår krisen oannonserat och budskapet kan inte "testas" i någon panel innan det levereras. Snabb informationsgivning är en grundläggande aspekt inom kriskommunikationen. Media kräver svar, och de kräver svar snabbt.

Som synes avviker situationen som uppenbarar sig vid en krishändelse starkt från det normala. Vilka konsekvenser får då dessa avvikelser för möjligheterna att göra ett aktivt och strategiskt kanalval? Vilka är de tillgängliga kanalerna, samt hur kan dessa användas?

## 5 Kanaler

Den hittillsvarande teoretiska genomgången har påvisat vissa skillnader mellan den situation som föreligger i händelse av kris jämfört med en icke kris-situation. I förestående kapitel presenteras därför lämpliga kommunikationskanaler vid en krissituation, samt hur dessa kan användas.

### 5.1 Kommunikationskanaler ur ett kriskommunikativt perspektiv

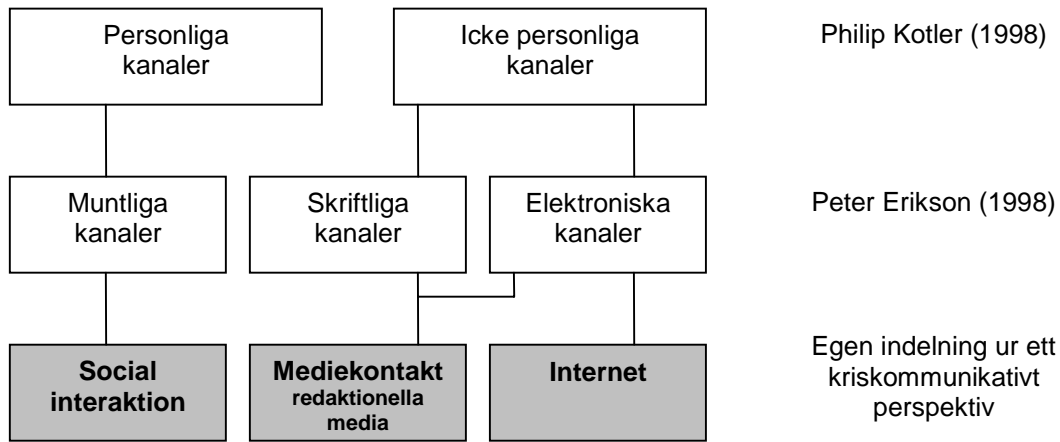
Kotler (1997) gör en indelning enligt *personliga* och *icke-personliga* kommunikationskanaler. I en personlig kanal kommunicerar två eller flera personer direkt med varandra antingen ansikte mot ansikte, person gentemot publik, via telefon eller via e-post. Personliga kommunikationskanaler är effektiva då de tillåter feedback.

Icke-personlig kommunikation är media som förmedlar budskap utan personlig kontakt eller feedback. Kotler delar in denna kategori i tre områden; *important media*, *atmospheres* och *events*. Vidare delas *important media* in i *print media* (dags- och veckotidningar, post), *broadcast media* (radio, TV) samt *display media* (annonstavlor, skyltar, affischer). *Atmospheres* är miljöer som är designade för att stimulera köpare att köpa särskilda produkter eller tjänster. *Events* är händelser avsedda att kommunicera budskap till specifika publikers såsom presskonferenser eller företagsvisningar. Kotler menar att de båda kommunikationskanalerna hör ihop. Med icke-personliga kommunikationskanaler når företaget ut till en del av målgruppen, opinionsledare eller opinionsskapare, som i sin tur via personliga kanaler sprider och möjligen stärker budskapet till andra i målgruppen vilka budskapet inte har nått ut till.

Kotlers indelning av kommunikationskanaler täcker på ett enkelt och bra sätt in bredden av det stora antalet medel för att kommunicera ett budskap, och det är dessa kanaler som främst förekommer inom marknadsföringslitteraturen. En något snävare variant på Kotlers kanalindelningen är Eriksons (1998) *skriftliga-, muntliga- och elektroniska kanaler*. Dessa kanaler belyser framförallt metoder för hur företag kan sprida information. Skriftliga kanaler innebär all form av tryckt information på papper eller i press. Muntliga kanaler är överföring av budskap vilka bygger på det talande ordet som exempelvis möten, presskonferenser etc. Slutligen karakteriseras de elektroniska kanalerna av att överföringen av information bygger på just elektronik såsom radio, TV och Internet.

Då ett företag befinner sig i en krissituation ökar det utomstående kravet på tillgänglig information och företagets egna krav på att nå ut med sitt budskap och sina ståndpunkter snabbt och effektivt avsevärt. Ur ett kriskommunikativt perspektiv begränsas därmed antalet val av kommunikationskanaler. Med anledning därav har de mest användbara delarna, utifrån Kotlers och Eriksons kanalindelningar, utkristalliserats och åskådliggjorts i följande egenkonstruerade modell:

## Indelning av kommunikationskanaler



Figur 3, Kanalindelning ur ett kriskommunikativt perspektiv

Med *Social interaktion* avses när individer kommunicerar med varandra fysiskt. I uppsatsen behandlas fenomenet word-of-mouth och hur företag, eventuellt genom identifiering och utnyttjande av opinionsbildare, kan använda detta strategiskt.

*Mediekontakt (redaktionella media)* Enligt Fill (1999) är relationen mellan företaget och media väldigt viktig. I en krissituation underlättas kommunikationen om företaget har en god och väletablerad kontakt med media. Enligt en egen definition innefattas termen mediekontakt av de medel vilka företaget kan vidtaga för att få ut sitt budskap till media, samt även hur budskapet når ut till allmänheten via de traditionella medierna press, radio och TV.

*Internet* som kommunikationskanal har fått en generellt utökad betydelse, och denna betydelse ökar ständigt. Kanalen skiljer sig från de övriga genom att det här krävs en aktiv handling av mottagaren för att denne skall kunna ta del av budskap, eller kommunicera med sändaren. Detta, i kombination med kanalens även i övrigt unika egenskaper, medför att den i ovanstående modell tas upp som en separat enhet.

För att få en utökad förståelse för de ovan diskuterade kanalerna presenteras dessa mer utförligt i avsnitten 5.2 *Social interaktion*, 5.3 *Mediekontakt (redaktionella kanaler)* samt 5.4 *Internet*.

## 5.2 Social interaktion

Människor, unga som gamla, kommunicerar interpersonellt om upplevelser och erfarenheter kring varor, tjänster, varumärken och företag. Åsikterna kan vara såväl positiva som negativa, men detta är inte det centrala. Pudelns kärna är snarare att andra personer tar intryck av det som sägs och följer tips, råd och rekommendationer. Detta fenomen – att konsumenter

kommunicerar med andra konsumenter om företag och att detta påverkar deras attityder respektive beteende gentemot det specifika företaget kallas Word-of-mouth (WOM). I det följande redogörs för funktionen hos WOM såsom kommunikationskanal och social interaktion såsom påverkansfaktor. Vidare diskuteras vad WOM kan få för konsekvenser för företagets marknadskommunikation.

Utöver WOM diskuteras även den muntliga kontakten mellan företaget och media, dess funktion, betydelse samt olika former.

### **5.2.1 Word-of-Mouth**

Enligt tillgänglig litteratur inom marknadskommunikation finns ett antal olika tekniker för att kommunicera med, och påverka, företagets omgivning. Dock anses många av dessa koncept, exempelvis Kotlers fyra p:n, vara ofullständiga då de inte innefattar social interaktion som påverkansverktyg.

Vid en studie av hur företag placerar sina kommunikationsinvesteringar är det uppenbart att åtgärder med anknytning till social interaktion, såsom event marketing, mässor etc, är starkt underrepresenterade. Samtidigt menar ett flertal ledande socialpsykologer att individers beteenden och attityder främst formas genom personlig påverkan (Myers 1999, Wilson & MacGillivray 1998, Katz & Lazarsfeld 1955).

Detta antyder vikten av WOM, vilket Erikson (1998) har uppmärksammat då denne anger muntlig kommunikation såsom en av tre huvudsakliga kanaler vid marknadskommunikation.

Word-of-mouth utgör en del inom marknadskommunikationen. Dess plats i litteraturen varierar dock och begreppet är ofta vagt definierat. I huvudsak kan begreppet betraktas ur två skilda perspektiv. Enligt det första synsättet uppfattas, och uppstår, word-of-mouth enbart såsom ett resultat av annan marknadskommunikation. Med detta avses att interpersonella diskussioner kring ett företag uppstår med anledning av att en konsument har uppmärksammat exempelvis en annons eller reklamfilm vilken berör, eller att personen ifråga har haft bra eller dåliga erfarenheter av företaget och därför känner ett behov av att delge andra människor detta (Grönroos 2000, Harris 1998, Wilson et al. 1998, Misner 1994).

Ur det andra perspektivet kan WOM ses som en kommunikationskanal vilken företag kan utnyttja för att sprida kommersiella budskap (Rosen 2000, Gladwell 2000, Katz & Larzarsfeld 1955, Dichter 1966).

Då föreliggande uppsats är skriven ur ett företagsperspektiv är det främst det senare perspektivet som hamnar i fokus här. Med andra ord, vilka tekniker kan företag nyttja för att sprida budskap genom WOM och därmed uppnå större genomslag i sin externa kriskommunikation?

### **5.2.2 Påverkan genom social interaktion**

Enligt Blehr (1994) och Rosen (2000) är den sociala interaktionen ett grundläggande mänskligt behov. De huvudsakliga anledningarna till social interaktion är enligt nämnda författare två. Den första är utbyte av erfarenheter syftande till diskussion kring, samt



förståelse av, omvärlden. Detta förutsätter tillförsel av nya informationsbidrag, med andra ord nyheter. Den andra anledningen syftar till att finna sammankopplande information vilken leder till bildandet av gemenskaper.

Vidare menar Kapferer (1987) att ett rykte sprids då nyheten ifråga innehåller en form av spänningsmoment. Då människor blir berörda av en nyhet uppenbarar sig ett behov av att även delge andra människor den aktuella informationen. Att vara först med den nya informationen är ett självändamål, och sanningshalten i budskapet är inte det primära. Budskapets trovärdighet grundas på vem som säger vad, snarare än på vad som sägs. Ryktets makt är stor och får därför inte bortses ifrån.

Tidigare har den sociala omgivningens stora inverkan vid bildande av attityder och beteende diskuterats. Hur sker då detta?

### **5.2.3 Gruppen som påverkare**

En grupp definieras av Myers (1999) som två eller flera människor vilka under en längre tidsperiod interagerar och påverkar varandra, och ser varandra såsom tillhörande en gemenskap eller grupp.

En förändring i en individs beteende eller attityder som ett resultat av grupprelaterad påverkan benämns konformitet. Detta fenomen har varit föremål för ett flertal vetenskapliga studier där gruppens betydelse som påverkandefaktor styrks (Myers 1999). Påverkan kan även ske omvänt, med andra ord genom att en individ påverkar en hel grupp. I detta fall är den enskilda individens status, attraktivitet och trovärdighet central (Myers 1999, Eysenck 2000).

### **5.2.4 Den enskilda individen som påverkare**

Alla människor påverkar, och blir påverkade av, folk i sin omgivning i olika utsträckning (Edfeldt 1992, Katz & Lazarsfeld 1955). Avseende personlig påverkan är dock vissa personer mer inflytelserika än andra. Vår omgivnings mest inflytelserika personer benämns av Katz & Lazarsfeld (1955) och Weimann (1994) såsom opinionsbildare eller påverkare, och övriga såsom opinionssökare eller påverkade.

Dessa opinionsbildare har enligt Katz & Lazarsfeld (1955) ett antal specifika karaktärsdrag. Dessa grundas på:

- Vem man är – opinionsbildarens uppträdande avspeglar vissa värderingar
- Vad man vet – kunskap relaterad till opinionsbildaren
- Vilka man känner – opinionsbildarens position i ett socialt nätverk

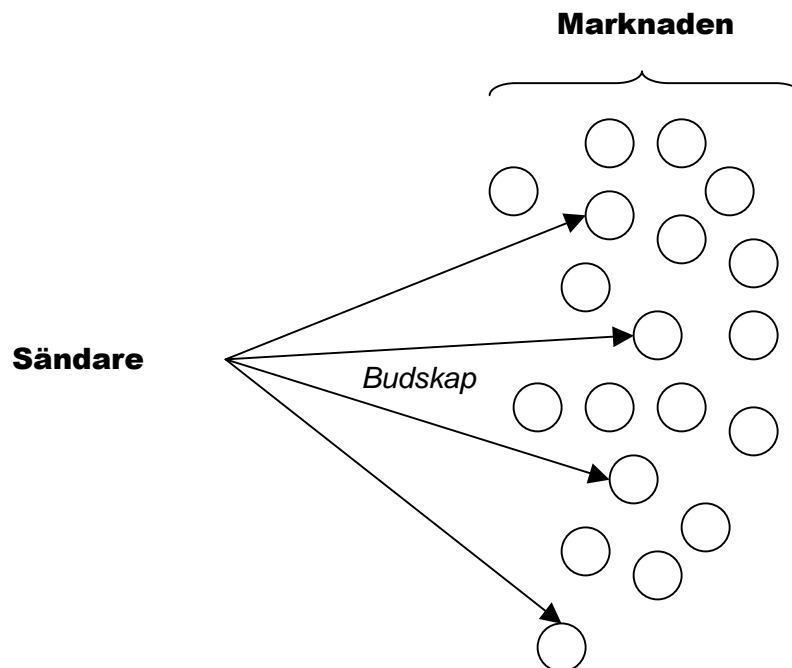
Nämnda specifika karaktärsdrag är bland andra att opinionsbildare ofta är starkt engagerade i sociala aktiviteter, och innehar centrala positioner inom sina respektive sociala nätverk. Vidare anses de ofta, inom sina sociala nätverk, vara experter inom ett eller flera områden. Dessutom tenderar opinionsbildaren att, i större utsträckning än andra, ta del av massmedial kommunikation och förstärker därmed kontinuerligt sin kunskapsbas. Utöver detta tenderar

opinionsbildaren att anamma innovationer i större utsträckning än övriga. De utgör med andra ord så kallade early adopters (Katz och Lazarsfeld, 1955, Flynn & Goldsmith 1996, Duhan & Johnsson 1997, Valente & Davis 1999, Chan & Misra 1990).

### 5.2.5 Hur opinionsbildare påverkar

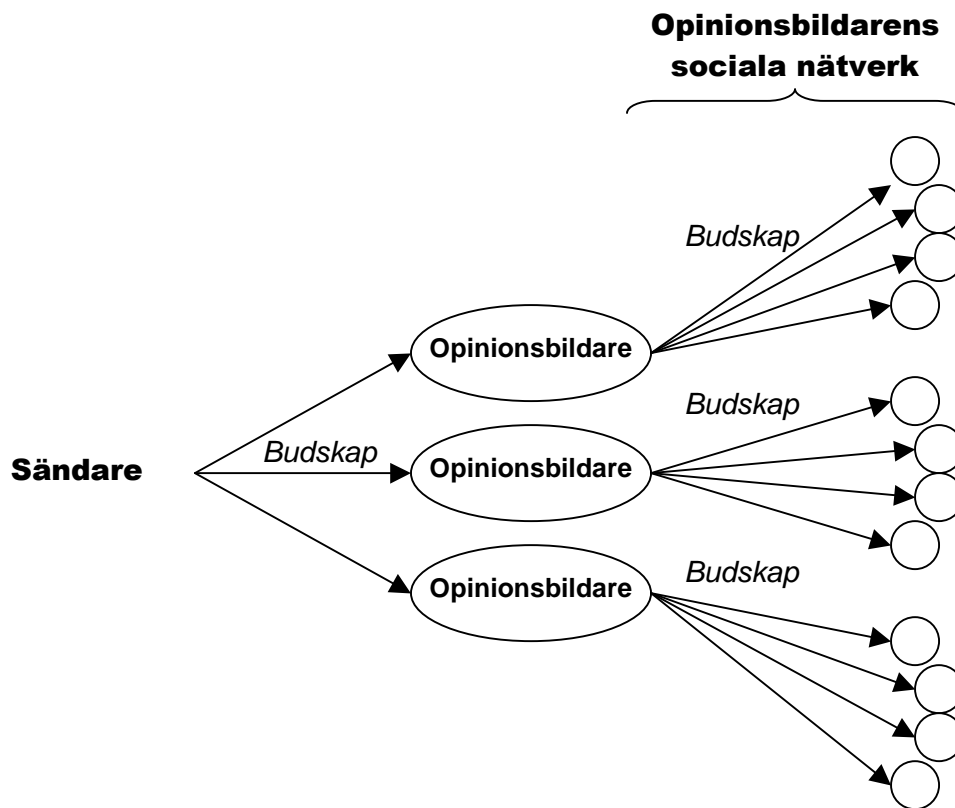
Vad är det då som gör opinionsbildare så effektiva vid påverkan av konsumenters attityder? Weimann (1994) och Katz & Lazarsfeld (1955) presenterar fyra huvudsakliga argument därtill. Utbyte och spridande av information underlättas enligt dessa av *Homogenitet* (större tillit till information presenterad av människor med samma sociala bakgrund, i samma ålder, liknande intressen etc), *Trovärdighet* (personliga källor anses som varande mer trovärdiga än kommersiella massmediala budskap), *Socialisering* (överensstämmelse med gruppens attityder) samt *Närhet* (fysisk, men även social, närhet till personer i individens omgivning).

Traditionell kommunikation utan förekomst av opinionsbildare illustreras genom följande figur:



Figur 4, *Hypodermic Model*, Windahl & Signitzer, 1992

Vid användande av opinionsbildare blir kedjan från sändare till mottagare en annan, vilket åskådliggörs genom nedanstående figur:



Figur 5, *Two-Step Flow Model*, Windahl & Signitzer (1992)

Sammanfattningsvis står opinionsbildarens stora betydelse vid attitydpåverkan att finna i det faktum att denne har en större trovärdighet än kommersialiserade och massmediala budskap, vilka ofta upplevs såsom vinklade och subjektiva.

### 5.2.5.1 Hur kan opinionsbildare identifieras

Dye (2000), Rosen (2000) samt Weimann (1994) diskuterar alla på vilket sätt opinionsbildare kan identifieras. Resonemangen utmynnar i fyra skilda tillvägagångssätt.

- Individer i en population ombedes att lista personer i sin omgivning vilkas sällskap de uppskattar, och vars synpunkter de värderar högt, och därmed kan betraktas såsom opinionsledare. Detta kan ske genom traditionella intervjuer.
- En utvald grupp av människor i en specifik population tillfrågas vem eller vilka inom grupperingen som är att betrakta såsom opinionsledare.

- Respondenten tillfrågas i vilken utsträckning denne upplever sig själv som en inflytelserik individ i sin sociala omgivning.
- Mätning av individers grad av inflytande genom observation.

Samtliga metoder syftar till att analysera opinionsbildarna och dess sociala omgivning. Detta sker genom identifiering av olika informationsvägar. Dylika undersökningar benämns nätverksanalys.

