



LUNDS UNIVERSITET

Ekonomihögskolan

Företagsekonomiska institutionen

FEKH29

Examensarbete i marknadsföring på kandidatnivå, 15HP

HT-2013

# Krishantering: En beroende variabel

En kvantitativ studie kring SCCT ur ett konsumentperspektiv

## Författare:

Petter Arborelius

Johan Bolin

Tom Glans

## Handledare:

Lars Carlman

# Sammanfattning

<b>Examensarbetets titel</b>	Krishantering: En beroende variabel <i>En kvantitativ studie kring SCCT ur ett konsumentperspektiv</i>
<b>Seminariedatum</b>	2014-01-16
<b>Ämne/Kurs</b>	FEKH29 Examensarbete i marknadsföring på kandidatnivå, 15HP
<b>Författare</b>	Petter Arborelius, Johan Bolin & Tom Glans
<b>Handledare</b>	Lars Carlman
<b>Nyckelord</b>	Kris, Skyldighetsgrad, Förtroende, Corporate reputation, SCCT
<b>Syfte</b>	Syftet med vår studie är att öka förståelsen och relevansen för etablerad teori samt eventuellt även utveckla dessa genom nya upptäckter.
<b>Metod</b>	För att genomföra vår undersökning använde vi oss av en kvantitativ enkätundersökning där våra 183 respondenter valdes utifrån ett bekvämlighetsurval.
<b>Teoretiskt perspektiv</b>	Uppsatsen behandlar ursprungligen en översikt kring aktuell teori inom ämnet. Vidare fullgörs en djupgående beskrivning av de tre centrala teorier som ligger till utgångspunkt för uppsatsen. Attributionsteorin introduceras inledningsvis vilket länkas tillsammans och utgör grunden till SCCT. Därutöver avslutas teorin med ett klagörande av Corporate reputation.
<b>Empiri</b>	Vår empiri består av svarsresultaten från våra enkäter med sammanlagt 183 respondenter. Dessa är uppdelade på tre enkäter som skiljer sig på den punkten vi vill mäta, graden av skuld. De är insamlade på internet, via survey monkey, samt genom tågresenärer som fått svara på enkäten.
<b>Slutsats</b>	Vårt resultat tyder på att SCCT är mindre kompatibel vid kriser inom flygindustrin då en majoritet av respondenterna föredrog de mer krävande krisresponserna från företaget oberoende graden av skuld. Det har visat sig att en positiv inställning gentemot företaget bland konsumenter kan leda till att de blir mer krävande. Dock kan vi, i enlighet med attributsteorin och SCCT, se att konsumenter anser kriser orsakade av företaget självt vara värre än när företaget är oskyldigt.

# Abstract

<b>Title</b>	Crisis Management: A dependent variable <i>A quantitative study containing SCCT through a consumer perspective</i>
<b>Seminar date</b>	2014-01-16
<b>Course</b>	FEKH29 Degree Project in Marketing, Undergraduate Level, 15 University Credit Points
<b>Authors</b>	Petter Arborelius, Johan Bolin & Tom Glans
<b>Advisor</b>	Lars Carlman
<b>Key words</b>	Crisis, Crisis responsibility, Trust, SCCT, Corporate reputation
<b>Purpose</b>	The aim of our study is to increase the apprehension and relevance of an established theory and possibly also develop them through new discoveries.
<b>Methodology</b>	We applied a quantitative survey with 183 replies.
<b>Theoretical perspectives</b>	The essay originally treats an overview about the current theory on the subject. Furthermore a profound review of the three main theories is applied that form the basis for this essay. Attribution theory is introduced firstly, which are linked together and form the basis of SCCT. In addition, the theory concludes with a clarification of Corporate Reputation.
<b>Empirical foundation</b>	Our empirical findings are based on 183 respondents which were divided into three different surveys. The surveys were collected through the internet, with Survey monkey, but also through travelers with train.
<b>Conclusions</b>	Our result indicates that SCCT is less useful within the airline business. The respondents repeatedly choose crisis responses which demanded more of the company, regardless the level of responsibility towards the crisis. Furthermore our findings indicate that a positive attitude towards the company among the stakeholders may turn into a burden in a crisis situation. But the fact that most respondents reacted more strongly against crisis caused by the company itself than pure accidents, gives points to SCCT and the Attribution theory.

## **Förord**

Denna uppsats är skriven på Företagsekonomiska institutionen vid Lunds Universitet under höstterminen 2013. Uppsatsen motsvarar vårt examensarbete i marknadsföring på kandidatnivå där våra ambitioner är att erhålla djupgående kunskap inom vårt valda forskningsområde. Vi har funnit att vårt forskningsområde har behov av vidare forskning ur ett konsumentperspektiv och därmed ämnar vi ge ett lämpligt bidrag till området krishantering.

Vi vill tacka vår handledare Lars Carlman för genomgående feedback under kursens gång. Vi vill även tacka Johan Anselmsson för sin vägledning inom kvantitativ metod samt konstruktiv kritik under enkätens utformande. Slutligen vill vi ge ett tack och en stor eloge till alla våra respondenter som har möjliggjort denna uppsats.

Ekonomihögskolan

Lunds Universitet

2014-01-13

## Innehållsförteckning

<b>1. INLEDNING</b> .....	<b>8</b>
1.1 PROBLEMFÖRMULERING .....	8
1.2 FORSKNINGSPRONT .....	10
1.2.1 Brand Equity.....	11
1.2.2 Brand Awareness.....	11
1.2.3 Brand Loyalty.....	11
1.2.4 Brand Associations.....	11
1.2.5 Brand Liking.....	12
1.2.6 Customer Relationship Management.....	12
1.2.7 Förlåtelse teori.....	12
1.3 SYFTE .....	14
<b>2. TEORI</b> .....	<b>15</b>
2.1 ATTRIBUTSTEORIN.....	15
2.2 SITUATIONAL CRISIS COMMUNICATION THEORY .....	17
2.2.1 Graden av skuld.....	18
2.2.2 Krishistoria.....	19
2.2.3 Intressenternas åsikter kring företaget.....	20
2.2.4 Kristyper .....	20
2.2.5 Företagsrespons vid kris.....	23
2.3 CORPORATE REPUTATION .....	24
2.4 BEGREPPSDEFINITION .....	27
2.4.1 Kris.....	27
2.4.2 Förtroende.....	27
<b>3. METOD</b> .....	<b>28</b>
3.1 INTRODUKTION TILL STUDIEN .....	28
3.1.1 Utgångspunkt till studien .....	28
3.1.2 Kategorier.....	30
3.1.3 Primära och sekundära källor.....	31
3.2 TILLVÄGAGÅNGSSÄTT .....	31
3.2.1 Kvantitativ metod.....	31
3.2.2 Den deduktiva processen.....	32
3.2.3 Forskningsinstrument: Enkät.....	33
3.2.4 Population och urval.....	36
3.2.5 Validitet .....	37
3.2.6 Reliabilitet .....	38
3.2.7 Pilotundersökning.....	39
3.2.8 SPSS .....	39
3.2.9 Metodkritik.....	40
3.2.10 Begränsningar.....	40
3.3 HYPOTESER.....	41
<b>4. ANALYS OCH RESULTAT</b> .....	<b>42</b>
4.1 DESKRIPTIV STATISTIK.....	42
4.1.1 Respondenternas profil.....	42
4.1.2 Medelvärde.....	43
4.2 INTERN RELIABILITET .....	44
4.3 ANOVA.....	45
4.4 HYPOTESPRÖVNING .....	46
4.4.1 Hypotes H1a samt H1b.....	46

4.4.2 Hypotes H2a samt H2b.....	49
4.4.3 Hypotes H3a samt H3b.....	54
4.4.4 Hypotes H4 .....	56
<b>5. SLUTSATS OCH DISKUSSION .....</b>	<b>58</b>
5.1 SLUTSATS .....	58
5.2 DISKUSSION .....	61
5.3 FRAMTIDA FORSKNING .....	64
<b>6. REFERENSER .....</b>	<b>65</b>
<b>7. BILAGOR .....</b>	<b>68</b>
7.1 ENKÅTUNDERSÖKNING.....	68

## Figurförteckning

FIGUR 1. RELATIONEN MELLAN SCCT VARIABLER, COOMBS (2004) s. 271 .....	19
FIGUR 2. TYPER AV KRIS INOM SCCT, COOMBS (2007) s. 168 .....	22
FIGUR 3. RESPONSSTRATEGIER FRÅN SCCT, COOMBS (2007) s. 170 .....	23
FIGUR 4. HELM & TOLSTORF LOJALITETSDIAGRAM, HELM & TOLSDORF (2012) s. 149.....	26
FIGUR 5. DEN DEDUKTIVA PROCESSEN UTFORMAD AV BRYMAN & BELL (2005) s.23.....	32
FIGUR 6. SVARFREKVENNS OCH BORTFALL.....	40
FIGUR 7. RESPONDENTERNAS PROFIL.....	43
FIGUR 8. MEDELVÄRDE OCH STANDARDAVVIKELSE .....	44
FIGUR 9. CRONBACH'S ALPHA SCENARIO 1 .....	44
FIGUR 10. CRONBACH'S ALPHA SCENARIO 2.....	44
FIGUR 11. CRONBACH'S ALPHA SCENARIO 3.....	44
FIGUR 12. CRONBACH'S ALPHA TOTALT.....	44
FIGUR 13. MEDELVÄRDEJÄMFÖRELSE HYPOTES 1.....	47
FIGUR 14. ANOVA FÖR HYPOTES 1.....	48
FIGUR 16. MEDELVÄRDE OCH STANDARDAVVIKELSE .....	49
FIGUR 17. DESKRIPTIV STATISTIK HYPOTES 2 .....	51
FIGUR 18. ANOVA TUKEY POST HOC TEST HYPOTES 2 .....	52
FIGUR 19. DESKRIPTIV STATISTIK HYPOTES 3, LÅG FREKVENNS - 1-3 .....	55
FIGUR 20. DESKRIPTIV STATISTIK HYPOTES 3, HÖG FREKVENNS - 4-7.....	56

# 1. Inledning

## 1.1 Problemformulering

En matvara visar sig innehålla skadliga ämnen, ett företag gör sig skyldig till miljöförstöring genom klumpig hantering vid produktionen av deras vara, en snabbmatskedja hanterar sin personal på ett uruselt sätt genom överarbete samt tveksamma rutiner. Ett flygplan kraschar, en köttbulle innehåller hästkött eller ett klädesplagg är producerat av arbetare med minimala löner. En kris kan ta många uttryck, de kan vara orsakade av mänskligt felande, de kan bero på ett tekniskt fel och de kan helt enkelt vara resultatet av en olycka. Variationen är oändlig och mångfacetterad men samtliga har gemensamt att de är skadliga för företaget. De kan förändra bilden intressenter har av det aktuella företaget. De kräver förebyggande arbete, men framförallt krävs det en effektiv och slagkraftig hantering vid dess inträffande. Oberoende av krisens omfattning kommer intressenter reagera, tycka och eventuellt agera. Kriser är en verklighet företag tvingas leva med, dock kan de lära sig hantera dessa och på så sätt skydda sitt anseende.

*“Crises damage the reputation and such changes can affect how stakeholders interact with the organization”*

- W. Timothy Coombs

Krishantering är ett brett och kontroversiellt begrepp. Då organisationer idag lever i en mer turbulent tid, där saker inte längre kan tas för givet utan ändras på kort tid, krävs det goda förberedelser och åtgärder för att möta dessa nya hot (Kotler & Caslione, 2010). Genom att teknik och media har utvecklats kan nu information spridas tvärs över världen inom loppet av några sekunder, något som lett till att exponering av företagsskandaler har blivit ett förekommande fenomen av företagens verklighet (Kotler & Caslione, 2010).

Företags och organisationers anseende har länge varit klassat som en viktig och värdefull resurs där kriser av alla dess slag kan hota, skada och i extrema fall underminera en hel organisation och få den på fall (Coombs, 2002). Empirin kring detta ämne är omfattande och inkluderar renommerade forskare som Aaker, Coombs, Kotler och Keller tillsammans med många andra. Då en kris uppstår är det essentiellt att företaget visar sina intressenter att deras respons både är direkt och genuin. Då företag dröjer med sin respons ökar även sannolikheten att konsumenter



erhåller negativa intryck efter media eller dålig *word of mouth* (Kotler & Keller, 2009). Kriskommunikationen är därför en viktig del i strategin kring krishantering eftersom den kan lindra och i bästa fall återställa förtroendet för organisationen vid en kris. Empirin kring just kriskommunikation är omfattande, men konkret empiri om hur man ska förhålla sig till och använda kommunikation vid kriser för att skydda organisationens anseende är ett relativt nytt fokus (Coombs, 2002).

Coombs och hans *Situational Crisis Communication Theory* är en av få inom kristerin som kopplar olika typer av respons till olika krissituationer, där graden av skyldighet är en länk mellan krissituationen och den aktuella responsen. Denna teori kommer få en utförlig presentation längre fram i uppsatsen.

Coombs teori till trots, är den etablerade teorin fortfarande i behov av experimentella undersökningar där mer ljus faller på hur ett företag bör agera vid inträffandet av en kris. Att genomföra undersökningar kring företagsrespons utifrån konsumenternas synvinkel kan bredda den etablerade kunskapen kring kriser samt bygga vidare, alternativt förstärka legitimiteten hos Coombs *Situational Crisis Communication Theory*. Coombs menar att forskningen kring kommunikation vid kriser präglas till stor grad av case-studier, vilket gör det ytterst önskvärt med experimentella studier som vår då vi vet väldigt lite om intressenters respons och åsikter kring företagets kommunikation (Coombs, 2007).

Vetenskapen om att det redan finns en mängd etablerade teorier som berör frågan kring ett företags relation gentemot intressenterna, med allt från hantering av rykte, varumärke, krisrespons, socialt ansvar, kan göra att ämnet antas utforskat. Dock var Coombs bland de första att utveckla ett system för företag att bestämma vilka respons som passar till en viss kris. Det vi och även Coombs själv påpekar är att hans egen samt andra teorier behöver experiment där intressenternas faktiska beteende kartläggs. Detta leder oss till vår undersökning. Vi har skapat en enkät och en undersökning som tar avstamp i Coombs väletablerade teori tillsammans med andra etablerade teorier kring företags relationer till intressenter samt deras krishantering för att skapa en experimentell enkätundersökning som ska rikta välbehövligt fokus mot intressenters faktiska åsikter och agerande.

## 1.2 Forskningsfront

*Vi kommer här gå igenom forskningsfronten för de teorier som på något sätt berör vårt ämne. Detta gör vi för att tydliggöra behovet och relevansen av vår undersökning.*

Ett företags relation med sina intressenter är ett oerhört välstuderat område med en mängd olika teorier och begrepp, så som *Brand equity*, *Brand likning*, *Brand reputation*, *Corporate social responsibility* och *Customer relationship management*. Vidare utökas mängden teori ytterligare om vi specificerar oss på relationen till intressenter vid en kris, alltså ett företags krishantering gentemot omvärlden. Inom dessa ämnen finner vi teorier som *Situational Crisis Communication Theory*, *Attributsteorin* samt allmän teori kring företagslöften. Det som många av teorierna har gemensamt är att de främst utgår ifrån företaget och deras olika alternativa ageranden. En annan sak de har gemensamt är att de på något sätt förhåller sig till den risk ett företags anseende får utstå vid en eventuell kris. I vår uppsats kommer vi använda oss av främst SCCT, *Attributsteorin* samt allmän teori kring *Corporate Reputation*. Därför kommer vi inte gå igenom dessa teorier i detta kapitel där vi strävar efter att visa upp en tydlig bild av hur forskningsfronten ser ut inom detta stora ämne som är Krishantering.

Enligt Mitroff i artikeln *Mindful Learning in Crisis Management* skriven av Veil (2011) är en kris uppbyggd av en livscykel som det är möjligt att både påverka och hindra. Denna teori placerar stort fokus på förebyggande men trycker även på det faktum att det är möjligt att ta lärdom ur kriser (Veil, 2011). Teorin är uppdelad i fem steg enligt följande:

1. *Signal upptäckt*, vilket innebär när varningssignaler kan tolkas och ageras utifrån.
2. *Förebygga*, vilket innebär att de inblandade kan börja arbeta för att förhindra och förebygga skadan krisen kan åstadkomma.
3. *Kriskontroll*, med betydelsen att under själva krisen ska de inblandade sträva efter att förmildra skadan.
4. *Återhämtning*, den period då företaget ska sträva efter att återgå till normal produktion.
5. *Lärande*, studera och lära av den nyss upplevda krisen och företagets hanterande.

### **1.2.1 Brand Equity**

David A. Aaker (1996) beskriver *brand equity* som en uppsättning tillgångar och skulder som är direkt länkade till ett specifikt varumärke. Konceptet kring *brand equity* utvecklades under 1980-talet och har sedan dess fått stor betydelse för hur marknadsföring uppfattas (Aaker, 2008), varumärken har sedan dess kommit att bli en av de mest värdefulla tillgångar ett företag har. Enligt Aaker (2008) består *brand equity* av tre typer av varumärkestillgångar, *Brand Awareness*, *Brand Loyalty* och *Brand Associations*.

### **1.2.2 Brand Awareness**

*Brand awareness* representerar den medvetenhet konsumenterna har om varumärket och kan ofta tas för givet i företag, trots att det är en viktig strategisk tillgång (Aaker, 2008). Det finns tre viktiga strategiska aspekter inom *brand awareness*, det första är en familjär känsla som skapar starka band till konsumenterna som kan utvecklas till ett köpbeslut. Den andra aspekten är namnigenkänning, vilken skapar känslor av närvaro, engagemang och substans (Aaker, 2008). Den tredje aspekten är varumärkets saliens som kan kopplas till varumärkets erinran i samband med köpprocessen (Aaker, 2008).

### **1.2.3 Brand Loyalty**

*Brand loyalty* representerar lojaliteten konsumenterna har till ett visst företag och kan även beskrivas som en motvilja till att byta företag (Aaker, 2008). *Brand loyalty* kan uppstå genom vana, preferenser eller utträdeshinder. En lojal kundkrets skapar stora möjligheter för konkurrensfördelar, främst då en lojal kundkrets reducerar marknadsföringskostnader samt att det skapas en inträdesbarriär för konkurrenter (Aaker, 2008).

### **1.2.4 Brand Associations**

*Brand associations* representerar en strategisk position av varumärket till följd av associationerna konsumenterna har som är direkt eller indirekt kopplade till ett specifikt varumärke (Aaker, 2008).

### **1.2.5 Brand Liking**

*Brand liking* omfattas även av *Brand Equity*-begreppet men är inte alls lika utbrett vetenskapligt och empiriskt sett och introducerades av Keller (1993). Ye och Van Raaij (2004) beskriver *brand liking* som en utvärderande global modell som utifrån konsumenters perspektiv mäter hur positivt och starkt ett varumärke är (Anselmsson, Johansson & Persson, 2008). Modellen är endast attitudinell och har ingen direkt vetenskaplig koppling till beteende men Lau och Lee (1999) menar samtidigt att en kund måste ha en positiv uppfattning till ett varumärke för att ett långsiktigt förtroende skall uppstå.

Vidare är *brand liking* tätt sammankopplat med ett varumärkes *brand reputation* som beskriver hur ett varumärke uppfattas samt hur omtyckt och respekterat varumärket är utifrån konsumenternas perspektiv (Urde, Mats, 2013). Att använda *brand reputation* i samband med *brand liking* skapar en god grund att implementera vår framkomna empiri på.

### **1.2.6 Customer Relationship Management**

*Customer relationship management* (CRM), som även kan benämnas "relationsmarknadsföring" uppkom på 90-talet inom IT-branschen. Begreppet är svårtolkat och har en mängd olika betydelser för praktiker. Beroende på vem man frågar kan begreppet innebära allt från direkt mailkontakt med konsumenter, lojalitetskort, en databas, hjälp och informationsdisk alternativt telefonkontakt (Payne & Frow, 2013). Enligt Kotler och Keller är CRM i grund och botten en fråga om "touch points", vilket innebär att de handlar om alla de punkter och situationer som intressenter kommer i kontakt med företaget. Allt från mottagandet och produkten till krishantering (Kotler & Keller, 2009).

