



LUNDS UNIVERSITET
Campus Helsingborg

Ursäkten hjälper ingen, åtgärden hjälper alla!

- Kriskommunikation för ett återupprättat kundförtroende

Kristine Eriksson & Christina Lilliehöök

Handledare:
Christer Eldh

C-uppsats
Vt 2014

Sammanfattning

Titel: Ursäkten hjälper ingen, åtgärden hjälper alla! - Kriskommunikation för ett återupprättat kundförtroende

Författare: Kristine Eriksson och Christina Lilliehöök

Universitet: Lunds universitet, Campus Helsingborg, Institutionen för service management

Kurs: KSKK01 VT 2014

Nivå: Kandidatuppsats, 15 hp

Handledare: Christer Eldh

Nyckelord: Skandal, ursäkt, ansvar, kundförtroende, åtgärd

Syfte: Denna uppsats vill skapa en bättre förståelse för hur företag bör uttrycka sig i media efter en skandal, för att bättre möta det som konsumenterna efterfrågar av dessa uttalanden. Syftet med denna uppsats är därmed att hjälpa företag att förbättra sina uttalanden vid skandaler och därmed lyckas bättre med sin krishantering.

Metod: Studien baseras på kvalitativa studier med en dokumentanalys av företags uttalanden i media, en ostrukturerad intervju samt tre stycken fokusgruppsintervjuer.

Teori: Det teoretiska materialet som har använts har presenterat tidigare forskning som redogjort för hur företag bör uttala sig vid en skandal, för att återfå konsumenters förtroende. Det har även tagits upp teorier kring bland annat kriskommunikation, etik och kundlojalitet.

Slutsats: Denna studie har tydliggjort när ursäkten är viktig i ett företags uttalande och vad som gör den trovärdig. Ursäktens betydelse har även ifrågasatts och det har framgått för den inte har lika stor påverkan på konsumenternas förtroende. Vikten av åtgärden, för att återfå konsumenternas förtroende har även belysts. Andra faktorer som kan påverka hur företags uttalanden mottas av konsumenterna har också framgått, som att planera uttalandet i förväg och att anpassa uttalandet efter det kundsegment företaget har. En annan faktor som har visat sig påverka hur uttalandena mottas av konsumenterna är hur pass hög moral de har, hur lojala de är samt hur känslomässigt nära de uppfattar problemet som orsakat skandalen.

Förord

Vi vill rikta ett stort tack till alla deltagare i fokusgrupperna, som tog sig tid att medverka i denna studie. Det är tack vare ert engagemang som denna uppsats har kunnat bli till. Ytterligare vill vi tacka Carl-Johan Wachtmeister, som ställde upp och delgav oss sin expertis. Slutligen vill vi även tacka vår handledare Christer Eldh för dina råd och uppmuntran längs vägen.

Lund, juni 2014
Kristine Eriksson & Christina Lilliehöök

Innehållsförteckning

1. Inledning	5
1.1 Bakgrund	5
1.2 Problemformulering	6
1.3 Syfte	6
1.3.1 Frågeställningar	6
1.4 Disposition	7
1.4.1 Teori	7
1.4.2 Metod	7
1.4.3 Analys	7
1.4.4 Slutsatser	7
1.4.5 Diskussion	7
2. Teori	8
2.1 Offer och skurkar vid en skandal	8
2.2 Konsten att be om ursäkt	9
2.3 Att intressera intressenterna	10
2.4 Planera för det oförutsägbara	11
2.5 Kunden avgör etiken	12
2.6 Ett avtrubbat etiskt ansvar	12
2.7 Lojala kunder tar företagets parti	13
3. Metod	15
3.1 Textanalys av artiklar	15
3.2 Ostrukturerad intervju	16
3.3 Fokusgruppsintervju	16
3.4 Urval av deltagare	17
3.5 Moderators roll	19
3.6 Samspelet mellan moderator och assistent	20
3.7 Plats och miljö	20
3.8 Under fokusgruppsintervjuernas gång	21
3.9 Tankar efteråt	22
4. Analys	23
4.1 Hur väljer företag att uttryck sig i sina uttalanden i media vid en skandal?	23
4.1.1 Företag som ber om ursäkt	23
4.1.2 Konsten att inte ta ansvar	27
4.2 Hur mottas företagens sätt att uttrycka sig i sina uttalanden av konsumenterna?	32
4.2.1 Att be om ursäkt eller att inte be om ursäkt	32
4.2.2 Ursakten är inte alltid lösningen	33
4.2.3 Återupprepade skandaler och ursäkter	34
4.2.4 Kunden i fokus	35
4.2.5 Kontroll utom räckhåll	36
4.2.6 Planering för bästa hantering	36
4.2.7 Den etiska ställningen	38
4.2.8 Känns det inte, finns det inte	40
4.2.9 Lojalitet övervinner allt	42
5. Slutsatser	44
6. Diskussion	47
Källförteckning	50
Bilaga 1.	53
Bilaga 2.	57
Bilaga 3.	58
Bilaga 4.	59
Bilaga 5.	60
Bilaga 6.	61
Bilaga 7.	62
Bilaga 8.	63
Bilaga 9.	64

1. Inledning

I följande avsnitt kommer en bakgrund till ämnet först att presenteras, därefter kommer problemformuleringen som följs av syfte, frågeställningar och disposition.