Sammanfattningsvis är det uppenbart att konsumenters attityder och beteende i stor utsträckning styrs genom social interaktion med andra individer. Flertalet undersökningar styrker detta påstående. Bland annat påvisar The Wirthlin Report (1999) att konsumenter sätter större tillit till vänners rekommendationer än exempelvis annonser eller artiklar i tidningar, reklam i TV, försäljare etc. Vidare redovisar Wilson & MacGillivray (1998) en undersökning bland amerikanska ungdomar i åldrarna tolv till arton år där den mest inflytelserika källan vid klädköp är vänner (57%). Detta skall sättas i relation till medias inverkan (26%).

En stor del av den sociala påverkan sker alltså genom opinionsledare. Med anledning därav är det av central vikt för företag att identifiera och påverka dessa. Detta kan dock medföra avsevärda svårigheter. Detta då traditionella segmenteringsprocesser inte förslår i detta sammanhang.

Vilka tekniker kan då företag använda för ett effektivt nyttjande av WOM i kriskommunikationssammanhang?

### 5.2.5.2 Påverkanstekniker ur ett företagsperspektiv

Efter att betydelsen av social interaktion såsom påverkansinstrument har fastställts följer här en genomgång av ett urval tänkbara medel vilka företag kan nyttja för att arbeta aktivt med WOM i sin externa kriskommunikation. I andra ordalag på vilka sätt företag kan initiera, stimulera och påverka interpersonell kommunikation konsumenter emellan.

- *Identifikation av opinionsbildare* (Kotler 1997, Rosen 2000, Dye 2000, Harris 1998, Bansal & Voyner 2000).

Kan ske genom tidigare redovisade metoder men även via observation av olika former av communities i en Internetmiljö.

- *Tillgodose opinionsbildaren med aktuell och relevant information* (Kotler 1997, Rosen 2000, Dye 2000, Harris 1998)

Kan exempelvis ske i e-postformat där mottagaren erhåller uppdaterad och objektiv information om krisen, företagets del däri samt övriga relevanta detaljer. Om opinionsledaren upplever informationen som korrekt och relevant för denne eventuellt vidare informationen inom sitt sociala nätverk. Informationen får då, med anledning av opinionsledarens status inom nätverket, en hög grad av trovärdighet.

- *Etablering av diskussionsforum* (Kotler, 1997)

Upprättande av exempelvis traditionella kundklubbar eller Internetbaserade communities där kunskaper och erfarenheter kan utbytas och spridas vidare i olika sociala nätverk.

- *Identifiera och presentera intressanta diskussionsämnen i diskussionsforat* (Rosen, 2000)

Presentera ämnen direkt, eller indirekt, relaterade till krisen eller berörda företag och individer. Intressanta och relevanta diskussionsämnen är ett incitament till vidare diskussion även i en icke-Internetmiljö.

De metoder som, ur ett företagsperspektiv, står till buds för ett aktivt nyttjande av social påverkan via WOM i kriskommunikationssammanhang är som synes flera. Med anledning därav bör företag vara uppmärksamma på, och ta till vara, dessa medel för att maximera effektiviteten hos sina kriskommunikativa åtgärder. Komplikationerna relaterade till att lyckas få WOM att arbeta i företagets riktning är flera. Dock är alla försök värdefulla då den sociala interaktionens potential såsom påverkansinstrument är stor.

En ytterligare faktor vilken talar för användandet av social interaktion för att uppnå sina kommunikativa målsättningar är kostnadseffektiviteten hos den interpersonella informationsspridningen i relation till traditionell kommunikation.

### **5.3 Mediekontakt (redaktionella media)**

Massmedier tillmäts en avgörande betydelse för opinionsbildningen (Hadenius & Weibull, 1999). Framgångar och bakslag hos företag och organisationer förklaras ofta med mediernas sätt att sprida information. Massmedia består i stort sett av medierna press, radio och TV (Karasz, 1998).

*Press* är tryckta medier vilka utkommer på regelbunden basis. Lokal- och regionaltidningar, bransch- och facktidningar och ekonomiska tidskrifter är bara en del av de tidningar som konsumeras dagligen.

*Radion* når drygt 80 procent av allmänheten en vanlig dag och andelen har ökat sedan början av 1990-talet, mycket beroende på framväxten av nya radiostationer.

*TV* är det starkaste och mest effektiva av alla medier avseende att sprida budskap, bilda åsikter eller påverka opinioner. TV har idag en helt dominerande ställning såsom informationskanal och har ett starkt inflytande över vår vardag och verklighetsuppfattning.

Det är dessa kanaler som fortsatt syftas till då begreppet media används.

#### **5.3.1 Media som kommunikationskanal**

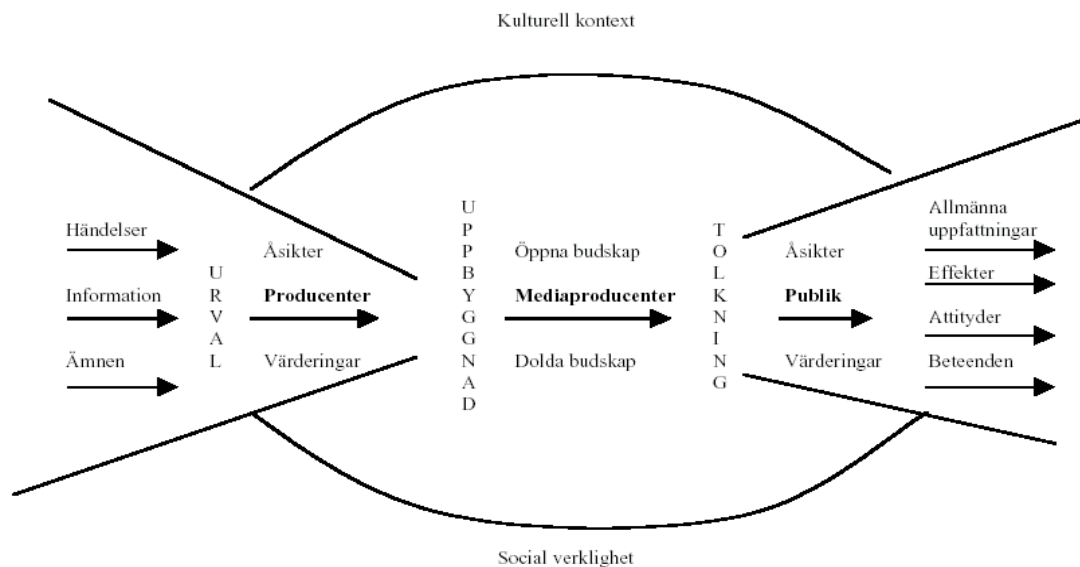
Media spelar en central roll såsom kommunikationsverktyg för företag, organisationer och myndigheter. Alla viktiga intressenter nås snabbt och samtidigt. Vidare får företaget i fråga

medias objektivitet och trovärdighet till skänks, vilket ger budskapen en unik genomslagskraft.

Att använda media som kanal innebär dock såväl risker som fördelar och Karaszi (1998) menar att stor hänsyn till dessa bör tas då företaget väljer exponeringsgrad gentemot media. Sådana risker kan vara att inte ha kontroll över var fokus i informationsmaterialet hamnar, eller mediala feltolkningar/feltolkningar. En låg profil och passivitet kan även vara riskfyllt då förståelsen för hur media arbetar blir bristfällig, vilket i en krissituation kan få mycket allvarliga följder för företagets image.

### 5.3.2 Medias egenskaper

I kommunikationen gentemot marknad och allmänhet blir media, vid en krissituation, företagets viktigaste intressent. Kunskap om massmedias metoder och tillbudsstående medel hjälper företaget att förmedla en positiv bild till allmänheten via massmedia. I kommunikationsprocesser där massmedier fungerar som förmedlare av budskap saknas dock som regel den direkta kontakten mellan sändare och mottagare.



**Figur 6.** Masskommunikationsprocessen, efter Dimbleby och Burton, 1996, (Hadenius & Weibull, 1999)

I dagens samhälleliga kommunikationsprocess, masskommunikationsprocessen (figur 6), hanterar medieorganisationerna information i två steg (Hadenius & Weibull, 1999). Först görs ett urval av händelser och ämnen, en nyhetsvärdering. Karaszi (1998) omnämner ett flertal faktorer vilka alla inverkar på vilket nyhets- och intressevärde en händelse anses ha av media. Några av dem, vilka alla kan relateras till en krissituation, är Nyhetskriteriet (hur "färsk" en händelse är), Konfliktkriteriet (en krissituation kan leda till konflikter), Dramatikriteriet (en krissituation präglas ofta av hög dramatik), Ovanlighetskriteriet (en kris avviker vanligen från

det normala) etc. Det är sålunda inte svårt att uttyda att en krissituation ofta orsakar en hög grad av medialt intresse.

Efter en övergripande nyhetsvärdering görs en sammanställning och bearbetning av materialet, vilket resulterar i ett utbud som mottagarna tolkar utifrån egen erfarenhet. Media är med andra ord en grindvakt eller "gatekeeper" (Hadenius & Weibull, 1999). Termen gatekeeper användes ursprungligen för att beteckna människors behandling av information, men har kommit att bli en vedertagen term för den gallring av material som sker inom massmedia. En "gate" kan vara olika nyhetsbyråer eller tidningar vilka alla rapporterade händelser passerar igenom. Alla gates utgör en risk för informationen då den kan omarbetas eller förkortas av grindvakten. Grindvakten är alltså den person som har ansvar för nyhetsbehandlingen.

Det som huvudsakligen skiljer masskommunikationsprocessen från den elementära eller direkta kommunikationsprocessen är enligt Hadenius & Weibull (1999) att den är;

*Enkelriktad* Någon återkoppling är inte möjlig, och därför har mottagaren ingen möjlighet att påverka sändaren.

*Offentlig* Budskapet inte är riktat till en person, och sändaren vet inte vem som kommer att ta del av budskapet.

*Samtidig* Sändaren når ut med sitt budskap till en stor mängd människor vid samma tidpunkt

Mottagarna är mediepubliken, det vill säga media är ingen mottagare. Sändaren riktar sitt budskap till mottagarna, men det är genom media som budskapet kanaliseras. Mottagarna skall trots detta inte ses som sista ledet i en kommunikationsprocess, utan snarare en viktig del i det samhälleliga kommunikationssystemet. Medias budskap eller rättare sagt det budskap som media förmedlar, ger i sin tur upphov till andra kommunikationsprocesser av mer direkt karaktär i form av interpersonell kommunikation. Detta påverkar i sin tur hur människor tolkar budskapet (Hadenius & Weibull, 1999).

### **5.3.3 Medierelationen**

Media består av människor. Vid företagets kontakt med media är det i regel en enskild journalist det möter. Ett företags förhållande till media utgör därför summan av de förhållanden företaget har till de enskilda journalisterna, och den bild av företaget som dessa har.

Gummesson (1998) talar om tre separata relationer avseende företagets kontakt med massmedier. Dessa är relationen mellan:

- ...företag och massmedier
- ...massmedier och deras publik
- ...företag och dem som exponerats för massmedial påverkan

I detta sammanhang ligger betoningen på den första av nämnda relationer, den mellan det enskilda företaget och massmedier.

Massmedia har stor betydelse för det budskap som förmedlas ut till konsumenter och övriga intressenter. Detta oavsett om företaget aktivt medverkar till att skapa en relation till media eller ej. Med anledning därav är det eftersträvarsvärt att samverka med medierna för att i någon mån kunna kontrollera informationsspridningen. Det handlar enligt Gummesson (1998) om att i möjligaste mån utnyttja media till sin egen fördel.

Karaszi (1998) delar in företagets målsättningar med det medierelaterade informationsarbetet i långsiktiga- och kortsiktiga sådana. Det långsiktiga arbetet syftar bland annat till att säkerställa en realistisk bevakning av företaget, bygga upp en positiv företagsprofil, öka medvetenheten samt kunskapen kring företaget, bekräfta företagsledningens styrka och kompetens etc. Alla dessa punkter underlättas vid ett gott förhållande till media.

De kortsiktiga målsättningarna kan vara sådana som att påverka medias och opinionens åsikter om ett aktuellt ämne, initiera en debatt i ett specifikt ämne och bestämma villkoren för denna, svara på hot eller angrepp från omgivningen, lugna intressegrupper i en turbulent situation etc. Alla vilka med enkelhet går att relatera till en krissituation.

Sålunda kan upprättande- och upprätthållande av en god relation till media på ett påtagligt sätt underlätta företagets krisarbete.

### **5.3.3.1 Dialogen**

Tillit och trovärdighet är centrala delar för att kunna bygga upp förtroendet hos de enskilda redaktionerna (Karaszi, 1998). För att undvika att en negativ nyhet skall utvecklas till en kris bör företaget bemöta situationen med full öppenhet och ärlighet för att minimera eventuella långsiktiga skadeverkningar. På så sätt kan krisen ses som en möjlighet för företaget att anses som trovärdigt och ansvarstagande. Att själv gå ut med den negativa nyheten har alltid en dämpande effekt. Detta då företaget undviker att hamna i en försvarsposition och därmed lättare kan föra fram sina synpunkter.

Kriser kan vara av flera skilda slag, men ofta handlar det om att företaget har hamnat i en förtroendekris. Avgörande för deras fortsatta överlevnad är hur kriserna hanteras, och hur kommunikationen med media och marknad har fungerat. Kreabs Peje Emilsson menar i en intervju publicerad i Veckans affärer att krisprocesserna följer ett antal stadier i ett kedjeliknande mönster som i huvudsak består av chock, förnekelse, sorg, ilska och därefter sökandet efter en syndabock att ställa till svars. Det sista stadiet är acceptans och förlåtelse. Ju snabbare företaget kan ta sig igenom processen, desto större är chansen att lyckas reparera ett skadat förtroende. Medier börjar spekulera så fort de möts av tystnad och utebliven information från företagen, och den snabbhet med vilken information nu kan spridas ställer höga krav på beslutsamhet och handling från företagets sida. Har företaget begått ett tydligt och stort misstag är den bästa strategin att erkänna sina brister och vara självkritisk. På detta sätt kan företaget ofta dämpa kritiken och undvika att senare ertappas med bortförklaringar och lögnar.

De större företagen har fått en mer publik roll än tidigare och företagets trovärdighet är en viktig ingrediens i företagets värdeutveckling (Stenshamn Arnberg, 2000-05-02). Kraven på genomlysning av företag är mycket höga idag och därmed är öppenhet, ärlighet samt att kunna ta ansvar för sina handlingar ännu mer betydelsefullt för en lyckad kommunikation med marknaden nu än tidigare. Ingvar Kamprads samröre med nazismen är ett bra exempel på



vad som skulle kunna resultera i en förtroendekris, men istället förvandlades till ett utökat förtroende för företaget IKEA (Edling, 1998-11-30). Kamprad skrev ett handskrivet brev, vilket även var avsett att hamna på medieredaktionerna, till sina anställda. Erkännande, ånger och bön om förlåtelse stärkte den jordnära bilden av honom och företaget.

### **5.3.3.2 Kontakten**

Gummesson (1998) menar att de mest betydelsefulla kontaktytorna mellan företaget och media är: pressmeddelanden, formella presskonferenser och personliga kontakter.

#### **5.3.3.2.1 Pressmeddelanden**

Vid kommunikation mellan företag och media är pressmeddelanden den vanligaste och viktigaste kontaktkanalen (Karaszi, 1998). Pressmeddelanden är skriftliga, redaktionellt utformade nyheter som sänds till redaktioner via e-post, telefax eller post. Pressmeddelanden utvärderas av redaktörerna och nyhetscheferna. Dessa fungerar som grindvakter (Karaszi, 1998, se även tidigare resonemang under *Medias egenskaper*) och avgör om meddelandet skall slängas, bli en notis eller om redaktionen skall gå vidare och göra något mer av det. Nyhetsvärdet av informationen i ett pressmeddelande är litet för redaktionen om samma meddelande sänds till hela media. Redaktionen går i stort sett enbart vidare med stora och viktiga nyheter, och därför bör pressmeddelanden främst användas då företaget vill förmedla stora nyheter. Oftast använder journalisten pressmeddelandet endast som en utgångspunkt för egna intervjuer eller reflektioner, men en riktig utformning och presentation ökar chanserna för att materialet används.

#### **5.3.3.2.2 Presskonferensen**

Presskonferensen såsom informationsinstrument har länge varit en av de viktigare, men har på senare tid förlorat något av sin ursprungliga betydelse. Förklaringarna därtill är enligt Karaszi (1998) flera. Dels kan redaktioner svårligen undvara personal på grund av en vanligtvis svår bemanningssituation. Vidare är journalister i huvudsak intresserade av originellt material och inte det standardiserade som erbjuds på presskonferensen. En tredje anledning kan vara det faktum att företag ofta kallar till presskonferens utan egentlig anledning och mest för att söka få medialt utrymme. Detta tros ha minskat förtroendet hos presskonferensen såsom informationskälla. Dock kvarstår fenomenet i stor utsträckning varför det tveklöst förtjänar ett omnämnande i detta sammanhang.

Huvudregeln avseende när det anses vara lämpligt att kalla till presskonferens är enligt Karaszi (1998) då företaget avser presentera en nyhet vilken tros vara av intresse för flera redaktioner. Detta kriterium uppfylles utan tvekan av en omfattande krisituation vilken kan tänkas få konsekvenser inom ett flertal områden, exempelvis finansvärlden, miljöområdet, skilda politiska sfärer etc.

### **5.3.3.2.3 Personliga kontakter**

Upprättande av personlig kontakt, exempelvis via telefon, kan vara ett effektivt sätt för företaget att sprida sitt budskap. Metoden är dock mest tillämplig då företaget vill ge nyheten exklusivt till någon specifik redaktion, vilket oftast inte är fallet i händelse av kris.

Ett alternativ som enligt Karaszi (1998) istället är lämpligt i en sådan situation är personlig kontakt i kombination med ett pressmeddelande. Efter det officiella pressmeddelandet, vilket når ut till alla media, kan personlig kontakt med enskilda nyhetsredaktioner upprättas. Detta i kombination med erbjudande om uppföljande kommentarer. Denna kontakt sker då lämpligen med de mest inflytelserika nyhetsredaktionerna, exempelvis Dagens Nyheter, SVT etc.

Sammanfattningsvis kan upprättande- och upprätthållande av goda relationer till media underlätta informationsarbetet i händelse av kris. En välvillig journalistisk inställning gentemot företaget kan mildra de negativa massmediala omnämningarna då det värsta inträffar. Ett sunt och gott förhållande till media är därför av central vikt för det kriskommunikativt medvetna företaget.