### **1.2.7 Förlätelsesteori**

Enligt Schweitzer, Hershey och Bradlow (2006) har Kim, Ferrin, Cooper, och Dirks (2004) undersökt hur ursäkter och förnekanden påverkar skillnader i förtroende efter olämpligt beteende. Det visade sig att ursäkter har lett till högre förtroende när företaget har blivit anklagad för inkompetens, medan förnekelse har lett till högre förtroende när företaget var anklagad för integritetsöverträdelser.

Det finns två typer av mediataktiker. Den första är *utlåtande*, som går ut på att försöka ge bortförklaringar och rättfärdiga sitt beteende. Den andra taktiken är *ursäkter*, som är erkännande av klandervärdhet och ånger för en oönskad händelse där någon försöker få förlåtelse av en annan part (Schlenker & Darby, 1981). Schlenker och Darby (1981) identifierar fem vitala element i en ursäkt:

1. Uttalande om ursäkt
2. Uttryck av ånger
3. Erbjudande av ersättning
4. Självkritik
5. Förfrågan om förlåtelse

Utöver dessa komponenter har Schweitzer et al, (2006) lagt till två inslag till en ursäkt:

6. Löfte om framtida beteende
7. Förklaring till överträdelse

Ett löfte om ändrat beteende hjälper till att återbygga det initiala förtroendet, det vill säga kortsiktiga förtroendet, då det fungerar som en signal om sina avsikter. För att återuppbygga det långsiktiga förtroendet krävs kontinuerligt trovärdiga handlingar. Då det funnits bedrägligt beteende och någon medvetet har vilselett intressenterna ses löften endast som tomma ord, där de tas emot med skepsis och bristande trovärdighet till den som ger löftet. Endast en ursäkt utan ett löfte påverkar inte signifikant återhämtningen av förtroende i tidigt skede (Hershey & Bradlow, 2006).

Enligt Hershey och Bradlow (2006) har Lewicki och Wiethoff (2000) kommit fram till att kränkningar av förtroende i etablerade relationer leder till mer allvarliga konsekvenser än nya relationer. Parter ska alltid vara noga med att aldrig ge löften som de inte kan hålla. Förtroende kan återhämta sig från opålitligt beteende, dock är skadan omfattande och nästan helt bestående vid oärligheter och bedrägligt beteende. Enligt Ho och Weigelt (2002) är personer mer benägna att lita på en motpart när de är medvetna om deras intentioner.

Med denna genomgång av den nuvarande fronten i forskningen kring krishantering anser vi att det blir tydligt att Coombs är ensam om att placera fullt fokus på själva kommunikationsresponsen gentemot intressenterna. Coombs (2004) i sin tur efterfrågar fler experimentella undersökningar som kartlägger hans teori och bidrar till en större förståelse. Då vårt fokus kommer ligga på konsumenternas syn på hur företag hanterar och kommunicerar kring kriser faller det sig naturligt att vi använder oss av Coombs teori främst med andra teorier så som *Corporate reputation* och *Attributsteorin* som stöd.

### **1.3 Syfte**

I slutet av problemformuleringen berör vi kommunikationsresponsen som är grundläggande för vår uppsats och därför också en central aspekt i vårt syfte. Vi har genom undersökning av etablerad teori och en djupdykning i Coombs SCCT erfarit att en experimentell undersökning vars syfte är att stärka eller utveckla etablerad teori utifrån konsumenternas synvinkel är önskvärd. Coombs (2004) uttrycker själv en önskan om undersökningar som placerar konsumenterna i centrum, då detta behövs för att göra teorier och i synnerhet hans egen mer relevant. Detta kan sedan sammanfattas i följande syfte:

*Vi vill öka förståelsen och relevansen för etablerad teori samt eventuellt även utveckla dessa genom nya upptäckter.*

## 2. Teori

*Följande teoriavsnitt går utförligt igenom de teorier och modeller som kommer att användas, diskuteras och analyseras kring i denna uppsats. De olika begreppen är signifikanta för att korrekt belysa kopplingen mellan den valda teorin och vårt framkomna empiriska resultat. Detta teoretiska kapitel börjar med en definition av Attributsteorin för att sedan definiera den modell som en stor del av denna uppsats bygger på, Situational Crisis Communication Theory. Vidare definieras begreppet corporate reputation. Utifrån teorierna deduceras ett antal hypoteser som skall besvaras i senare kapitel.*

### 2.1 Attributsteorin

För att helt förstå SCCT krävs en grundlig genomgång av Attributionsteorin. Denna presenteras nedan för att sedan fortsätta in på SCCT som använder Weiners tankar kring graden av skuld från Attributionsteorin som en brygga mellan kris och respons. Attributsteorin ska främst ses som ett sätt att öka förståelsen för SCCT samt kärnan av vår uppsats med en sekundär användning som analysverktyg.

Attributsteorin har sin grund inom psykologin, där den utvecklades under 1970-talet. De som utvecklade teorin menade att en negativ händelse får olika respons beroende på olika attribut. Om händelsen anses vara godtycklig genereras en mer negativ respons till skillnad från om händelsen är rättfärdigad. Vidare kommer den negativa reaktionen skilja sig om händelsen är orsakad på grund av otillräckligt försök kontra otillräcklig kunskap (Weiner, 1972). Teorins grundläggande tanke och det som hela resonemanget bygger på är konstaterandet att människan alltid söker en orsak till olika händelser i dennes liv, vi vill alltid koppla det som händer till någon eller något (Weiner, 1985). Teorin är inte grundad för att förstå händelseförlopp specifikt vid ekonomi och krishantering men kan kopplas till alla sorters händelser i vår sociala värld. Weiner presenterar olika situationer där människor har letat efter orsaken till händelsen som bevis på att detta är en ständig process i en människas inre. Först berättar han om en medeltida krigare som letar efter orsaken till sina vinster, då detta leder till än mer säkerhet och framgång, ”varför vinner jag, vad gör jag rätt?”. Vidare presenterar han ett exempel där en organisation misslyckas, den självklara responsen blir därefter att ledningen frågar sig varför, då vetskapen leder till förbättrade val och en mer framgångsrik framtid (Weiner, 1985). Vi letar alltså alltid efter orsaken till händelsen och

dömer sedan händelsen därefter, detta gör att attributsteorin blir relevant när undersökningar kring ett företags lämpliga respons efter en kris ska genomföras.

Weiner konstaterar inte bara att människan alltid söker att fästa anledningen till en händelse på någon eller något, han utvecklar även ett resonemang kring att orsaken till händelsen kan vara stabil eller ostabil. Med stabila orsaker menar han att händelsen i fråga är aktuell på grund av något som inte går att påverka (Weiner, 1985). Om en elev misslyckas med matematik på grund av bristande genetiska möjligheter, eller om en idrottsman förlorar på grund av otillräcklig talang, ska detta ses som stabila orsaker och kan anses vara oföränderliga över tiden. Om något sker på grund av en stabil orsak kan det antas att resultatet kommer upprepas (Weiner, 1985). Vidare kommer en händelse orsakad av en ostabil faktor med stor sannolikhet ha en skild utgång vid ett annat tillfälle. En ostabil faktor kan vara när idrottsmannen förlorar på grund av bristande träning eller när eleven misslyckas med matematiken då denne inte studerat tillräckligt. Det beror alltså på individens aktiva val och kan därför förändras från en gång till en annan (Weiner, 1985).

Denna teori kan sedan användas för att förstå hur människor tänker och reagerar på olika kriser och negativa händelser kring ett företag. Coombs skriver i artikeln *Impact of Past Crises on Current Crisis Communication: Insights From Situational Crisis Communication Theory* att en person kommer koppla händelsen och orsaken till antingen en involverad individ (personligt orsakssamband) alternativt till en utomstående kraft (externt orsakssamband). När en, för konsumenten, negativ händelse inträffar som är relaterat till en produkt eller tjänst kommer denne konsument söka efter anledningen till händelsen. Orsaken till de negativa händelserna kommer bli ett attribut hos antingen företaget i fråga, alltså något de kunde kontrollerat, alternativt kommer attributet tilldelas utomstående okontrollerbar faktor (Weiner, 2000). Skulden kommer därför antingen ligga på företaget, då felet anses kontrollerbart. Alternativt kommer skulden ligga på en utomstående faktor som företaget inte kan bära skuld för. Beroende på vilket av dessa alternativ som blir aktuellt kommer konsumenten reagera olika (Weiner, 2000).

*”Jag har ofta känt aggression mot en dålig mekaniker, flygtrafik och servitörer med onödiga förseningar. Men jag har aldrig upplevt samma känsla mot ett företag för att deras flingor inte passade min smak, besvikelse men aldrig ilska”*

– Bernard Weiner



## 2.2 Situational Crisis Communication Theory

*“Situational crisis communication theory develops a prescriptive system for matching crisis response strategies to the crisis situation.”*

– W. Timothy Coombs

*Situational Crisis Communication Theory* utvecklades av W. Timothy Coombs under början på 2000-talet. Det centrala fokus inom SCCT beskriver hur man som en organisation ska bete sig och hantera sitt organisationella rykte vid en kris (Coombs, 2012). Coombs ansåg tidigt att det fanns mycket empiri kring krisstrategier och krishantering men att det saknades relevanta kriskommunikationsresponser för att skydda en organisations rykte vid kriser. Den tidigare universella ackommodations respons tillämpades i stort sett bara via ursäkter för den inträffade krisen (Coombs, 2002).

Ovan gick vi igenom attributsteorin som är användbar i vår undersökning men är samtidigt den största grundstenen i utformandet av den teori vi nu kommer presentera, *Situational Crisis Communication Theory*. De har många punkter gemensamt vilket kommer synas i nedanstående genomgång, dock väljer vi att använda båda då där finns viss skillnad. Vi anser också att förståelsen för vår undersökning ökar med de båda besläktade teorierna.

I en omvärld där konkurrensen är allt mer överhängande för samtliga företag, har dess förtroende och de åsikter konsumenterna har kring företaget blivit av yttersta vikt. Att bli associerad med positiva tankar har blivit en konkurrensfördel. Dessa associationer kan förbättras samt försämrans beroende på olika händelser i och omkring företaget i fråga. Under exempelvis en kris eller en, på något sätt, negativ och oväntad händelse för företaget och dess konsumenter kan konsumenternas åsikter påverkas allvarligt kring företaget och dess associationer (Coombs, 2002). Med en genomtänkt och passande kommunikation med omvärlden kan ett företag handskas med dessa oväntade händelser och säkerställa att konsumenterna inte förändrar sina associationer allt för mycket. Forskningen kring ämnet har länge stannat vid att företag bör be om ursäkt för den aktuella negativa händelsen, dock är inte detta tillräckligt enligt Coombs, som menar att en ursäkt insinuerar att företaget är skyldigt. Han presenterar istället en teori som bygger på att ledningen beaktar krisens alla olika vinklar för att sedan välja den mest lämpliga

kommunikationsresponsen (Coombs, 2002). Vid en kris bör därför företaget noggrant studera vad som orsakat krisen, vilka som orsakat den och hur allvarlig krisen är, därefter bör en respons väljas som ämnar skydda företagets anseende. Dock är självklart det viktigaste vid en kris att säkerställa konsumenternas säkerhet samt informera alla intressenter hur de bör handskas med händelsen. Coombs och hans *Situational Crisis Communication Theory* menar att sådant agerande är självklart och inkluderas därför inte i teorin. Det är först efter det grundläggande arbetet ett företag kan rikta sitt fokus mot att leverera en optimal kommunikativ respons (Coombs, 2002). Teorin går alltså ut på att med hjälp av en noggrann genomgång av krisen välja en respons som minimerar den effekt krisen kan ha på företagets anseende. Coombs (2007) presenterar tre faktorer som bestämmer hur allvarlig krisen kommer bli för företagets anseende bland intressenter:

1. Graden av skuld i krisen
2. Krishistoria
3. Intressenternas åsikter kring företaget

Dessa tre är grundpelarna för teorin och färgar även vår undersökning. I vår enkät använder vi oss av frågor som belyser graden av skyldighet i krisen samt intressenternas åsikter kring företaget. Den andra faktorn, krishistoria, handskas vi med genom att välja ett företag som sällan utsätts för kriser likt den i vårt fiktiva scenario. På grund av vår stora användning av teorins utformning och dessa faktorer, samt deras stora betydelse för SCCT kommer vi nu även förklara deras olika betydelse.

### **2.2.1 Graden av skuld**

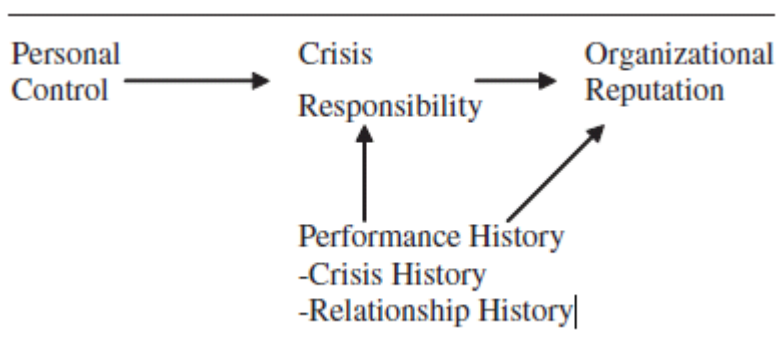
Denna faktor har den tydligaste kopplingen till attributsteorin som vi presenterade ovan. Attributsteorin menar, något förenklat, att om ett företag eller en individ är skyldig till den negativa händelsen, om de kunde gjort något för att förhindra den, kommer de få negativa responser. Om individen eller företaget istället vore helt eller relativt oskyldiga till den negativa händelsen kommer responsen bli mindre allvarlig och företagets anseende på så sätt mindre utsatt. Attributsteorin kopplas alltså in i SCCT genom att bli representerad av faktorn ”graden av skuld”, den kan till och med anses vara kärnan i SCCT (Coombs, 2004). Coombs menar alltså att en stor faktor till den skada en kris kan åstadkomma företagets anseende beror på om företaget bär stor

skuld eller inte. Har företaget haft stor kontroll över skeendet? Har företags handlande påverkat krisen negativt? Dessa är två frågor som påverkar konsumenternas upplevelse av krisen. Med högre skyldighet i krisen hamnar företags anseende under större fara (Coombs, 2007).

### 2.2.2 Krishistoria

Krishistoria är en faktor som vi inte inkluderar direkt i vår enkät, men den får indirekt uppmärksamhet och betydelse genom vårt aktiva val av scenario. Vi valde att utforma våra enkäter som tidningsartiklar och därigenom informera respondenten om en företagskris, i vårt exempel en flygkrasch. Detta är en relativt ovanlig händelse vilket betyder att krishistorien blir begränsad. Samtidigt valde vi flygbolaget SAS då de är mer sällan är involverade i liknande kriser. Ordet liknande är även en nyckelidé kring denna faktor. Både Coombs SCCT samt Weiners *Attributsteori* argumenterar för att en kris bedöms hårdare om företaget i fråga varit involverad i liknande kriser tidigare (Coombs, 2007).

Coombs menar att företags historia kring liknande kriser samt konsumenters historiska åsikter kring företaget är två faktorer som har en mer indirekt påverkan på företags anseende. Det är främst graden av skuld som påverkar och därför ges den mest utrymme i vår enkät samt i denna teorigenomgång. Företags historia kring kriser och intressenternas åsikter kring företaget är två faktorer som gemensamt kan namnges *performance history*, som vi översätter till prestationshistoria (Coombs, 2004).



Figur 1. Relationen mellan SCCT variabler, Coombs (2004) s. 271

### 2.2.3 Intressenternas åsikter kring företaget

Som rubriken tydligt klargör handlar denna faktor om de åsikter intressenter redan har kring företaget, alltså den historiska relationen mellan företaget och dess intressenter. Ett företags respons vid en kris och den eventuella skadan på förtroendet blir större och mer omfattande med en negativ relationshistoria mellan företaget och dess konsumenter. Vilket betyder att ett företag som behandlat sina konsumenter och andra intressenter dåligt vid tidigare tillfällen och på så sätt byggt upp en negativ relation, kommer utsätta sitt anseende för större risker vid en ny kris (Coombs, 2002). Som vi tidigare nämnt är intressenters historiska åsikter och företags krishistoria två faktorer som påverkar indirekt. Det är främst graden av skuld som avgör vilken respons som är lämplig men vid en situation där prestationshistorien (faktor 2 och 3) är negativ kommer företags anseende utsättas för större risk. Faktor 2 och 3 påverkar därför det slutgiltiga valet av respons, medan det är graden av skuld som styr vilken sorts respons som blir aktuell (Coombs, 2002). Denna del av SCCT leder oss till vår första hypotes.

*H1a: Om konsumenterna har en positiv inställning till företaget innan krisen krävs en mindre grad av respons från företaget för att återställa anseendet*

*H1b: Om konsumenterna har en negativ inställning till företaget innan krisen krävs en mindre grad av respons från företaget för att återställa anseendet.*

*Nu har vi gått igenom en övergripande bild av SCCT samt presenterat de tre olika faktorerna som påverkar valet av respons från företaget. Detta leder oss till själva responsen. Men först ska vi presentera de olika typer av kriser som Coombs har utvecklat i sin SCCT.*

### 2.2.4 Kristyper

Mitroff med flera säger enligt Coombs i artikeln *Impact of Past Crises on Current Crisis Communication: Insights From Situational Crisis Communication* att kriser bör delas in i kluster för att skapa en enklare förståelse för vilken respons som är lämplig. De finns flera kriser som är likartade och därför kan en liknande respons användas till dessa. Coombs delar denna åsikt och delar därför in företagskriser i tre olika kluster: offer-klustret, olycksfall-klustret samt förebyggbar-klustret (Coombs, 2007). Den sista kan även kallas avsiktlig-klustret (Coombs, 2004). I vissa artiklar skrivna av Coombs benämner han det tredje klustret *preventable*

(förebyggbar) för att sedan benämna det *intentional* (avsiktlig) i andra artiklar, därför presenterar vi de båda alternativen. Som vi nämnt tidigare är graden av skuld en central aspekt i SCCT samt även det attributsteorin bygger på, det framgår tydligt i dessa olika kluster.

Vi kommer nu presentera dessa tre olika kluster samt de olika kriser som inkluderas i dessa.

### *Offer-klustret (Victim)*

De kriser som inkluderas i klustret ”offer” präglas av en stor grad oskuld, företaget har ingen påverkan på den inträffade krisen och kan därför, även dem, klassas som ett offer. På grund av detta genererar kriser ur detta kluster en väldigt låg grad av skuld för krisen vilket i sin tur innebär ett mindre hot mot företagens anseende (Coombs, 2004). Exempel på orsaker till kriser ur detta kluster är; naturkatastrofer, ryktesspridning, mixtrande med produkter och våld på arbetsplatsen (Coombs, 2004). Vårt första scenario är uppbyggt för att passa in i detta kluster, vi framställer företaget som ett offer, som var helt maktlösa inför krisen. Detta leder oss till vår andra hypotes:

*H2a: Om företaget är oskyldiga krävs det en mindre grad av respons från företaget för att återställa anseendet.*

### *Olycksfalls-klustret (Accidental)*

De kriser som inkluderas i klustret “olycksfall” präglas av en större grad av skuld jämfört med de inom offer-klustret. Dock är graden av skuld fortfarande begränsad, vilket gör att kriserna fortfarande skapar ett relativt litet hot mot företagens anseende (Coombs 2004). Ledningen anses inte ha menat för händelsen, som ledde till krisen, att inträffa. Samtidigt som deras möjlighet att påverka anses vara relativt begränsad, alla företag lever med risken att något negativt inträffar (Coombs, 2004). Exempel på kriser som kategoriseras under detta kluster är; utmaningar, tekniska olyckor samt tekniska fel på produkten som leder till återkallelse (Coombs, 2004).