1.1 Bakgrund

Företag drabbas kontinuerligt av skandaler, det är därmed av stor vikt att företag lär sig hur de ska hantera dessa. En företagskris är när den allmänna uppfattningen av en oförutsedd händelse, som hotar intressenternas förväntningar av ett företag, riskerar företagets lönsamhet, tillväxt och i värsta fall även dess överlevnad (Helm & Tolsdorf 2013). En skandal är en typ av kris och beskrivs enligt Nationalencyklopedin (2014) som en anstötlig eller uppseendeväckande händelse som orsakar upprördhet hos allmänheten. En viktig del av krishantering vid en skandal är därför företagets kommunikation med allmänheten, eftersom bristande kriskommunikation kan leda till konsekvenser som sviktande kundlojalitet och förlorade marknadsandelar (Garcia 2012).

Hur företag väljer att uttrycka sig i sina uttalanden, vid en skandal, har därför en stor påverkan på resultatet av krishantering och kundens bild av företagen. Även om två företag hanterar problemet som har orsakat skandalen på samma sätt kan de välja att uttrycka sig på helt skilda sätt när de uttalar sig i media. Tidigare forskning menar att företag bör be om ursäkt till allmänheten i sina uttalanden om de ska kunna återupprätta konsumenternas förtroende. De måste be om ursäkt på ett genuint sätt och vara ärliga i sin ånger över vad som har inträffat samt försäkra allmänheten om att det inte kommer att inträffa igen. Att be om ursäkt på ett genuint sätt är därmed den mest effektiva lösningen för att återupprätta allmänhetens förtroende enligt tidigare forskning (Grebe 2013; Mitroff och Anagnos 2000).

Trots att tidigare forskning poängterar vikten av att be om ursäkt på ett genuint sätt, för att återfå konsumenternas förtroende, ser verkligheten lite annorlunda ut (Grebe 2013; Mitroff och Anagnos 2000). Idén till denna uppsats tog form då vi upptäckte att flertalet företag väljer att skylla ifrån sig i sina uttalanden vid inträffandet av en skandal, istället för att be om allmänhetens förlåtelse. Frågan som därför uppstod var: kan det i vissa fall löna sig för företag att ha denna attityd? Ett företag som väljer att skylla ifrån sig kan liknas med den psykologiska termen rationalisering, som är en försvarsmekanism som betyder att personen i fråga bortförklarar en handling eller besvikelse (Psykologiguiden 2014). Denna

försvarsmekanism har de flesta människor någon gång använt sig utav och i flera fall kommit undan med. Vi frågar oss därför om företag skulle kunna göra detsamma?

1.2 Problemformulering

I denna uppsats vill vi uppmuntra företag att bete sig på ett etiskt sätt och att be om ursäkt om situationen kräver det. Det utesluter dock inte att det kan finnas vissa skandaler där konsumenterna inte kräver en ursäkt av företagen. Vi vill därmed ifrågasätta tidigare forskning som menar att företags uttalande måste innehålla en genuin ursäkt för att de ska lyckas med sin krishantering (Grebe 2013; Mitroff och Anagnos 2000). Vi menar att ett uttalande inte alltid behöver innehålla en genuin ursäkt för att möta konsumenternas förväntningar på uttalandet. Genom att endast lägga fokus på ursäkten i uttalandet, är det även lätt att missa andra viktiga komponenter som konsumenterna också efterfrågar. Uppsatsen kommer därför att utgå ifrån konsumenternas perspektiv för att undersöka detta, därmed vill vi skapa en bättre förståelse för hur företag bör uttala sig i media vid skandaler, för att det ska tas emot på bästa möjliga sätt av konsumenterna. På detta sätt vill denna uppsats bidra till service managementfältet, genom att belysa vikten av att ha kunskap om sitt kundsegment vid företags kriskommunikation.

1.3 Syfte

Denna uppsats vill skapa en bättre förståelse för hur företag bör uttrycka sig i media efter en skandal, för att bättre möta det som konsumenterna efterfrågar av dessa uttalanden. Syftet med denna uppsats är därmed att hjälpa företag att förbättra sina uttalanden vid skandaler och därmed lyckas bättre med sin krishantering. Uppsatsen kommer att utgå ifrån nedanstående frågeställningar.

1.3.1 Frågeställningar

- Hur väljer företag att uttrycka sig i sina uttalanden i media vid en skandal?
- Hur mottas dessa uttalanden av konsumenterna?

1.4 Disposition

Nedan följer en disposition av uppsatsens olika kapitel, för att ge en överblick över innehållet i arbetet.

1.4.1 Teori

I denna del presenteras först olika kategorier som företag kan delas upp i, beroende hur de uttalar sig i media efter en skandal. Därefter presenteras hur tidigare forskning anser att företag bör uttala sig vid en skandal för att återfå konsumenternas förtroende. Tidigare forskning kompletteras och ifrågasätts med ytterligare teorier kring kriskommunikation, lojalitet och etik.