### **5.3.4 Att undvika negativ publicitet**

Negativ publicitet kan störa relationen mellan ett företag och dess marknad på ett allvarligt sätt. Ett centralt problem blir då hur företaget bör uppträda för att ta så lite skada som möjligt och om möjligt vända negativ- till positiv publicitet. Det kan därför vara av stor vikt för företaget att ha en beredskap för hur negativ publicitet skall bemötas aktivt. En betydande del av denna beredskap är att ha god förståelse för samspelet mellan massmedia och företag, och framförallt hur journalister samlar fakta, använder källor och värderar material. Ökad förståelse kring detta kan sålunda förhindra negativ publicitet.

Det finns flera kriterier vilka generellt förklarar, och skapar större medvetenhet för, hur negativ publicitet uppstår och frodas (Andersson, 1992).

- *Kulturella skillnader* Det ligger i kommunikationens natur att sändare och mottagare måste tala samma språk oavsett eventuella skillnader i generationer, sociala skiktningar eller nationaliteter.

- *Sanningshalt* Det är skillnad på hur företagen bemöter verkliga faktum och påhittade förhållanden. Grundlösa rykten kan ofta ställa till avsevärda problem för företaget. Detta då företagets dementier kan tolkas som dåliga ursäkter, ämnade att mörka ett faktiskt problem. Vidare anses denna typ av dementier ofta ha ett ringa nyhetsvärde varför de sällan får något större spaltutrymme. Den bästa dementin verkar alltså vara den som innehåller intresse- eller nyhetsvärde.

- *Komplexitet i problemet* Ju mer komplex, och för gemene man svårbegriplig, en situation är desto större är risken för ryktesspridning och påföljande negativ publicitet för företaget på grund av missuppfattningar.

- *Vem eller vad drabbas av negativ publicitet* Det tenderar att vara lättare att hantera ett fall där en person utsätts för negativ publicitet till skillnad från när det drabbar ett helt produktutbud eller ett koncept. Är personen starkt förknippad med ett företags image, som

exempelvis Ingvar Kamprad med IKEA, kan dock negativ publicitet kring en person även dra med sig organisationen som helhet.

- *Visibilitet* Hög visibilitet innebär en risk. Exempelvis kan hård marknads lansering av produkter ge uppmärksamhet och bygga upp förväntningar vilka måste infrias. Företag med stor framgång kan vara beredda på att media skärper granskningen av företaget och dess verksamhet.

- *Medieegenskaper* Medias förtroende hos allmänheten, spridning och målgrupp är tre viktiga egenskaper för hur stor effekten av negativ publicitet blir. Kunderna kan avgöra sanningshalten i det mottagna meddelandet mer eller mindre exakt endast utifrån vilken källa som bistår med informationen.

Dessa punkter kan underlätta, inte bara vid en situation med negativ publicitet, utan även vara behjälpliga då företaget söker undvika att överhuvudtaget hamna i en sådan situation. Företag vilka kan föra en dialog med sina kunder och intressenter har lättare att utveckla sin roll på marknaden samt i samhället. Med andra ord kan de styra sin egen framtid istället för att styras av andra grupper eller intressenter (Andersson, 1992).

## 5.4 Internet

Internet är världens största nätverk, vilket består av en mindre nätverk mellan firmor, myndigheter, skolor och individer. Trots att de mindre nätverken ägs av individer eller organisationer finns det ingen enskild individ eller organisation som kontrollerar eller äger hela Internet. Varje aktör ansvarar bara för att underhålla sin del av nätet. (Shelly et al. 1999). Internets historia har sitt ursprung i det amerikanska försvarsdepartementets Advanced Research Projects Agency Network (APRANET). Internet har sålunda existerat i över 30 år men det var först med skapandet av World Wide Web, 1989, som användarantalet fullkomligt exploderade (Kishan, 2000). Internet har möjliggjorts på grund av sammanslagningen av datorer och telekommunikation. Detta har möjliggjort förmågan att skicka data, bilder och media från en punkt till en annan mycket snabbt. Samtidigt reducerades kostnaden för att behandla information vilket har givit upphovet till vad Business Week (1999) kallar "the Internet age".

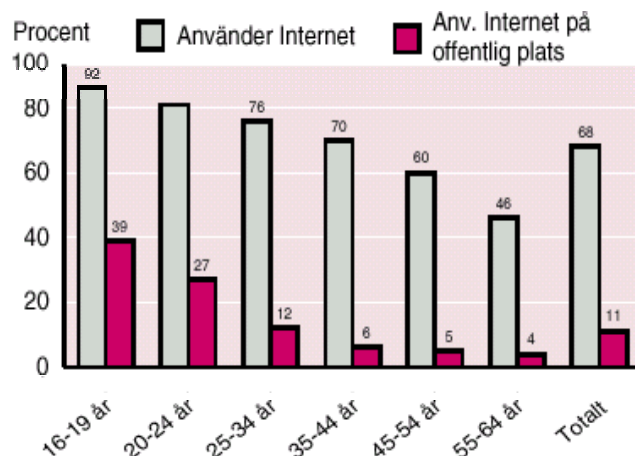
Internet har haft en oerhört snabb spridning relativt andra kommunikationsverktyg. En jämförelse med radions utveckling illustrerar detta. Det tog nästan 40 år för radion att uppnå en publik på 50 miljoner användare. Efter endast tre år hade WWW uppnått samma antal användare (Naughton, 1999).

### 5.4.1 Internets räckvidd

Med en kanals räckvidd avses hur många potentiella mottagare denna kan nå (Hadenius, et. al., 1999). SCBs statistik visar att en betydande andel, cirka 70%, av Sveriges befolkning mellan åldern 16-65 har tillgång till Internet. Denna andel förväntas öka ur ett långsiktigt perspektiv på grund av tillkommande tjänster, sjunkande hårdvarupriser och utbyggandet av Sveriges tekniska infrastruktur (Jäger och Winberg, 1996). Enligt RUABs undersökning (<http://www.ruab.se/In0005r2.htm>) avseende Internets räckvidd i maj 2000 är 27,5 procent av Sveriges befolkning uppkopplade minst en gång om dagen. Ur ett veckoperspektiv ökar räckvidden till 51.4 procent. Det bör understrykas att dessa uppgifter är, vid denna uppsats författande, arton månader gamla. Sålunda bedöms Internet räckvidd ha ökat ytterligare något till dags datum.

För att erhålla en helhetsbild av Internets betydelse som kommunikationskanal presenteras nedan statistik rörande det kvantitativa Internetanvändandet, och det i Sverige huvudsakliga användningssyftet. Undersökningen gjordes år 2000 av Statistiska Centralbyrån och är ett led i den allmänna uppfattningen att informationsteknologin är av central betydelse för det moderna samhället, och att ett effektivt utnyttjande av IT i olika former kan öka näringslivets konkurrenskraft. SCB fortsätter med att konstatera att användningen av informationsteknologin dessutom är central för framväxten och utvecklingen av det som betecknas "den nya ekonomin" (jmf. Business Week's "the Internet age" ovan).

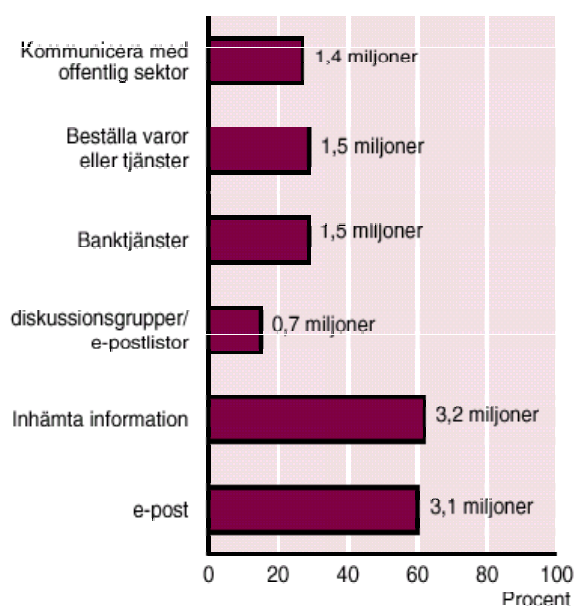
Vilket illustreras av nedanstående figur använder 70%, med andra ord knappt 3,6 miljoner personer, Internet. Vidare är 16-19-åringar den åldersgrupp som använder Internet i störst utsträckning, drygt 90 procent. Denna siffra är intressant då den antyder att Internetanvändningen kommer att öka ytterligare ur ett långsiktigt perspektiv.



**Figur 7**, Användning av Internet och Internet på offentlig plats bland befolkningen fördelat på åldersgrupper (SCB, 2000)

### 5.4.2 Användning av Internet

SCBs rapport påvisar att Internets vanligaste användningsområde är informationssökning tätt följt av att skicka eller ta emot e-post (Figur 8). Även andra studier bekräftar Internets betydelse som informationssökningsverktyg (Tobiasson, 2001). Cirka 60 procent av alla i åldern 16-64, eller drygt tre miljoner, använder Internet i detta syfte. Infos undersökning konstaterar vidare att informationssökarna framförallt återfinns i åldersgrupperna 16-24 år samt 25-44 år. Samtidigt konstaterar Info att informationssökandet är jämt fördelat mellan könen. Då de enda kategorierna vilka, mot bakgrund av uppsatsens forskningsfråga, anses vara relevanta är diskussionsgrupper samt inhämta information bortses övriga ifrån. Detta då de anses ha betydande implikationer på hur det kriskommunikativa arbetet bedrivs (Clementi, 2001, Goldsborough, 2001).

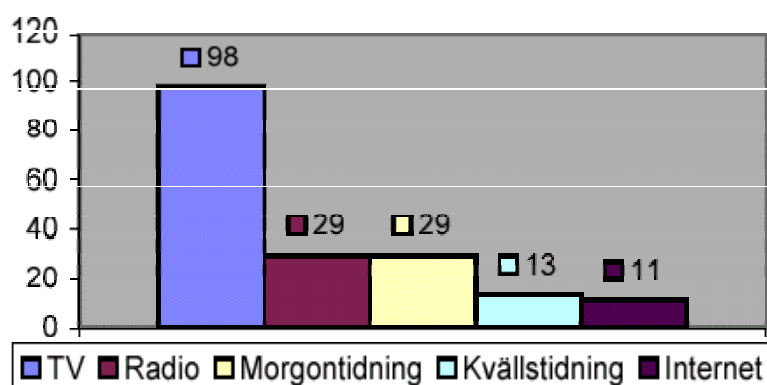


**Figur 8**, Användning av Internet till olika sysslor bland befolkningen i åldern 16-64 år i procent och antal (SCB, 2000).

### 5.4.2.1 Informationsinhämtning

Informationssökning är, vilket framgick av SCB undersökning, Internets mest utbredda användningsområde. En hemsida har därför potential att nå ut till en majoritet av ett företags intressenter. En annan intressant vinkling är att journalister och förläggare använder Internet i allt större utsträckning för att hitta nya uppslag, källor och pressreleaser. Detta bekräftar den årliga Middleberg/Ross Survey of Media in the Wired World (Clementi, 2001). 92 procent av journalisterna vilka ingick i undersökningen svarade att de kopplar upp sig minst en gång om dagen för att bedriva artikelresearch. Detta kan jämföras med motsvarande siffra 1995 vilken var enbart 66 procent.

I en rapport från Styrelsen för Psykologiskt försvar (Modh, 2001) redovisas hur den svenska befolkningen nåddes av beskedet att USA var utsatt för ett terroråd den elfte september 2001. Rapporten visar att en försumbar procentandel av befolkningen fick det första beskedet om terrorangreppen genom Internet (tre procent). Däremot blev nätet en viktig kanal för uppföljning av information, i synnerhet bland yngre personer. I åldersgruppen 18-24 år uppgav nästan en fjärdedel (24 procent) av respondenterna att de nyttjade nätet för att söka uppföljande och kompletterande information då de väl hade nåtts av katastrofnyheten. Om samtliga åldersgrupper betraktas så uppgav elva procent att de följde nyheten under det första dygnet via Internet. Sålunda kan Internet betraktas som ett viktigt och växande informationssökningsverktyg. Detta då Internetanvändandet förväntas vara föremål för en stadig ökning bland samtliga åldersgrupper samtidigt som den yngre och ofta mer Internetanvändande generationen växer upp. Ur rapporten går det också att utläsa att informationstakten har ökat då inget tidigare katastrofbesked har nått ut till den breda befolkningen så snabbt (80 procent av befolkningen hade fått beskedet inom två timmar). Det bör dock tilläggas att händelsens unika karaktär kan ha bidragit till siffror vilka inte återspeglar en normalsituation. Ändock tros siffrorna påvisa den riktning enligt vilken utvecklingen går.



Figur 9, Nyhetsmedier i vilka svenskarna följde händelserna efter terrorattacken mot USA under det första dygnet (SPF, 2001)

I linje med resonemanget kring ovanstående figur menar Clementi (2001) att Internet har en stor betydelse för företaget då negativ publicitet sprids. Hemsidan blir då ett viktigt verktyg

för att kommunicera med marknaden. I detta fall ställs höga krav på snabbhet i publiceringen av väsentlig information på hemsidan. Hemsidan har då det primära syftet att bistå med relevant information för att undvika eventuella överdrivna och negativa spekulationer.

#### **5.4.2.2 Communities**

Communities på nätet kan beskrivas som ett samlingsställe där individer med gemensamma intressesfärer möts och diskuterar. En communitydefinition vilken används flitigt inom litteraturen är den följande:

*"Virtual communities are social aggregations that emerge from the Net when enough people carry on those public discussions long enough, with sufficient human feeling, to form webs of personal relationships in cyberspace."* (Rheingold 1993)

Communities har på senare tid fått mycket uppmärksamhet, framförallt inom marknadsföringsområdet, då dessa anses vara värdeskapande hos kunden (Hagel, et.al., 1996). Communities skapar enligt detta resonemang en möjlighet för marknadsförare att kunna kapitalisera på intressenters informationsbehov (Bruce, et.al., 2000). Ett flertal svenska företag har nu communities på sina hemsidor, exempelvis MyTravel, Matklubben, Stadium med flera.

*"A broad subculture has emerged around thousands of fragmented bulletin board services, resulting in the creation of virtual communities that leverage the capabilities of the network to connect people with each other and to fulfill their specific needs for communication, information and entertainment."* (Hagel & Armstrong 1997)

Förhoppningen är att dess kunder skall skapa nära relationer till varandra och företagets produkter eller tjänster. Dessa communities representerar en värdefull kunskapskälla om kunders attityder och behov. Vidare är de lätta att överblicka och styra då de kontrolleras och administreras av företaget egen personal.

Det är dock viktigt att uppmärksamma att communities kan bildas och existera utan anknytning till något specifikt företag. I dessa communities saknar företaget/företagen följaktligen kontroll över innehållet. I dessa communities kan ryktesspridning uppstå och detta kan fungera som startskottet för, eller drastiskt försämra en, företagskris. Morge (1999) påpekar därför vikten av att kontrollera den information på Internet som rör företaget eller den aktuella krisen. Detta ger företaget en chans att på olika sätt bemöta eventuell felaktig eller osann information som florerar på Internet. Denna aspekt anses vara intressant men faller dock utanför uppsatsens forskningsfråga. Detta då så kallad omvärldsbevakning via communities främst anses bidra till kunskap kring VAD som skall kommuniceras, och inte HUR detta skall ske.

#### **5.4.3 Mediekonsumentens förtroende för Internet**

Dagens mediekonsumenters förtroende för Internet är förhållandevis lågt relativt de traditionella medierna enligt tidningen Infos (nr 9, 2001) undersökning. Ungefär en av tjugo respondenter menar att Internet är ett helt tillförlitligt medium. Män har generellt något högre förtroende för Internet än vad kvinnor i allmänhet har. Den grupp med högst förtroende för Internet är män i

åldern 16-24. I de äldre åldersgrupperna uppvisar båda könen en mindre tillit till Internet. Det bör dock tilläggas att Internets förtroende som medium är generellt högre än veckotidningar, direktreklam och utomhusreklam.

Det bör tilläggas att undersökningen i tidningen Info inte diskuterar den betydelse avsändaren kan ha för mottagarens förtroende för meddelandet. Exempelvis tros mottagaren ha större förtroende för ett budskap från en myndighet eller ett stort företag än ett meddelande från en okänd sändare.

#### **5.4.4 Internet som kommunikationskanal**

I och med webbens explosionsartade framväxt har intresset kring dess potential i olika sammanhang ökat. Trots detta har företagens kommunikationsstrategier förändrats olyckligt och förhållandevis lite sedan dess genombrott i mitten av 1990-talet (Tobiasson, 2001). Gold (1996) menar att detta beror på en utbredd osäkerhet grundad i föreställningen om Internets, i grunden, tekniska natur. Enligt detta tankesätt tros förmågan att förmedla information genom Internet vara synonymt med kunskapen att manipulera och behärska dess digitala universum.

Detta är dock en felaktig bild då kommunikation är en komplicerad mänsklig process och inte en teknologifunktion (Gold, 1996). Vidare konstaterar Gold att framgångsrika kommunikatörer är de som noggrant planerar vilken information som skall kommuniceras, vilken publik som skall nås och vilka kanaler som skall användas. Det finns alltså en tydlig gräns mellan de som utvecklar kommunikationsstrategin teoretiskt och de som producerar det fysiska resultatet. Först när mystiken kring Internet har skingrats kan dess fulla potential utvinnas.

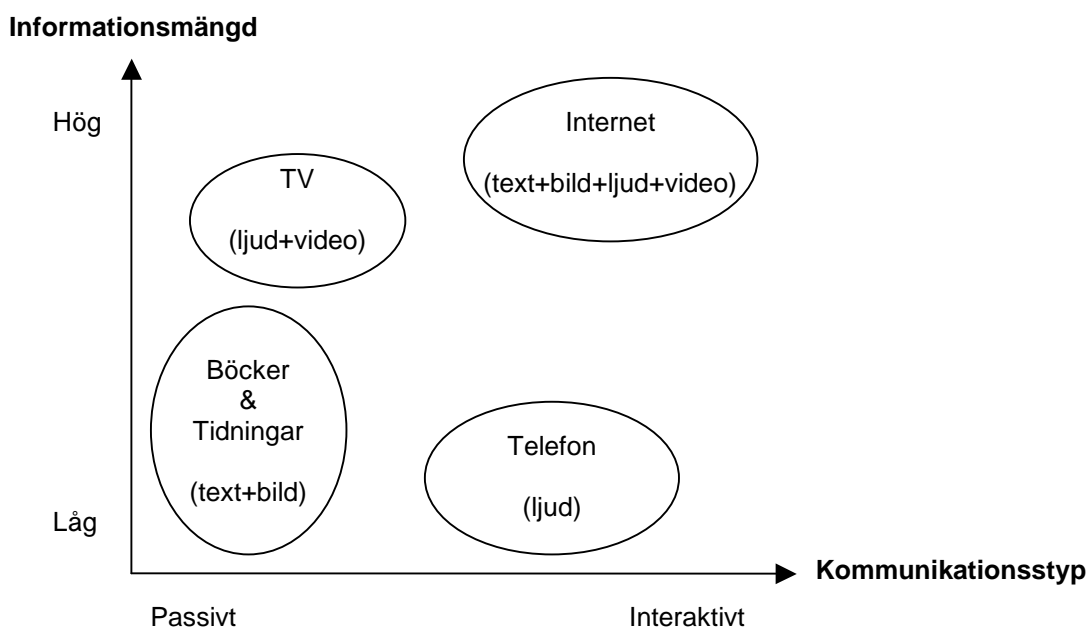
Att Internet är en viktig kommunikationskanal vid en kris påvisas i en rapport av Morge (1999). I denna rapport framkommer att Göteborg stads hemsida (<http://www.goteborg.se>) fick över 5000 träffar på tio minuter när listan över de omkomna i den väldigt medialt uppmärksammade branden på Makedonska föreningen publicerades. Denna incident tydliggör Internets betydelse som informationssökningsmedia hos allmänheten.