### *Förebyggbar- alt. Avsiktlig-klustret (Preventable alt. Intentional)*

Det sista klustret inkluderar alla de kriser som företaget får bära stor skuld för, vilket resulterar i ett stort hot mot företagets anseende (Coombs, 2004). En kris blir kategoriserad inom detta kluster om ledningen medvetet brutit mot lagar och regler alternativt valt en väg som innebär stor risk för intressenterna. Detta kan hända genom att företaget exempelvis bryter mot diskrimineringslagar eller väljer att ge ut en produkt på marknaden som har ett, för företaget, känt fel (Coombs, 2004). Andra exempel på kriser som ingår i detta kluster är; produktåterkallning på grund av mänskliga fel, olyckor orsakade av mänskligt felande samt organisatorisk missgärning (Coombs, 2004). Detta kluster genererar med andra ord en stor grad av skuld vilket vi även tydligt visar i vårt tredje scenario. Ur detta kluster finner vi även vår andra hypotes:

*H2b: Om företaget är helt skyldiga krävs det en större grad av respons från företaget för att återställa anseendet.*

---

Victim cluster: In these crisis types, the organization is also a victim of the crisis.

(Weak attributions of crisis responsibility = Mild reputational threat)

*Natural disaster:* Acts of nature damage an organization such as an earthquake.

*Rumor:* False and damaging information about an organization is being circulated.

*Workplace violence:* Current or former employee attacks current employees onsite.

*Product tampering/Malevolence:* External agent causes damage to an organization.

Accidental cluster: In these crisis types, the organizational actions leading to the crisis were unintentional.

(Minimal attributions of crisis responsibility = Moderate reputational threat)

*Challenges:* Stakeholders claim an organization is operating in an inappropriate manner.

*Technical-error accidents:* A technology or equipment failure causes an industrial accident.

*Technical-error product harm:* A technology or equipment failure causes a product to be recalled.

Preventable cluster: In these crisis types, the organization knowingly placed people at risk, took inappropriate actions or violated a law/regulation.

(Strong attributions of crisis responsibility = Severe reputational threat)

*Human-error accidents:* Human error causes an industrial accident.

*Human-error product harm:* Human error causes a product to be recalled.

*Organizational misdeed with no injuries:* Stakeholders are deceived without injury.

*Organizational misdeed management misconduct:* Laws or regulations are violated by management.

*Organizational misdeed with injuries:* Stakeholders are placed at risk by management and injuries occur.

---

Figur 2. Typer av kris inom SCCT, Coombs (2007) s. 168

## 2.2.5 Företagsrespons vid kris

Följande avsnitt är ämnat att klargöra de olika respons som, enligt SCCT, är relevanta för de olika klustren. Det är av stor vikt att dessa framgår och att vi gör oss förstådda kring vad de innebär då vår undersökning till stor del är byggd på dessa. Vår enkät är gjord på ett sådant sätt att respondenten får ta ställning till huruvida ett företags respons är tillräcklig vid det fiktiva scenariot. De olika responsen vi använder oss av är tagna ur SCCT vilket förklarar varför en tydlig genomgång av SCCT och dess respons i synnerhet är viktigt.

Coombs formar sina respons genom att använda sig av skyldighetsgraden som vi diskuterat ovan. Graden av skuld för företaget är det som ledningen skall utgå ifrån när de ska slå fast vilken kommunikation de bör genomföra mot intressenter efter en kris (Coombs, 2007). Dessa responsen är, oberoende typen av kris, ämnade att minimera den negativa effekten och negativt beteende bland intressenter. Coombs stora fokus på skuld förstås ordentligt genom att han använder det som en länk mellan olika krissituationer och olika respons. Utan denna länk hade det varit problematiskt för ledningen att välja en passande respons till en vis krissituation (Coombs, 2007). Coombs har sedan kategoriserat sina respons utifrån företagets syn på den aktuella krisen, beroende på om de anser sig (1) oskyldiga, (2) lite skyldiga eller (3) fullständigt skyldiga kommer de rikta sig emot dessa olika kategorier; nekande (denial), förminskande (diminish), återbyggande (rebuild) (Coombs, 2007). Företag kan alltså genom att bestämma sin grad av skuld se vilka respons de har att välja mellan. Andra forskare har under en längre tid skapat en mängd olika respons. Coombs väljer dock ut de som enligt honom är de vanligaste, för att skapa en användbar lista (Coombs, 2012).

---

### *Primary crisis response strategies*

#### *Deny crisis response strategies*

*Attack the accuser:* Crisis manager confronts the person or group claiming something is wrong with the organization.

*Denial:* Crisis manager asserts that there is no crisis.

*Scapegoat:* Crisis manager blames some person or group outside of the organization for the crisis.

#### *Diminish crisis response strategies*

*Excuse:* Crisis manager minimizes organizational responsibility by denying intent to do harm and/or claiming inability to control the events that triggered the crisis.

*Justification:* Crisis manager minimizes the perceived damage caused by the crisis.

#### *Rebuild crisis response strategies*

*Compensation:* Crisis manager offers money or other gifts to victims.

*Apology:* Crisis manager indicates the organization takes full responsibility for the crisis and asks stakeholders for forgiveness.

**Figur 3. Responsstrategier från SCCT, Coombs (2007) s. 170**

Nekande-kategorin strävar efter att eliminera länken mellan den inträffande krisen och företaget. Förminskande-kategorin har som mål att tydliggöra hur lite kontroll företaget har över krisen och dess negativa effekter. Återbyggande-kategorin innehåller respons vars syfte är att förbättra företagets anseende, agerandet är ämnat att gynna intressenter och ta bort fokus från de negativa effekterna från krisen (Coombs, 2012). De två responsen som ingår i den sista kategorin, återbygga, är även de mest krävande, men av samtliga respons är *apologi* den mest komplicerade. En fullständig apologi inkluderar att företaget tar på sig fullt ansvar, löfte om att de ej händer igen samt uttrycker ånger och oro (Coombs, 2012). Det faktum att en fullständig apologi innebär att företaget tar på sig fullt ansvar vilket också innebär en risk ur lagens perspektiv. Ett företag som tar på sig fullt ansvar kan lättare bli stämde och skyldiga till att betala skadestånd, därför kan även en delvis apologi genomföras, utan att företaget erkänner fullständig skuld (Coombs, 2012).

### 2.3 Corporate Reputation

*“The opinions that are generally held about someone or something”*

– Stuart Roper

Detta är Ropers definition av *reputation*, vilket innebär att reputation, eller anseende, är något som skapas genom en kombination av en mängd olika människors synvinklar och intryck (Roper, 2012). Roper beskriver hur Fombrun (1996) definierar ett företags rykte som *“den sammanlagda uppfattningen kring ett företags förmåga att tillmötesgå förväntningarna hos samtliga intressenter”*. Det är alltså inte endast konsumenter som styr vilken typ av anseende ett företag innehar, utan alla som har någon kontakt med företaget måste beaktas (Roper, 2012).

Ett företags anseende anses av de flesta vara en konkurrensfördel som bör skötas om och försvaras. Enligt Grahame Dowling i boken *Creating Corporate Reputation* är ett företags anseende den mest värdefulla icke materiella tillgången, vilket leder till en alternativkostnad om inte uppmärksamhet riktas dit. Enligt samma bok finns ett flertal faktorer som ett gott förtroende genererar som leder till ett bättre utnyttjande av företagets möjligheter. I listan är det främst punkt 10, *“It provides a second chance in the event of a crisis”* som blir relevant för vår uppsats.



Denna punkt innebär att ett företag med gott anseende bland intressenter har en fördel vid kriser, att de enklare kan återhämta sig (Dowling, 2002).

Vi har valt att använda oss av SAS i vår undersökning. Eftersom SAS är ett företag som erbjuder sina konsumenter ett sätt att transportera sig snabbt från punkt A till punkt B kan detta företaget benämnas som ett serviceföretag. Företag av denna typ har ett större behov och en större vinning i att noggrant behandla sitt anseende. Till skillnad från produktföretag har inte SAS en enkel produkt som de kan bli bedömda utifrån, vilket gör att deras totala anseende blir avgörande (Roper, 2012). Det gör det naturligt för oss att inkludera teorier kring *corporate reputation* när vi undersöker hur en kris påverkar ett företags anseende.

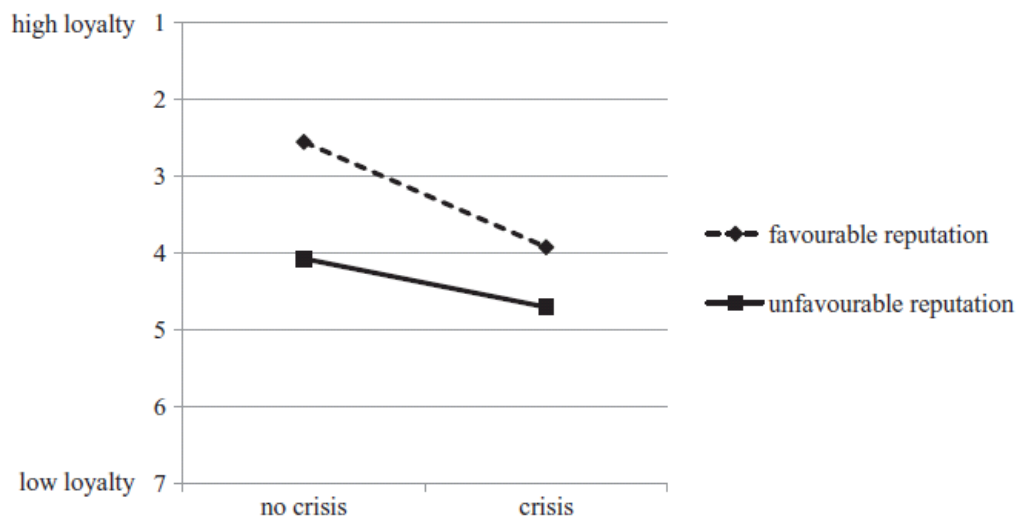
Det finns dock teorier som strider mot den etablerade sanningen att ett företags goda anseende endast leder till positiva faktorer. Helm och Tolsdorf skriver i sin artikel *How Does Corporate Reputation Affect Customer Loyalty in a Corporate Crisis?* att den påstådda sköld som ett gott förtroende skapar i vissa situationer är icke existerande. De argumenterar för att en situation där ett företag innehar ett sämre förtroende bland konsumenter skapas ett läge då de har mindre att förlora och därför straffas mindre hårt vid en kris. Konsumenter förväntar sig mindre och därför blir responsen mindre kraftig, medan ett företag med gott anseende per automatik får mer kräsna och krävande intressenter. De sätter ribban högre (Helm & Tolsdorf, 2013).

Där finns två sidor i forskningen kring hur ett företags anseende påverkar och påverkas av en krissituation. Den ena sidan utforskar på vilket sätt en kris skadar företags anseende, medan den andra sidan fokuserar på huruvida ett positivt anseende kan hjälpa till att förmildra en uppstående krissituation (Helm & Tolsdorf, 2013). Dock menar båda att själva betydelsen av företagsrykte är de åsikter och den känslan intressenter har gentemot företaget inom sig, som ett resultat av tidigare händelser och agerande. Samtidigt som denna tillgången, företags anseende, är väldigt ömtåligt och lättföränderligt (Helm & Tolsdorf, 2013).

Helm och Tolsdorf genomför en liknande undersökning som vi själva utför, med den skillnaden att vi utgår ifrån SCCT. De använder också flygindustrin som exempel, men deras syfte är att undersöka om de två ovan nämnda resonemangen kring anseendets betydelse i en kris täcker hela verkligheten. Anledningen till att vi väljer att inkludera deras teori är att de gör ett tämligen

intressant fynd som samtidigt delvis går emot SCCT etablerade teori. För att ge oss själva en så optimal utgångspunkt som möjligt inför analysen inkluderar vi därför denna andra sida av myntet i vårt teoriavsnitt.

Fyndet de gör, som vi redan diskuterat, är att ett företag med positivt anseende bland sina intressenter riskerar att straffas hårdare vid en kris. Att den stora positiva inställningen gentemot företaget inte är relevant som sköld utan snarare som ett sätt att höja ribban, gör det därmed svårare för företaget att leva upp till förväntningarna (Helm & Tolsdorf, 2013). Självklart är det så att ett stort positivt anseende fortfarande leder till en mer lojal kundkrets, framförallt visar deras studie och teori att det positiva skyddet vid en kris är överreklamerat. De deklarerar att det goda anseendet kan gestalta sig som tvåsidigt, med en tydlig baksida (Helm & Tolsdorf 2013).



Figur 4. Helm & Tolstorf Lojalitetsdiagram, Helm & Tolsdorf (2012) s. 149

Detta leder oss till vår tredje hypotes:

**H3a:** Om konsumenterna är frekventa/lojala kunder hos företaget krävs en större grad av respons från företaget för att återfå kortsiktigt förtroende vid en kris.

**H3b:** Om konsumenterna inte är frekventa/lojala kunder hos företaget krävs en mindre grad av respons från företaget för att återfå kortsiktigt förtroende vid en kris.

## 2.4 Begreppsdefinition

### 2.4.1 Kris

Definition av kris: "En kris är uppfattningen av en oförutsägbar händelse som hotar viktiga förväntningar hos intressenter och kan få allvarliga konsekvenser på organisationens prestationer samt generera ett negativt utfall" (Coombs, 2012). Många kan hävda att en kris inte innefattar rena olyckor eller naturkatastrofer. Men detta är något som Coombs bestrider och menar istället att intressenternas perceptioner hjälper till att definiera en kris. Då en intressent anser att ett företag är i en kris så ska det vara ett faktum och även om en kris är oförutsägbar ska man alltid förvänta den (Coombs, 2012). Det kan även hända att företag inte inser direkt att de befinner sig i en kris. Detta fick Toyota uppleva när många konsumenter påpekade att de hade problem med att gaspedalen fastnade, flera dödsfall inträffade innan Toyota själva accepterade att det fanns något fel på deras bilar. Därför är det viktigt för företag att se händelser från olika intressenters perspektiv för att bedöma om företaget befinner sig i en kris eller ej (Coombs, 2012). Om en kris fortsätter över en utdragen period är det inte längre en kris utan ett generellt problem (Carley, 1991).

### 2.4.2 Förtroende

Definition av förtroende är: *"ett psykologiskt tillstånd av vilja att acceptera sårbarhet utifrån positiva förväntningar om andras intentioner och beteende"* (Rousseau, Sitkin, Burt, & Camerer, 1998). Denna definition indikerar att förtroende för, i detta fall ett företag, grundar sig i intressenternas positiva förväntningar på dess intentioner och beteende. Alltså måste ett företags respons vara av den karaktär och styrka att intressenterna även efter en kris kan förvänta sig positiva intentioner och beteende från företaget. I vår uppsats antas förtroende stå i direkt korrelation med företagets anseende. Ökar förtroendet, ökar anseendet och vice versa.

## 3. Metod

*Följande metodavsnitt börjar med en introduktion till studien och de aktuella modellerna. Vidare leder detta till ett tillvägagångssätt för studien där valen av metod presenteras och argumenteras för genomgående. Detta kapitel avslutas med begränsningar och ett kritiskt förhållningssätt för metodvalen och en sammanfattning av hypoteserna.*

### 3.1 Introduktion till studien

Genom problemformuleringen och vårt syfte har relevant teori framtagits kring krishantering och *corporate reputation*. Detta teoretiska ramverk ligger därmed till grund för vår studie. Vi har använt oss av en kvantitativ metod där vi har samlat in data från både digitala enkäter samt tryckta enkäter som delats ut till konsumenter. Vidare kommer detta metodavsnitt att redogöra för den metod vi nyttjat för att uppfylla studien samt uppsatsens syfte.

#### 3.1.1 Utgångspunkt till studien

Utgångspunkten för vår studie ligger i W. Timothy Coombs SCCT. Studien har formats genom ett fiktivt scenario med ett riktigt företag. I enlighet med Coombs modell har studiens tre olika scenarier en skillnad vilket ämnar det vi vill mäta, vilket är graden av företagets skyldighet. Vidare har vi lagt till alla primära responsen som innefattar SCCT för att det ska kunna vara jämförbart med SCCT-modellen. Den primära responsen som vi använde var följande;

- Attackera anklagaren
- Förnekelse
- Syndabock
- Yrka oskuld
- Rättfärdigande
- Kompensation
- Apologi

Hur vi har utformat dessa responsen i vår enkät, som är tagna från Coombs, går att finna bland våra bilagor.

I början av enkäten tillades även frågor angående attitydmätningar för att kunna kombinera analysen med *corporate reputation*. Dessa frågor var samma i alla tre enkäter och bestod av följande;

- Vad är din inställning till SAS?
- Hur ofta flyger du med SAS?

Vi har valt att använda oss av ett riktigt företag med fiktiva scenarier. Vi förde en diskussion kring vilket företag vi skulle nyttja och valde slutligen SAS på grund av att det är ett väletablerat företag som alla i vår målgrupp bör känna till. SAS ägs till 50 procent av den svenska, danska och norska staten där Sverige är den största ägaren med 21,4 procent (SAS Group, 2009). Detta var något vi tog hänsyn till i val av företag då vi ville ha ett företag med en stark svensk koppling för att inte attityden till företaget skulle påverkas av ståndpunkten till landet företaget kom ifrån. Vi tror att ett svenskt företag kommer innebära att attityderna endast påverkas av företaget och inställningarna till ursprungslandet hålls neutrala. Även om SAS inte är helt svenskt ansåg vi att dessa ägarförhållanden inte skulle påverka attityden till företaget något nämnvärt. Ytterligare ville vi ha ett företag där våra respondenter hade spridda attityder för att säkerställa validiteten av vår kompletterande teori kring *corporate reputation*. Valet mellan fiktivt och verkligt företag var inte givet på förhand. Dock ansåg vi att fördelarna av ett verkligt företag vägde tyngre än fördelarna av ett fiktivt. Bland fördelarna låg att respondenterna verkligen hade åsikter om företaget och därmed kunde applicera sina riktiga känslor och åsikter istället för att försöka sätta sig in i en situation. Med ett riktigt företag gick det även att mäta ursprungliga attityder till företaget, något som inte går med fiktiva företag, och därmed kunde vi applicera *corporate reputation*-teorin. Vidare valde vi att göra de olika scenarierna fiktiva för att på bättre sätt kunna mäta de olika responsen, då vi ansåg att företaget vi valt inte hade upplevt de olika kriserna. Detta gjordes genom att scenarierna var identiska förutom just den del vi ville mäta.

Valet mellan hög- mot lågengagemangstjänst var givet då vi strävade efter att våra respondenter skulle ha spridda attityder till företaget. Vid lågengagemangstjänster finns stor risk att personer inte bryr sig tillräckligt vilket hade lett till att vi inte kunnat mäta det vi ville.

Ytterligare fördes resonemang kring valet mellan produktföretag eller tjänsteföretag. Efter att ha sållat ner till två företag inom varje kategori valde vi oss för att använda ett tjänsteföretag, detta val grundade sig i att de två tjänsteföretagen uppfyllde våra kriterier bättre. Det ledde till att valet stod mellan Swedbank och SAS. Slutligen ansåg vi att SAS klassades som mer högengagemangstjänst än Swedbank eftersom att den statliga insättningsgarantin gör att SAS är ett företag som folk borde ha fler åsikter och attityder kring då insättningsgarantin försäkrar mot kriser som medför förluster.

Som vi nämnt i inledningen av denna uppsats låg grunden till vår undersökning i W. Timothy Coombs *Situational Crisis Communication Theory* som både används till bakgrund och motivation till vår frågeställning samt fungerar som en informationsbas. Vi vänder oss inte emot den nämnda teorin utan ämnar endast komplettera denna samt ytterligare etablera den. Detta skapar en situation där vi kunnat använda oss av den befintliga kunskapen kring konsumenters ageranden och kunde därför fokusera på andra aspekter i vår enkätundersökning. Vår tidsaspekt samt våra begränsade tillgångar gör att användning av andra forskares teorier blir relevant som ett komplement till vår insamlade empiri (Bryman & Bell, 2005). En annan relevant synvinkel på våra insamlade teorier är det faktum att informationen har en stor garant att vara användbart och av hög kvalitet (Bryman & Bell, 2005). Coombs SCCT är etablerad och oerhört välciterad vilket indikerar kvalitet, den har även utvecklats under en längre tid med större resurser.