1.4.2 Metod

I metoddelen beskrivs det hur studien har genomförts, samt vilka val och begränsningar som har gjorts. Uppsatsen har använt sig av en textanalys, en ostrukturerad intervju samt tre fokusgruppsintervjuer för att kunna svara på frågeställningarna.

1.4.3 Analys

I analysen redogörs det empiriska materialet i en jämförelse med teorin. Denna del är uppdelad efter de två frågeställningarna, för att skapa en tydlig struktur och en direkt koppling till undersökningens syfte.

1.4.4 Slutsatser

Här dras de mest väsentliga slutsatserna från analysen och belyser hur analysen har besvarat uppsatsens syfte.

1.4.5 Diskussion

Diskussionen drar slutsatserna ett steg längre, då de utvecklas och ses från nya perspektiv. Här ges även förslag till hur framtida forskning kan utveckla resultatet från studien ytterligare.

2. Teori

I följande avsnitt kommer den teori som kommer att användas i analysen att presenteras. Först kommer en beskrivning av den teori som kommer att ligga till grund för dokumentanalysen. Sedan kommer en presentation av tidigare forskning kring kriskommunikation som både visar på ursäktens betydelse och andra väsentliga delar som kan påverka uttalandet. Bland annat kommer teorier kring planering, etik och lojalitet att presenteras. Teorierna kommer att användas i analysen för att svara på uppsatsens frågeställningar.

2.1 Offer och skurkar vid en skandal

För att kunna svara på denna uppsats första frågeställning, hur företag väljer att uttrycka sig i sina uttalanden i media vid en skandal, krävs det en tolkning av företagets uttalanden. Vi kommer att analysera olika citat från företags uttalanden med hjälp av Mitroff och Anagnos (2000) teori om *offer* och *skurkar*. De menar att beroende på hur mycket ansvar företaget anser sig ha till varför skandalen har uppstått, antar de olika roller i sin hantering av krisen. Mitroff och Anagnos (2000) kallar de olika rollerna för *offer* och *skurk*. De menar att ett *offer* är en person eller organisation som utsätts för skada eller ovetande utsätter någon annan för skada, men det kan även vara att utsätta någon för skada till trots för att man gjort allt för att undvika det. Det är dock väldigt få företag som är ett äkta *offer*, de menar att de flesta organisationer faller in i rollen som *skurk*, då det inte krävs en större ansträngning för att uppfattas som det. Hur företag uttrycker sig i media påverkar därför om de uppfattas som *offer* eller *skurk*. Det kommer därmed också att påverka hur konsumenterna uppfattar företagets etiska ställning, vilket i sin tur påverkar konsumenternas förtroende till företaget (Mitroff & Anagnos 2000; Snyder et al. 2006). Det kommer därför vara intressant att se om det finns ett samband mellan de olika skurkarna och vilka uttalanden som är populärast hos konsumenterna.

I första delen av analysen kommer de olika företagen att delas in i *offer* och *skurkar*. Mitroff och Anagnos (2000) definierar fyra typer av *skurkar*, de börjar med den första typen som är en person eller organisation som medvetet orsakar skada för någon annan. Den andra typen är de som medvetet orsakar skada och sen förnekar det eller försöker avsäga sig ansvaret för sina handlingar. Den tredje *skurken* är den som öppet erkänner, tar på sig ansvaret, lovar att rätta till situationen och att aldrig upprepa den samt slutligen säkerställer handling att upprätthålla sina löften. Den fjärde och sista typen av *skurkar* är de som upprepande gånger förnekar sin

skuld och skapar då ofta en ännu värre kris än den var från början. Eftersom företagen som tas upp i uppsatsen visar på olika sätt att uttrycka sig vid skandaler är det möjligt att dela upp dem efter denna teori i dokumentanalysen, som kommer göras i första delen av analysen. Teorins syfte är att se om det finns ett samband mellan kategoriseringen av *offer* och *skurkar* samt konsumenternas bemötande av uttalandena. Vi tror dock inte att endast denna teori är tillräcklig för att ge en fullständig insikt i hur konsumenterna mottar uttalandena. Därför kommer även andra teorier att användas för att ge en mer fullständig bild av vad konsumenterna efterfrågar i företagets uttalanden. De andra teorierna kommer att presenteras härnäst.

2.2 Konsten av att be om ursäkt

Tidigare forskning om kriskommunikation är väldigt tydlig i vad som är viktigast i företagets uttalande: den genuina ursäkten. Grebe (2013) menar att det är den viktigaste delen av krishantering. Han hävdar att genom att inte be om ursäkt på ett genuint och ärligt sätt tar organisationen inte fullt ansvar för vad som har hänt. Att ta ansvar för sina handlingar eller brist på handlingar är det mest väsentliga en organisation kan göra när en kris uppstår, då det enligt Mitroff och Anagnos (2000) ger den största chansen för en positiv krishantering. I analysen av den andra frågeställningen kommer vi därför att utgå ifrån denna teori, för att utbreda om den stämmer i alla avseenden eller om det möjligen finns vissa fall där teorin inte är allmängiltig. I textanalysen kommer det därmed först framgå vilka företag som ber om ursäkt på ett genuint sätt och vilka som inte gör det, för att senare se om det påverkar hur konsumenterna mottar uttalandet.