Vidare menar Morge att Internets betydelse är extra påtaglig då krisen pågår under en längre tid och när krisens karaktär medför ett stort allmänintresse. Morge (1999) påpekar också att Internet är ett ypperligt sätt att sprida information i en situation då medierna förmedlar en annan bild än den berörda sändaren vill få ut. Den information som publiceras på Internet kan dessutom kontrolleras innan publikationen och därmed minskas risken för felaktiga uttalanden eller motstridig information.

En intressant aspekt på Internet som medium är att det integrerar olika typer av egenskaper från andra, mer traditionella media. Internet är idag ett multimedium och kan innehålla exempelvis text, bild, ljud och även film. Internets multimedieegenskap gör det möjligt att öka informationsmängden samtidigt som intrycket av informationen hos mediekonsumenten kan förhöjas.

Internet, till skillnad från övriga media, är interaktivt vilket bland annat Gummesson (1998) anser vara relationsskapande. Interaktivitet definieras som att ett tredje yttrande är påverkat av det andra yttrandets reaktion på det första (Jäger, et.al., 1996)





**Figur 10**, Interaktivitet hos TV, böcker och tidningar samt telefon, Geizelius, 1997

Enligt Golds (1996) resonemang representerar Internet ett relativt mänskligt medium då intressenter har möjlighet att i egen takt uppsöka information av intresse. Här ligger Internets verkliga styrka som kommunikationskanal då intressenten inte passivt tar emot information, vilket ofta är fallet hos andra medier. Istället ges informationskonsumenten möjlighet att aktivt söka upp den eftersökta informationen. Dessutom ger Internet utrymme för tvåvägskommunikation (möjligheten att kommunicera och få respons genom ett och samma medium).

Sammantaget kan det konstateras att den egenskap hos Internet som mest påtagligt särskiljer denna kommunikationskanal från övriga är att den erbjuder en möjlighet till interaktivitet. I 4.1 *Kommunikation* presenterades två olika synsätt på fenomenet kommunikation. Dels en linjär modell vilken utgår från sändaren som via en kanal sänder ett budskap till mottagaren, och dels ett synsätt vilket betonar ömsesidigheten inom kommunikationen. Det konstaterades att det första synsättet är det mest träffsäkra avseende företagets kommunikation med dess marknad. Detta bland annat då sändaren är väldigt lätt att identifiera. Förhållandet är dock ett annat avseende just Internet. Här anses båda synsätten vara tillämpbara. Företaget kan dels använda kanalen på traditionellt sätt genom att förbereda ett budskap och lägga ut detta på sin hemsida och därmed nå mottagaren, och dels möjliggör mediet ömsesidighet genom dess ovannämnda interaktiva egenskaper.

## 6 Inför den empiriska studien – teoretiska reflektioner

För att bana väg för den empiriska studien erbjuds här en sammanfattning av den teoretiska genomgången, samt reflektioner kring denna.

Den teoretiska genomgången, Del 1, avsågs besvara forskningsfrågans första del, huruvida det inom kriskommunikation i likhet med traditionell marknadskommunikation förekommer ett strategiskt utnyttjande av tillgängliga kommunikationskanaler.

Inledningsvis söktes korrekta definitioner av begreppen kris samt kriskommunikation. Detta utmynnade i ett synsätt enligt vilket en kris är en händelse vilken påverkar företagets varumärke i negativ riktning. Kriskommunikationens syfte blir då att förhindra, eller minimera, dessa negativa konsekvenser. Vidare påvisades att ett aktivt kommunikationskanalstänkande inte förekommer inom kriskommunikationen på samma sätt som inom traditionell marknadskommunikation. Intrycket är att tillgängliga teorier rörande kriskommunikation fokuserar på VAD som skall förmedlas och mer eller mindre bortser från HUR detta skall ske. Därmed är forskningsfrågans första del besvarad.

Varför behandlar teorin rörande kriskommunikation inte problematiken kring ett strategiskt kanalval i större utsträckning? Är tänkandet möjligen inte tillämpligt under de förhållanden som är rådande i händelse av kris, eller är det så att ett strategiskt tänkande förekommer i företagsvärlden men ännu inte har uppmärksammats av den akademiska världen? Förutsatt att det strategiska kanalvalet är tillämpligt gjordes en lämplig kategorisering av tänkbara kommunikationskanaler, vilka ansågs vara social interaktion, mediekontakt (redaktionella media) samt Internet. För att utröna hur kanalerna skulle kunna användas vid en krishändelse har deras specifika egenskaper studerats.

Del 1 har därmed banat väg för den empiriska undersökningen vilken syftar till att besvara forskningsfrågans andra del, hur ett strategiskt användande av kommunikationskanalerna kan se ut. Förekommer då ett strategiskt tänkande kring kanalvalet vid extern kriskommunikation i företagsvärlden, samt hur resonerar respondenterna kring de framlagda kanalernas relevans och funktion inom kriskommunikationen?

## **- DEL 2 -**

Denna del ämnar besvara de frågor vilka har uppenbarat sig vid den teoretiska genomgången, vilket även möjliggör besvarande av forskningsfrågans andra del. Avsnittet består av en sammanställning av de genomförda intervjuerna av konsulter, journalister samt företagsrepresentanter. Strävan har varit att finna mönster i respondenternas tankar. Detta sker genom identifiering av likheter och skillnader mellan dess tankegångar.

## 7 Empiriskt underlag

Vid den empiriska undersökningen avsågs först att klarlägga intervjuobjektens syn på vad som innefattas av begreppen *kris* samt *kriskommunikation*. Detta då krisen troddes kunna ha vitt skilda yttringar inom olika branscher och enskilda företag, vilket i sin tur skulle kunna påverka synen på kriskommunikationens funktion samt syfte.

Vidare fokuserades på förekommande kommunikationskanaler enligt framlagda modell (Figur 3), vilken redovisas i det teoretiska avsnittet. Följande avsnitt är därför framgent strukturerat utefter nämnda modells tre beståndsdelar; social interaktion, mediekontakt (redaktionella media) samt Internet.

I den löpande texten används endast respondenternas namn. För att underlätta förståelsen listas än en gång de organisationer vilka respondenterna representerar:

Andersson, Leif:	Spider Relations
Bengtsson, Helena:	Sveriges Television
Brundin, Olof:	Aftonbladet
Enhagen, Anders:	MyTravel
Gabrielsson, Ulf:	Swedish Meats
Hennius, Mattias:	Banverket
Jörle, Anders:	Statens kärnkraftsinspektion (SKI)
Krusell, Tor:	Skanska
Mobärg, Hampe:	Unilever
Nyström, Pontus:	Tattoo PR
Olsson, Per-Olof:	Sveriges Radio
Runestad, Anna-Karin:	TV 4
Svensson, Manni:	IFS
Wachtmeister, Carl-Johan:	Spider Relations
Örnevall, Anders:	Scan Foods

### 7.1 Krisbegreppet

Avseende krisdefinitionen uppenbarade sig ett flertal olika förhållningssätt gentemot begreppet kris. Definitionerna av en krishändelse framstod i de flesta fall såsom intervjuobjektets egen uppfattning, och det enda företag som verkar ha en nedtecknad kategorisering av olika krisscenarion är Swedish Meats. Ulf Gabrielsson, ägarinformatör inom nämnda organisation, pekar på tre olika organisatoriskt fastställda kristyper:

- Inkommande hot: exempelvis telefonhot, brevhott etc.
- Mediala hot: journalister upptäcker saker eller har åsikter.
- Fysiska hot: exempelvis bombhot, skador ute på anläggningarna etc.

Pontus Nyström gör en annan indelning enligt vilken krisen kan anta två former. Dels kriser vilka långsamt växer fram och därför kan förutses, och dels plötsliga och oförutsedda händelser, exempelvis en olycka eller brand. Även Carl-Johan Wachtmeister pekar på det

faktum att krissituationen ofta kan förutses och menar att krisen ofta är känd långt innan den är ett faktum.

Vidare talar Wachtmeister om ett flertal tänkbara konsekvenser av en krishändelse. Sådana kan enligt denne vara förlorad goodwill, förlorad försäljning, produktionsstopp, skador på egendom etc.

Anders Örnevall samlar dessa konsekvenser i termen förtroende, och menar att en kris kan definieras såsom en händelse som medför ett minskat förtroende för företagets varumärke. Nyström påtalar även han negativa effekter på företagets varumärke som den huvudsakliga konsekvensen av en illa behandlad krissituation. Även Tor Krusell talar om förtroendets funktion i sammanhanget och menar att krissituationen uppstår då händelsen uppmärksammas i nationell media och därmed kan påverka varumärket negativt. I linje med Krusell lyfter även Manni Svensson fram den nationella medvetenheten som skapare av en krissituation. En kris uppstår enligt denne först då händelsen "*...börjar sprida sig utanför väggarna*".

Anders Enhagens enkla definition av en kris är en händelse vilken kan skada verksamheten. En sådan händelse kan vara exempelvis en olycka. Enhagen menar, tvärtemot Nyström och Wachtmeister, att kriserna sällan kan förutses. Inte heller kan vilka som kan tänkas drabbas av en eventuell kris förutses.

Enhagens syn på en kris såsom en händelse vilken inte kan förutses återspeglas även i Anders Jörles definition av en kris. Denna menar att en kris är en "*...oförutsedd händelse som ställer krav på ett effektivt beslutsfattande*". För SKI:s del kan en sådan händelse vara av två skilda slag. Den ena typen är förtroendekrisen (misstag av SKI). Här kan en parallell till Örnevalls och Krusells fokusering på termen förtroende dras. Den andra typen av kris är enligt Jörle samhällskrisen (kris för staten där SKI är en aktör).

Två av intervjuobjekten ville ogärna använda begreppet kris som sådant. Detta då begreppet är så starkt negativt laddat och därför kan ge en skev bild av händelsen. Exempelvis menar Mattias Hennius att det har gått inflation i begreppet kris. Ofta benämns alla negativa händelser såsom en kris, vilket enligt Hennius är felaktigt. En negativ händelse är i sig ingen kris. Hennius illustrerar sitt resonemang med uppdagandet av Ingvar Kamprads nazistförflutna, vilket är att beteckna såsom en negativ händelse. Händelsen utvecklades dock aldrig till en kris då effektiva kommunikativa åtgärder mildrade händelsens konsekvenser. En kris uppstår därför enligt Hennius först då företaget tappar kontrollen över den negativa händelsen.

Även Hampe Mobärg ogillar begreppet kris. Mobärg talar istället om risker och säger, "*Vi har inga kriser men vi hanterar risker*". Mobärg menar att det är själva benämningen kris som skapar krisen. Om företaget istället använder begreppet risk blir företagets *mindset* annorlunda. Företaget definierar dessa risker enligt A- respektive B-risker. Typ A är en risk mot liv och hälsa, och typ B en risk mot materiella och immateriella värden. Enligt Mobärg är det omöjligt för ett företag som Unilever, med så stora produktionsvolymer, att undvika uppkomsten av fel. Riskhantering sker därför löpande.

Trots att utgångsbegreppet bör vara risk snarare än kris medger Mobärg att en unik händelse med allvarliga konsekvenser för exempelvis liv och hälsa, exempelvis med konstaterade dödsfall, är att beteckna såsom en kris.

Ur det journalistiska perspektivet uppenbarar sig ett par intressanta tankar kring krisbegreppet. Enligt Per-Olof Olsson görs ingen skillnad mellan olika typer av kriser och istället ges en väldigt bred definition av en kris. Om händelsen berör människor är den viktig ur journalistiskt hänseende och uppmärksammas därför medialt.

Helena Bengtsson menar att de kriser som är mest journalistiskt intressanta är de då det enskilda företaget har gjort något fel, exempelvis ekonomiska oegentligheter eller oetisk behandling av sin personal.

## **7.2 Kriskommunikation**

Kriskommunikation, i likhet med kris, kan som begrepp te sig något svårdefinierat. Vikten av att skapa en uppfattning av vad företagen menar med, och hur de värderar, god kriskommunikation har varit en intressant del vid studien av lämpliga kommunikationskanaler.

### **7.2.1 Begreppet kriskommunikation**

Begreppet kriskommunikation uppfattas olika hos olika intervjuobjekt. Pontus Nystöm menar att själva krisen kan delas upp i två delar; den operativa krisen, som exempelvis hantering av produktlinjer, och den kommunikativa krisen där all kontakt med media, anhöriga, partners, ägare, anställda med flera ingår. Kriskommunikation som begrepp faller då inom ramen för den sistnämnda delen, vilken innefattar kommunikation, både intern och extern, gentemot alla viktiga intressenter. Variationen mellan intervjuföretagens karaktär gör gränsen mellan intern och extern kommunikation svårdragen. Exempelvis är Swedish Meats kunder samtidigt deras ägare, SKI är en av flera myndigheter i ett stort nätverk av komplicerade informationsvägar och IFS har nära relationer med ett fåtal kunder medan MyTravel har en stor och inte lika intim kontakt med sina.

Mattias Henniuss menar att kriskommunikation syftar till att fånga upp negativa händelser på ett tidigt stadium och genom god kommunikation göra dem till något mindre negativt eller om möjligt positivt, och delar utefter detta resonemang in kriskommunikation enligt följande

- Kommunikation för att undvika att det blir en kris. Henniuss tar upp exemplet med Hallandsåsen och menar att det var en negativ händelse som, om kommunikationen hade fungerat, inte hade behövt utvecklas till en kris.
- Kommunikation inom ramen för en krisplan, framförallt intern kommunikation.
- Kommunikation när något utvecklats till en kris och företaget skall hantera situationen, som exempelvis att kalla till presskonferens och lägga korten på bordet.

Denna indelning strukturerar upp begreppet kriskommunikation ytterligare, och tankarna återfanns hos flertalet av intervjuobjekten.

## 7.2.2 Intern och extern kommunikation

Alla företagen är ense om att den interna kriskommunikationen måste vara väl förankrad i företaget för att den externa kommunikationen överhuvudtaget skall fungera. Leif Andersson menar att kommunikation inte är en isolerad handling och att alla kommunikativa åtgärder påverkar attityder både internt och externt. Integrerad kommunikation, som enligt Andersson är idealt för ett företag, innebär att kommunikationen är en del av affärsstrategin och att budskapet i grunden måste vara detsamma både internt och externt. Detta tankesätt stämmer in även på de övriga företagen och bland annat Tor Krusell menar att det primära i kommunikationsarbetet under en kris är att skapa klarhet i både fakta och budskap, och därefter se till att nå ut väldigt brett och väldigt fort.

De interna åtgärderna är enligt majoriteten av företagen väl utvecklade för hanteringen av en kris. Hos alla de intervjuade företagen, med undantag av IFS, finns en utarbetad krisplan där funktioner och områdesansvariga personer finns nedtecknade. Ulf Gabrielson menar att det är detta operativa informationsarbete som företaget har mest kontroll över, men betonar att det inte räcker med att åtgärder för krisen genomförs utan företaget måste även kommunicera åtgärderna utåt.

Vid ett flertal intervjutillfällen tas Estoniafallet upp som exempel. Denna kris hanterades mycket väl på operativ nivå men var ett kommunikativt fiasko. Därmed uppfattades krishanteringen som helhet som ett fiasko. Som en följd av detta menar Nyström att företag blir bedömda utefter hur företaget kommunicerar krisen. En gemensam tanke för alla företagen var att de vill nå ut till så många som möjligt så snabbt som möjligt och de direkta åtgärderna för att nå målet innebär framförallt kontakt med redaktionella medier för att nå ut till marknad och allmänhet. Anders Jörle menar dock att kriskommunikation inte bara är en enkelriktad insats, utan företaget måste kunna lyssna av vad olika grupper kräver för information och hur företaget kan nå de olika grupperna på bästa sätt. Ett flertal andra intervjupersoner instämmer i detta resonemang.

## 7.2.3 Förebyggande åtgärder

Som tidigare har nämnts menade Henniuss att kriskommunikation även kan vara att undvika att en negativ händelse utvecklas till en kris. Krusell tar upp en ofta omnämnd tumregel, att själv presentera en negativ nyhet, för att mildra nyhetsvärdet på en händelse. Vidare menar Krusell dock att denna typ av proaktivitet inte alltid är att föredra då det skulle kunna innebära en stor skada på varumärket om företaget går ut med negativ information i onödan. Den största utmaningen ligger i att bestämma om företaget självt skall starta krisen eller om de skall våga vänta och se om händelsen överhuvudtaget uppmärksammas. Anders Enhagen är av samma åsikt. MyTravel riskerar att drabbas av negativ publicitet på grund av händelser vilka ligger utanför företagets kontroll, exempelvis naturkatastrofer, epidemier, olyckor etc. Av denna anledning menar Enhagen att det är väldigt svårt att förutse, och därmed hantera, de händelser som tas upp i media. Med anledning av detta har MyTravel ett databassystem där alla incidenter eller avvikelser med tillhörande information om resebolag och inblandade personer loggas. Datasystemet syftar till att MyTravel, om händelserna kommer upp i media, lätt skall kunna veta vad saken handlar om. Enhagen menar att de sällan är proaktiva i sin kriskommunikation och att den största kommunikationen ligger internt så att alla medarbetare är informerade om en händelse skulle bli aktuell i media. Endast vid mer omfattande händelser går informationsdirektören ut med nyheten innan media har fått reda på den.

Leif Andersson menar att för mycket uppmärksamhet inte alltid är bra för ett företag. För att försöka få Framfab på fötter igen nyttjades en mer återhållsam taktik där vikten av att inte meddela alla incidenter till media var betydelsefull. Många av de intervjuade företagen ser avvägningen mellan det utomstående kravet på öppenhet i alla situationer och företagets vilja att dämpa negativa händelser som en svår balans i det externa informationsarbetet. Carl-Johan Wachtmeister uttrycker problematiken så här; ”*En liten fråga kan bli en kris om företaget ger ut för mycket information och en stor fråga kan bli en kris på grund av att företaget inte ger ut tillräckligt med information*”.