### **3.1.2 Kategorier**

Som vi redan klargjort ovan genomfördes vår undersökning med hjälp av enkäter. Totalt samlades 207 enkäter in. Vi utformade 3 olika enkäter som representerade 3 olika scenarion, anledningen till detta är SCCT och dess utformning som vi bygger vår undersökning på. Varje scenario fick mellan 63 och 74 respondenter vardera, detta säkerställer att materialet är användbart och till viss del generaliserbart. En utförligare beskrivning av enkäterna och respondenternas profil presenteras längre fram i uppsatsen.

De kategorier vi använder oss av är tagna från SCCT och baseras utifrån tre olika grader av skyldighet där företaget anses vara oskyldigt, lite skyldigt eller fullständigt skyldigt.

### **3.1.3 Primära och sekundära källor**

Då vi ämnade genomföra en kvantitativ undersökning var det ett naturligt val att utforma en enkätundersökning. Denna har sedan fått agera metod åt vår insamling av primärdata.

Vår uppsats är dock inte enbart uppbyggd av primärdata. Den sekundära informationen från andra forskare och media har varit enormt nyttig och avgörande för vårt resultat.

Vi har även använt oss av den mediala världen när vi har utformat våra enkäter. Då vi har velat undersöka konsumenters åsikter kring företagsrespons vid kriser och skandaler krävdes det att våra exempel och alternativ var verklighetsförankrade. Detta åstadkom vi genom att göra en omvärldsanalys kring skandaler och kriser bland alla Sveriges stora mediala centrum. Detta är sekundärdata som har varit direkt avgörande för vårt resultat då den var en betydande del av vår enkäts uppbyggnad.

## **3.2 Tillvägagångssätt**

### **3.2.1 Kvantitativ metod**

Vår studie tog avstamp i en kvantitativ forskningsmetod då målet med denna uppsats var att testa och eventuellt komplettera SCCT samt undersöka olika förändringar som krävs vid krishantering sett ur konsumenternas ögon. Den kvantitativa forskningsansatsen blev därför aktuell. Mallen för en kvantitativ forskning innebär att den innehar en deduktiv ståndpunkt och att en stor mängd numerisk data samlas in. Vidare kan sägas att den kvantitativa forskningen är positivistisk ur det hänseendet att den är lik naturvetenskapen och att det finns stor objektivitet i verkligheten (Bryman & Bell, 2005).

*Kritik mot den kvantitativa forskningen:*

De som förespråkar kvalitativ forskning har framhållit en mängd kritik mot det kvantitativa undersökningssättet. Som vi nämnde ovan är den kvantitativa forskningen positivistisk, alltså använder den sig av liknande forskningsmetoder som naturvetenskapen. Kritiken som riktas mot detta är att människor och det mänskliga samhället inte kan undersökas och likställas till naturen. De som förespråkar denna kritik menar att kvantitativ metod ignorerar det faktum att människan tolkar världen vi lever i (Bryman & Bell, 2005). Vidare finns där kritik mot själva mätprocessen i en kvantitativ metod. Kritiken menar att denne genererar en artificiell och till viss del falsk

känsla av precision och riktighet (Bryman & Bell, 2005). Detta till trots finns där en mängd enkäter vars syfte är att mäta attityder. De kvalitativa förespråkarna menar att endast kvalitativ forskning kan ge en korrekt bild av respondenternas upplevda värld, ofta misslyckas dock samma forskare att bevisa detta faktum (Bryman & Bell, 2005).

### 3.2.2 Den deduktiva processen

Uppsatsens kunskapsteoretiska ståndpunkt utgår ifrån positivismen som använder sig utav naturvetenskapliga metoder vid studien (Bryman & Bell, 2005). Vidare utgår den här uppsatsen utifrån ett deduktivt synsätt, vilken beskriver hur förhållandet mellan teori och praktik ser ut. Kortfattat innebär den deduktiva forskningsansatsen att man utgår ifrån teorin för att kunna deducera hypoteser utifrån dessa (Bryman & Bell, 2005). Den deduktiva ansatsen passar mycket väl in på vår forskningsansats då vi utgår ifrån den primära teorin kring SCCT samt teori kring attributsteorin och *corporate reputation*. Utifrån dessa teorier har vi deducerat hypoteser och insamlat empiri via enkätundersökningen.

Motsatsen till den deduktiva teorin är den induktiva teorin. Denna forskningsansats utgår ifrån observationer och resultat för att kunna generalisera teorin (Bryman & Bell, 2005). Oftast rymmer den deduktiva teorin vissa inslag av den induktiva samtidigt som den induktiva teorin rymmer vissa deduktiva inslag. En tredje teoretiskt angreppssätt är den abduktiva forskningsansatsen som systematiskt kombinerar olika delar från den deduktiva och induktiva teorin för att utveckla nya teorier. Vi valde att använda den deduktiva forskningsansatsen som utgångspunkt eftersom vi utgår ifrån redan existerande teorier för att kunna påvisa sambandet mellan teori och forskning. Vidare har uppsatsen även vissa induktiva inslag då vi själva kommer att skapa en enkätundersökning och på så sätt generalisera resultatet till den befintliga teorin.



Figur 5. Den deduktiva processen utformad av Bryman & Bell (2005) s.23

Den första sekvensen i studiens process är teorin där vi utgår ifrån teorin kring W. Timothy Coombs *Situational Crisis Communication Theory* (2007) samt teori kring attributsteorin samt



*brand liking*. Utifrån teorin deduceras hypoteserna vilken är den andra sekvensen. Datainsamlingen skedde kvantitativt och består av ett antal frågor utformade ifrån teorin och hypoteserna. Detta skedde via ett strukturerat enkätformulär som distribuerades till tågresenärer i pappersform samt digitalt via SurveyMonkey.com vilket är ett webbaserat företag som tillhandahåller enkätlösningar. Insamlingen skedde till största del digitalt på grund av tids- samt kostnadsaspekter (Bryman & Bell, 2005). I det fjärde steget i processen sammanställs resultatet för att kunna bekräfta eller förkasta de uppsatta hypoteserna i den femte sekvensen. Det sista steget innebär en viss revidering av teorin och därmed ett visst induktivt angreppssätt där konsekvenserna utifrån resultatet beskrivs för den ursprungliga teorin (Bryman & Bell, 2005).

### **3.2.3 Forskningsinstrument: Enkät**

Det finns flera punkter som man kan ställa sig frågande gentemot vid en enkätundersökning. Är enkäten korrekt genomförd? Finns där en statistisk säkerhetsmarginal? Är resultaten trovärdiga och statistiskt säkerställda? Har rätt personer svarat på enkäten? Har rätt frågor ställts? (Ejlertsson, 2005). Dessa är några punkter som påverkar enkätens *reliabilitet* och *validitet*. Följande avsnitt ämnar undanröja alla tvivel.

Vi använder oss av 207 respondenter där syftet är att dessa ska delge sina egna tankar kring företagets krishantering. Detta innebär att vi använder oss av en respondentundersökning (Esaiasson & Gilljam & Oscarsson & Wägnerud, 2007), där i stort sett samma frågor används vid samtliga enkäter. Den enda skillnaden vi gör mellan de olika enkäterna är graden av skyldighet hos företaget men samtliga frågor är identiska.

#### *Reliabilitet hos enkäten:*

Reliabiliteten hos en enkät är självklart oerhört viktig. Om samma resultat framkommer ur en upprepning av samma undersökning tyder det på god reliabilitet (Ejlertsson, 2005). En undersökning som går ut på att låta ett äpple falla från en höjd har extremt god reliabilitet då samma resultat kommer ske varje gång, äpplet kommer hamna på marken. En undersökning som i denna uppsats, där en teori ska testas samt eventuellt kompletteras genom generaliseringar utifrån enkätsvar krävs en hög grad av reliabilitet för att anses vara användbar och trovärdig. Genom att använda oss av pilotundersökningar innan vi lämnade ut enkäten ämnade vi att

förbättra vår nivå av reliabilitet, då denne visade eventuella problemområden samt gav bekräftelse på att våra frågor vände sig emot rätt variabler samt uppfattades likartat av samtliga respondenter.

Vi utökar vår studies legitimitet genom att bygga upp vår enkät och våra frågor utifrån responsen som ingår i SCCT. En stor mängd av frågorna är direkt överförda från SCCT, som vi sedan har kompletterat med egna frågor och på så sätt skräddarsy vår undersökning och komplettera SCCT. Det finns flera fördelar med att använda sig av tidigare forskning. Bland annat har de en grundläggande kvalitetsgaranti då de redan använts, samtidigt undviker vi att utveckla något som redan är gjort (Ejlertsson, 2005).

I själva uppbyggnaden av enkäten startade vi med att reflektera över *vad* enkäten faktiskt ämnade att mäta (Ejlertsson, 2005) och vi kom fram till följande: Hela uppsatsen har som uppgift att testa en etablerad teori samt eventuellt komplettera den och eventuellt etablera den ytterligare. Detta gör vi genom att testa teorins hållbarhet och användbarhet utifrån hur konsumenter faktiskt agerar och reagerar vid en företagskris. Därför var målet att skapa en enkät som med framgång kunde mäta vilka kriser och skandaler som uppfattas som mest allvarliga samt vilka olika åtgärder som krävs för att gottgöra nämnda kris. Därefter ställde vi oss frågan *hur* enkäten skulle mäta de önskvärda variablerna. Enligt Ejlertsson (2005) är det fördelaktigt om en hypotetisk fråga, som vi använder, ligger nära en verklig situation som respondenten faktiskt kan identifiera sig med, då detta genererar sanningsenliga svar. Vi menar att alla de scenarion vi använder oss av är något många människor kan relatera till vilket skapar en gynnsam situation och en hög reliabilitet. Det faktum att vi bygger upp vårt scenario likt en tidningsartikel hjälper förståelsen hos respondenten och ger en viss verklighetskoppling.

Då vi vänder oss mot den vanliga konsumenten kommer en mängd olika människor besvara enkäten. Det blir då viktigt att vi utformar vår enkät och dess samtliga frågor på ett enkelt och förståeligt sätt (Ejlertsson, 2005). Detta löser vi genom att vara medvetna om problematiken vid konstruktionen av frågorna, samt testa enkäten på en pilotgrupp för att garantera förståelsen. Våra scenarion som respondenterna ämnas ta ställning till är uppbyggda likt en artikel från en stor svensk dagstidning. Detta leder till en formulering och ordval som är förståeligt för de allra flesta. Genom att använda en tidningsartikel som mall garanterar att vi inte använder ett språk

som är allt för präglat av vår genre. På så sätt blir det mer förståeligt för gemene man (Ejlertsson, 2005).

Under inledningen av vår enkätkonstruktion hade vi flertalet diskussioner. Som vi nämnt ovan diskuterade vi valet kring fiktivt alternativt verkligt scenario, vi diskuterade vilket företag vi skulle använda och om det skulle vara svenskt eller inte. Detta berör vi inom andra delar i vår metod, här kommer vi istället lägga fokus på vårt val av skala. Med skala menar vi det vi använder oss av när respondenterna ska ta beslut kring frågorna. Vi använder oss av en så kallad *Likert-skala* (Ejlertsson, 2005) vilket innebär att respondenterna får ta ställning till ett antal påståenden, där de prickar in den mest passande punkten på en skala 1-7, där 1 står för “inte alls tillfredsställande” och 7 står för “mycket tillfredsställande”.

### **3.2.3.1 Öppna eller slutna frågor**

Under utformningen av enkätundersökningen är det viktigt att överlägga huruvida man ska använda sig av öppna eller av slutna frågor. De öppna frågorna lämnar utrymme för respondentens egna ord och svar och riskerar inte att respondenten leds in i någon viss riktning. Samtidigt är kodningen av de öppna frågorna mer omfattande och tidsödande, det krävs även mer tid från respondenten i fråga vilket kan riskera ett större bortfall. Slutna frågor gör det lättare att jämföra respondenternas svar och underlättar för respondenten att besvara frågan. Dock begränsas respondenten av de slutna frågorna och kan inte utveckla sina svar vilket gör att man kan gå miste om viktiga erfarenheter. (Bryman & Bell, 2005)

Vi kommer huvudsakligen att använda oss av slutna frågor i vår enkät för att underlätta jämförbarheten och bearbetningen mellan de olika scenarierna. Utöver detta kommer vi komplettera de slutna frågorna med öppna frågor för att inte gå miste om viktig information från respondenten. Detta gör att vi kommer få en omfattande empirisk grund att utforma vår analys på.

### **3.2.3.2 Likert**

Under utformningen av enkäten och inför statistikanalysen använde vi en 7-gradig likert-skala där 7 representerade det mest positiva valet. Dock var vi tvungna att omvända två av frågorna för att analysen skulle bli korrekt. De två frågorna där vi omvände Likert-skalan var “Hur allvarlig är denna händelse enligt dig?” samt “Hur mycket påverkar händelsen ditt förtroende för SAS?”.

Detta gjordes eftersom 7 annars skulle representera den mest negativa svaret varvid vi omvände skalan så att det mest negativa svaret nu representeras av 1.

### **3.2.4 Population och urval**

Vår uppsats har som mål att undersöka om Coombs SCCT är användbar ur konsumenternas ögon samt om denne kan kompletteras. Vi fokuserar inte på en speciell konsumentgrupp, vilket ger oss en situation där alla människor som anses vara konsumenter är vår population, dock gör vi ett aktivt val att exkludera människor som är yngre än 18 år. Detta för att vi vill säkerställa att respondenterna kan känna igen sig i våra scenarier. Då vi vill genomföra en trovärdig generalisering krävs det att stickprovet har en tillräcklig volym, vilket säkerställdes genom att använda oss av 207 respondenter. Det finns ingen anledning att använda sig av för många respondenter då det är den absoluta mängden som räknas, inte den relativa (Bryman & Bell, 2005). Vi har ingen planerad strävan efter att exkludera människor från vår population, men vår geografiska position samt vår bestämda tidsram skapar en situation där många konsumenter inte hade en möjlighet att bli en del av undersökningen. Vi är medvetna om det begränsade slumpmässiga utförandet, dock är det något vi tar hänsyn till i vår analys. Samtidigt menar vi att en majoritet av våra respondenter, representerar konsumenter i Sverige, då vi har en stor variation bland de deltagande. Dock kan det argumenteras för att vår undersökning är av "bekvämlighetsurvals-typen". Detta då våra respondenter är de människor som råkar vara på samma tåg, eller som råkar leva sina liv med någon typ av kontakt till våra bekanta, vilket gör att de kan få information angående den digitala enkäten (Bryman & Bell, 2005). Det kan dock argumenteras för att en tågresa mellan Lund och Helsingborg är mycket representativt för samhällets alla olika typer av konsumenter. Tåg är något många människor använder sig av och de flesta undergrupper i samhället är representerat. Om tåget kan anses vara en miniatyr av samhället i stort, kan även vår undersökning anses representera en större population. Utdelning och insamling av enkäter genomfördes delvis digitalt men även med personlig kontakt. Den digitala varianten är begränsad på så sätt att endast de som faktiskt vet om att enkäten existerar kan svara. Då vi själva och människor i vår närhet sprider ordet om enkäten och på så vis inkluderar fler respondenter kan urvalet endast sägas vara slumpmässigt inom vår närhet. Vid sidan om den digitala enkäten delade vi även ut enkäten på tåg i vår geografiska närhet. Denna typ är slumpmässig för konsumenter som åker tåg, men inte för alla konsumenter.

### 3.2.5 Validitet

Det är enkelt att blanda ihop begreppen validitet och reliabilitet, samtidigt som de båda är oerhört viktiga för resultatet av en undersökning. Här sker därför en genomgång av de två begreppen då det är viktigt att tydligt visa att undersökningen är gjord med stor medvetenhet kring begreppen. Detta för att skapa förtroende för vårt resultat.

Validitet behandlar frågan om olika mått eller indikatorer för att mäta begrepp verkligen beräknar begreppet ifråga. Validitet kan bestämmas utifrån skilda tillvägagångssätt såsom ytvaliditet, samtidig validitet, prediktiv validitet, begreppsvaliditet samt konvergent validitet (Bryman & Bell, 2005).

Ytvaliditet innebär att måttet som utvecklas ska kunna spegla innehållet i det begrepp som är aktuellt (Bryman & Bell, 2005). Genom att göra en pilotundersökning och använda oss av utomstående parter kan vi förstärka nivån av ytvaliditet. Samtidig validitet bygger på att använda ett kriterium där olika fall utskiljer sig åt samt är relevant för begreppet. Till exempel ett nytt mått på begreppet kundnöjdhet kan ett kriterium vara “antal återkommande köp” då vissa handlar mer än andra. För att fastställa den samtidiga validiteten går det då att se i vilken omfattning de kunder som uppfattar sig själva som nöjda handlar i jämförelse med övriga kunder. I de fall det inte går att utläsa några samband går det att ifrågasätta om måttet i själva verket mäter begreppet (Bryman & Bell, 2005). Genom att mäta och jämföra ursprungliga attityder med övriga svar i vår enkätundersökning kan vi utläsa om det finns några samband och på så sätt se hur vårt mått mäter begreppet. Det går även att nyttja sig av prediktiv validitet då framtida kriterium såsom “antal förväntade köp” används (Bryman & Bell, 2005). Vi har valt att inte använda oss av några framtida kriterier då det inte hade hjälpt för att spegla det mått vi vill mäta. För att avgöra begreppsvaliditeten ska forskaren deducera hypoteser från en teori (Bryman & Bell, 2005). Genom att jämföra sitt mått med andra mått på begreppet som utvecklats med hjälp av andra tillvägagångssätt går det att bedöma den konvergenta validiteten (Bryman & Bell, 2005). I vårt fall dras paralleller och jämförelser mellan Coombs SCCT-modell och våra resultat.

Validiteten är i hög grad beroende av reliabiliteten. Om en undersökning inte mäter samma sak vid olika tillfällen, som reliabiliteten mäter, kan den inte heller vara valid i sina mätningar (Bryman & Bell, 2005).

### 3.2.6 Reliabilitet

Pålitlighet, följdriktighet samt överensstämmelse är tre ord som ringar in begreppet reliabilitet effektivt (Bryman & Bell, 2005). Graden av reliabilitet i en undersökning är därmed ett nyttigt redskap för läsare att bedöma huruvida resultatet är pålitligt och värt att ödsla både tankar och tid åt. Det finns tre aspekter som är centrala för att bedöma reliabiliteten: *stabilitet*, *intern reliabilitet* och *interbedömarreliabilitet* (Bryman & Bell, 2005). Här följer en genomgång av de tre:

#### 3.2.6.1 Stabilitet

Detta är en faktor som kan mätas genom att göra så kallade ”test – retest”, vilket innebär att måttet testas två gånger på samma respondenter. Med andra ord, om samma frågor ställs vid olika tidpunkter men svaret förblir oförändrat tyder detta på god stabilitet vilket i förlängningen innebär god reliabilitet (Bryman & Bell, 2005). Det finns dock vissa komplikationer med detta sätt att garantera reliabilitet. För att generera en säker stabilitet bör frågorna ställas till personerna i fråga vid tillräckligt åtskilda tidpunkter. Är de för nära varandra kan det andra svaret påverkas av föregående utfrågning. Det tål även att reflekteras över det faktum att många utomstående faktorer kan påverka svaret, så som nationell och privat ekonomi (Bryman & Bell, 2005). Forskningen har för närvarande inget självklart svar på hur de som genomför undersökningen ska lösa detta problem vilket bidrar till att faktorn *stabilitet* används relativt sällan (Bryman & Bell, 2005). Att vi genomför vår undersökning med ett bestämt tidsintervall begränsas våra möjligheter att kontrollera reliabiliteten genom faktorn stabilitet. Vilket gör att vi istället valde att kontrollera vår reliabilitet genom den interna reliabiliteten.

#### 3.2.6.2 Intern reliabilitet

Intern reliabilitet är en del av den totala reliabiliteten och visar på om undersökningen har indikatorer som är relaterade till samma mått, alltså att de saknar inre överensstämmelse och följdriktning (Bryman & Bell, 2005). Vi har en enkät där respondenterna får svara på frågor med hjälp av en sjugradig Likert-skala, där 1 betyder att de anser företagsresponsen vara ”inte alls tillfredställande” och 7 innebär ”väldigt tillfredställande”. För att säkerställa att enkäten och svaren har ett samband mellan varandra bör en uträkning av Cronbach’s Alpha genomföras (Bryman & Bell, 2005). Resultatet av Cronbach’s Alpha presenteras längre fram i uppsatsen.