Någonting som också kommer undersökas är om företagen går i några *fallgropar*, som Mitroff och Anagnos (2000) menar är någonting som organisationer ska akta sig för då de kommunicerar med allmänheten under en kris. *Fallgroparna* är: att inte göra sig själv eller organisationen till det riktiga offret, inte gömma sig bakom halvsanningar och inte ge komplicerade förklaringar till varför krisen uppstått. Teorin om *fallgropar* kommer därför också att användas i analysen, för att det skulle kunna påverka hur konsumenterna uppfattar både ursäkten och uttalandet i dess helhet.

Även Grebe (2013) talar om misstag företag kan göra i sina uttalanden, som kan vara förödande för krishantering. Han menar att organisationer som istället väljer att inte uttala sig, skylla på andra, ta avstånd eller som blir tvingade till att hantera situationen är risken att

deras rykte råkar ut för ännu större skada än om de hade bett om ursäkt. Han menar att organisationer som har bäst förutsättningar för att repa sig från en skandal snabbt och minimera skada är de som istället väljer att ta sig an det som har hänt på ett transparent och förebyggande sätt, därmed är en ursäkt det bästa alternativet (Grebe 2013). Vi ska ha detta i åtanke när vi analyserar både företagets uttalanden och konsumenternas åsikter om dessa. Framförallt ska vi se om företagen kan övertyga konsumenterna att de kommer att ta sig an problemet som har orsakat skandalen på ett transparent och förebyggande sätt, även om de inte ber om ursäkt. Många av de företag som har undersökts inför denna uppsats har inte bett om ursäkt i sina uttalanden, därför skulle detta vara intressant att utreda. Uppsatsen utgår ifrån att företagets avsaknad av en ursäkt i sina uttalanden inte är ett tecken på okunskap, utan ett aktivt beslut. Det visar att företag kan finna situationer där avsaknaden av ursäkten i uttalandet inte är förödande för företagets krishantering. Vi anser dock att det inte är endast ursäkten, eller avsaknaden av den, som påverkar hur konsumenterna uppfattar uttalandet. Företagen kan beröra sina konsumenter på andra sätt i sina uttalanden. För att företaget ska kunna beröra sina konsumenter på det sättet som de önskar bör de därför anpassa sin kommunikation efter sina konsumenter (Joxar, Birk & Einwiller 2010). Härnäst kommer teori att presenteras, som bland annat belyser vikten av konsumentanpassad kommunikation, planering av sitt uttalande, etik och moral samt kundlojalitet. Syftet med dessa teorier är att se om de kan påverka hur uttalandet mottas av konsumenterna och se om det även kan påverka ursäktens betydelse.

2.3 Att intressera intressenterna

Först och främst måste ett företags kommunikation med media anpassas till deras kundsegment om de vill att konsumenterna ska motta deras budskap så som de önskar. Målet med kriskommunikationen, skriver Johar, Birk och Einwiller (2010), är att återställa konsumenters förtroende. Det är därför viktigt att företaget vet hur deras kunder tänker och känner, så att de kan anpassa sin kommunikation därefter. För att ett företag ska lyckas kommunicera med sina intressenter, däribland företagets kunder, på ett effektivt sätt bör de också veta vad som efterfrågas och förväntas av företaget (Garcia 2012). Garcia (2012, s. 42) menar att en lyckad kommunikation innebär "... en viljeakt riktad mot en levande enhet som reagerar". Det Garcia (2012) menar med detta är att en effektiv kommunikation inte sker av en slump, utan den är målinriktad, medveten och en del av företagets strategi. Företagets uttalanden, som granskas i analysen, kommer därför även att bedömas utifrån hur väl de kommunicerar med sitt kundsegment. Syftet med detta är att se om det kan påverka hur väl

företagen når fram med sitt budskap till konsumenterna. Indelningen av fokusgrupperna representerar tre möjliga kundsegment, som kommer att presenteras närmare i metoddelen. Kommunikationen inkluderar inte bara uttalanden utan också handlingar och beteende samt all kontakt med intressenterna. Många företagsledare bortser ofta från intressenterna, vilket är ett stort misstag, då företaget måste ta sina intressenter på stort allvar om de vill vinna deras tillit i det långa loppet (Garcia 2012). Därför är företagets kunskap om sina konsumenter avgörande för resultatet av deras kommunikation. Ett företag som därmed anpassar sin kommunikation efter sina konsumenter kan förutse om konsumenterna efterfrågar en ursäkt eller inte. Vi vill med vår undersökning se om företags uttalande vid en skandal stämmer överrens med vad konsumenterna efterfrågar. Exempelvis borde inte ett företag behöva be om ursäkt i sitt uttalande efter en skandal om konsumenterna inte efterfrågar detta. Vi menar därför att det är viktigt att företaget lär känna sina kunder innan skandalen inträffar och att de planerar sin krishantering och kriskommunikation.