#### **7.2.4 Vinna tid**

Utifrån resonemanget kring proaktivitet kan, enligt Krusell, en mer försiktig strategi vid utlämnande av information från företaget skapa mer tid att ta reda på konkret fakta. Pontus Nyström uttrycker vikten av att skaffa sig tid enligt följande; ”*Ju mer tid som kan frigöras genom kommunikation desto mer tid att hantera krisen*”. Just tidsaspekten verkar, för samtliga företag, vara en grundkomponent för att skapa ett enhetligt och så korrekt budskap som möjligt. Mobärg anser att möjligheten att styra sin kriskommunikation ökar avsevärt om det finns chanser att vinna tid. Vidare menar Mobärg att denna tid framförallt finns att vinna genom god mental träning inför krissituationer så att alla vet vad de skall göra. Tiden bör följaktligen användas för att styrka sitt budskap genom stöd från exempelvis andra organisationer.

### **7.3 Social interaktion**

Avseende hur social interaktion bör användas uppenbarade sig ett flertal olika ställningstaganden hos intervjuobjekten. Word-of-mouth såsom begrepp var välkänt hos representanterna för samtliga fallföretag, men flertalet av dem har inga aktiva strategier kring hur fenomenet skall behandlas.

#### **7.3.1 Word-of-mouth (WOM)**

Vilket har nämnts arbetar inget av företagen med aktiva strategier kring renodlad WOM. Däremot kan flertalet av de åtgärder vilka företagen har använt, eller ämnar använda i händelse av kris, betraktas såsom WOM-åtgärder. Om inte primärt så åtminstone sekundärt.

Flertalet av företagsrepresentanterna talar om vikten av korrekt och relevant intern kommunikation. Även om det möjligen inte är en medveten strategi hade flertalet intervjuobjekt förståelse för att den interna kommunikationen via WOM även kan bli en effektiv extern kommunikationskanal.

Exempelvis beskriver Mattias Henniuss Banverkets åtgärder som ett led i kriskommunikationen efter Hallandsåsprojektets misslyckande. Höga representanter för Banverket samlade då de boende i närområdet för att diskutera igenom vad som hade hänt och vad konsekvenserna av detta skulle bli. Mötena skedde i små grupper och under väldigt informella former. Henniuss menar att detta var en lyckad åtgärd vilken ökade förtroendet för



Banverket hos lokalbefolkningen. Detta förtroende för företaget tros ha spridits i de olika individernas sociala nätverk och ha bidragit till att den negativa opinionen mot Banverket mildrades. Även Tor Krusell diskuterar betydelsen av WOM vid en händelse som den vid Hallandsåsen. "*Kan man lösa den muntliga dialogen i krismomentet har man löst den största krisen*", säger Krusell och menar att de drabbade är själva syret i debatten. För företaget med sig dessa är mycket vunnet. Krusell påtalar även den höga trovärdigheten hos WOM då informationen ofta kommer från en tillförlitlig källa, en nära vän eller andra former av auktoritetspersoner i den enskilda individens omgivning. Ett rykte, oavsett om det är positivt eller negativt, är den kommunikationsform som enligt Krusells synsätt får mest genomslagskraft.

Leif Andersson beskriver Framfabs strategier avseende kriskommunikationen då företagets exceptionella framgångar tog tvärstopp och ersattes av dramatiska kursfall och massiva uppsägningsbeslut. Företaget drog då medvetet ned på den mediala synligheten och satsade istället på internkommunikation. Tanken var att säkerställa en korrekt intern bild av situationen inom organisationen vilken i förlängningen skulle spridas externt. Detta kan sägas vara en form av medveten WOM-strategi.

### **7.3.2 Opinionsbildare**

Ytterligare en strategi vilken kan ses såsom en integrering av intern respektive extern kriskommunikation via WOM återfinns inom Swedish Meats. Företagets representant, Ulf Gabrielsson, förklarar att företaget har ca 500 förtroendevalda ägare runt om i landet. Dessa representerar sin respektive region och har en nära kontakt med företagets ledning. Gabrielsson benämner dessa ett "*...nätverk bland gräsrotterna*". Företaget anser det vara av största vikt att hålla dessa individer uppdaterade kring företagets verksamhet då dessa verkar såsom en form av opinionsbildare inom sina respektive närområden. Med anledning av detta skickar Swedish Meats regelbundet information om verksamheten i mejlformat till dessa förtroendevalda. I händelse av kris pekar Gabrielsson på nyttan med denna redan etablerade kontakt vilken säkerställer att kriskommunikationen når fram och sprids på ett effektivt sätt. Kontakten med företagets återförsäljare sker på likartat sätt och den enskilda butiken kan därför verka som ett slags språkrör ut till dess kunder. Dessa processer är enligt Gabrielsson att likna vid WOM.

Hampe Mobärg ser den enskilde konsumenten som en form av opinionsbildare och menar att initiering av WOM via dessa är eftersträvaransvärt för företaget. I sammanhanget pekar Mobärg på vikten av att snabbt och korrekt besvara de många frågor som strömmar in från konsumenterna av företagets produkter. Ett vänligt bemötande och relevanta svar möjliggör enligt Mobärg en positiv ryktesspridning via WOM. Inte minst i kriskommunikativa sammanhang är detta en effektiv kanal. Andra former av ryktesspridning är dock svårare att hantera menar Mobärg, och pekar på ryktesspridning på Internet. Privata tyckare har där fått en utökad betydelse och är skickliga på att driva opinion. Denna form av ryktesspridning anses vara svår att kontrollera, men däremot kan den bevakas för att stå bättre rustad då ryktet eventuellt sprids från den digitala- till den fysiska världen.

## 7.4 Mediekontakt (redaktionella media)

Begreppet redaktionella media innefattas av alla kommunikativa åtgärder som riktas mot media. Därmed omfattar begreppet handhavandet av press, radio och TV. Därmed hamnar även de skilda sätt vilka används i syfte att nå ut till dessa kanaler i fokus. Sådana är pressmeddelanden, presskonferenser samt personlig kontakt med journalister.

### 7.4.1 Tankar om media

Majoriteten av de intervjuade företagen påpekar att redaktionell media såsom press, radio och TV har hög trovärdighet och anser att dessa bör prioriteras vid kriskommunikation. Företagen påtalar inte ofta specifika skillnader mellan olika medier utan drar alla redaktionella medier över samma kam. Mobärg anser dock att lokal media har en underskattad trovärdighet och menar att den har en mycket stor genomslagskraft. Lokal media fungerar ofta som sekundär spridare till andra nationella media. Mobärg tycker att det är viktigt att hamna så nära huvudmålgruppen som möjligt. Exempelvis kan en uppsägning av tio personer i Simrishamn uppfattas som en kris i just det området och vid en sådan händelse är det viktigt att framförallt kontakta lokal media. Samma scenario i Stockholm förväntas inte alls få samma uppmärksamhet.

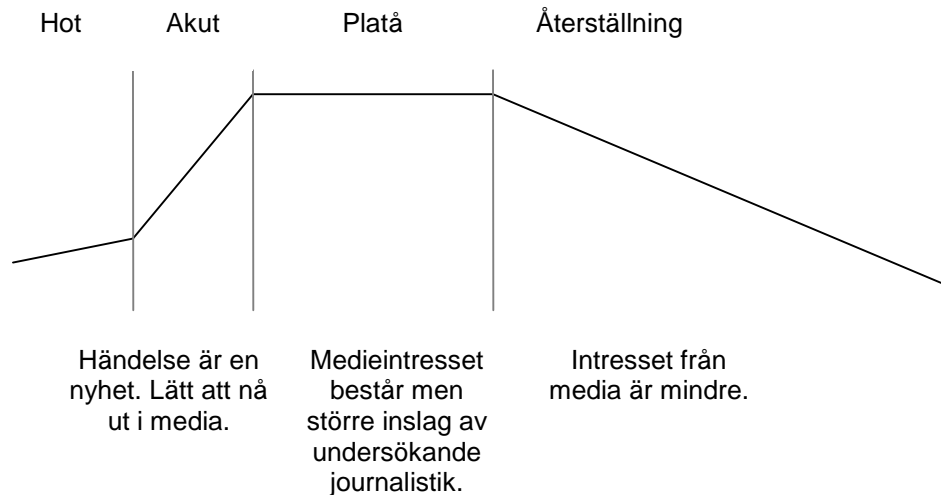
Mobärg anser vidare att rapporteringen skiljer sig väldigt mycket åt beroende på typ av media. Exempelvis drivs kvällspressen ofta av sensationslust och skriver utan ansvar. Lokal media däremot känner mer ansvar gentemot publiken inom området vilket de verkar inom. Om lokala media rapporterar utan ansvar skulle denne snabbt förlora läsarnas förtroende. Även Mattias Hennius har ett gott öga till lokala media och tror att tidspressen ofta avgör hur artiklarna skrivs och reportage sätts samman. Lokalreportrar har ofta mer tid att följa en kris mer ingående medan exempelvis kvällspressen ofta skall ha en bra story innan deadline.

Likt Mobärg anser flertalet av övriga respondenter att media i förekommande fall tenderar att förvrida, felcitera och blåsa upp då de rapporterar kring en företagskris. Exempelvis är Anders Örnevall av uppfattningen att media ibland, ”...målar mycket i rubriker”. Anders Enhagen menar att detta är särskilt tydligt under sommaren då det ibland råder nyhetstorka. Enhagen menar därför att det är viktigt med högre beredskap under denna period. Mattias Hennius menar dock att felciteringar och uppblåsta rubriker ligger utanför företagets makt. Företaget kan enbart, enligt hans mening, påverka att faktauppgifter blir riktiga. Andra företagsrespondenter är däremot av uppfattningen att felaktiga uppgifter i media kan undvikas om företaget utvecklar proaktiva åtgärder. Ulf Gabrielsson ger exempel på sådana åtgärder; såsom att skapa en förståelse för organisationen, framförallt hos journalister och hos allmänheten. Gabrielsson fortsätter med att konstatera att detta görs genom att skaffa personliga relationer med journalister. Tanken med personliga kontakter med journalister delas av Scan, IFS och Unilever. Detta diskuteras mer utförligt under rubriken 7.4.4 *Personliga mediekontakter*.

### 7.4.2 Pressmeddelanden

Pressmeddelanden anses vara det viktigaste sättet att nå ut till redaktionell media för att i sin tur genom press, radio och TV nå ut till allmänhet och marknad. Anders Jörle menar att

behovet hos de redaktionella medierna ser annorlunda ut beroende på under vilka faser i krisen ett företag befinner sig. Med anledning av detta presenterar Jörle följande modell:



**Figur 11,** *Mediebevakning i krisens olika faser*, Anders Jörle, 2001

Vid faserna *Hot* och *Akut*, då en negativ händelse är färsk, når företaget lätt ut till alla typer av media. När nyhetsvärdet har sjunkit en aning och krisen befinner sig i fasen *Platå* kan mer undersökande media såsom fack- och branschpress vara mer aktuella att ta kontakt med. Under fasen *Återställning* avtar intresset från media och företaget kan återgå till sin ordinarie marknadskommunikation. Mattias Hennius menar att företaget kan inta en mer aktiv informationsgivning genom att exempelvis köpa annonsplatser i tidningar där företaget självt kan informera om den aktuella situationen eller möjligen skriva egna artiklar för publikation i diverse branschtidningar. Denna taktik används dock inte i ett initialskede vid en kris utan först när situationen på marknaden har stabiliserats en aning.

### 7.4.3 Presskonferenser

Efter genomförda intervjuer framstår presskonferensen som en kommunikationskanal som har förlorat något av sin ursprungliga betydelse. Den främsta anledningen därtill verkar vara att företeelsen har missbrukats vilket har lett till att det mediala intresset för kommunikationsformen har svalnat avsevärt. En annan anledning tros vara att kommunikationsformen inte är särdeles tidseffektiv då den kräver fysisk närvaro. Exempelvis menar Mobärg att "*...det finns en viss trötthet för presskonferenser*".

Dess betydelse går dock inte helt att bortse ifrån, vilket exempelvis Anders Örnevall påpekar. Denne menar att presskonferensen är effektiv i händelse av en, som Örnevall uttrycker det, "*...monumental kris*". Företaget har kännedom kring vilka journalister som specialbevakar Scan Foods bransch och att bjuda in dessa till en presskonferens kan i en sådan situation vara ett effektivt sätt att få ut information om den specifika händelsen.

Även Mobärg menar att presskonferensen såsom kommunikationskanal endast används då det har hänt något riktigt stort. Detta för att inte spä på den trötthet som enligt denne redan förekommer.

Det förefaller dock som om Banverkets syn på presskonferensen är något annorlunda och att kommunikationskanalen är föremål för ett något mer offensivt användande inom denna organisation. Företagets representant Mattias Hennius menar att kanalen är effektiv då företaget vill "...*lägga korten på bordet*".

En variant av presskonferensen, vilken Örnevall talar sig varm om, är journalistseminarier. Scan Foods har nyttjat denna företeelse tidigare och har varit nöjda med resultatet. Vid ett sådant tillfälle bjuds diverse intressenter samt journalister in till en diskussion kring det aktuella ämnet. Formen möjliggör enligt Örnevall ett ömsesidigt informationsutbyte då de inbjudna ges möjlighet att ge idéer och förslag på åtgärder. En slags dubbelriktad presskonferens helt enkelt.

#### **7.4.4 Personliga mediekontakter**

Flertalet av respondenterna anser att det är av stor vikt att ha goda relationer till representanter för media. Tor Krusells ord är talande, "*Den muntliga dialogen bör prioriteras i alla delar*". Bland annat ser Mattias Hennius tillbaka på Hallandsåskrisen och analyserar de misstag som begicks från Banverkets sida. En av de största bristerna var enligt Hennius att företaget inte hade några upparbetade kommunikationskanaler, exempelvis i förhållande till media. Vid förekomst av detta skulle möjligen vissa budskap ha kunnat spridas snabbare och effektivare och därmed mildra konsekvenserna av händelsen. Lärdomen av Hallandsåskrisen är därmed att upprättande av personlig kontakt med representanter för media underlättar ett eventuellt krisarbete. Vidare talar Hennius om vikten av att ha kontakt både med nationella och lokala representanter för media då dessa kan ha vitt skilda infallsvinklar och perspektiv på samma händelse. Banverket strävar alltid efter att, som Hennius uttrycker det, "...*ställa upp för media*". Med detta avses att tillhandahålla faktauppgifter. Att den enskilda journalisten sedan eventuellt vinklar informationen kan inte påverkas.

Mot bakgrund av Hennius omnämnda synsätt att i alla lägen ställa upp för media kan det vara intressant att redovisa Anders Jörles ståndpunkt. Enligt denne handlar det om att i sina mediala kontakter undvika att svara på journalistens frågor utan eftertanke. Det centrala är att få ut budskapet. Sålunda är inte Jörles synsätt att företaget skall ställa upp. Snarare är det centralt att se journalistkontakten som ett tillfälle att kunna få ut ett önskvärt budskap.

Även Anders Örnevall fäster stor vikt vid att ha ett personligt kontaktnät med olika journalister och skapa goda relationer till dessa. Även här görs en klar åtskillnad mellan lokala- respektive nationella media. Örnevall menar att det, särskilt i krisens första skede, är viktigast att ha goda relationer till lokala media. I övrigt pekar Örnevall, som själv är journalist i grunden, på den rädsla för journalister som ofta verkar förekomma hos diverse företag. Rädslan är i vissa fall befogad då journalister ofta ställer obehagliga frågor. Dock måste grundregeln vara att vara ärlig, uppriktig och öppen i alla lägen. Denne menar att förhållandet till journalister ofta är ett otacksamt sådant. Fakta förvrängs och uppgifter används felaktigt. Detta får dock inte leda till generalfelet avseende förhållandet till

journalisten, nämligen att skälla ut denne. I förlängningen gör ett sådant handhavande av en dylik situation mer skada än nytta.

Ulf Gabrielsson menar att personliga relationer till representanter för media leder till en utökad förståelse för företaget vilket i händelse av kris kan mildra den mediala kritiken. Grundprincipen är att journalister skall känna att de alltid får all den information som finns tillgänglig och därmed "gräva" i händelsen så lite som möjligt.

Något som påpekas av i stort sett samtliga intervjuobjekt är att relationen till media bör präglas av ömsesidig respekt för varandras roller. Relationen bör absolut inte ligga på "kompisplanet". Nämda respekt ger en grogrund åt uppbyggande av ett förtroende för företaget hos journalisten.

Den i grunden positiva inställningen gentemot journalister, samt vikten av en god relation till dessa, var dock inte förekommande hos samtliga respondenter. Exempelvis framstår Manni Svenssons generella uppfattning om journalister som varande en starkt negativ sådan. *"Personliga kontakter är önskvärt men ingen garanti för att det blir rätt"*, menar Svensson men verkar inte ha något eget kontaktnät inom media. Vidare menar Svensson att media är opålitliga och ofta har fel i sak, drar felaktiga slutsatser etc. Detta beror enligt Svensson på okunnighet inom journalistkåren. I en krissituation är det centralt att rätt budskap når ut. Då det ofta inte ligger i journalistens intresse att skildra en händelse på ett objektivt sätt anses kontakten med journalister vara riskabel. *"Jag har svårt för journalister"*, säger Svensson.

#### **7.4.5 Talesmän**

Då relationen som sådan har diskuterats anses det även vara centralt att redovisa respondenternas syn på hur informationsspridningen går till rent konkret. Vem inom organisationen har informationsansvaret?

Det stora flertalet av intervjuobjekten talar om vikten av fastställda rutiner för informationsspridningen i händelse av kris. Detta för att minimera risken för divergerande externa budskap. Vissa frågor kan exempelvis VD få unikt ansvar för medan andra frågor kan kommenteras av samtliga medarbetare. Alla måste veta vilka befogenheter alla har. Målet är att alla inom denna krisgrupp skall veta vem som skall "ta befälet" i alla givna situationer.

Den respondent som avvek mest från massan var Anders Enhagen som förespråkar en stark form av decentralisering av informationsgivningen. Enhagen menar att fler informationsansvariga inom organisationen medför en minskad benägenhet hos media att vända sig till kunderna, vilket anses starkt negativt. Denna decentralisering anses även bidra till en bild av företaget som ett öppet sådant, vilket är önskvärt.

#### **7.4.6 Journalistperspektivet**

Efter att ha redovisat företagsrepresentanternas syn på huruvida en personlig relation till media är önskvärd, samt hur denna isåfall skall se ut, anses det även vara intressant att syna problematiken ur ett annat perspektiv, nämligen journalisternas.

Per-Olof Olsson och Olof Brundin har en i huvudsak likartad uppfattning kring den personliga relationen med företagsrepresentanter. De är i grunden positiva till företeelsen som sådan, men menar i likhet med företagsrepresentanterna att relationen måste hållas på ett professionellt plan. Relationen bör präglas av ömsesidig respekt, och inte av vänskap. Vidare menar de båda att i en situation då det finns ett upparbetat förtroende underlättas bevakningen av händelsen avsevärt. Det finns då ingen anledning att misstänka att alla korten inte ligger på bordet.