Interbedömarreliabiliteten rör de subjektiva bedömningarna att resultatet skall vara detsamma oberoende av vem som utför testet. Detta mäts även via Cronbach’s Alpha och presenteras längre ner i uppsatsen.

### 3.2.7 Pilotundersökning

Innan vi gav ut vår enkätundersökning i full skala genomförde vi en pilotundersökning som bestod av totalt 15 testpersoner där vi delade ut varje enskilt scenario till en grupp om 5 personer. Syftet för detta var att minimera risken för att frågorna missuppfattades och säkerställa att vårt syfte med enkäten uppfylldes. Pilotundersökningen genomfördes på samma sätt som enkätundersökningen med skillnaden att efter undersökningen så fördes en diskussion kring enkäten med respondenten för att få reda på eventuella otydligheter. På detta sätt kunde vi se hur fiktiva scenarion uppfattades samt få in övriga synpunkter angående frågorna. De som medverkade i pilotstudien har i enlighet med Bryman & Bell (2005) inte ingått i den faktiska undersökningen.

#### 3.2.7.1 Ändringar efter pilotstudien

Efter att pilotstudien var genomförd ändrade vi vissa saker i enkäten. Det var inga stora förändringar som genomfördes, dock var dessa förändringar viktiga för att på bästa sätt försäkra oss om att respondenterna uppfattade frågorna på rätt sätt. Vi adderade bland annat till en kort introduktion om själva studien i början och ändrade viss meningsuppbyggnad i enkäten samt inkorporerade ett mer neutralt och objektifierat språkbruk. Vidare tillade vi på frågan “Vad är din inställning till SAS?” ordet Neutral i mitten på vår 7-gradiga Likert-skala eftersom vissa testpiloter inte uppfattade vad man skulle svara om man de facto var neutral till SAS, vilket på Likert-skalan gav betyget 4. I det första utkastet för enkäten hade vi för åtgärderna en 7-gradig Likertskala där 1 stod för *inte alls tillräcklig* medan 7 stod för *tillräcklig*. Detta ändrade vi efter pilotstudien till att 1 står för *inte alls tillfredsställande* och 7 står för *mycket tillfredsställande*. Detta gjorde vi eftersom respondenterna uppfattade ordet tillräcklig som ett relativt svagt uttryck på nöjdhet, då har begreppet tillfredsställande en mycket starkare innebörd vilket passar responsen i enkäten bättre.

#### 3.2.8 SPSS

För att kunna sammanställa resultatet från enkätundersökningen och säkerställa korrekta uträkningar har vi valt att använda oss utav IBM SPSS. SPSS är ett välkänt datorprogram för statistisk analys och från detta program tog vi fram de tabeller som används i vår analys.

Av de 207 respondenter som svarade på enkäten föll 24 stycken bort på grund av åldersskäl samt av att de ej fullföljt enkäten. Analysen baserades på de 183 giltiga enkätsvar vi fick in. Detta ger oss en total svarsfrekvens på 88,4 % och ett bortfall på 11,6 % vilket enligt Bryman & Bell (2005) är en utmärkt svarsfrekvens då det överstiger 85 %. Detta kan jämföras med att gränsen för en acceptabel svarsfrekvens ligger vid 50 % (Bryman & Bell, 2005).

	<b>Totalt</b>
<b>Respondenter</b>	207
<b>Bortfall</b>	24
<b>Svarsfrekvens</b>	88,4%
<b>Bortfall</b>	11,6%

Figur 6. Svarsfrekvens och bortfall

### 3.2.9 Metodkritik

Bryman & Bell (2005) menar ett av problemen med kvantitativa undersökningar är att de leder till en statisk bild av den sociala verkligheten. Detta på grund av att undersökningar som avser att upptäcka relationer mellan olika variabler inte tar hänsyn till att tolknings- och definitionsprocessen kan vara skapade av individer som påverkas av relationen. Det går därmed inte att veta om resultaten är kopplade till vardagliga kontexter Bryman & Bell (2005).

### 3.2.10 Begränsningar

Vår enkätundersökning genomfördes till stor del via digitalt format på internet vilket medför en del begränsningar. Respondenterna bjöds in via inbjudningar till ett Facebook-event där de sedan kunde komma vidare till undersökningen. Denna situation medför svårigheter att kontrollera vem som faktiskt svarar på undersökningen då vänners vänner kan svara istället, problemet med detta är att vi inte kan veta om respondenten besitter tillräckliga språkliga kunskaper för att förstå undersökningen. Risker finns även att vissa respondenter ljuger om sin ålder. Vi försökte dock att minimera denna risk genom att göra personliga inbjudningar där vi delade upp respondenterna i tre grupper så samma respondent inte svarade på mer än en enkät. Vi har till största del använt oss av bekvämlighetsurval som enligt Bryman & Bell (2005) inte går att generalisera. För att motverka detta och göra ett mer slumpmässigt urval och statistiskt säkerställt valde vi även att dela ut till tågresenärer där vi delade ut en andel som motsvarar 18 procent av alla besvarade enkäter. Genom detta ökar våra chanser att resultatet är signifikant samt generaliserbart. En stor



del, 71 %, av respondenterna var i åldersgruppen 18-29 vilket kan ha betydelse för resultatet. Det kan både påverka resultatet i att unga har andra åsikter än äldre och därmed ge ett vinklat resultatet. Det bör även påpekas att personer i medelåldern möjligtvis har mer erfarenhet av att flyga än yngre, samtidigt går det att resonera att unga idag flyger betydligt mer än vad äldre gjorde förr och de därmed har lika stor erfarenhet inom flygindustrin.

### 3.3 Hypoteser

I den femte sekvensen i Bryman & Bells (2005) deduktiva process gäller att bekräfta eller förkasta hypoteserna. Hypoteserna är deducerade utifrån vår insamlade teori och är preliminära antaganden som ska underkastas den empiriska granskningen (Bryman & Bell, 2005).

**H1a:** Om konsumenterna har en positiv inställning till företaget innan krisen krävs en mindre grad av respons från företaget för att återställa anseendet.

**H1b:** Om konsumenterna har en negativ inställning till företaget innan krisen krävs en mindre grad av respons från företaget för att återställa anseendet.

**H2a:** Om företaget är oskyldiga krävs det en mindre grad av respons från företaget för att återställa anseendet.

**H2b:** Om företaget är helt skyldiga krävs det en större grad av respons från företaget för att återställa anseendet.

**H3a:** Om konsumenterna är frekventa/lojala kunder hos företaget krävs en större grad av respons från företaget för att återställa anseendet vid en kris.

**H3b:** Om konsumenterna inte är frekventa/lojala kunder hos företaget krävs en mindre grad av respons från företaget för att återställa anseendet vid en kris.

**H4:** Coombs teori är mindre kompatibel med vissa typer av kriser.

## 4. Analys och resultat

*Följande analys- och resultatavsnitt redogör för resultaten som framkom i vår empiriska undersökning. Avsnittet inleds med att redogöra respondenternas profil och det aritmetiska medelvärdet för att få en bra grund för analysen. Därefter följer hypotesprövningen, med statistik som tagits fram från statistikprogrammet IBM SPSS, och en ingående analys av vår framtagna empiri utifrån teorierna SCCT, Corporate reputation samt Attributsteorin. Vi har valt att inte dela upp analysen utifrån teori utan istället analysera fritt med samtliga teorier under varje enskild hypotes.*

### 4.1 Deskriptiv statistik

#### 4.1.1 Respondenternas profil

Totalt besvarades enkäten av 207 respondenter i hela åldersspannet, under 18 till över 60. Bortfallet uppgick till 24 respondenter varav två var under 18 år, och 22 fullföljde inte hela enkäten. Dessa respondenter har vi valt att exkludera från undersökningen. Totalt var det därmed 183 respondenter som deltog i vår undersökning, dessa var uppdelade på våra tre olika scenarier enligt följande; scenario 1 hade 63 respondenter, scenario 2 hade 56 och scenario 3 hade 64. Undersökningen har en liten majoritet med kvinnor gentemot män, 51 procent kvinnor och 49 procent män. Vidare har det visat sig att yngre människor är mer villiga att besvara enkäter vilket har gett oss en åldersfördelning där hela 71 % tillhör gruppen 18-29, den näst största gruppen är 40-49 med 12 procent. Detta kan självklart påverka undersökningen och dess resultat så att de främst belyser de yngres åsikter.

Vidare bygger vi även upp respondentprofilen genom att ställa frågorna "Vad är din inställning till SAS?" samt "Hur ofta flyger du med SAS?". Den första visar att 49 % av de svarande har en positiv inställning till SAS, samtidigt som hela 38 % svarar att de är neutrala gentemot SAS. Vårt mål i valet av företag var att välja ett som människor hade delade meningar om. Detta når vi inte riktigt upp till utifrån vad respondenterna faktiskt svarar vilket förhindrar vissa analysmöjligheter. Dock finns där trots allt fortfarande vissa möjligheter till analys då det är skillnad mellan att vara neutral alternativt positiv. Under den andra frågan finner vi hur regelbundet respondenterna flyger med SAS. Här är den största gruppen de som flyger med SAS mindre än en gång om året. Den näst största är de som flyger några gånger om året. Denna skillnad öppnade upp för en

analys som fokuserar på om intressenters inställningar till en kris förändras om de är mer frekventa konsumenter. Det som gör en sådan analys mindre givande är det faktum att vi endast har 3 respondenter som flyger oftare än några gånger om året.

	Scenario 1	Scenario 2	Scenario 3	Totalt
<b>Respondenter</b>	74	63	70	207
<b>Bortfall</b>	11	7	6	24
<b>Svarsfrekvens</b>	85,1%	88,9%	91,4%	88,4%
<b>Bortfall</b>	14,9%	11,1%	8,6%	11,6%

Figur 7. Respondenternas profil

#### 4.1.2 Medelvärde

Då vi nyttjar en Likertskala har vi, som Bryman & Bell (2005) även rekommenderar, använt oss av aritmetiska medelvärden. I tabellen nedan presenteras de aritmetiska medelvärdena för de tre olika scenarierna uppdelat på attityd och respons. Detta medelvärde visar fördelningens medelvärde som innebär att summan av alla värden divideras med antalet respondenter (Nationalencyklopedin, 2013). Denna tabell bidrar till en möjlig tolkning av respondenternas åsikter kring krishantering. Den initiala inställningen till SAS är i högsta grad lika mellan de tre scenarierna då de ligger mellan 4,51 - 4,61. Detta var till en fördel då det innebär att våra respondenter är likvärdiga i detta anseende och därmed påverkas resultatet av de olika scenarierna inte av föreliggande attityder. Sedan kan vi gå in och analysera varje scenario för sig för att utläsa om det finns några skillnader i attityd och respons. Händelsernas allvarlighetsgrad skiljde sig signifikant mellan de tre grupperna, vilket innebär att det är statistiskt säkerställt. Desto större grad av skyldighet företaget hade desto allvarligare var händelsen. Förtroendet påverkades även olika beroende på graden av skyldighet, då en högre grad av skyldighet påverkade förtroendet mer negativt. Vi fann även en signifikant korrelation mellan hur allvarlig händelsen var samt hur mycket förtroendet påverkades. Detta tyder på att dessa två variabler påverkar varandra.

Vid responsen var det endast att yrka oskuld som kunde säkerställas statistiskt mellan de olika scenarierna. Övrig respons saknade tillräcklig signifikansnivå för att säkerställas statistiskt mellan de tre enkäterna. Vid alla scenario var responsen *apologi* den som ansågs vara den bäst lämpade, där *kompensation* ansågs vara den näst bästa respons. Då detta var lika oberoende av

företagets skyldighet väcker det intresse för vidare diskussion. Detta kommer att diskuteras mer i kommande delar.

	Scenario 1		Scenario 2		Scenario 3	
	Mean	Std. Dev	Mean	Std. Dev	Mean	Std. Dev
Inställning till SAS	4,51	1,268	4,61	1,123	4,53	1,098
Hur allvarlig är händelsen	2,59	1,531	2,00	1,095	1,41	0,988
Hur påverkar händelsen förtroendet	4,98	1,690	3,91	1,564	2,50	1,480
<b>Responser</b>						
Attackera anklagaren	2,33	1,503	2,62	1,658	2,41	1,444
Förnekelse	2,11	1,246	2,38	1,459	1,94	1,139
Syndabock	1,86	1,090	2,25	1,417	2,00	1,260
Yrka oskuld	3,98	1,939	3,21	1,423	2,47	1,458
Rättfärdigande	1,63	1,154	1,79	1,261	1,44	0,852
Kompensation	4,90	1,766	4,41	1,638	4,58	1,762
Apologi	5,67	1,308	5,57	1,126	5,48	1,447

Figur 8. Medelvärde och standardavvikelse

## 4.2 Intern Reliabilitet

Cronbach's Alpha är ett mått på den interna reliabiliteten och ger ett värde på mellan 0 och 1, där det högsta värdet representerar ett perfekt reliabelt värde. För att få ett acceptabelt mått på den interna reliabiliteten måste värdet överstiga 0,5, gärna över 0,7. Vi kan se att den interna totala reliabiliteten uppgår till 0,678 vilket enligt George och Mallery (2003), då Cronbach's Alpha är  $0,6 < \alpha < 0,7$ , är en acceptabel nivå på den interna reliabiliteten. Nedbrutet i de olika scenarierna får vi ett Cronbach's Alpha mellan 0,632 och 0,725. Det finns flertalet andra mått på den interna reliabiliteten däribland split-half samt inter-item-correlation, vi valde att använda Cronbach's Alpha till detta mått eftersom det måttet passar bäst då den interna reliabiliteten ska testa på olika områden inom samma konstruktion, i detta fall SCCT.

<b>Scenario 1</b>	
Cronbach's Alpha	N of Items
0,633	10

Figur 9. Cronbach's Alpha Scenario 1

<b>Scenario 2</b>	
Cronbach's Alpha	N of Items
0,725	10

Figur 10. Cronbach's Alpha Scenario 2

<b>Scenario 3</b>	
Cronbach's Alpha	N of Items
0,632	10

Figur 11. Cronbach's Alpha Scenario 3

<b>Totalt</b>	
Cronbach's Alpha	N of Items
0,678	10

Figur 12. Cronbach's Alpha Totalt

### 4.3 ANOVA

När vi ska jämföra medelvärdet mellan flera olika variabler lämpar sig ANOVA (Analysis of Variance eller Variansanalys) bäst för detta. ANOVA generaliserar t-test för flera olika variabler samtidigt och minskar därför riskerna för fel.

För att underlätta variansanalysen sammanställde vi de tre separata enkäterna till en gemensam genom att skapa en ny variabel som visade vilket av de tre scenarierna svaret i fråga kommer ifrån. Detta representerades med 1, 2 eller 3 beroende på vilket scenario som gällde.

När vi beräknade ANOVA valde vi att använda variabeln Scenario som beroende faktor då vi ville se skillnaderna mellan variablerna beroende på scenariot. F-värdet visar variationen på variablerna inom och mellan grupperna, där ett stort F-värde representerar en mindre variation inom grupperna och en stor variation mellan grupperna. F-värdet jämförs i sin tur med ett kritiskt värde beroende på antalet respondenter, och om F-värdet är större än det kritiska värdet görs antagandet att det finns signifikanta skillnader. Detta visas genom signifikansen för variablerna i ANOVA, ett värde under 0,05 visar att variabeln är med 95 % sannolikhet statistiskt säkerställd. I variansanalysen kan vi se att det endast är tre variabler som är signifikanta mellan grupperna som i detta fall representerar de olika scenarierna. De signifikanta variablerna är *Hur allvarlig är denna händelse enligt dig*, *Hur mycket påverkan händelsen ditt förtroende för SAS* samt responsen *Yrka oskuld*. Då dessa har ett signifikansvärde på 0,000 kan de bekräftas med 99,9 % sannolikhet mellan grupperna.

## 4.4 Hypotesprövning

Vi har fram till nu gått igenom vår metod grundligt, målat upp det nuvarande läget på forskningsfronten inom krishantering samt utfört en djupgående presentation av de teorier vi valt att använda som glasögon på vår genomförda enkät. Detta leder oss nu till vår analys, där vi kommer använda våra hypoteser som kapitel för att på så sätt ha en smidig och logisk uppdelning. De olika hypoteserna analyseras utifrån SCCT men även med hjälp av *corporate reputation* och attributsteorin då vi strävar efter att utöka förståelsen av konsumenters syn på företagsrespons vid en kris.

### 4.4.1 Hypotes H1a samt H1b

Den första hypotesen är sprungen ur SCCT och i synnerhet stycket om intressenternas åsikter kring företaget. Enligt Coombs har den historiska relationen mellan företaget och dess intressenter en stark koppling till den grad av respons som krävs från företaget för att intressenternas förtroende ska återställas. Coombs menar att en positiv historisk relation mellan företag och dess intressenter gör att det inte krävs en lika stark grad av respons för att återställa intressenternas förtroende kring företaget. Vidare beskrivs att det krävs en starkare grad av respons från företaget vid en negativ historisk relation för att återställa intressenternas förtroende. Detta betyder att företag som har byggt upp en negativ relation till sina intressenter, genom att ha behandlat dem dåligt vid tidigare tillfällen, utsätter sitt anseende och rykte för större risker vid en ny kris än om företaget istället hade byggt upp positiva relationer med sina intressenter.

*H1a: Om konsumenterna har en positiv inställning till företaget innan krisen krävs en mindre grad av respons från företaget för att återställa anseendet.*

*H1b: Om konsumenterna har en negativ inställning till företaget innan krisen krävs en mindre grad av respons från företaget för att återställa anseendet.*

För att testa dessa hypoteser utgick vi ifrån enkätfrågan om respondentens inställning till SAS där vi använde en 7-gradig Likert-skala. Eftersom vi vill se skillnader mellan positiv och negativ inställning delade vi upp respondentsvaren beroende på deras svar till inställningen. Uppdelningen skedde så att vi fick en indelning på cirka 50/50 i de två olika grupperna. Den första gruppen representerade den positiva inställningen, alltså de som besvarat frågan om

inställningen med 5-7. Här ingick 89 respondenter. I den andra gruppen som representerade den negativa inställningen, de som svarar 1-3 och även 4 som representerar neutral inställning, då de negativa var så pass få (24 respondenter). Här ingick 94 respondenter. För att inte riskera några felaktigheter i analysen testade vi även utan de som svarat neutralt. Svaren för de negativa blev likvärdiga för de som svarat 1-3 som 1-4, det som skiljde sig var till viss del medelvärdet.

	Negativ inställning	Positiv inställning
Attackera anklagaren	2,65	2,24
Förnekelse	2,19	2,07
Syndabock	1,98	2,08
Yrka oskuld	3,24	3,19
Rättfärdigande	1,65	1,57
Kompensation	4,51	4,78
Apologi	5,46	5,70

Figur 13. Medelvärdesjämförelse Hypotes 1

I medelvärdetabellen här ovan kan vi utröna att respondenterna med en negativ inställning till SAS föredrar i större utsträckning viss respons framför respondenterna med positiv inställning till SAS. De som är negativt inställda till SAS har ett större medelvärde för responsen *attackera anklagaren*, *förnekelse*, *yrka oskuld* samt *rättfärdigande* medan de med positiv inställning har ett större medelvärde för *syndabock*, *kompensation* samt *apologi*. Detta kan tolkas som att när en grupp har ett högre medelvärde för en viss respons, så är den responsen mer tillfredsställande än vad den andra gruppens åsikt om responsen är. De med positiv inställning till SAS tycker att åtgärderna *syndabock*, *kompensation* samt *apologi* är mer tillfredsställande som respons än vad de med negativ inställning tycker. Motsvarande tycker respondenterna med negativ inställning till SAS att responsen *attackera anklagaren*, *förnekelse*, *yrka oskuld* samt *rättfärdigande* är mer tillfredsställande än vad de positivt inställda tycker. För att se om skillnaderna mellan inställningarna är signifikanta testade vi detta med variansanalys. I analysen representerar siffran 0 respondentgruppen med negativ inställning och siffran 1 representerar respondentgruppen med positiv inställning. I variansanalysen letar vi efter signifikanta samband mellan de två olika grupperna, alltså ett signifikansvärde under 0,05. Från ANOVA-tabellen ser vi att det lägsta värdet är för responsen *attackera anklagaren* 0,068 vilket gör att den ej är signifikant. Då vi inte kan se några signifikanser mellan respons och inställning kan vi inte bekräfta hypoteserna. Dock har vi sett tendenser, inom medelvärdena, till att viss respons är mer tillfredsställande än andra inom en viss grad av inställning. Detta kan tolkas som att hypoteserna kan stämma men att storleken på vårt urval gör att vi inte kan se signifikanta samband mellan variablerna.