2.4 Planera för det oförutsägbara

Skandaler kan uppstå väldigt plötsligt, speciellt om ett företag befinner sig på den globala marknaden. Eftersom företagen oftast har lite kontroll över skandalen är det viktigt att företagen är väl förberedda, därför kommer även detta att tas hänsyn till i analysen av företagets uttalanden (Waters 2011). Shrivastava, Mitroff och Udwadia (1987) menar att även om en kris är svår att förutse så kan företag handskas med den direkt om de är förberedda. Modzelewski (1990) anser även att den bästa planen för krishantering är den som kan förutse vilka typer av kriser som kan uppstå och sannolikheten för att de inträffar. Företaget bör därmed inte bara förutse vilka skandaler som kan ske, utan även planera för hur de ska kommunicera till sina konsumenter när det inträffar. Vi menar att skillnaderna i hur företagen väljer att uttrycka sig i sina uttalanden kan vara en konsekvens av hur väl förberedda de är för kriser och skandaler. Shrivastava, Mitroff och Udwadia (1987) påstår att ett företag som tror att de är sårbara ofta är mindre sårbara vid en kris än företag som tror att de inte är sårbara, detta beror på att de på grund av sin påstådda sårbarhet förbereder sig mer inför eventuella kriser. De menar därmed att desto mer ett företag förbereder sig för eventuella kriser, desto större chans har de att snabbt kunna återhämta sig från krisen på ett framgångsrikt sätt. Vi vill därför se om planeringen av uttalandet påverkar hur konsumenterna uppfattar deras uttalande.

2.5 Kunden avgör etiken

I planeringen av uttalandet och i det förberedande arbetet inför en skandal ingår även det etiska ställningstagandet. Om företaget vet hur de ska hantera skandalen etiskt, redan innan den inträffar kan det ge företaget en fördel i krishantering (Shrivastava, Mitroff och Udwadia 1987). Det är vid en kris som företagets sanna etiska och moraliska ställning visas, därför är det viktigt att den etiska aspekten ska vara en del av den framarbetade krishantering och den strategiska planeringen (Snyder et al. 2006). Att företaget hanterar skandalen på ett etiskt sätt betyder dock inte att företaget måste be om ursäkt i sitt uttalande. Då Garcia (2012) menar att det är av stor betydelse att företaget formar sitt etiska agerande efter det moraliska och etiska intresset hos företagets alla intressenter. Det betyder att företag bör basera sin etiska ställning, i sitt uttalande vid en skandal, i sitt kundsegments etiska och moraliska värderingar. Vi hävdar därmed att företag inte behöver be om ursäkt om deras kundsegment inte värderar det som etiskt betydelsefullt. Möjligheten finns dock att konsumenterna kan uppfatta ett företags uttalande mer etiskt om de ber om ursäkt, även om de inte själva har den etiska värderingen. Vi tror dock att företagets etiska ställningstagande kan visas på andra sätt än endast genom att be om ursäkt. I vilket fall kan den etik och moral som uttalandet förmedlar till konsumenterna påverka hur de mottar uttalandet. I analysen kommer därför även företagets uttalanden att värderas utefter hur väl de möter konsumenternas etiska och moraliska värderingar.

2.6 Ett avtrubbat etiskt ansvar

Konsumenternas etiska och moraliska värderingar kan också påverkas av hur känslomässigt påverkade de blir av skandalen. Gemensamt för alla företag som undersöks i denna uppsats är att skandalerna de har varit med om har orsakats av problem längre bak i deras förädlingskedja och detta kan ha en påverkan på hur konsumenterna reagerar på både skandalerna och uttalandena. Jensen och Sandström (2012) hävdar att om en skandal grundar sig i någonting som inträffar längre bak i förädlingskedjan kan det resultera i att konsumenterna inte känner ett lika stort etiskt ansvar. De understryker detta när de säger att det personliga ansvarstagandet försvåras när det sätts i ett globalt sammanhang. Det är ofta konsumenters osäkerhet och ovetskap om platserna där organisationerna verkar som försvårar ansvarstagandet ytterligare. När det fysiska och psykiska avståndet ökar så minskar den känslomässiga påverkan, vilket leder till att människor kan begå handlingar som går emot deras etiska värderingar. När organisationer lägger sin produktion på avstånd skapas då ett fysiskt och psykiskt avstånd mellan handlingar och konsekvenser och då menar Jensen och

Sandström (2012, s. 81) att ”det moraliska ansvaret domnar av”. Det betyder att när en skandal har orsakats av ett problem längre bak i förädlingskedjan, som konsumenterna har svårt att känna en fysisk och psykisk närhet till, resulterar det i att de inte kommer ta ett tydligt etiskt ställningstagande emot den. Företag behöver därmed inte ta ett tydligt etiskt ställningstagande emot skandaler som deras konsumenter inte känner fysisk och psykisk närhet till den, eftersom företagen enligt Garcia (2012) ska anpassa sitt etiska och moraliska ställningstagande efter sitt kundsegment. Skandalerna som företagen har varit inblandade i kommer därför även att bedömas efter hur nära konsumenterna känner sig fysiskt och psykiskt till skandaltypen.

2.7 Lojala kunder tar företagets parti

Det är inte bara hur företaget uttrycker sig som påverkar hur uttalandet mottas av konsumenterna. Vilket företag det handlar om påverkar också hur konsumenterna uppfattar uttalandet. Shirazi, Lorestani och Mazidi (2013) menar att märkeslojala kunder köper varan eller tjänsten flera gånger oberoende av hur företagets situation ser ut. Alhabeeb (2007) menar att det är beteendelojaliteten som påverkar de återupprepande köpen. För att en kund ska bli beteendelojal krävs det att konsumenten känner tillit till företaget.