Vidare menar båda att de i sitt journalistiska arbete ofta stöter på en utbredd misstänksamhet gentemot journalister. Denna misstänksamhet slår dock tillbaka mot företagen då journalisten i en sådan situation anar att företaget har någonting att dölja. Bevakningen blir då mer ofördelaktig än om journalisten möts av öppenhet.

Till skillnad från Olsson och Brundin är Helena Bengtsson mer tveksam till upprättandet av personliga kontakter med företagsrepresentanter. Bengtsson menar att det då finns en risk att det tas hänsyn till företagets intressen i rapporteringen, vilket är starkt negativt. Som journalist menar Bengtsson att det inte bör förekomma några former av bindningar gentemot företaget.

I övrigt är Bengtssons åsikt, i enlighet med Olssons och Brundins, att ett reportage ofta vinklas till det sämre då företaget är sparsamma med informationen. Vidare anser samtliga intervjuade journalister det vara felaktigt av företag att enbart låta informationschefen eller motsvarande vara talesman för företaget. Istället strävar journalister ofta efter att komma i kontakt med experter på det specifika området inom organisationen.

## **7.5 Internet**

Uppkomsten av Internet har fått betydande konsekvenser för den globala informationsspridningen på alla plan. Så även för företags marknadskommunikation. Därför ansågs det högst relevant att ges insyn i respondenternas tankar kring Internet i ett kriskommunikationssammanhang.

### **7.5.1 Kommunikationskanalen Internet**

Vid den empiriska undersökningen framkom stora skillnader mellan företags sätt att använda sig av Internet som kanal vid kriskommunikation. Ett fåtal företag använder inte, och har heller inga planer på att framgent använda, Internet som en kommunikationskanal vid en kris. Exempelvis uttrycker Manni Svensson en oro för att det material som publiceras kan läsas och granskas av en global publik. Han understryker att andra länder inte är lika öppna eller förstående avseende företagskriser, varför Svensson är tveksam till Internets funktion i detta sammanhang. Vidare framkom att Internet används av ett flertal av företagsrespondenterna för att publicera information internt inom företaget i syfte att underrätta interna parter. Hos ett fåtal respondenter ligger fokus på Intranätet medan Internet som kanal vid extern kriskommunikation är mindre prioriterat då *"...det är lite förvirrat på nätet"*. En annan respondent konstaterar att arbetet med Internet vid en krissituation *"...är lätt att glömma bort"*.

Det stora flertalet av de undersökta företagen nyttjar dock, i olika utsträckning, Internet som kommunikationskanal i händelse av kris. De mest offensiva företagen i detta avseende är

Skanska, Unilever samt SKI. Exempelvis undersöker Skanska för närvarande möjligheterna med att upprätta en separat webbplats där all kriskommunikation samlas. Tanken syftar till att separera krisen från varumärket och därmed minimera de negativa varumärkeskonsekvenserna. Hampe Mobärg understryker Internets växande betydelse eftersom det har skapat ett större tryck på företagen då informationen transporteras snabbare och på ett nytt sätt. Internets vikt vid kriskommunikation är betydelsefull för Unilever då vissa medier ständigt bevakar företagets hemsida. Hemsidan representerar i händelse av kris därför ett forum där Unilever fritt, och utan att felciteras, kan kommentera händelsen. Även Anders Jörle pekar på möjligheten att publicera sitt oredigerade budskap och anser detta vara ytterst viktigt.

En rad företag anger att nå ut med pressmeddelanden och rapporter som varande Internets huvudsakliga funktion vid krisarbetet. Dessa representerar därmed ett mittsegment bland respondenterna.

Bland företagsrepresentanterna rådde alltså stor oenighet kring vilken betydelse Internet har i kriskommunikativa sammanhang. Efter de genomförda konsultintervjuerna framträdde en helt annan bild. En bild präglad av stor enighet.

Internets vikt vid extern kriskommunikation understryks av samtliga konsultrespondenter. Den allmänna uppfattningen är att ju mer tid som kan frigöras genom kommunikation, desto mer tid kan användas till att hantera krisen. Mycket av denna kommunikation kan göras via webben. Vidare råder uppfattningen att media i allt större utsträckning nyttjar Internet i sin informationssökning. Med anledning därav bör företag utnyttja sina webbplatser för att få ut sin mening i större utsträckning än vad som nu är fallet. De mest långtgående tankarna i detta sammanhang representeras av Pontus Nyström. Denna menar att företagets webbplats, i händelse av en omfattande kris, mer eller mindre helt kan ersättas med krisinformation. Detta trots att detta skulle kunna innebära avsevärda förluster i pengar då olika funktioner, som exempelvis beställning och dylikt, ligger nere. Det initiala inkomstbortfallet tros dock vägas upp av att de skadliga effekterna på företagets varumärke mildras.

Ytterligare en åsikt vilken är vanligt förekommande bland konsulterna är att företag inte utnyttjar möjligheten till interaktivitet på Internet. Ofta omfattar företags kriskommunikation på nätet bara statisk information som sällan uppdateras. Denna information är av allmän karaktär och riktas till samtliga intressenter. Istället bör en avvägning, rörande hur mycket samt vilken information som skall nå ut till de olika intressentgrupperna, göras. Tanken är att en liten kris förvärras om företaget överinformerar samtidigt som en stor fråga kan förvärras om företaget informerar för lite.

Avseende utnyttjandet av communities vid en krissituation uppvisar flertalet av företagsrespondenterna en i grunden positiv inställning. Dock är den allmänna uppfattningen att detta är en tid- och kostnadsfråga. Metoden skulle möjligen kunna vara effektiv, men prioriteras bort då andra åtgärder anses vara mer centrala. Konsulterna menar, å andra sidan, att communities är ett verktyg vilket inte bör bortses från inom kriskommunikationen. Enligt dessa skulle ett eventuellt upprättande av ett diskussionsforum på företagets hemsida bidra till en mer nyanserad skildring av krisen. Detta då alla ges möjlighet att uttala sig. Enligt konsulterna skulle detta leda till en utökad trovärdighet för företagets kommunikativa åtgärder, samtidigt som det kan tänkas avlasta andra eventuella åtgärder knutna till krisarbetet och därmed frigöra tid.

Pontus Nyström presenterar en tänkbar användning av Internet vilken denne för närvarande arbetar med på uppdrag av ett företag i rederibranschen. Huvudkonceptet är utvecklandet av en hemsida vilken bara kommer utnyttjas i en händelse av en kris. Denna hemsida möjliggör för företaget att rikta specialutformad information till olika intressenter. Detta kommer att lösas genom att erbjuda de olika intressenterna tillgång till olika delar av hemsidan genom en inloggningsfunktion. Sålunda kommer exempelvis kunder, medier och investerare bli tilldelade olika nycklar. Presskonferenser kommer att sändas live på hemsidan för att även ge långväga intressenter tillgång till företagets kriskommunikation. När informationen uppdateras på de olika delarna av hemsidan kan intressenter meddelas om detta genom automatisk utsändning av e-post eller SMS till de berörda intressenterna. Tänkandet framstår som avancerat och föga spritt bland företag idag.

Vid intervjuerna av dels företagsrepresentanterna, och dels konsulterna talades en del om det sätt på vilket journalister använder Internet som helhet samt företagets specifika webbplats i synnerhet. Intressant är därför att analysera de intervjuade journalisternas användning av Internet.

Samtliga respondenter inom journalistiken bekräftar att Internet har medfört stora förändringar för hur de bedriver sitt arbete. Olof Brundin menar att Internet har bidragit till snabbare och mer heltäckande omvärldsbevakning. Vidare konstaterar Brundin att ett företag i kris blir föremål för en hårdare och mer ingående granskning än företag som till det yttre ser ut att gå bra. Vid insamling av information rörande företaget samt dess kris anses företagets webbplats vara en effektiv kanal. Anna-Karin Runestad menar dock att företags hemsidor främst används för att insamla bakgrundsinformation och rena faktauppgifter. Runestad är dock inte främmande för att företags hemsidor skulle kunna få en utökad funktion om mer krisrelaterad information publicerades där. Helena Bengtsson är något skeptisk och menar att företagets hemsida bör granskas väldigt kritiskt, och lika intressant som *vad* som berättas är *vad* som *inte* berättas.



## **- DEL 3 -**

Förestående del syftar till att sammanfläta resonemangen ur den teoretiska genomgången med det som har framkommit under den empiriska undersökningen. Detta material blir föremål för en djuplodande analys, vilken färgas av egna reflektioner och tankar kring problematiken. Resultatet samlas sedan i en redovisning av uppsatsens slutsatser. Slutligen presenteras författarnas reflektioner kring dessa slutsatser.

## **8 Diskussion – Analys**

### **8.1 Kris och kriskommunikation**

Definitioner kring begreppen kris och kriskommunikation tenderar att vara lika varierande och oklara i litteraturen som hos praktikerna ute i företagsvärlden. Teoretikerna har flera sätt att se på krisbegreppet och följaktligen även på kriskommunikationen.

I litteraturen urskiljdes två övergripande sätt att se på krisbegreppet. Det första synsättet innebär att krisen är en specifik händelse, som exempelvis en brand eller annan olycka. Det andra påtalar att det är konsekvenserna av en händelse som kan leda till en kris för företaget. Endast ett fåtal företagsrespondenter hade långtgående tankar kring benämningen kris. Dessa menar att en negativ händelse inte nödvändigtvis behöver benämnas kris och anser att begreppet är överanvänt. Flera av de övriga praktikerna hade liknande, fast inte lika påtagligt formulerade, tankegångar. Ett flertal antydde dock att en kris för det enskilda företaget är när företagets förtroendekapital drabbas, vilket i sin tur får negativa konsekvenser för varumärket. Detta resonemang kan även spåras till ett antal teoretiker.

Då krisbegreppet i sig är svårt att fastställa leder möjligen detta till oklarheter i den efterföljande kriskommunikationen avseende när den startar, vad som skall kommuniceras samt hur detta skall gå till. Finns det ett konkret synsätt som kan bidra till bättre överblick kring problematiken, och hur skulle detta i sådana fall se ut?

Enligt journalistrespondenterna anses händelser där företaget är ansvariga för felaktigheter vara de mest intressanta ur ett medialt perspektiv. Således kan händelser vars ursprung står att finna i interna-, sociala- och organisatoriska faktorer (se figur 2) anses ha stort nyhetsvärde. Enligt litteraturen är det även sådana kriser som drabbar företagets förtroendekapital mest. Ett flertal av respondenterna menar att ett företag kan hantera en kris oklanderligt ur ett organisatoriskt perspektiv. Detta är dock ingen garanti för framgång. Om den tillhörande kommunikationen gentemot marknad och media är otillfredsställande kan konsekvenserna för företaget bli allvarliga. Enligt litteraturen kan en bristande förmåga att täcka marknadens informationsbehov i allmänhet, och medias i synnerhet, få allvarliga konsekvenser för den mediala skildringen av företaget. Vidare anses det i litteraturen vara viktigt att informationsbehovet täcks av ett enhetligt och korrekt budskap. Detta för att inte misstolkas i media. Som ett resultat av detta kan möjligen bristande extern kommunikation ses som en utlösande krisfaktor och borde därför beaktas för att kunna undvika att företaget hamnar i en kris.

#### **8.1.1 Extern kriskommunikation**

Enligt den studerade litteraturen är syftet med kriskommunikation i stort sett att undvika att företagets värdebild hos viktiga intressenter rubbas då företaget befinner sig i en kritisk situation. Teoretikerna framhäver då vikten av att företaget sedan tidigare har en etablerad och välfungerande kommunikation med sina intressentgrupper. Under en kris intensifieras det kommunikativa arbetet. Det behöver dock inte bli föremål för särskilt stora förändringar om det redan finns goda relationer med dessa intressentgrupper. Det som i övrigt innefattas av kriskommunikation är enligt litteraturen framförallt intern förberedelse inför eventuella

krissituationer. Praktikerna anser att detta är en grundläggande förutsättning för att den externa kommunikationen skall kunna vara enhetlig och korrekt.

I litteraturen framgår att massmedia, nästan uteslutande, är den kanal som används för att nå ut till marknaden vid en krissituation. De strategier som tillämpas är framförallt fokuserade på hur budskapet skall utformas och förmedlas till media för att i nästa steg nå mottagaren relativt obearbetat. Inga direkta strategier kring övriga kommunikationskanaler redovisas. Detta återspeglas ute på företagen då det, under intervjuerna med företagsrespondenterna, inte framkom några övergripande tankar kring hur företaget kan säkerställa budskapets riktighet genom olika kommunikationskanaler. Det är framförallt redaktionell media som helhet som är den huvudsakliga kanalen. Det fanns även en antydning hos företagen att det inte är kommunikationskanalerna i sig som är viktiga. Istället betonas vikten av ett korrekt och enhetligt budskap, vilket ska nå ut till så många som möjligt så snabbt som möjligt, vid det externa kommunikationsarbetet. Sammanfattningsvis kan detta anses vara motsägelsefullt då företagen strävar efter att nå ut med sitt budskap både korrekt och till så många som möjligt fast, trots dessa målsättningar, inte anser det vara viktigt att säkerställa *hur* det skall gå till. Kan möjligen ett strategiskt kanalval leda till att informationens konsekvens och även, i viss mån, dess räckvidd ökar?

I litteraturen nämns ofta att negativa händelser kan mildras om företaget självt presenterar nyheten. Hos företagen finns dock en rädsla för att kriskommunicera innan en händelse har fått medialt intresse. Detta trots att medvetenheten om att denna metod kan dämpa nyhetsvärdet på en ankommande kris finns. Flera respondenter antyder även att en viss proaktivitet i de kommunikativa åtgärderna kan vara förödande om problem presenteras av företaget själv utan att det har någon egentlig grund. Många företag går därför inte gärna ut med en nyhet före media. De tar hellre risken att händelsen inte uppmärksammas. Avvägningen av sådana beslut tros vara mycket svåra och det är förmodligen omöjligt att ge något regelverk för när företag bör och inte bör agera proaktivt. Kan en medveten strategi vara att hålla tyst, eller bör företagets kommunikation genomsyras av fullständig öppenhet?

Sammanfattningsvis kan noteras att avsaknaden av ett strategiskt tänkande kring hur informationen skall nå ut till marknaden känns påtaglig i litteraturen. Detta är förmodligen förklaringen till att denna avsaknad även återfinns hos företagen. Är det möjligtvis så att dessa tankegångar inte har uppmärksammas i särskilt stor utsträckning, varken i litteraturen eller i praktiken, eller är effekterna av ett strategiskt kanalval inte värda att beakta?

## 8.2 Kanaler

Vårt att nämna är att flera av intervjuobjekten inledningsvis ställde sig frågande till kanalval som begrepp, och menade att några aktiva strategier kring kanalvalet inte förekommer. En vanlig åsikt var att kanalvalet inte beaktas då det i händelse av kris gäller att nå ut till så många som möjligt, varför alla tillgängliga kanaler används. Vid en närmare förklaring av terminologin och tankesättet kring kanalvalsfenomenet visade det sig dock i de flesta fall att intervjuobjekten hade långtgående tankar kring det sätt på vilket företaget arbetar med de skilda kanalerna. Dessa tankar redovisas i det följande.

## **8.2.1 Social interaktion**

### **8.2.1.1 Word-of-mouth (WOM)**

Ryktets makt är stor. Det talade ordet i form av word-of-mouth har en väldigt hög grad av påverkanskraft, särskilt då informationen ifråga kommer från en individ i ens närhet. Om denna individ dessutom är en person med hög status i det specifika sociala nätverket blir effekten än större. Alla dessa aspekter redogörs för i uppsatsens teoretiska avsnitt. Vid den empiriska undersökningen visade det sig även att flertalet respondenter är medvetna om påverkanskraften hos WOM. Exempelvis påtalar en respondent att om företaget löser den muntliga dialogen så är den största krisen parerad. Härvidlag ses en medvetenhet kring styrkan hos ett rykte, oavsett om detta är positivt eller negativt för företaget. Trots denna medvetenhet så verkar inte det medvetna och aktiva användandet av tekniken vara särskilt stort. Istället framstår synen på WOM vara att det är en önskvärd sidoeffekt av övriga kommunikativa åtgärder. De aktiva satsningarna är få, vilket går i linje med den i teoriavsnittet omnämnda undersökningen kring var företag placerar sina kommunikationsinvesteringar. Denna antydde att satsningar relaterade till social interaktion är starkt underrepresenterade, vilket alltså också verkar vara fallet hos flertalet av fallföretagen. Det framstår som något märkligt att både teoretiker och praktiker verkar vara ense om den sociala interaktionens relevans, men trots detta inte utnyttjar fenomenet aktivt. Företeelsen är svår att kontrollera men då dess effekt uppenbarligen är stor kan det tyckas att den borde finnas med i de kommunikativa åtgärderna på ett mer påtagligt sätt. Företeelsen tros aldrig kunna bli föremål för fullkomlig styrning, men om ett företag endast i liten utsträckning lyckas styra den sociala interaktionen tros mycket vara vunnet.

### **8.2.1.2 Opinionsbildare**

I teoriavsnittet lyfts begreppet opinionsbildare fram som ett centralt sådant vid påverkan genom social interaktion. I litteraturen råder en stor enighet kring de positiva effekter identifiering, samt utnyttjande av dessa kan ha. Även här uppdagades en stor medvetenhet hos respondenterna kring den principiellt avgörande funktion dessa aspekter kan ha för en effektiv kommunikation gentemot marknaden, även i händelse av kris. I likhet med tidigare resonemang verkar dock inga medvetna strategier förekomma hos fallföretagen. Det enda företag som förefaller ha någon form av löpande användande av opinionsbildare är Swedish Meats. Detta i och med deras regelbundna kontakt med deras cirka 500 ägarrepresentanter. Det förefaller dock som om företagets representant inte har reflekterat över att dessa ägarrepresentanter kan betraktas som opinionsbildare, varför inte detta heller kan ses som en medveten strategi. Vidare lyfter ytterligare några respondenter fram enskilda händelser då deras respektive organisationer har vidtagit åtgärder vilka är att likna vid utnyttjande av opinionsbildare. Ett exempel är Banverket som i samband med krisen vid Hallandsåsen samlade bönderna i närområdet för att diskutera fakta samt tänkbara konsekvenser av händelsen. Även här ses sålunda en medvetenhet kring funktionens betydelse men inga löpande strategier. Snarare separata och fristående åtgärder utan konsekvens. Banverkets omnämnda åtgärd vid Hallandsåsen framstår som en väldigt positiv sådan. Varför göra sådana åtgärder till enstaka och separata händelser? Varför inte arbeta aktivt med dylika åtgärder vid alla typer av negativa händelser? Företagen verkar ha kunskapen, så varför inte praktisera den?

Vid diskussionerna kring WOM framhåller flertalet respondenter vikten av korrekt och relevant internkommunikation, och menar att denna även syftar till att sprida önskvärd information utanför företagets väggar. Man menar då att goda förutsättningar för positiv WOM via de anställda som i sammanhanget betraktas som opinionsbildare. Intrycket är dock att tänkandet inte riktigt kretsar kring detta vid utformandet av de interna kommunikationskampanjerna. Istället framstår inställningen, vilket redan har nämnts, vara att den externa spridningen är en önskvärd sidoeffekt av internkommunikationen.