## ANOVA

		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Attackera anklagaren	Between Groups	7,797	1	7,797	3,381	,068
	Within Groups	417,460	181	2,306		
	Total	425,257	182			
Förnekelse	Between Groups	,704	1	,704	,424	,516
	Within Groups	300,149	181	1,658		
	Total	300,852	182			
Syndabock	Between Groups	,457	1	,457	,286	,593
	Within Groups	288,407	181	1,593		
	Total	288,863	182			
Yrka oskuld	Between Groups	,132	1	,132	,043	,835
	Within Groups	551,125	181	3,045		
	Total	551,257	182			
Rättfärdigande	Between Groups	,263	1	,263	,217	,642
	Within Groups	219,190	181	1,211		
	Total	219,454	182			
Kompensation	Between Groups	3,202	1	3,202	1,071	,302
	Within Groups	540,995	181	2,989		
	Total	544,197	182			
Apologi	Between Groups	2,615	1	2,615	1,546	,215
	Within Groups	306,139	181	1,691		
	Total	308,754	182			

Figur 14. ANOVA för Hypotes 1

## Descriptives

	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error	95% Confidence Interval for Mean		Minimum	Maximum	
					Lower Bound	Upper Bound			
Attackera anklagaren	0	94	2,65	1,472	,152	2,35	2,95	1	7
	1	89	2,24	1,567	,166	1,91	2,57	1	7
	Total	183	2,45	1,529	,113	2,23	2,67	1	7
Förnekelse	0	94	2,19	1,229	,127	1,94	2,44	1	6
	1	89	2,07	1,347	,143	1,78	2,35	1	7
	Total	183	2,13	1,286	,095	1,94	2,32	1	7
Syndabock	0	94	1,98	1,235	,127	1,73	2,23	1	7
	1	89	2,08	1,290	,137	1,81	2,35	1	7
	Total	183	2,03	1,260	,093	1,84	2,21	1	7
Yrka oskuld	0	94	3,24	1,733	,179	2,89	3,60	1	7
	1	89	3,19	1,757	,186	2,82	3,56	1	7
	Total	183	3,22	1,740	,129	2,96	3,47	1	7
Rättfärdigande	0	94	1,65	1,124	,116	1,42	1,88	1	7
	1	89	1,57	1,075	,114	1,35	1,80	1	5
	Total	183	1,61	1,098	,081	1,45	1,77	1	7
Kompensation	0	94	4,51	1,715	,177	4,16	4,86	1	7
	1	89	4,78	1,744	,185	4,41	5,14	1	7
	Total	183	4,64	1,729	,128	4,39	4,89	1	7
Apologi	0	94	5,46	1,341	,138	5,18	5,73	2	7
	1	89	5,70	1,256	,133	5,43	5,96	2	7
	Total	183	5,57	1,302	,096	5,38	5,76	2	7

Figur 15. Deskriptiv statistik för Hypotes 1



#### 4.4.2 Hypotes H2a samt H2b

Även denna hypotes är deducerad utifrån teorin om SCCT där Coombs menar att graden av skuld ett företag har gentemot den inträffade krisen påverkar vilken respons som krävs. Med en större grad av skuld krävs en mer betydande respons för att förhindra skadan på företagets anseende. Vår undersökning har gett oss statistik som ger oss belägg för att besvara denna hypotes.

*H2a: Om företaget är oskyldiga krävs det en mindre grad av respons från företaget för att återfå anseendet.*

	Scenario 1		Scenario 2		Scenario 3	
	Mean	Std. Dev	Mean	Std. Dev	Mean	Std. Dev
Inställning till SAS	4,51	1,268	4,61	1,123	4,53	1,098
Hur allvarlig är händelsen	2,59	1,531	2,00	1,095	1,41	0,988
Hur påverkar händelsen förtroendet	4,98	1,690	3,91	1,564	2,50	1,480

Figur 16. Medelvärde och standardavvikelse

Scenario 1 representerar den situationen där fåglarna var orsaken till kraschen, scenario 2 är när kraschen föranledes av ett tekniskt fel och scenario 3 är då kraschen inträffade på grund av en berusad pilot. Vilket innebär att i scenario 1 är SAS fullständigt oskyldiga och kan anses vara ett offer för tillfälligheterna. I scenario 2 som var ett tekniskt fel är SAS delvis skyldiga samt i Scenario 3, där kraschen orsakades av en berusad pilot, är SAS fullständigt skyldiga. När man utläser statistiken ovan ska man vara medveten om att ett medelvärde nära 1 innebär att scenariot anses väldigt allvarligt, medan 7 betyder att de inte är alls allvarligt. Detta innebär att våra respondenter ansåg att ett scenario där krisen är orsakad av en berusad pilot, alltså av mänskliga fel, är mer allvarligt (1,41) än en kris orsakad av fåglar, där företaget kan anses vara ett offer (2,59). Vidare visar även statistiken att respondenternas förtroende påverkas mer negativt av en kris orsakad av mänskliga fel (2,5) i jämförelse med en kris där företaget kan anses vara ett offer för tillfälligheterna med fåglarna (4,98). Detta kan vi förstå med hjälp av SCCT och dess resonemang kring graden av skuld men även genom attributsteorin. Denna menar att människan söker efter orsaken till en händelse och därefter beslutar hur allvarlig händelsen i fråga är. Weiner påpekar att han inte kan bli arg över att smaken på flingor inte passar honom, men en dålig servitör alternativt ett försenat flyg kan skapa aggression gentemot företaget då de förmodligen bär skulden. På samma sätt känner våra respondenter att händelsen med den berusade piloten är betydligt värre än fåglarna, då det förra är orsakat av företaget självt. Samma resonemang kan föras med hjälp av faktorn "grad av skuld" i SCCT.

För att kunna bekräfta eller förkasta Hypotes H2a testade vi om variabeln *Hur påverkar händelsen ditt förtroende för SAS?* har ett samband med de olika responsen inom varje scenario. Detta gjordes via en variansanalys (ANOVA) och ett Tukey Post Hoc test. Då vi vill testa om det krävs en mindre grad av respons då företaget är oskyldiga valde vi att testa Scenario 1 då företaget var oskyldigt mot Scenario 3 då företaget var helt skyldigt.

Tabellen Descriptives visar oss att medelvärdena för responsen i de olika scenarierna skiljer sig åt. Vi kan se att medelvärdet är högre för Scenario 1 än för Scenario 3 i alla respons förutom *attackera anklagaren* (2,33 mot 2,41) och *syndabock* (1,86 mot 2,00). Detta kan tolkas som att respondenterna tycker att åtgärderna inte är fullt lika tillfredsställande i Scenario 3 som i Scenario 1, vilket troligen är en följd av företagets skyldighet i scenarierna. Detta styrker vår hypotes, dock är det inte tillräckligt stora skillnader för att bekräfta densamme. För att göra det kollar vi på tabellen från Tukey Post Hoc testet där signifikansen visas mellan de olika scenarierna. Signifikansen ska vara mindre än 0,05 för att kunna bevisa ett signifikant samband. Vi kan från tabellen utläsa att endast en av responsen är signifikant, *yrka oskuld* (0,000). I vanliga fall hade vi kunnat förkasta H1a då den inte visar på flera signifikanta samband, men eftersom vi ser starka indikationer på att tillfredsställelsen av responsen skiljer sig åt beroende på företagets skyldighet så anser vi trots allt att den stärks.

Descriptives

	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error	95% Confidence Interval for Mean		Minimum	Maximum	
					Lower Bound	Upper Bound			
Attackera anklagaren	1	63	2,33	1,503	,189	1,95	2,71	1	7
	2	56	2,63	1,658	,222	2,18	3,07	1	7
	3	64	2,41	1,444	,181	2,05	2,77	1	6
	Total	183	2,45	1,529	,113	2,23	2,67	1	7
Förnekelse	1	63	2,11	1,246	,157	1,80	2,42	1	6
	2	56	2,38	1,459	,195	1,98	2,77	1	6
	3	64	1,94	1,139	,142	1,65	2,22	1	7
	Total	183	2,13	1,286	,095	1,94	2,32	1	7
Syndabock	1	63	1,86	1,090	,137	1,58	2,13	1	5
	2	56	2,25	1,417	,189	1,87	2,63	1	7
	3	64	2,00	1,260	,157	1,69	2,31	1	6
	Total	183	2,03	1,260	,093	1,84	2,21	1	7
Yrka oskuld	1	63	3,98	1,939	,244	3,50	4,47	1	7
	2	56	3,21	1,423	,190	2,83	3,60	1	7
	3	64	2,47	1,458	,182	2,10	2,83	1	7
	Total	183	3,22	1,740	,129	2,96	3,47	1	7
Rättfärdigande	1	63	1,63	1,154	,145	1,34	1,93	1	7
	2	56	1,79	1,261	,168	1,45	2,12	1	5
	3	64	1,44	,852	,107	1,22	1,65	1	5
	Total	183	1,61	1,098	,081	1,45	1,77	1	7
Kompensation	1	63	4,90	1,766	,223	4,46	5,35	1	7
	2	56	4,41	1,638	,219	3,97	4,85	1	7
	3	64	4,58	1,762	,220	4,14	5,02	1	7
	Total	183	4,64	1,729	,128	4,39	4,89	1	7
Apologi	1	63	5,67	1,308	,165	5,34	6,00	2	7
	2	56	5,57	1,126	,150	5,27	5,87	3	7
	3	64	5,48	1,447	,181	5,12	5,85	2	7
	Total	183	5,57	1,302	,096	5,38	5,76	2	7

Figur 17. Deskriptiv statistik Hypotes 2

Multiple Comparisons

Tukey HSD

Dependent Variable	(I) Scenario	(J) Scenario	Mean Difference (I-J)	Std. Error	Sig.	95% Confidence Interval	
						Lower Bound	Upper Bound
Attackera anklagaren	1	2	-,292	,281	,555	-,96	,37
		3	-,073	,272	,961	-,72	,57
	2	1	,292	,281	,555	-,37	,96
		3	,219	,280	,716	-,44	,88
	3	1	,073	,272	,961	-,57	,72
		2	-,219	,280	,716	-,88	,44
Förnekelse	1	2	-,264	,235	,502	-,82	,29
		3	,174	,227	,726	-,36	,71
	2	1	,264	,235	,502	-,29	,82
		3	,438	,234	,151	-,12	,99
	3	1	-,174	,227	,726	-,71	,36
		2	-,438	,234	,151	-,99	,12
Syndabock	1	2	-,393	,231	,207	-,94	,15
		3	-,143	,223	,798	-,67	,38
	2	1	,393	,231	,207	-,15	,94
		3	,250	,230	,523	-,29	,79
	3	1	,143	,223	,798	-,38	,67
		2	-,250	,230	,523	-,79	,29
Yrka oskuld	1	2	,770*	,299	,029	,06	1,48
		3	1,515*	,289	,000	,83	2,20
	2	1	-,770*	,299	,029	-1,48	-,06
		3	,746*	,298	,035	,04	1,45
	3	1	-1,515*	,289	,000	-2,20	-,83
		2	-,746*	,298	,035	-1,45	-,04
Rättfärdigande	1	2	-,151	,201	,734	-,63	,32
		3	,197	,194	,568	-,26	,66
	2	1	,151	,201	,734	-,32	,63
		3	,348	,200	,194	-,13	,82
	3	1	-,197	,194	,568	-,66	,26
		2	-,348	,200	,194	-,82	,13
Kompensation	1	2	,494	,317	,267	-,26	1,24
		3	,327	,306	,536	-,40	1,05
	2	1	-,494	,317	,267	-1,24	,26
		3	-,167	,316	,857	-,91	,58
	3	1	-,327	,306	,536	-1,05	,40
		2	,167	,316	,857	-,58	,91
Apologi	1	2	,095	,240	,917	-,47	,66
		3	,182	,232	,712	-,37	,73
	2	1	-,095	,240	,917	-,66	,47
		3	,087	,239	,930	-,48	,65
	3	1	-,182	,232	,712	-,73	,37
		2	-,087	,239	,930	-,65	,48

\*. The mean difference is significant at the 0.05 level.

Figur 18. ANOVA Tukey Post Hoc test Hypotes 2

Nästa hypotes ställer en liknande fråga men med en skild utgångspunkt. Nu tar vi istället avstamp utifrån tanken att företaget är skyldigt.

*H2b: Om företaget är helt skyldiga krävs det en större grad av respons från företaget för att återställa anseendet.*

Likt H2a testar vi H2b utifrån samma variabler med ANOVA och Tukey Post Hoc test och vi använder samma tabeller som när vi testade H2a. Det som skiljer sig är att vi nu istället utgår ifrån Scenario 3 där företaget är helt skyldiga. Hypotesen beskriver att det krävs en större grad av respons om företaget visar sig vara helt skyldiga till en kris. Även här letar vi efter ett signifikansvärde under 0,05 för att påvisa ett signifikant samband och eftersom vi använder samma tabell som H2a får vi att endast en respons är signifikant, *yrka oskuld* (0,000) mellan scenario 1 och 3. Likt H2a kan vi inte direkt förkasta H2b då vi ser starka indikationer på att det krävs en högre grad av respons för att återställa förtroendet då företaget är helt skyldigt.

Denna hypotes blir på många plan besvarat redan under föregående hypotes. Men det intressanta vi funnit i vår undersökning är att våra respondenter väljer liknande respons oberoende om SAS är skyldiga eller inte. Oavsett graden av skuld väljer våra respondenter att den mest tillfredsställande responsen att genomföra innebär att de kallar till presskonferens och ber om ursäkt för den inträffade händelsen (medelvärde 5.57). Detta går emot Coombs föreslagna teori och sättet den bestämmer vilken respons som passar bäst. Coombs menar att ett företag som bär stor skuld kommer behöva agera mer slagkraftigt i jämförelse med ett mer oskyldigt företag. Dock pekar vår undersökning och dess resultat på att oberoende om SAS var skyldigt eller inte valde våra respondenter samma responsåtgärd. Alltså visar vår undersökning i helhet på att responsen vid scenario 1 var överlag mer tillfredsställande än vad respondenterna ansåg samma respons var vid scenario 3. När de sedan skulle välja en speciell respons så ansåg de i alla scenarion att *apologi* var den bästa responsen. Detta indikerar på att det krävs en starkare respons än de föreslagna för att återställa förtroendet då ett företag är helt skyldig vid en så pass allvarlig kris.

#### 4.4.3 Hypotes H3a samt H3b

*H3a: Om konsumenterna är frekventa/lojala kunder hos företaget krävs en större grad av respons från företaget för att återfå kortsiktigt förtroende vid en kris.*

För att kunna analysera denna hypotes har vi delat upp respondenterna i två grupper, de som frekvent åker med SAS och de som sällan åker med SAS. Inom den grupp som åker frekvent har vi valt de som svarat att de åker med SAS några gånger om året, en gång i månaden, två eller tre gånger i månaden, en gång i veckan samt flera gånger i veckan. Inom gruppen som åker med SAS sällan har vi tillskrivit de som åker med SAS en gång om året, mindre än en gång om året samt aldrig. Bakomliggande faktorer till just detta val är att flygtjänsten är något som många gör mer sällan än många andra tjänster och därmed kan det motiveras att de som åker frekvent är de som nyttjar tjänsten några gånger om året eller mer.

Genom tabellerna nedan går det att utläsa medelvärdet på varje respons i vardera scenario samt det totala medelvärdet för alla scenarierna på varje respons. Det mest intressanta värdet är det totala medelvärdet då vi inte analyserar skillnader mellan scenarier. Vi kan här finna att gruppen som åker med SAS sällan, även överlag tycker att de olika föreslagna respons är mer tillfredsställande än den grupp som åker med SAS frekvent. Den enda respons som detta inte stämmer in på är *apologi* där de två grupperna tycker likadant. Det ska även nämnas att dessa skillnader inte är signifikanta och därmed inte statistiskt säkerställda. Det kan bero på att vi har vissa begränsningar i form av stickprovsstorlek eller vårt urval. Det är därför möjligt att dessa skillnader hade kunnat vara signifikanta om vi till exempel hade haft ett större stickprov. Den enda respons som är signifikant är *yrka oskuld* vilket gör att vi med 95 procent säkerhet kan säga att just det intervallet i medelvärdet stämmer. Dock går det fortfarande att tolka dessa medelvärden som indikationer åt ett visst håll. Det är dessa indikationer som vi grundar analysen i. Som tidigare benämnts ansåg den grupp som sällan flyger att sex av responsen var mer tillfredsställande än vad den andra gruppen tyckte samt ansåg även båda grupperna att *apologi* var lika tillfredsställande. Därmed indikerar detta på att det krävs en större grad av respons för att tillfredsställa de kunder som flyger frekvent. Detta bekräftar hypotes H3a som säger att det krävs en större grad av respons för att återfå det kortsiktiga förtroendet. Genom teorier kring *corporate reputation* kan detta förstås bättre. Med stöd från Helm och Tolsdorf (2013) kan detta förklaras i

att de som åker mer frekvent har högre krav på företaget och förväntar sig mer. När företaget då bryter detta förtroende kräver de frekventa kunderna en högre grad av respons för att återfå sitt förtroende.

*H3b: Om konsumenterna inte är frekventa/lojala kunder hos företaget krävs en mindre grad av respons från företaget för att återfå kortsiktigt förtroende vid en kris.*

De konsumenter som flyger sällan begär inte lika hög grad av respons för att bli tillfredsställda utan återfår sitt förtroende lättare. Helm och Tolsdorf (2013) forskar kring *corporate reputation* men paralleller kan även dras till frekvens. Då en förklaring till detta fenomen kan vara att kunder som åker mindre frekvent har lägre krav på företaget och kräver därmed inte en lika hög respons för att återfå det förtroendet de tidigare haft. Genom dessa resultat och detta resonemang kan även hypotes 3b bekräftas.