Lojala kunder är troligen mer benägna att vara partiska och ta företagets parti under en kris. De kan välja att bortse ifrån information som står i motsats till deras egna uppfattningar om företaget (Helm & Tolsdorf 2013). Det är på grund av att människor söker efter att handling, attityd och övertygelse ska stämma överrens med varandra. När det sker en skillnad mellan dessa uppstår det ett obehag hos personen. Obehaget som personen känner kallas för *kognitiv dissonans*. För att minska denna känsla förändrar personen antingen sin handling, attityd eller övertygelse. Ett resultat av den *kognitiva dissonansen* kan vara att lojala kunder visar sympati för företagen under en kris och anser att företagen behöver hjälp (Cleeren, Dekimpe & Helsen 2008). Att ha en lojal kundbas kan därmed underlätta för ett företag vid en skandal. I uppsatsen kommer det därför att undersökas om konsumenterna ser annorlunda på företagens uttalande om det är ett företag som de är lojala till. Om beteende lojalitet och allmän lojalitet till företaget påverkar hur konsumenterna mottar uttalandena, skulle företagen kunna ta hänsyn till detta när de utformar sina uttalanden.

Sammanfattningsvis kommer uppsatsen att använda sig av ett par väl valda teorier och begrepp för att kunna svara på uppsatsens frågeställningar. I analysen kommer först Mitroffs

och Anagnos (2000) teori om *offer* och *skurkar* ligga till grund för uppsatsens dokumentanalys. Här kommer det även undersökas om företagen går in i någon av *fallgroparna* i sina uttalanden. Den genuina ursäkten, som Grebe (2013) menar är avgörande vid en lyckad kriskommunikation, kommer därefter att användas i analysen för att se om den går att ifrågasätta. I analysen kommer även andra teorier att användas som handlar om: vikten av att känna sitt kundsegment, betydelsen av ett planerat uttalande, anpassande av det etiska ställningstagandet, det fysiska och psykiska avståndet mellan konsument och skandal samt kundlojalitet. Dessa teorier kommer att användas för att se om de påverkar hur konsumenterna mottar företagens uttalanden, för att skapa en bättre förståelse för hur företag bör uttrycka sig i sina uttalanden vid en skandal.

3. Metod

Härnäst kommer en genomgång av arbetets metodval och en beskrivning av hur vi har gått tillväga för att samla in empirin. Vi har använt oss av en textanalys, en ostrukturerad intervju samt tre fokusgruppsintervjuer för att kunna svara på frågeställningarna. I metoden kommer även olika val och avgränsningar som gjorts under arbetets gång att redogöras. Vi har eftersträvat att vara så transparenta som möjligt i denna beskrivning för att studien ska vara imiterbar, om det finns ett behov av att genomföra den på nytt.

3.1 Textanalys av artiklar

För att kunna besvara den första frågeställningen i denna uppsats, hur företag väljer att uttrycka sig i sina uttalanden i media vid en skandal, har en dokumentanalys genomförts. En dokumentanalys används när en texts objektiva betydelse ska tas fram, i analysen försöker vi därför eftersträva att vara så sakliga som möjligt när vi analyserar citaten (Bryman 2008). Citaten som valdes ut är från elva olika företag, några av dessa är inblandade i samma skandal vilket gör att det är totalt nio olika skandaler som kommer att presenteras. Citaten är hämtade från artiklar om skandaler som har figurerat i media de senaste åren. Dokumentanalysen kommer börja med att bakgrunden till skandalerna beskrivs, för att få en bättre förståelse för sammanhangen citaten är dragna ur, eftersom en dokumentanalys bör ta i beaktning kontexten som texten befinner sig i (Bryman 2008). Citaten som användes var hämtade från företagen: Findus, Familjen Dafgård, H&M, Stora Enso, Nestlé, Cloetta, Sängjätten, MQ, KappAhl, Toyota och General motors. De valdes ut då vi sökte efter en variation i både skandaltyper och hur företagen valde att uttrycka sig. Skandaltyperna som skandalerna sedan delades in i var: livsmedelshantering, barnarbete, djurplågeri och säkerhet. Vi ville ha olika typer av skandaler, dels för att se om detta kunde påverka hur företagen valde att uttrycka sig i sina uttalanden, men även för att se om det kunde påverka hur konsumenterna mottog uttalandena, när vi sökte svar på den andra frågeställningen. När vi sökte efter olika typer av uttryck i uttalandena letade vi framförallt efter företag som uttalar sig enligt tidigare forsknings rekommendation och därmed ber genuint om ursäkt, samt företag som inte gjorde det (Grebe 2013). Bland de företag som inte uttalade sig som tidigare forskning rekommenderar kunde vi senare dela in i grupperna: skyller på andra, spelar ovetande samt påstår att problemet står utanför deras kontroll.