En av respondenterna pekar på företagets kunder som potentiella opinionsbildare och framhåller vikten av att sköta dialogen med dessa på ett korrekt sätt. Detta för att sprida en positiv attityd gentemot företaget. I sammanhanget är funktioner såsom kundtjänst, FAQ-funktioner på hemsidan viktiga instrument, enligt denne. Tanken anses vara riktig men inte heller detta kan betraktas som aktiva och medvetna strategier rörande utnyttjande av opinionsbildare. Istället anses exempelvis en effektiv kundtjänst vara en självklarhet. Dessutom är det i detta fallet kunden som initierar kommunikationen varför åtgärden inte kan anses vara särdeles aktiv då ingen medveten identifiering av opinionsbildare sker.

Vid en jämförelse med det, enligt teoriavsnittet, möjliga utnyttjandet av social interaktion genom identifiering samt utnyttjande av opinionsbildare förefaller som sagt fallföretagens praktiska åtgärder vara föga omfattande. Med anledning därav finns inte heller några strategier kring hur opinionsbildare bör identifieras. Dock förekommer ett fåtal tankar. En av dessa är att Internet möjligen skulle kunna användas i sammanhanget. Detta genom observation i exempelvis så kallade communities. Respondenterna anser dock inte att nyttan står i relation till den kostnad samt tid detta skulle ta i anspråk. Kostnadsfrågan bör givetvis tas i beaktande vid ett företags alla åtgärder. Det verkar dock som om det i detta fallet endast är ord med föga grund. Möjligen är det så att kostnaden är för stor för att kunna motivera ett mer aktivt utnyttjande av nämnda tekniker. Å andra sidan verkar enighet råda kring det positiva utfall teknikerna kan få om de kan styras. Är då kostnaden verkligen så stor att den inte kan motiveras? Vore det inte lämpligt att undersöka kostnaderna, samt de möjliga effekterna närmare? Pengar kan förloras, men å andra sidan kan kostnaden av ett raserat varumärke bli desto större. Möjligen kan en stor kostnad imorgon undvikas genom en liten kostnad idag.

Sammantaget är intrycket att respondenternas medvetenhet kring den sociala interaktionens impact på individens attityder gentemot ett enskilt företag är betydande. Samma synsätt återspeglas i litteraturen inom området. Intressant att notera är då att fallföretagens strategiska utnyttjande av fenomenet är relativt litet.

### **8.2.2 Mediekontakt (redaktionella media)**

I det teoretiska avsnittet konstateras den höga trovärdigheten hos ett budskap som sprids via media. Detta faktum konstaterades även av flertalet respondenter som menar att media av denna anledning bör prioriteras vid de kommunikativa åtgärderna i händelse av kris. Det görs dock ingen särskild skillnad mellan de olika kanalerna vilka ingår i begreppet media. Istället betraktas media som en helhet vilken behandlas på enhetligt sätt. Dock anses betydelsen av olika ”kanaler inom kanalerna” skilja sig starkt. Exempelvis anses vissa tidningar vara viktigare än andra. Detta verkar dock vara starkt situations- respektive kristypsbundet.

### **8.2.2.1 Lokal vs. nationell media**

En intressant aspekt, vilken inte har uppmärksammats särdeles mycket vid den teoretiska genomgången, är den lokala medias betydelse vilken flertalet respondenter påtalar. Det allmänna synsättet är att lokala media i de flesta fall bedriver en mer realistisk rapportering. Detta tros bland annat bero på en utökad ansvarskänsla gentemot företagen, respektive allmänheten, i närområdet. Tidspressen tros inte vara lika utbredd vid lokala media vilket också detta tros bidra till mer genomarbetade skildringar av exempelvis en krishändelse. Detta skall enligt några av respondenterna sättas i relation till exempelvis kvällspressen där journalisterna ofta jobbar under stor tidspress och inte heller känner ansvar gentemot sin läsekrets i samma utsträckning. Tankarna kring skillnaderna mellan lokala- respektive nationella media anses vara intressanta och relevanta. De framstår dock vara grundade i erfarenheter och inte i genomförda analyser eller undersökningar. Möjligen vore det intressant att närmare syna rapporteringen i lokala- respektive nationella media för att mer i detalj utröna skillnader dem emellan. Frågan är även om generella slutsatser kring lokala- respektive nationella media verkligen kan dras. Möjligen uppvisar olika regioner olika former av lokal rapportering, samt olika förtroende för lokal media i relation till den nationella. För att ytterligare höja effektiviteten hos de kommunikativa åtgärderna kanske dessa punkter borde utredas närmare.

### **8.2.2.2 Hur hantera medias gate keeping-funktion?**

Ett centralt begrepp, vilket är föremål för en gedigen genomgång i teoriavsnittet, är medias viktiga gate keeping-funktion. Olika strategier för att minimera risken för inkorrekta budskap via media diskuteras. Dessa inkorrekta budskap är enligt respondenterna vanligt förekommande. Media felciterar, förvränger fakta etc. Den allmänna uppfattningen är dock att detta inte helt går att undvika. Grundinställningen bör vara att korrekt och relevant fakta presenteras. Om denna sedan missbrukas så står detta utom företagets kontroll. Det som istället kan göras är att söka minimera riskerna för dylika händelser. I sammanhanget anser flertalet företagsrespondenter att upprättande och upprätthållande av en god relation till medias representanter är ett effektivt verktyg. Vid förekomst av en sådan relation tros det önskade budskapet kunna spridas snabbare och mindre omarbetat. Detta går i linje med de i teoriavsnittet redovisade tankarna. Relationen tros dock inte gynnas av att bli alltför intim. Särskilt tydlig är denna uppfattning bland de intervjuade journalisterna. En av dessa anser till och med att en personlig relation inte är önskvärd överhuvudtaget. Sålunda kan en skillnad mellan företags- respektive medierepresentanternas ställningstagande uttydas. Det förefaller som om relationen är mest önskvärd från företagets sida. Av naturliga skäl är det svårt att inleda någon form av relation till någon som inte vill. Om de intervjuade journalisterna är representativa för yrkeskåren som helhet så förekommer en uppenbar skepticism gentemot relationer till representanter för olika företag. Att bemöta och hantera denna skepticism framstår som en central detalj för att, enligt tidigare resonemang, minimera risken för felaktig rapportering. Möjligen borde även tidigare tankegångar kring lokal- respektive nationell media beaktas i sammanhanget. Möjligen är det så att företaget i första hand bör sträva efter att upprätta relationer till representanter för lokala media.

### 8.2.2.3 Pressmeddelanden och presskonferenser

I teoriavsnittet diskuteras även funktionen hos pressmeddelanden samt presskonferenser. I stort sett verkar respondenterna ha samma syn på företeelserna som den som presenteras i teoriavsnittet. Pressmeddelanden anses därmed vara en synnerligen viktig kanal för att nå ut med ett budskap, även i händelse av kris. Detta särskilt i initialskedet av händelsen då mottagligheten hos media tros vara väldigt stor.

Avseende synen på presskonferensen ses även här en stor överensstämmelse mellan tankarna i teorin respektive de som fördes fram under intervjuerna. Fenomenet anses ha förlorat mycket av sin ursprungliga betydelse. Detta beroende på ett flertal faktorer, av vilka två framläggs som de mest betydelsefulla. Dels anses företeelsen ha missbrukats genom att företag har kallat till presskonferens mest för att synas och få publicitet, vilket har lett till ett minskat förtroende för företeelsen som sådan. Vidare tros metoden inte vara en särdeles tidseffektiv sådan. Journalisternas arbetsbörda är stor och dessa tros inte ha möjlighet att avsätta tid för att närvara vid presskonferenser. Denna åsikt understryks av de intervjuade journalisterna. Endast en av respondenterna uttalar sig enbart positivt om presskonferensen, och menar att det är en effektiv metod då företaget avser att ”...*lägga korten på bordet*”. Övriga menar att presskonferensen endast är tillämplig då företaget ämnar presentera en verkligt stor nyhet, exempelvis som Anders Örnevall säger ”...*en monumental kris*.”.

## 8.2.3 Internet

### 8.2.3.1 Internet som kommunikationskanal

Inom det företagsekonomiska området, och flertalet andra akademiska discipliner, råder en stor enighet kring Internets centrala betydelse för det moderna samhället som helhet. I litteraturen fastslås den positiva effekt som Internet har på näringslivets konkurrenskraft. Internet som medium har genomgått en explosionsartad utveckling sedan uppkomsten av World Wide Web 1989, och idag har över 70 procent av den svenska befolkningen i åldersgruppen 16-64 år tillgång till Internet. Trots detta anser förekommande teoretiker att företagets kommunikationsstrategier har förändrats förvånansvärt lite. Anledningen tros enligt dessa vara en utbredd osäkerhet kring de tekniska aspekterna vilka omger Internet.

Den empiriska studien visar att majoriteten av de intervjuade företagsrespondenterna använder Internet som kommunikationskanal vid kriser, dock i kraftigt varierande utsträckning. Den allmänna uppfattningen är att dess användning bidrar till en utökad öppenhet, vilket också gängse teorier påtalar vara positiva i kriskommunikativa sammanhang. Det råder dock en stor oenighet bland företagsrespondenterna kring vilken egentlig betydelse Internet har i kriskommunikativa sammanhang, och majoriteten av respondenterna har ingen utarbetad strategi för dess användning. Istället tenderar användningen av Internet att anta formen av ad hoc-lösningar såsom enskilda och sporadiska åtgärder. Det förefaller i detta sammanhang vara märkligt att företagsrespondenterna säger sig vara medvetna om Internets positiva effekter på krisarbetet, men trots detta inte har några påtagliga strategier kring hur dessa skall uppnås.

Ett fåtal respondenter varken använder eller har några planer på att använda Internet för extern kriskommunikation. Däremot används intranätet i stor utsträckning för att samordna

det interna kommunikationsarbetet. Intranätet upplevs i detta sammanhang som ett effektivt sätt att kommunicera med andra interna parter. Då dessa respondenter nyttjar Internet internt förefaller det som underligt att inga externa kommunikationsansträngningar görs. Det som i den empiriska studien framkommer som huvudsakliga anledningarna till att Internet inte utnyttjas externt är att andra kanaler prioriteras samtidigt som, i enlighet med teorin, det verkar förekomma en osäkerhet kring Internets användning och potential i externa sammanhang.

Vidare är majoriteten av företagsrespondenterna av den allmänna uppfattningen att communities på företagets hemsida kan ha en positiv inverkan på företagets kriskommunikativa åtgärder. Detta synsätt delas också av konsultrespondenterna vilka pekar på att detta skulle bidra till en mer nyanserad bild av företaget i kris. Företagsrespondenterna påpekar dock att sådana åtgärder kan vara mycket resurskrävande varför prioriteringarna läggs på andra håll. Möjligen behöver inte detta kommunikationsarbete vara särskilt resurskrävande om Internet integreras som en naturlig del i det kriskommunikativa arbetet.

En analys av de stora variationerna i respondenternas användning av Internet låter sig svårigen göras. Det förefaller inte som om användningen är koncentrerad till en viss typ av branscher, eller att företagets storlek har en betydande inverkan. Dock framstår det som om de företag som har en betydande internationell närvaro även använder Internet i krisarbetet i större utsträckning än övriga företag. Anledningen kan vara att dessa företags intressenter är spridda på ett större geografiskt område och att Internet därmed blir ett viktigare verktyg.

### **8.2.3.2 Internets utökade roll**

Litteraturen påvisar att Internet har fått en betydande roll som informationssökningsverktyg i samtliga åldersgrupper mellan 16-64 år. Internets betydelse blir än större när en stor händelse, eller en negativ vinkling om ett företag, rapporteras genom andra kanaler. Internet blir då ett verktyg för att samla kompletterande fakta kring den aktuella händelsen. Vidare har antalet journalister vilka använder Internet som informationssökningsverktyg ökat med cirka 50 procent sedan 1995.

Samtliga journalistrespondenter bekräftar att Internets roll som informationsverktyg har ökat. Företagshemsidor används i stor utsträckning av respondenterna vid vanligt researcharbete, men även vid en kris och då främst för bakgrundsinformation samt ren faktainsamling. Denna relativt restriktiva journalistiska användning av företagshemsidor i händelse av kris står troligen att finna i det faktum att journalister i huvudsak vill ha tillgång till unikt material för att därmed kunna göra en unik skildring av händelsen. Respondentgruppen tror dock att företagshemsidor kan få en utökad betydelse för journalistens arbete om de innefattar mer krisrelaterad information. Många av företagsrespondenterna framhåller vikten av publikation av pressmeddelanden på hemsidan, men denna information verkar alltså inte förslå. En utökad informationsgivning på hemsidan är alltså önskvärd, och för att skapa förtroende för denna information krävs att denna är förhållandevis nyanserad. Ett företag som får möjlighet att klä krisen i egna ord väljer förmodligen att göra detta i mildare termer, och utelämnar kanske relevanta negativa aspekter. En sådan informationsgivning förefaller vara felaktig och mindre intressant för de redaktionella medierna. Öppenhet framhålls både i litteraturen samt av flertalet respondenter. Dessa tankar bör då även återspeglas i användningen av Internet.



I litteraturen framkommer vidare att besökarantalet på en organisations hemsida ökar markant vid en krissituation. Ett flertal av de företag vilka ingår i den empiriska studien har kriserfarenhet. Det är rimligt att anta att företagen aktivt mäter antalet besökare på hemsidan på regelbunden basis. Om så är fallet, samt om de då har noterat ett ökat antal besökare vid tidpunkten kring deras respektive kriser, borde detta ha resulterat i en utökad medvetenhet kring Internets roll, samt kring hur informationsgivningen via denna kanal skall hanteras framgent. Så är dock inte fallet då ett betydande antal av respondenterna inte har några utarbetade strategier kring hur Internet skall tillämpas i en sådan situation. Resonemangen stannar i många fall vid att enbart publicera pressmeddelanden på hemsidan, en åtgärd vilken primärt riktas mot redaktionell media.

### **8.2.3.3 Gate keeping- samt tidsaspekten**

Just kommunikationshastigheten anses vara en av kardinalreglerna i litteraturen rörande kriskommunikation. Detta för att undvika att olika målgrupper skall tvingas söka information kring händelsen hos alternativa och externa källor. Denna åsikt delas också av majoriteten av företagsrespondenterna, vilka i stor utsträckning på ett snabbt sätt försöker bistå framförallt redaktionell media med det material som efterfrågas. Då resurser främst läggs på kommunikation mellan företaget och redaktionella media är en naturlig följd att Internet nedprioriteras. Sålunda läggs mycket lite fokus på de intressenter som aktivt söker information på företagets hemsida. Denna prioritering tros i förlängningen leda till att majoriteten av den information som förmedlas om ett företag i kris passerar via redaktionella medier. Enligt litteraturen har denna information då, med anledning av medias gate keeping-funktion, varit föremål för selektering och bearbetning. Detta för att motsvara det krav på nyhetsvärde respektive media ställer. Mot bakgrund av detta tros den mediala bilden av en kris ofta vara en annan än den som företaget vill förmedla. Borde inte hemsidan utgöra ett bra alternativ för att kringgå denna gate keeping-funktion?

Vidare underströk konsultrespondenterna Internets betydelse vid hanteringen av krisen då denna kanal kan utnyttjas för att snabbt publicera information kring händelserna. Det rådde också en allmän uppfattning hos dessa respondenter att ju mer tid som kan frigöras genom kommunikation, desto mer tid kan användas till att hantera krisen. Sålunda kan mycket av kommunikationsbelastningen minska genom användning Internet. Varför görs då inte detta?

### **8.2.3.4 Mediekonsumentens förtroende för Internet**

I litteraturen understryks betydelsen av att i en krissituation kanalisera kriskommunikationen genom källor vilka organisationens olika intressenter har stort förtroende för. Det framkommer vidare att mediekonsumenter i allmänhet har relativt lågt förtroende för Internet. Enligt detta resonemang torde inte Internet representera en passande kanal ur ett kriskommunikativt perspektiv. Journalistrespondenterna anser dock att sändaren i stor utsträckning avgör vilket förtroende ett budskap uppbär. Dessa respondenter var generellt sett skeptiska till nätets trovärdighet. Dock anser de att information på exempelvis myndigheters och stora företags hemsidor är mer trovärdig än annan. Resonemanget antyder att det inte är mediet som avgör trovärdigheten, utan snarare den specifika avsändaren. Det är rimligt att anta att detta synsätt även återspeglas inom andra grupperingar än just journalistkåren. Med andra ord förefaller det inte som om trovärdighetsaspekten är ett problem för organisationer vilka har uppnått en allmän kännedom.

## 9 Slutsatser

Enligt forskningsfrågan har uppsatsen syftat till att studera på vilket sätt olika kommunikationskanaler används inom de kommunikativa åtgärderna relaterade till en kris, samt hur ett sådant användande bör se ut. För att skapa en form av fundament inför dessa studier strävades först efter större kunskap kring begreppen kris samt kriskommunikation. Efter en teoretisk genomgång och en empirisk undersökning framstod bilden av dessa begrepp som varande något oklar. Vilket omnämndes i problembakgrunden växte ett nytt synsätt på problematiken fram. Detta synsätt illustreras enligt nedanstående modell:



Figur 12, Kommunikativ krisparering

Enligt detta synsätt har de kommunikativa åtgärder, vilka följer på en negativ händelse, en central betydelse för huruvida händelsen skall utvecklas till en kris eller ej. Med en kris avses här då varumärket påverkas i negativ riktning. Vidare syftar traditionella marknadskommunikativa åtgärder delvis till att stärka ett företags varumärke. Med denna logik anses därför den kommunikation som följer då en kris har inträffat vara traditionell marknadskommunikation. Begreppet kriskommunikation anses därmed inte vara tillämpligt i något sammanhang.

Modellens främsta bidrag är dock just att den lyfter fram relevansen av korrekta kommunikativa åtgärder då en negativ händelse har inträffat. Ett utökat strategiskt tänkande i detta led har alltså stor inverkan på hur händelsen skall utvecklas. Värt att betonas är att en strategi kan vara att inte vidta några kommunikativa åtgärder överhuvudtaget, vilket bortses från inom traditionell kriskommunikationsteori. Strategiskt tänkande kan också, vilket har uppmärksammats i uppsatsen, bland annat vara val av kommunikationskanal. De kanaler som anses vara de mest väsentliga vid detta kanalval är; social interaktion, mediekontakt (redaktionella media) samt Internet.

Effektiviteten, avseende attitydpåverkan, hos fenomenet social interaktion är väldigt hög. Med anledning därav är det en viktig parameter att beakta i alla kommunikativa sammanhang, så även detta. Vid en negativ händelse är därför skapandet av positiv WOM en central detalj. Ofta är de som drabbas av händelsen själva syret i debatten, och bör därför utnyttjas för att skapa en positiv attityd gentemot företaget och dess åtgärder. Okontrollerbar ryktesspridning om företaget kan få allvarliga negativa konsekvenser, och därför bör åtgärder syftande till att mildra denna spridning prioriteras.