Descriptives									
	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error	95% Confidence Interval for Mean		Minimum	Maximum	
					Lower Bound	Upper Bound			
Attackera anklagaren	1	47	2,36	1,510	,220	1,92	2,80	1	7
	2	43	2,81	1,722	,263	2,28	3,34	1	7
	3	39	2,49	1,430	,229	2,02	2,95	1	6
	Total	129	2,55	1,561	,137	2,28	2,82	1	7
Förnekelse	1	47	2,19	1,191	,174	1,84	2,54	1	6
	2	43	2,51	1,564	,239	2,03	2,99	1	6
	3	39	2,08	1,201	,192	1,69	2,47	1	7
	Total	129	2,26	1,332	,117	2,03	2,50	1	7
Syndabock	1	47	1,83	1,049	,153	1,52	2,14	1	5
	2	43	2,30	1,489	,227	1,84	2,76	1	7
	3	39	1,97	1,287	,206	1,56	2,39	1	6
	Total	129	2,03	1,287	,113	1,81	2,26	1	7
Yrka oskuld	1	47	3,96	1,922	,280	3,39	4,52	1	7
	2	43	3,33	1,476	,225	2,87	3,78	1	7
	3	39	2,72	1,572	,252	2,21	3,23	1	7
	Total	129	3,37	1,741	,153	3,07	3,68	1	7
Rättfärdigande	1	47	1,62	1,134	,165	1,28	1,95	1	7
	2	43	1,81	1,258	,192	1,43	2,20	1	5
	3	39	1,54	,854	,137	1,26	1,82	1	4
	Total	129	1,66	1,100	,097	1,47	1,85	1	7
Kompensation	1	47	4,94	1,750	,255	4,42	5,45	1	7
	2	43	4,49	1,420	,217	4,05	4,93	1	7
	3	39	4,79	1,720	,275	4,24	5,35	1	7
	Total	129	4,74	1,636	,144	4,46	5,03	1	7
Apologi	1	47	5,62	1,278	,186	5,24	5,99	2	7
	2	43	5,44	1,140	,174	5,09	5,79	3	7
	3	39	5,67	1,344	,215	5,23	6,10	2	7
	Total	129	5,57	1,249	,110	5,36	5,79	2	7

Figur 19. Deskriptiv statistik Hypotes 3, Låg frekvens - 1-3

**Descriptives**

	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error	95% Confidence Interval for Mean		Minimum	Maximum	
					Lower Bound	Upper Bound			
Attackera anklagaren	1	16	2,25	1,528	,382	1,44	3,06	1	6
	2	13	2,00	1,291	,358	1,22	2,78	1	5
	3	25	2,28	1,487	,297	1,67	2,89	1	6
	Total	54	2,20	1,433	,195	1,81	2,59	1	6
Förnekelse	1	16	1,88	1,408	,352	1,12	2,63	1	6
	2	13	1,92	,954	,265	1,35	2,50	1	4
	3	25	1,72	1,021	,204	1,30	2,14	1	4
	Total	54	1,81	1,117	,152	1,51	2,12	1	6
Syndabock	1	16	1,94	1,237	,309	1,28	2,60	1	5
	2	13	2,08	1,188	,329	1,36	2,79	1	5
	3	25	2,04	1,241	,248	1,53	2,55	1	6
	Total	54	2,02	1,205	,164	1,69	2,35	1	6
Yrka oskuld	1	16	4,06	2,048	,512	2,97	5,15	1	7
	2	13	2,85	1,214	,337	2,11	3,58	1	5
	3	25	2,08	1,187	,237	1,59	2,57	1	5
	Total	54	2,85	1,698	,231	2,39	3,32	1	7
Rättfärdigande	1	16	1,69	1,250	,313	1,02	2,35	1	5
	2	13	1,69	1,316	,365	,90	2,49	1	5
	3	25	1,28	,843	,169	,93	1,63	1	5
	Total	54	1,50	1,095	,149	1,20	1,80	1	5
Kompensation	1	16	4,81	1,870	,467	3,82	5,81	1	7
	2	13	4,15	2,267	,629	2,78	5,52	1	7
	3	25	4,24	1,809	,362	3,49	4,99	1	7
	Total	54	4,39	1,927	,262	3,86	4,91	1	7
Apologi	1	16	5,81	1,424	,356	5,05	6,57	2	7
	2	13	6,00	1,000	,277	5,40	6,60	4	7
	3	25	5,20	1,581	,316	4,55	5,85	2	7
	Total	54	5,57	1,435	,195	5,18	5,97	2	7

**Figur 20. Deskriptiv statistik Hypotes 3, Hög frekvens - 4-7**

Detta är ett intressant fynd som gör att responsen inom SCCT och dess trovärdighet kan diskuteras. Vi menar dock att typen av kris mycket väl kan vara orsaken till det motstridiga resultatet. Dessa fynd och fundersamheten skapade en situation där vi var tvungna att forma en ny hypotes. Detta är i sin tur också en del av vår undersöknings resultat.

#### 4.4.4 Hypotes H4

*H4: Coombs teori är mindre kompatibel med vissa typer av kriser.*

Denna hypotes skapades under tiden vi sammanställde våra respondentsvar då vi tidigt märkte att samtliga respondenter valde en viss respons oberoende av graden av skuld. Vi vill dock inte göra



det förhastade valet att gå emot hela Coombs teori, dock vill vi argumentera för att SCCT, enligt vår undersökning, inte passar in för alla typer av kriser.

Vi har valt att genomföra vår undersökning på flygindustrin vilket kan anses vara en unik bransch. Unik på så sätt att konsumenterna lever med en liten risk, fast med en stor insats. Om vi konsumerar en flygresor kommer risken för en fatal utgång vara väldigt liten, men den potentiella skadan är väldigt hög. Därför argumenterar bland annat Helm och Tolsdorf (2013), vars artikel presenteras i vårt avsnitt om *corporate reputation*, för att företags anseende är speciellt viktigt i en bransch med en sådan skademöjlighet för individen. I deras undersökning kom de fram till att ett företag med väldigt positivt anseende straffas betydligt hårdare vid en kris i jämförelse med om samma kris hade inträffat för ett företag med sämre anseende. Detta går att bekräfta samt återkoppla till i vår undersökning då vi märker att de respondenter som har en positiv inställning till SAS oftare kräver mer omfattande företagsrespons. En intressent som sedan tidigare hade en negativ inställning till SAS kräver allt som oftast respons som Coombs menar är mindre betydande för företaget. Medan en intressent som är positivt inställd hellre ser att företaget väljer en respons som enligt Coombs är mer betydande för företaget, som exempelvis *komensation* alternativt *apologi*.

Vår undersökning förstärker alltså Helm och Tolsdorfs argument att en positiv inställning bland intressenter kan ställa högre krav på företagets krishantering. Samtidigt visar detta att Coombs teori inte är lika kompatibel med en kris likt dessa. Då både vi och Helm och Tolsdorf undersökte flygindustrin kan eventuellt en koppling göras till denna bransch och dess potentiella stora skada för konsumenterna.

## 5. Slutsats och diskussion

*I det avslutande avsnittet redogör vi för de slutsatser som den empiriska analysen medförde genom vilka vi vill belysa utifrån uppsatsens syfte. Vidare förs en diskussion kring den framkomna empirin samt slutsatserna. Kapitlet och uppsatsen avslutas med att ge förslag till framtida forskning inom ämnet krishantering.*

### 5.1 Slutsats

Syftet med denna uppsats är att öka förståelsen för hur konsumenter ser på företagsrelaterade kriser samt reda ut vilka respons företagen ska implementera för att på bästa möjliga sätt kunna möta kriser. För att besvara syftet presenteras nedan en sammanfattning av våra slutsatser.

Vår undersökning tog avstamp i den teori som på något sätt berör relationen mellan konsumenter och företag. Efter en relativt omfattande genomgång av en stor mängd teori kom vi att fokusera på Coombs *Situational Crisis Communication Theory* samt teori kring *corporate reputation*. Coombs teori var intressant då den la ett visst fokus på graden av företagets skyldighet i krisen och kategoriserade de olika responsåtgärderna. Det fanns även ett, utav Coombs, uttalat behov av experimentella undersökningar där konsumenternas åsikter låg i centrum. Coombs påpekade hur stort behovet var av varierande undersökningar som inkluderar konsumenter för att stärka hans teori. Det var utifrån Coombs teori och förslag till framtida forskning som vi fick grundidén till vår uppsats; Undersök om SCCT är relevant ur ett konsumentperspektiv samt eventuellt utöka förståelsen kring teorin.

Därefter började vi forma vår enkät, som till stor del är skapad ur SCCT. Den innehar nästintill identiska respons, med endast eventuella skillnader på grund av översättningen från engelska till svenska och för att passa in på vår kris. Enkäten inkluderar faktorer som konsumenternas inställning samt hur frekvent de konsumerar tjänsten. Det var tidigt tydligt att en kvantitativ undersökning med enkät var det mest logiska valet. Detta då kvalitativa intervjuer inte hade gett oss den stora mängden svar som krävs för att stärka en teori som vänder sig mot konsumenter.

Teorierna kring SCCT och *corporate reputation* tillsammans med vår undersökning ledde oss till följande hypoteser. Vi kommer gå igenom samtliga hypoteser och presentera våra slutsatser under respektive hypotes.

***H1a:*** Om konsumenterna har en positiv inställning till företaget innan krisen krävs en mindre grad av respons från företaget för att återställa anseendet.

***H1b:*** Om konsumenterna har en negativ inställning till företaget innan krisen krävs en mindre grad av respons från företaget för att återställa anseendet.

Dessa två hypoteser är grundade i SCCT som menar att ett företags existerande relation till konsumenten kommer påverka vilken respons som krävs för att bibehålla konsumentens förtroende till företaget. Coombs menar att om företaget är omtyckt bland konsumenter kommer de kunna hantera en kris med en mindre omfattande respons. Här kommer teorin kring *corporate reputation* in i bilden. Helm och Tolsdorf beskriver att deras undersökning tyder på att ett omtyckt företag blir hårdare straffat vid en kris. Detta går därför emot Coombs teori.

Vår undersökning angrepp denna hypotes genom att först klargöra vilken inställning respondenten hade gentemot SAS, sedan kopplas detta till den respons denne valde. I vårt resultat kan vi se tendenser som pekar på att Helm och Tolsdorf är på rätt spår. Våra respondenter valde oftare en omfattande respons om de hade en positiv inställning till SAS, medan de kräver mindre om de hade en neutral eller negativ inställning. Det är inte statistisk säkerställd fakta, vilket är anledningen till att vi endast menar att vårt resultat pekar åt det hållet. Vi kan inte uttala oss säkert om en sanning utan endast presentera vad vår empiri påvisar, vilket är att Helm och Tolsdorfs teori om hur omtyckta företag straffas hårdare vid en kris är trolig. Det intressanta med denna slutsats är att Helm och Tolsdorf genomförde sin undersökning på flygindustrin, precis som vi, vilket stärker bådas resultat. Det tål även att påpekas att på grund av att båda undersökningarna är gjorda inom flygindustrin, kan vi inte motsäga oss SCCT på alla plan. Dock ledde detta resultatet oss till ytterligare en hypotes, H4, som presenteras längre ner.

**H2a:** *Om företaget är oskyldiga krävs det en mindre grad av respons från företaget för att återställa anseendet.*

**H2b:** *Om företaget är helt skyldiga krävs det en större grad av respons från företaget för att återställa anseendet.*

Dessa två hypoteser riktar sig emot det faktum att Coombs menar i SCCT att graden av skuld som företaget bär kommer påverka hur de måste agera för att behålla sitt förtroende bland intressenterna. Han argumenterar för att ett företag med stor skuld i den inträffade krisen kommer tvingas till mer omfattande respons, medan ett oskyldigt företag kommer kunna återbygga sitt förtroende med betydligt lättare och mindre omfattande respons. För att undersöka detta lät vi våra respondenter välja respons till en beskriven kris. Det intressanta fyndet i vår undersökning är att respondenterna genomgående valde de mer omfattande responsen oberoende graden av skuld. I det scenariot där vårt exemplarföretag i enkäten, SAS var oskyldiga krävde de svarande samma respons som när SAS var fullständigt skyldiga. Vårt resultat pekar alltså emot SCCT och deras argumentation kring hur graden av skuld påverkar kravet av respons. Vi vill dock ännu en gång påpeka att vår statistik inte ska ses som en sanning, då den statistiska säkerheten inte är på önskad nivå. Vad vi kan göra är att påpeka åt vilket håll vårt resultat tyder på.

**H3a:** *Om konsumenterna är frekventa/lojala kunder hos företaget krävs en större grad av respons från företaget för att återfå kortsiktigt förtroende vid en kris.*

**H3b:** *Om konsumenterna inte är frekventa/lojala kunder hos företaget krävs en mindre grad av respons från företaget för att återfå kortsiktigt förtroende vid en kris.*

Även dessa två hypoteser kan kopplas till *corporate reputation*. I Helm och Tolsdorfs teori menar de att ett företag som är omtyckt av konsumenterna straffas hårdare vid en kris. Detta kopplar vi in även i hypotes H2a och b. Vi menar att en frekvent och lojal kund kan delvis kopplas till deras teori. Som tidigare nämnts fanns indikationer på att de frekventa kunderna krävde starkare respons för att bli tillfredsställda. Detta var i enlighet med Helm och Tolsdorfs fynd vilket visade just att lojala kunder straffade företag hårdare.

#### *H4: Coombs teori är mindre kompatibel med vissa typer av kriser.*

I sig själv är denna hypotes ett resultat då den säger något som Coombs själv inte reflekterat över. Dock är det en vinkel som bör diskuteras, studeras och testas då både vår undersökning samt Helms tyder på att Coombs teori brister inom flygindustrin. Genom att testa på flera olika branscher kan det klargöras för vilka kriser SCCT är mest passande. Vi vill dock inte avvisa SCCT fullständigt då vi såg vissa tendenser som stämde, samt det faktum att vår undersökning inte var statistiskt säkerställd. Med en större och mer genomgående undersökning skulle en större säkerhet infinna sig och ett uttalande kring SCCTs legitimitet bli mer precist. Detta kan vi förstå med hjälp av SCCT och dess resonemang kring graden av skuld men även genom attributsteorin. Denna menar att människan söker efter orsaken till en händelse och därefter beslutar hur allvarlig händelsen i fråga är. Weiner påpekar att han inte kan bli arg över att smaken på flingor inte passar honom, men en dålig servitör alternativt ett försenat flyg kan skapa aggression gentemot företaget då de förmodligen bär skulden. På samma sätt känner våra respondenter att händelsen med den berusade piloten är betydligt värre än fåglarna, då det förra är orsakat av företaget självt. Samma resonemang kan föras med hjälp av faktorn "grad av skuld" i SCCT.

## **5.2 Diskussion**

Vår undersökning tillika uppsats har undersökt hur ett företags nödvändiga agerande vid en kris skiljer sig för olika situationer och grader av skuld. Vi grundar våra hypoteser och stora delar av vår uppsats i Coombs SCCT-modell, men använder även teori kring *corporate reputation* för att öka förståelsen för vårt resultat. Även om många delar av vår statistik inte är säkerställd ser vi många tendenser som pekar åt vissa håll. Det har till exempel visat sig att respondenterna tillika intressenterna alltid föredrar en mer omfattande respons från företaget oberoende av faktorer så som företagets grad av skuld. Detta har vi belyst i analysen, vilket ledde oss till att tvivla på Coombs teori som istället menar att graden av skuld ska leda till olika respons. Våra respondenter har kontinuerligt valt den mest krävande responsen för företaget, oavsett om det var en fågel som orsakade olyckan eller en berusad pilot. Detta ledde oss sedan in på hypotesen *H4a: Coombs teori är mindre kompatibel med vissa typer av kriser*. Som med hjälp av Helm och Tolsdorf *corporate reputation*-teori kunde förstås och förklaras. Som vi nämnde i den aktuella delen av analysen ville vi inte vända oss fullständigt emot SCCT. Detta då vår undersökning är relativt liten och har inte en tillfredställande statistisk säkerhet, men även på grund av att vi har

en hypotes som säger att SCCT eventuellt inte är passande för samtliga typer av kriser. Vår undersökning pekar åt det hållet, vilket stärks av det faktum att Helm och Tolsdorfs artikel kommer till en liknande slutsats. Deras undersökning är också genomförd inom flygindustrin vilket kan användas som ett tecken på att SCCT inte är lika relevant för kriser av den typen, som kan förklaras av att krisen är mycket allvarlig och potentiellt livshotande. Då dessa responsen var mindre tillfredsställande vid denna typ av kris lyftes frågan om det kan behöva adderas ytterligare responsåtgärder för att SCCT ska vara lika applicerbar på liknande kriser. I vår enkät hade vi med en avslutande fråga där respondenterna själva fick komma med förslag på responsåtgärder om de inte tyckte att de föreslagna åtgärderna var tillräckligt tillfredsställande. Vi har tidigare beskrivit att en kombination av två eller flera respons kan vara tillfredsställande då en enskild respons inte är det tillräcklig för att återställa förtroendet. Bland de responsförslag vi fick in fanns det några åtgärder som var genomgående bland flera respondenter. Däribland fanns förslag om åtgärder som skulle vara mer förebyggande mot varierande kriser och skapa en handlingsplan för dessa samt förbättra företagets rutiner vid kriser.

Tankar kring hur respondenterna påverkas i sin bedömning av krissituationen har också förekommit. Då våra respondenter fick möjligheten att välja respons, en valmöjlighet som är frånvarande i händelse av en riktig kris, kan detta eventuellt påverka resultatet. Det kan argumenteras för att de svarande automatiskt väljer en mer omfattande företagsrespons om den möjligheten ges, oberoende situationen och hur stor grad av skuld företaget bär. Dessa eventuella begränsningar gör att vi bestämt inte vänder oss emot SCCT. Det faktumet att en majoritet av respondenterna ansåg att en kris orsakad av företaget självt är värre än en ren olycka, tyder eventuellt på att Coombs är inne på rätt spår. Det är en fråga som de förmodligen hade haft samma svar på oavsett om det är i en undersökning eller verklighet, vilket kan ses som ett tecken på att SCCT kan fungera i en faktisk kris.

Vårt resultat pekar dock på att den typen av kris vi undersökt kommer, enligt intressenterna, kräva en omfattande respons. Det pekar på att intressenter som är frekventa kunder inom denna industri kommer kräva en större respons gentemot de intressenter som sällan konsumerar tjänsten. Vidare pekar även vår statistik på att de intressenter som har en positiv inställning till SAS väljer mer krävande respons. Detta pekar alltså mot att intressenter som i vanliga fall är en positiv faktor för företag, positivt inställda och frekventa köpare, straffar företaget hårdare vid

kriser. Vilket är likartat slutsatsen hos Helm och Tolsdorfs artikel. Om detta resultat vore statistiskt säkerställt och därmed tolkas som sanning kan frågan kring huruvida ett företag inom flygindustrin bör lägga mycket kraft på att bli omtyckta bland sina konsumenter ifrågasättas. Om företaget straffas hårdare till följd av detta så är eventuellt inte den positiva sidan av att vara omtyckt lika stor. Kanske kan vidare forskning visa upp resultat som stärker detta och därmed skapa en situation där vissa företag bör lägga mer kraft på att bli omtyckta, medan andra bör rikta sin energi mot annat. Krishanteringsforskningen bör eventuellt inte inkludera samtliga typer av företag. Detta är dock endast utifrån ett krishanteringsperspektiv, som exkluderar alla de andra effekter en positiv inställning bland konsumenterna kan innebära.

### 5.3 Framtida forskning

Under skrivandeprocessen för denna uppsats har ett antal områden dykt upp där vi anser att en ytterligare fokusering hade varit av intresse för forskningsvärlden. Områden där vi inte kunnat genomföra en djupdykning på grund av vår tidsbegränsning.

En liknande undersökning där man istället fokuserar på variabeln "krishistoria" hade varit väldigt givande. SCCT menar att om ett företag är känt för liknande kriser kommer förtroendet påverkas mer. Coombs argumenterar för att media ofta rapporterar om liknande fall när de talar om en kris som har inträffat. Coombs menar att en historia med kriser gör att förtroendet påverkas mer. Detta kan man enkelt undersöka genom att göra en liknande enkät som vår, med skillnaden att variabeln historia inkluderas och förändras genom de olika situationerna. Det kan gå från att vara den första gången en kris av den typen inträffar till att vara ännu en i raden av liknande kriser, påverkar detta respondenten?

Det hade varit intressant att undersöka om Coombs teori passar bättre på kriser i olika nivåer av allvarlighet. Vi valde att göra en undersökning där krisen kan anses "livshotande" då en flygkrasch är allvarligt och farligt. Vi hade gärna jämfört detta med kriser som har ett mindre överhängande hot mot konsumenternas liv. Dock hade vi varken tid eller resurser för att göra en sådan stor undersökning. Därför rekommenderar vi framtida undersökningar att fokusera på andra typer av kriser. De kan eventuellt finna en starkare koppling till teorin. För att besvara frågan om det behövs fler respons i SCCT modellen för att göra den mer applicerbar även inom livshotande kriser kan en undersökning göras där antalet respons ökas för att se exakt vilka respons konsumenterna föredrar.



## 6. Referenser

Aaker, D, A. (1996). *Building Strong Brands*. New York: Free Press

Aaker, D, A. (2008). *Strategic Marketing Management*. Hoboken: Wiley.

Anselmsson, Johan., & Johansson, Ulf., & Persson, Niklas. (2008). The Battle of Brands in the Swedish Market for Consumer Packaged Food: A Cross-category Examination of Brand Preference and Liking. *Journal of Brand Management*, 16, 63-79.