3.2 Ostrukturerad intervju

För att få en bättre förståelse för hur företag hanterar kriser och ser på krishantering kontaktades en expert i området. Den åttonde maj 2014 träffade vi Carl-Johan Wachtmeister över en timmes lunch på Skeppsbron 2 i Malmö. Wachtmeister driver företaget CJW Advice, han har dessutom lång erfarenhet inom kommunikation och krishantering. Han har utbildat sig vid Lunds universitet och har även läst ett år i Los Angeles, där hans intresse för kommunikation väcktes. Under lunchen diskuterades företags krishantering och Wachtmeisters syn på kriskommunikation. Diskussionen var avslappnad och ostrukturerad men utgick ifrån hur han ansåg att företag bör uttrycka sig i media efter en skandal. Efter mötet sammanfattades genast det viktigaste som sagts under diskussionen i punktform. Dokumentet skickades därefter via mejl till Wachtmeister för kontroll och eventuella tillägg. Syftet med mötet var framförallt att få en bättre bild av hur företag arbetar med krishantering och kriskommunikation, men även att få en inblick i om branschen tänker som tidigare forskning i frågan om ursäktens betydelse i uttalandet. Mötet med Wachtmeister gav insikter som bidrog till en jämförelse mellan branschens och tidigare forsknings syn på denna fråga. Intervjun bidrog därmed till att analysen fick ytterligare en dimension som ökade dess djup.

3.3 Fokusgruppsintervju

Den andra frågeställningen, om hur konsumenterna mottar företags sätt att uttrycka sig i sina uttalanden vid en skandal, har besvarats med hjälp en kvalitativ metod. Forskare använder sig ofta av kvalitativ metod när de vill utforska, upptäcka och tolka saker i sin omgivning (David L. Morgan 1998a). Då den andra frågeställningen efterfrågar konsumenternas åsikter i ämnet passade detta metodval uppsatsens mål bra. Metoden som därför valdes var fokusgrupper som är en typ av gruppintervju där en så kallad moderator leder en diskussion som sker mellan gruppens medlemmar. En framgångsrik fokusgrupps intervju kan leda till att gruppen utforskar, upptäcker samt utvecklar tolkningar av ämnet åt forskaren (David L. Morgan 1998a). Fokusgrupper var därmed ett självklart val, då vi ville gå in på djupet i hur konsumenter tänker kring hur företag bör uttrycka sig vid en skandal för att återfå deras förtroende. I analysen kommer diskussionerna från fokusgrupperna att analyseras med hjälp av teorin. I analysen kommer därmed författarnas sammanlagda bild av vad som sades under diskussionerna att presenteras. Resonemangen kommer att stödjas av flertalet citat och urklipp från diskussionerna, som finns att hitta i bilaga två till och med bilaga nio.

Vi eftersträvade att ha fokusgrupper som bestod av fyra till sex medlemmar. I alla grupper var det slutligen fyra medlemmar vardera, då ett flertal föll bort på grund av avhopp. Bryman (2008) hävdar att en fokusgrupp vanligtvis består av sex till tio medlemmar. Även Morgan (1998b) säger detta, han hävdar dock att det finns anledningar till att välja mindre grupper än sex medlemmar. Den främsta fördelen med en mindre grupp är att medlemmarna får större utrymme till att säga mer och det genererar en fördjupad förståelse. Bryman (2008) menar att en negativ effekt av större grupper är att sannolikheten ökar att vissa gruppmedlemmar kommer i skymundan och därmed förlorar engagemang. Att ha grupper om fyra visade sig vara ett lagom antal för diskussion, då de flesta visade på ett stort engagemang och hade mycket att säga. I en av grupperna var dock en gruppmedlem tvungen att gå tidigare och även om diskussionen fortsatte på ett engagerat sätt, flöt den inte på lika bra. Det visade sig att för små grupper kunde ha samma effekt som stora grupper, då det även här blev lättare att diskussionen dominerades av enskilda personer. Valet av att ha mindre grupper visade sig ändå vara ett lämpligt val, då vi fick ut väldigt mycket av varje intervju och fick en stor insikt om vad varje grupp och person kände.

Till uppsatsen hölls tre stycken fokusgrupper. En fokusgrupp var inte aktuellt, då Bryman (2008) menar att endast en fokusgrupp innebär en risk, eftersom gruppens åsikter kan vara unika och därmed kan det vara svårt att dra generella slutsatser. Å andra sidan kan ett allt för stort antal grupper innebära slöseri med tid och resurser, därför bör forskaren endast fortsätta tills det har uppnått teoretisk mättnad, som innebär att ingen ny information framkommer om ämnet (Bryman 2008). Vi utgick från tre fokusgrupper, då varje grupp har en specifik egenskap som kunde tillföra någonting nytt till diskussionen. Efter den tredje fokusgruppen övervägdes det om det fanns ett behov av en fjärde grupp. Resultatet visade att detta inte var nödvändigt, då det hade uppstått mättnad under den tredje gruppens diskussion. Under diskussionen togs överlag samma synpunkter upp som de tidigare grupperna redan nämnt och det uppstod endast ett fåtal nya insikter.