Metoden är dock väldigt svår att kontrollera fullt ut. Bland annat beroende på att interpersonell kommunikation är en levande organism. Det initiala meddelandet kan förändras längs vägen, vilket kan motarbeta företagets ursprungliga syfte. Metoden anses vara som mest effektiv då företaget samlar de som är berörda och intresserade av händelsen för att ge dessa relevant information. Avseende att få de berörda att vilja ta del av informationen bör inte medföra några svårigheter. Dock kräver en sådan samling att de drabbade är lättidentifierade, samt att dess antal är sådant att ett praktiskt genomförande är möjligt. En ytterligare detalj vilken bör tas i beaktande är tidsaspekten. Detta då metoden kräver stort engagemang och är väldigt resurs- samt tidskrävande.

En kris har tidigare definierats som en händelse vilken påverkar företagets varumärke i negativ riktning. Denna negativa påverkan kan ofta sättas i samband med det mediala uppmärksammandet av händelsen. Massmedia har alltså en avgörande roll vid negativa händelser, och det budskap som når informationskonsumenten kommer oftast via denna kanal. Med anledning av detta är medias funktion i detta sammanhang av största vikt att beakta ur företagets perspektiv. I och med medias gate keeping-funktion har de möjlighet att fritt formulera sitt budskap och därmed påverka opinionen i den specifika frågan. För att säkerställa att företagets budskap bearbetas så lite som möjligt innan det, via massmedia, når mottagaren är det centralt att upprätta och upprätthålla en god relation till medierepresentanter. En annan intressant aspekt är att det här oftast är massmedia som initierar kontakten, medan det vid social interaktion samt användande av Internet oftast är det omvända förhållandet. Därmed ges här inte samma möjligheter till förberedelser. Sammantaget är massmedia den viktigaste kanalen, men samtidigt den svåraste att hantera.

I stort sett alla företag använder idag Internet som ett marknadskommunikationsverktyg, oftast via företagets hemsida. Hemsidan anses vara ett kraftfullt redskap för att presentera företaget samt dess produkter. Dock har dess genomslagskraft som verktyg vid negativa händelser ännu inte uppmärksamats fullt ut. Det som särskiljer användandet av en hemsida från social interaktion och mediekontakt är att företaget här, på grund av avsaknaden av gate keepers, ges möjlighet att nå ut med ett fullständigt obearbetat budskap. Vidare ges möjlighet att bemöta eventuellt felaktiga rykten kring företaget vilka kan tänkas florerat exempelvis i media. Denna möjlighet bör utnyttjas för att erbjuda en mer nyanserad rapportering kring händelsen. Vidare är Internet, relativt övriga kanaler, ett väldigt snabbt medium. Ny information kan presenteras utan större fördröjning, och uppdatering av obsolet information kan ske på ett enkelt sätt. Internet har även en viktig funktion såsom avlastare åt övriga kanaler, och därmed kan tid frigöras. Tid är pengar, vilket är en än större sanning vid negativa händelser.

Tidigare omnämndes fördelen med en nyanserad informationsgivning. En annan viktig detalj är att, från företagets sida, uppvisa en stor öppenhet kring en negativ händelse. Härvidlag kan upprättandet av en community på företagets hemsida bidra till ett utökat förtroende för företaget. Detta då communityn erbjuder en möjlighet för alla berörda att komma till tals samtidigt som företaget uppvisar sitt engagemang. Sammantaget kan sägas att flertalet företag idag, genom deras användande av en hemsida, besitter huvudsaklig kompetens kring hur kommunikation via Internet kan ske. Därmed bör denna kompetens även nyttjas vid negativa händelser. Dock bör en övergripande svaghet hos Internet påpekas, nämligen att kanalen kräver en aktiv handling av mottagaren för att denne skall ta del av det tillgängliga budskapet.

De tre omnämnda kanalerna har alla viktiga funktioner vid negativa händelser för att undvika uppkomsten av en kris. Dock skall de inte ses som separata enheter, utan snarare integreras

och därmed ingå i en kommunikativ helhet. Massmedia är dock den viktigaste kanalen vid negativa händelser och de övrigas funktion kan, åtminstone delvis, ses som åtgärder för att säkerställa en mer korrekt medial bevakning. Kanalen Internet är tillämpbar vid alla former av negativa händelser och bör därför ha en självklar roll i det kommunikativa arbetet. Social interaktion däremot bör, enligt tidigare resonemang, endast användas mot bakgrund av händelsens art.

Det idag allmänt rådande handhavandet av de omnämnda kanalerna är att media prioriteras i alla led, medan social interaktion och Internet mest tillämpas sporadiskt i form av separata ad hoc-lösningar. Det samlade intrycket är att Internet, såsom kommunikationskanal vid negativa händelser, har en högst påtaglig potential vilken märkligt nog framstår som mer eller mindre outnyttjad. Förhoppningen är att uppsatsens samlade bidrag skall kunna bidra till ett utökat medvetande kring det strategiska kanalvalets betydelse för att nå framgång vid det externa kommunikativa arbetet i händelse av negativa händelser.

## 10 Avslutande reflektioner

Vid den empiriska undersökningen uppdagades en stor medvetenhet kring massmedias viktiga funktion vid negativa händelser. Denna medvetenhet kommer även till uttryck i långtgående tankar kring hur media skall hanteras. Medvetenheten är nästan lika stor avseende social interaktion. Dock är denna kanal inte föremål för lika långtgående tankar rörande det strategiska användandet. Detta beror på svårigheterna relaterade till att kontrollera metoden, samt även den tid- och kostnadsaspekt som måste vägas in. Så långt framstår respondenternas resonemang som i stort sett korrekta. Uppsatsens mest uppseendeväckande konklusion är istället att Internet inte används i särdeles stor utsträckning, och att det hos flertalet respondenter inte heller återfinns några särskilda tankar kring hur Internet skulle kunna användas. Denna slutsats leder till en mängd följdfrågor. Inom vilka övriga områden, utöver den som kommunikationskanal, kan Internet användas vid negativa händelser? Vilken funktion kan Internet ha vid eventuella proaktiva åtgärder? Kan Internet möjligen utgöra ett effektivt omvärldsbevakningsverktyg vid negativa händelser? Dessa frågor anses förtjäna att utredas närmare.

# Bibliografi

Albrecht, S., "*Crisis management for Corporate self-defense*", 1996, American Management Association

Andersson, P., "*Negativ Publicitet*", 1992, Examensarbete, Lunds universitet

Ansoff, H. I., "*Strategic Issue Management*", 1980, Strategic Management, Journal, Vol 1

Arrington Jr, C.B., Sawaya, R.N., "*Issues Management in an Uncertain Environment*", 1984 Long Range Planning, Vol 17, No 6

Bansal, H., Voyer, P., "*Word-of-mouth Processes within a services purchase decision context*", 2000, Journal of Service Research

Bernstein, J., "*The Ten Steps of Crisis Communication*", 2001, www.bernsteincom.com (2001-11-21)

Berzok, R., "*Inside Organizational Communication*", 1999, International Association of Business Communicators

Bland, M., "*Communicating Out of a Crisis*", 1998, Macmillan Press

Blehr, B., "*Lokala gemenskaper*", 1994, Doktorsavhandling, Institutet för folklivsforskning, Stockholms universitet

Bruce, B., Cross, M., Duncan, T., Hoey, C., Wills, M., "*e.volution*", 2000, Prestoungrange Business Week, "*The Internet Age, special edition*", 4 October

Camillus, J.C., Datta, D.K., "*Managing Strategic Issues in a Turbulent Environment*", 1991, Long Range Planning, Vol. 24, No. 2

Chan, K., Misra, S., "*Characteristics of the Opinion Leader: A New Dimension*", 1990, Journal of Advertising, Vol. 19, Issue 3.

Chase, W.H., "*Public issue management: The new science*", 1977, Public Relations Journal, No 33

Clementi, D., "*No one's yelling 'copy' anymore; Journalists' use of the Internet at all-time high*", June 2001, Public Relation Tactics

Dagens Mediekonsument, 2001, INFO, Nummer 9

Dahlström, M., Flodin, B., "*Informationsberedskap för 2000-talets kriser.*", 1998, Styrelsen för psykologiskt försvar

DeVito, J. A., "*The communication handbook: A dictionary*", 1986, Harper & Row

Dichter, E., "*How Word-of-Mouth Advertising Works*", 1966, Harvard Business Review

Duhan, D.F., Johnsson, S.D., "*Influences on consumer use of word-of-mouth recommendation sources*", 1997, Journal of the Academy of Marketing Science, 25(4)

Dutton, J.E., Ottensmeyer, E., "*Strategic Issue Management Systems: Forms, Functions, and Contexts*", 1987, Academy of Management Review, Vol 12, No 2

- Dye, R., "The Buzz on Buzz", 2000, Harvard Business Review, Nov-Dec, Vol. 78, Issue 6.
- Edfeldt, Å., "Påverkan", 1992, Proprius Förlag
- Edling, L., "Kriser som kan knäcka företaget", 1998-11-30, Veckans Affärer
- Erikson, P., "Planerad kommunikation", 1998, Liber AB
- Eysenck, M., "Psykologi", 2000, Studentlitteratur
- Fill, C., "Marketing Communications, Contexts, contents and strategies", 1999, Prentice Hall
- Fink, S., "Crisis Management. Planning for the Inevitable", 1986, Amacom, American Management Association
- Flynn, L., Goldsmith, R., "Opinion leaders and opinion seekers: Two new measurement scales", 1996, Journal of the Academy of Marketing Science, Vol. 24, Issue 2.
- Fombrun, C. J., "Reputation : Realizing Value from the Corporate Image", 1996, Harvard Business School Press
- Gezelius, A., "Ledningens Internetbok, kundrelationen i fokus", 1997, Liber
- Gladwell, M., "The Tipping Point", 2000, Little, Brown & Company
- Gold, N., "The Internet - It's a powerful public relations tool", 1996, Westchester County Business Journal, Vol. 35, Issue 40
- Goldsborough, R., "Be smart when sending e-mail to the masses", January 2001, Public Relation Tactics
- Grunig, J.E., "Excellence in Public Relations and Communication Management", 1992, Lawrence Erlbaum Associates, Inc.
- Grönroos, C., "Service Management and Marketing: A Customer Relationship Management Approach 2<sup>nd</sup> Edition", 2000, Wiley
- Gummesson, E., "Relationsmarknadsföring: Från 4 P till 30 R; 2:a upplagan", 1998, Liber
- Hadenius, S., Weibull, L., "Massmedier; Press, Radio & TV i förvandling", 1999, Albert Bonniers Förlag
- Hagel III, J., Armstrong, A.G., "Net gain - expanding markets through virtual communities", 1997, McKinsey & Company
- Harris, T. L., "How MRP adds value to integrated marketing communications", 1993, Public Relations Quarterly
- Hornik, R., C., "Channel Effectiveness in Development Communication Programs", in R. Rice, C. Atkins "Public Communication Campaigns", 1989, Sage Publications
- Jarlbro, G., Sandberg, H. & Palm, L., "Ammoniakolyckan i Kävlinge.", 1997, Styrelsen för psykologiskt försvar
- Jones, B.L., Chase, W.H., "Managing public policy issues", 1979, Public Relations Review

- Jäger, J & Winberg, P., ”Allt du skulle vilja veta om marknadsföring på Internet men aldrig vågat fråga om.”, 1996, Sellin & Partner Bok och IdÈ AB
- Kapferer, J., N., ”Rykten: Världens Äldsta Nyhetsmedium”, 1987, Norstedts
- Karaszi P., ”Använd Media – Handbok i hur ditt företag kan få positiva omnämmanden i press, radio och TV”, 1998, PK Förlag AB
- Katz, E., Lazarsfeld, P.F. “*Personal Influence*”, 1955, Free Press, Glencoe
- King, W.R., ”*Using Strategic Issue Analysis*”, 1982, Vol. 15, No. 4, Long Range Planning
- Kishan, T.D., ”*International Communication; Continuity and Change*”, 2000, Oxford University Press
- Kotler, P., “*Marketing Management – Analysis, Planning, Implementation, and Control, 9 Th Ed.*”, 1997, Prentice-Hall
- Kotler P., Armstrong, G., Saunders, J., Wong, V., “*Principles of Marketing – The European Edition*”, Prentice Hall, 1996
- Lagadec, P., "Preventing Chaos in a Crisis", 1993, McGraw-Hill
- Larsson, L., "Tillämpad kommunikationsvetenskap", 1997, Studentlitteratur
- Lebow, R., N., "Between Peace and War. The Nature of International Crisis.", 1981, John Hopkins University Press
- Knowles, B., M., Nohrstedt, S., A., Pettersson, C., Skoglund, P., “Möta eller mota.“, 1997, Andra upplagan. Novemus, Högskolan i Örebro
- Lerbiger, O., "The Crisis Manager, facing risk and responsibility", 1997, Lawrence Erlbaum Associates
- Lindberg, A., ”När börjar krishanteringen?”, 1998, Quid Novi
- Lundström, M., ”Dagens Mediekonsument”, nr 1, 2001, Info
- Marconi, J., *Reputation Marketing*, 2001, McGraw-Hill
- Melin, F., ”Varumärkesstrategi – Om konsten att utveckla starka varumärken”, 1999, Liber Ekonomi
- Misner, I., “*The World’s Best-Known Marketing Secret: Building Your Business with Word-of-Mouth Marketing*”, 1994, Austin: Bard & Stephen
- Mitroff I., Anagnos G., ”*Managing crises before they happen - What Every Executive & Manager Needs to Know About Crisis Management*”, 2001, AMACOM
- Modh, M., ”Nyheten om attacken mot USA spred sig rekordsnabbt till svenska folket”, 2001, Styrelsen för psykologiskt försvar
- Morge, S., ”*Krisinformation på Internet*”, 1999, Styrelsen för psykologiskt försvar
- Myers, D., “*Social Psychology*”, 1999, McGraw-Hill
- Naughton, J., ”*A brief history of the future*”, 1999, Weidenfeld and Nicolson



- Nohrstedt, S., A., "Kommunikationsproblem i samband med katastrofer och allvarliga samhällsstörningar. En forskningsöversikt.", 1999, Paper till arbetsgruppen "Medierad risk- och kriskommunikation", 14:e Nordiska konferensen för medie- och kommunikationsforskning
- Offe, C., "Crisis of Crisis Management: Elements of a Political Crisis Theory", 1984, Contradictions of the Welfare State, MIT Press.
- Pachant, C.T., Mitroff, I.I., "Transforming the Crisis-Prone Organization: Preventing Individual, Organizational, and Environmental tragedies.", 1992, Joey Bass
- Pearson, C., Misra C.J, "Managing the Unthinkable", 1997, Organizational Dynamics
- Rheingold, H., "The Virtual Community: Homesteading on the Electronic Frontier", 1993, Addison-Wesley
- Rogers, E., "Communication technology: The new media in society", 1986, The Free Press
- Rogers, E., Kincaid, D.L., "Communication networks: A paradigm for new research", 1981, The Free Press
- Rosen, E., "The Anatomy of Buzz: How to Create Word-of-Mouth Advertising", 2000, Doubleday
- Rosenthal, U., van Duin, M., "Conclusions of the 2nd International Conference.", Local Authorities Confronting Disasters and Emergencies, Amsterdam 22-24 april 1996
- Seymour, D.T., "Marknadsundersökningar med kvalitativa metoder, 1992, IHM Förlag
- Shelly, G. B., Cashman, T. J., Gunter, R. E., & Gunter, G. A., "Teachers Discovering Computers A link to the Future, Web and CNN Enhanced.", 1999, Cambridge: International Thomson Publishing Company
- SOU 1995:19, "Ett säkrare samhälle.", 1995, Huvudbetänkande från Hot- och riskutredningen, Forsvarsdepartementet, Norstedts tryckeri AB.
- Statistiska Centralbyrån, "IT i hem och företag; En statistisk beskrivning.", 2000
- Stenshamn-Arnberg, C., "Varumärkesvård. Det är det PR-branschen ska tjäna pengar på i framtiden.", 2000-05-02, Veckans Affärer
- Sturges, D.L., Carrell, B.J., Newsom, D.A. & Barrera, M., "Crisis communication management: the public opinion node and its relationship to environmental nimbus", 1991 SAM Advanced Management Journal (Summer)
- Theodorson, G.A., Theodorson, A.G., "Modern Dictionary of Sociology", 1969, Thomas W. Crowell Company
- Tobiasson, T., "Få utnyttjar webbens mångsidighet", nr 9, 2001, Info
- Valente, T., Davis, R., "Accelerating the diffusion of innovations using opinion leaders", 1999, Annuals of the American Academy of Political & Social Science. Vol. 566
- Weekley, E., "An etymological dictionary of modern English (Vol. 1)", 1967, Dover Publications

Weimann, G., *“The Influentials: People Who Influence People”*, 1994, State University of New York Press

Wilkenfeld, J., Brecher, M., *“Handbook of International Crisis”*, 1988, Pergamon Press

Windahl S., Signitzer, B., Olson, J.T, *“Using Communication Theory – An Introduction to Planned Communication”*, 1999, SAGE Publications

Wilson, J., MacGillivray, M., *”Self-percieved influences of family, friends, and media on adolescent clothing choice”*, 1998, Family and Consumer Sciences Research Journal. Vol. 26

Wirthlin Worldwide, *”The Wirthlin Report”*, Mars 1999, Vol. 9

Young D., *”Building Your Company's Good Name : How to Create & Protect the Reputation Your Organization Wants & Deserves”*, 1993, AMACOM

## **Elektroniska källor**

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

[www.bernsteincom.com](http://www.bernsteincom.com)

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

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

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

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

[www.ruab.se/In0005r2.htm](http://www.ruab.se/In0005r2.htm)

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

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

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

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

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

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

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

[www.vingkund.nu](http://www.vingkund.nu)

## Muntliga källor

Andersson, Leif: kommunikationskonsult (Spider Relations)

Bengtsson, Helena: researchchef (SVT)

Brundin, Olof: informationschef (Aftonbladet)

Enhagen, Anders: quality manager (MyTravel)

Gabrielsson, Ulf: ägarinformatör (Swedish Meats)

Hennius, Mattias: informationschef, region syd (Banverket)

Jörle, Anders: informationsdirektör (Statens kärnkraftsinspektion (SKI))

Krusell, Tor: informationsdirektör (Skanska)

Mobärg, Hampe: informationsdirektör (Unilever)

Nyström, Pontus: VD (Tattoo PR)

Olsson, Per-Olof: kanalchef (SR värmland)

Runestad, Anna-Karin: researchchef (TV 4)

Svensson, Manni: informationschef (IFS)

Wachtmeister, Carl-Johan: konsult (Spider Relations)

Örnevall, Anders: presschef (Scan Foods)