Bryman, A., & Bell, E. (2005). *Företagsekonomiska Forskningsmetoder*. Malmö: Liber.

Carley, K, M. (1991). Designing Organizational Structures to Cope with Communication Breakdowns: A Simulation Model. *Industrial Crisis Quarterly*, 5, 19-57.

Coombs, W. T., & Holladay, S, J. (2002). Helping Crisis Managers Protect Reputational Assets: Initial Tests of the Situational Crisis Communication Theory. *Management Communication Quarterly*, 16, 165-186.

Coombs, W, T. (2004). Impact of Past Crises on Current Crisis Communication: Insights From Situational Crisis Communication Theory. *Journal of Business Communication*, 41, 265-289.

Coombs, W, T. (2007). Protecting Organization Reputations During a Crisis: The Development and Application of Situational Crisis Communication Theory.

*Corporate Reputation Review*, Vol. 10, 163-176.

Coombs, W, T. (2012). *Ongoing Crisis Communication – Planning, Managing and Responding*. Los Angeles. SAGE Publications.

Dowling, G. (2002). *Creating Corporate Reputation*. New York: Oxford University Press.

Ejlertsson, G. (2005). *Enkäten i Praktiken: En Handbok i Enkätmetodik*. Lund: Studentlitteratur AB.

Esaiasson, P., & Gilljam, M., & Oscarsson, H., & Wägnerud, L. (2007). *Metodpraktikan: Konsten att Studera Samhälle, Individ och Marknad*. Vällingby. Norstedts Juridik.

George, D., & Mallery, P. (2003). *SPSS for Windows Step by Step: A Simple Guide and Reference*. Boston: Allyn & Bacon.

Helm, S., & Tolsdorf, J. (2013). How Does Corporate Reputation Affect Customer Loyalty in a Corporate Crisis?. *Journal of Contingencies and Crisis Management*, Vol. 21. 144-152.

Ho, T., & Weigelt, K. (2005). Trust Building Among Strangers. *Management Science*, 51, 519-530.

Keller, K. L. (1993). Conceptualizing, Measuring, and Managing Customer-Based Brand Equity. *Journal of Marketing*, Vol. 57, 1-22.

Kotler, P., & Keller, K. (2009). *Marketing Management*. Essex: Pearson.

Kotler, P., & Caslione, J. (2010). *Kaos!: - Leda Företag i Turbulenta Tider*. Malmö: Liber AB

Nationalencyklopedin. (2013). *Aritmetiskt medelvärde*. Tillgänglig: <http://www.ne.se/aritmetiskt-medelvärde>. (Hämtad: 2013-12-06)

Payne, A., & Frow, P. (2013). *Strategic Customer Management*. Cambridge: Cambridge University Press.

Roper, S., & Fill, C. (2012). *Corporate Reputation: Brand and Communication*. Essex: Pearson.

Rousseau, D. M., & Sitkin, S. B., & Burt, R. S., & Camerer, C. (1998). Not so Different After All: A Cross-Dicipline View of Trust. *Academy of Management Review*, Vol 23, 393-404.

SAS Group. (2009). *SAS AB's Årsstämma – 31 mars 2009*. Tillgänglig: [http://www.sasgroup.net/SASGROUP\\_IR/CMSForeignContent/Dagordning\\_2009.pdf](http://www.sasgroup.net/SASGROUP_IR/CMSForeignContent/Dagordning_2009.pdf). (Hämtad: 2013-12-06).

Schlenker, B, R., & Darby, B, W. (1981). The Use of Apologies in Social Predicaments. *Social Psychology Quarterly*, 44, 271-278.

Schweitzer, M, E., & Hershey, J, C., & Bradlow, E, T. (2006). Promises and Lies: Restoring Violated Trust. *Organizational Behaviour and Human Decision Process*, 101, 1-19.

Urde, Mats. (2013). E-mail 2013-12-05. < mats.urde@brandorientation.se >

Veil, S, R. (2011). Mindful Learning in Crisis Management. *Journal of Business Communication*, Vol. 48, 116-147.

Weiner, B. (1972). Attribution Theory, Achievement Motivation and the Educational Process. *Review of Educational Research*, Vol 42. 203-215.

Weiner, B. (1985). An Attributional Theory of Achievement Motivation and Emotion. *Psychological Review*, Vol. 92, 548-573.

Ye, G., & Van Raaij, W, F. (2004). Brand Equity: Extending Brand Awareness and Liking with Signal Detection Theory. *Journal of Marketing Communications*, 10, 95-114.

# 7. Bilagor

## 7.1 Enkätundersökning

Vi är tre studenter från Lunds universitet som för närvarande genomför en enkätundersökning i syfte av vårt examensarbete inom marknadsföring. Vårt ämne för denna uppsats är i stora drag företags hanterande kring kriser och skandaler.

När undersökningar genomförs kring företagsskandaler som påverkar relationen mellan företag och konsument är det oftast ur företagets synvinkel studien fokuserar. Då vi anser att konsumenterna och deras åsikter bör värderas högt tar denna undersökning avstamp i era, konsumenternas, åsikter. Vi vill undersöka om den nödvändiga åtgärden eventuellt skiljer sig åt beroende på olika aspekter i situationen. I enkäten kommer ni ges möjlighet att fundera kring en händelse och företagets respons gentemot denna. Ni kommer även få en möjlighet att välja en, enligt er, lämplig respons. För att skapa en trovärdig modell som kan appliceras på verkligheten är vi beroende av er uppriktiga åsikt. Vi vänder oss till dig och andra människor som har nått en position i livet då de kan relatera till de krisexempel vi använder oss av.

Medverkan i undersökningen är självfallet frivilligt. För att säkra undersökningens kvalitet och minimera bortfall är det av stor vikt att du som blir tillfrågad besvarar enkäten. Enkäten och de svar vi får in är endast ämnade för statistiskt ändamål och är helt anonym.

Ditt svar kommer att behandlas konfidentiellt!

Om du har några frågor eller funderingar angående undersökningen, kontakta någon av oss på:

Petter Arborelius, [har12par@student.lu.se](mailto:har12par@student.lu.se)

Johan Bolin, [gpo10jbo@student.lu.se](mailto:gpo10jbo@student.lu.se)

Tom Glans, [fte10tgl@student.lu.se](mailto:fte10tgl@student.lu.se)

Tack på förhand!

### 1. Kön:

- Man  
 Kvinna

### 2. Ålder:

- Under 18  
 18-29  
 30-39  
 40-49  
 50-59  
 60+

### 3. Vad är din inställning till SAS?

- Mycket dålig                      Neutral                      Mycket bra
-

#### 4. Hur ofta flyger du med SAS?

- Flera gånger i veckan
- En gång i veckan
- Två eller tre gånger i månaden
- En gång i månaden
- Några gånger om året
- En gång varje år
- Mindre än en gång varje år
- Aldrig

Här nedan följer en artikel kring en händelse som vi vill att du delar med dig av dina åsikter kring.

SAS-plan störtade utanför Malmö.

Bara minuter efter att planet lyft störtade det mot marken.  
Lyckligvis klarade sig samtliga med livet i behåll, dock är ett flertal inlagda på sjukhus med varierande skador.

Flygplanet med 100 passagerare och två piloter ombord ska ha kraschat strax intill Sturup flygplats utanför Malmö, kort efter att det lyft.

Den lokala brandkåren larmades om olyckan klockan 15.39.

Allvarliga skador, men inga döda:

Enligt kommunikationschefen för räddningstjänsten i Malmö, Anna-Maria Havskogen, har ingen passagerare dött men att många är allvarligt skadade.

- Planet lyfte från Sturup-flygfältet med runt 100 passagerare och två piloter ombord och kraschade cirka tio minuter senare på ett fält. Planet är totalförstört men alla passagerare är fortfarande vid liv, säger hon till lokala nyhetsmedier.

Piloten beskriver händelsen och orsaken till kraschen som helt ofrånkomligt, Strax efter starten kolliderade flygplanet med en stor flock fåglar som orsakade de stora skadorna på motorena vilket ledde till kraschen.

- Det fanns inget jag kunde göra och det finns ingen möjlighet att förutse händelsen.

Samtidigt höjs det röster runt om i landet som menar att ett flygbolag inte bör krascha på grund av fåglar. En arg passagerare säger:

- Har vi inte kommit längre än att riskera mänskliga liv för att några fåglar flyger nära vårt flygplan?

Detta är en åsikt som inte delas av flygledningen på Sturup:

- Vissa olyckor orsakas av naturen vilket gör dem ofrånkomliga, detta är en sådan.

#### 5. Hur allvarlig är denna händelse enligt dig?

Inte alls allvarlig

Mycket allvarlig

**6. Hur mycket påverkar händelsen ditt förtroende för SAS?**

Påverkar inte alls Påverkar väldigt mycket

Här nedan får du läsa ett antal krishanteringsåtgärder för händelsen. För varje alternativ, svara om åtgärden är tillräcklig för händelsen.

**7. SAS har valt att tillkalla presskonferens där de bland annat anklagar de människor som menar att ett flygplan bör klara av fåglar. SAS säger att de är "okunniga inom ämnet".**

Inte alls tillfredsställande Mycket tillfredsställande

**8. SAS går ut i media och poängterar att det är vanligt att flygplan nödlandar och därför är inte händelsen allvarlig.**

Inte alls tillfredsställande Mycket tillfredsställande

**9. SAS har besvarat kritiken med att lägga all skuld på deras motortillverkare.**

Inte alls tillfredsställande Mycket tillfredsställande

**10. SAS har kallat till presskonferens där de beklagar händelsen men klarlägger att de inte hade en chans att påverka situationen.**

Inte alls tillfredsställande Mycket tillfredsställande

**11. SAS menar att händelsen inte är allvarlig då inga människor faktiskt miste livet.**

Inte alls tillfredsställande Mycket tillfredsställande

**12. SAS har gått ut med löfte om att kompensera alla passagerare på planet.**

Inte alls tillfredsställande Mycket tillfredsställande

**13. SAS tillkallar presskonferens där de tar på sig fullt ansvar samt ber om ursäkt och förlåtelse.**

Inte alls tillfredsställande Mycket tillfredsställande

**14. Om ingen av ovanstående åtgärder är tillräckliga enligt dig, ge förslag på åtgärd du tycker är lämplig.**

Observera att artikeln och händelsen är fiktiv.

Tack för din medverkan!

Vi är tre studenter från Lunds universitet som för närvarande genomför en enkätundersökning i syfte av vårt examensarbete inom marknadsföring. Vårt ämne för denna uppsats är i stora drag företags hanterande kring kriser och skandaler.

När undersökningar genomförs kring företagsskandaler som påverkar relationen mellan företag och konsument är det oftast ur företagets synvinkel studien fokuserar. Då vi anser att konsumenterna och deras åsikter bör värderas högt tar denna undersökning avstamp i era, konsumenternas, åsikter. Vi vill undersöka om den nödvändiga åtgärden eventuellt skiljer sig åt beroende på olika aspekter i situationen. I enkäten kommer ni ges möjlighet att fundera kring en händelse och företagets respons gentemot denna. Ni kommer även få en möjlighet att välja en, enligt er, lämplig respons. För att skapa en trovärdig modell som kan appliceras på verkligheten är vi beroende av er uppriktiga åsikt. Vi vänder oss till dig och andra människor som har nått en position i livet då de kan relatera till de krisexempel vi använder oss av.

Medverkan i undersökningen är självfallet frivilligt. För att säkra undersökningens kvalitet och minimera bortfall är det av stor vikt att du som blir tillfrågad besvarar enkäten. Enkäten och de svar vi får in är endast ämnade för statistiskt ändamål och är helt anonym.

Ditt svar kommer att behandlas konfidentiellt!

Om du har några frågor eller funderingar angående undersökningen, kontakta någon av oss på:

Petter Arborelius, [har12par@student.lu.se](mailto:har12par@student.lu.se)

Johan Bolin, [gpo10jbo@student.lu.se](mailto:gpo10jbo@student.lu.se)

Tom Glans, [fte10tgl@student.lu.se](mailto:fte10tgl@student.lu.se)

Tack på förhand!

**1. Kön:**

- Man  
 Kvinna

**2. Ålder:**

- Under 18  
 18-29  
 30-39  
 40-49  
 50-59  
 60+

**3. Vad är din inställning till SAS?**

Mycket dålig



Neutral



Mycket bra





#### 4. Hur ofta flyger du med SAS?

- Flera gånger i veckan
- En gång i veckan
- Två eller tre gånger i månaden
- En gång i månaden
- Några gånger om året
- En gång varje år
- Mindre än en gång varje år
- Aldrig

Här nedan följer en artikel kring en händelse som vi vill att du delar med dig av dina åsikter kring.

SAS-plan störtade utanför Malmö.

Bara minuter efter att planet lyft störtade det mot marken.

Lyckligvis klarade sig samtliga med livet i behåll, dock är ett flertal inlagda på sjukhus med varierande skador.

Flygplanet med 100 passagerare och två piloter ombord ska ha kraschat strax intill Sturup flygplats utanför Malmö, kort efter att det lyft.

Den lokala brandkåren larmades om olyckan klockan 15.39.

Allvarliga skador, men inga döda.:

Enligt kommunikationschefen för räddningstjänsten i Malmö, Anna-Maria Havskogen, har ingen passagerare dött men att många är allvarligt skadade.

– Planet lyfte från Sturup-flygfältet med runt 100 passagerare och två piloter ombord och kraschade cirka tio minuter senare på ett fält. Planet är totalförstört men alla passagerare är fortfarande vid liv, säger hon till lokala nyhetsmedier.

Piloten beskriver händelsen och orsaken till händelsen som ett tekniskt fel, strax efter starten fallerade motorena på flygplanet som orsakade kraschen.

- Det fanns inget jag kunde göra men det fanns möjligheter att förebygga händelsen. Genom en mer detaljerad undersökning av flygplanet hade felet kunnat upptäckas i tid.

Samtidigt höjs det röster runt om i landet som menar att kraven på att säkerställa teknikens kvalitét inför varje flygning bör höjas. En arg passagerare säger:

- Kan vi inte kräva att de ska vara noggranna i sin tekniska genomgång av något som så många liv hänger på?

Detta är en åsikt som inte delas av flygledningen på Sturup:

- Det finns alltid risk för tekniska olyckor, oavsett hur noggrann man är vid kontroller.

#### 5. Hur allvarlig är denna händelse enligt dig?

Inte alls allvarlig

Mycket allvarlig

**6. Hur mycket påverkar händelsen ditt förtroende för SAS?**

Påverkar inte  
alls

Påverkar väldigt  
mycket

Här nedan får du läsa ett antal krishanteringsåtgärder för händelsen. För varje alternativ, svara om åtgärden är tillräcklig för händelsen.

**7. SAS har valt att tillkalla presskonferens där de bland annat konfronterar de människor som menar att kontrollerna är för dåliga. SAS säger att de är "okunniga inom ämnet".**

Inte alls  
tillfredsställande

Mycket  
tillfredsställande

**8. SAS går ut i media och poängterar att det är vanligt att flygplan nödlandar och därför är inte händelsen allvarlig.**

Inte alls  
tillfredsställande

Mycket  
tillfredsställande

**9. SAS har besvarat kritiken med att lägga all skuld på deras motortillverkare.**

Inte alls  
tillfredsställande

Mycket  
tillfredsställande

**10. SAS har kallat till presskonferens där de beklagar händelsen men klarlägger att de inte hade en chans att påverka situationen.**

Inte alls  
tillfredsställande

Mycket  
tillfredsställande

**11. SAS menar att händelsen inte är allvarlig då inga människor faktiskt miste livet.**

Inte alls  
tillfredsställande

Mycket  
tillfredsställande

**12. SAS har gått ut med löfte om att kompensera alla passagerare på planet.**

Inte alls  
tillfredsställande

Mycket  
tillfredsställande

**13. SAS tillkallar presskonferens där de tar på sig fullt ansvar samt ber om ursäkt och förlåtelse.**

Inte alls  
tillfredsställande

Mycket  
tillfredsställande

**14. Om ingen av ovanstående åtgärder är tillräckliga enligt dig, ge förslag på åtgärd du tycker är lämplig.**

Observera att artikeln och händelsen är fiktiv.

Tack för din medverkan!



#### 4. Hur ofta flyger du med SAS?

- Flera gånger i veckan
- En gång i veckan
- Två eller tre gånger i månaden
- En gång i månaden
- Några gånger om året
- En gång varje år
- Mindre än en gång varje år
- Aldrig

Här nedan följer en artikel kring en händelse som vi vill att du delar med dig av dina åsikter kring.

SAS-plan störtade utanför Malmö.

Bara minuter efter att planet lyft störtade det mot marken.

Lyckligtvis klarade sig samtliga med livet i behåll, dock är ett flertal inlagda på sjukhus med varierande skador.

Flygplanet med 100 passagerare och pilot ombord ska ha kraschat strax intill Sturup flygplats utanför Malmö, kort efter att det lyft.

Den lokala brandkåren larmades om olyckan klockan 15.39.

Allvarliga skador, men inga döda:

Enligt kommunikationschefen för räddningstjänsten i Malmö, Anna-Maria Havskogen, har ingen passagerare dött men att många är allvarligt skadade.

– Planet lyfte från Sturup-flygfältet med runt 100 passagerare och piloten ombord och kraschade cirka tio minuter senare på ett fält. Planet är totalförstört men alla passagerare är fortfarande vid liv, säger hon till lokala nyhetsmedier.

SAS beskriver händelsen och orsaken till händelsen som ett mänskligt fel, då flygplanet endast var bemannat av en pilot, som även var berusad.

Samtidigt höjs det röster runt om i landet som menar att händelsen är ett enormt misstag av organisationen och att det är oansvarigt. En arg passagerare säger:

- Det minsta vi kan kräva är väl att de ska vara nyktra samt att de bestämda reglerna och rutinerna ska följas?

Detta är en åsikt som delas av flygledningen på Sturup:

- Det är svårt för oss att hindra när organisationer och enskilda individer medvetet inte följer regler och rutiner.

Självklart är det oförståeligt.

#### 5. Hur allvarlig är denna händelse enligt dig?

Inte alls allvarlig

Mycket allvarlig

## 6. Hur mycket påverkar händelsen ditt förtroende för SAS?

Påverkar inte  
alls

Påverkar väldigt  
mycket

Här nedan får du läsa ett antal krishanteringsåtgärder för händelsen. För varje alternativ, svara om åtgärden är tillräcklig för händelsen.

## 7. SAS har valt att tillkalla presskonferens där de bland annat konfronterar de människor som menar att rutinerna och reglerna inte följs. SAS säger att de är "okunniga inom ämnet".

Inte alls  
tillfredsställande

Mycket  
tillfredsställande

## 8. SAS går ut i media och poängterar att det är vanligt att flygplan nödlandar och därför är inte händelsen allvarlig.

Inte alls  
tillfredsställande

Mycket  
tillfredsställande

## 9. SAS har besvarat kritiken med att lägga all skuld på de människor som arbetar kring påstigningen till flygplanet för att de inte stoppat en berusad och ensam pilot.

Inte alls  
tillfredsställande

Mycket  
tillfredsställande

## 10. SAS har kallat till presskonferens där de beklagar händelsen men klarlägger att de inte hade en chans att påverka situationen. Piloten är endast en liten del av organisationen.

Inte alls  
tillfredsställande

Mycket  
tillfredsställande

## 11. SAS menar att händelsen inte är allvarlig då inga människor faktiskt miste livet.

Inte alls  
tillfredsställande

Mycket  
tillfredsställande

## 12. SAS har gått ut med löfte om att kompensera alla passagerare på planet.

Inte alls  
tillfredsställande

Mycket  
tillfredsställande

## 13. SAS tillkallar presskonferens där de tar på sig fullt ansvar samt ber om ursäkt och förlåtelse.

Inte alls  
tillfredsställande

Mycket  
tillfredsställande

**14. Om ingen av ovanstående åtgärder är tillräckliga enligt dig, ge förslag på åtgärd du tycker är lämplig.**

Observera att artikeln och händelsen är fiktiv.

Tack för din medverkan!