3.4 Urval av deltagare

Vid val av deltagare anser Bryman (2008) att alla som tycker att ämnet är intressant kan vara potentiella deltagare. Även Morgan (1998b) instämmer med detta, då han menar att diskussionen med större sannolikhet blir lyckad om intresset för ämnet delas av forskaren och deltagarna i fokusgruppen. Att ha många olika typer av deltagare kan till och med vara en fördel. Det är dock ovanligt att forskaren inte har några kriterier vid val av

gruppmedlemmarna, exempelvis ålder, kön och yrke kan vara kriterier. I detta arbete har de tre grupperna delats in efter kriterierna: ålder, utbildning samt livs- och konsumtionserfarenhet.

Den första gruppen består av fyra medlemmar som går första och andra året på gymnasiet och är i åldrarna 16 till 17, denna grupp kallas för 'ungdomarna' i uppsatsen. Intervjun med ungdomarna hölls 26:e april och varade under en timme och 36 minuter (Fokusgruppsintervju 1). Medlemmarna i gruppen valdes ut för att de, på grund av sin ålder, inte har en bred erfarenhet av handeln och relationer till företag, samt att de inte heller har någon hög utbildningsnivå. De är dock tillräckligt gamla för att kunna hålla en intressant och givande diskussion, vilket hade kunnat vara svårare att uppnå om vi hade valt en yngre målgrupp.

Den andra fokusgruppen består av fyra studenter i åldrarna 22-24, denna grupp kallas för 'service managementstudenterna' eller endast 'studenterna'. Intervjun med studenterna hölls den 3:e maj och pågick under två timmar och 12 minuter (Fokusgruppsintervju 2). De går alla andra året på service management kandidatprogrammet i Helsingborg och har mer teoretisk bakgrund inom ämnet än grupp ett. De har även mer erfarenhet av konsumtion än grupp nummer ett, på grund av att de är äldre och har flyttat hemifrån. Ibland står det 'de yngre' i analysen och då refererar vi till både ungdomarna och studenterna.

Den tredje gruppen består av fyra vuxna personer i åldrarna 27-58, de benämns som 'de äldre vuxna', 'de vuxna' eller 'vuxengruppen'. Fokusgruppsintervjun med de vuxna hölls den 26:e april och pågick under en timme och 53 minuter (Fokusgruppsintervju 3). I gruppen har ingen en specifik utbildning inom området men de har både mer livserfarenhet samt mer erfarenhet av konsumtion än de övriga grupperna, eftersom de på grund av sin ålder har haft fler relationer, både som konsument och anställd, till olika typer av företag. Vuxengruppen är därmed den grupp som har störst erfarenhet inom området och kan ha en viss teoretisk erfarenhet, men inte på samma nivå som grupp nummer två.

Samtliga deltagare har kontaktats via personliga kontakter. Grupp nummer ett kontaktades via en gammal gymnasielärare till en av oss som har skrivit uppsatsen. Inom den här gruppen kände flertalet av medlemmarna varandra sedan tidigare, dock var de okända för oss. Kontakten till grupp nummer två togs av en av oss med en av medlemmarna i gruppen, som sedan kontaktade resterande. Samtliga i denna grupp går andra året på kandidatprogrammet

service management och i denna grupp känner en av oss några av medlemmarna i gruppen, därav var den av oss som inte kände någon moderator. I den tredje gruppen togs kontakten med medlemmarna enskilt av en av oss, som är bekant med alla i denna grupp. Moderatoren till denna grupp var även här den av oss som inte kände gruppmedlemmarna. Vikt har därmed lagts på att moderatoren inte ska ha någon personlig relation till någon av deltagarna, dock har det inte varit en prioritet att medlemmarna i gruppen ska vara obekanta. Enligt Morgan (1998a) prioriteras det att gruppens medlemmar ska vara helt obekanta vid undersökningar som efterfrågar information kring människors rutiner som lätt tas förgivet i vänskapskretsar. Denna uppsats fokus ligger bortom rutiner och därmed har detta inte varit en prioritet.

3.5 Moderators roll

Enligt Krueger (1998b) kallas personen som leder fokusgruppintervjun för moderator istället för intervjuare, då den inte håller i en klassisk intervju utan leder en diskussion. Det är diskussionen mellan deltagarna i fokusgruppen som gör fokusgruppen speciell. Moderatoren ska därmed inte vara en deltagare i diskussionen eller medlem i gruppen. Under intervjuerna valde vi därför att själva vara moderatorer. Moderatoren ska se sig själv som den ovetande och ska se på gruppens medlemmar som de som sitter inne med kunskap (Krueger 1998b). Vi försökte hålla detta perspektiv genom alla fokusgrupper. Det var svårast under den tredje fokusgruppen, då det mesta som sades under denna diskussion redan hade diskuterats under de tidigare fokusgruppsintervjuerna.

Enligt Bryman (2008) är sannolikheten större att gruppmedlemmarnas åsikter kommer fram om de får frihet att prata om vad de vill inom ämnet. Moderatoren ska inte ha en styrande roll i intervjun, men om diskussionen helt tappat fokus måste moderatoren gå in och se till att gruppen byter fokus. Det var flera tillfällen i varje intervju där diskussionen tappade fokus, då försökte moderatoren att föra tillbaka intervjun på rätt spår med hjälp av en ny fråga. Det var inte alltid lätt att veta exakt när diskussionen hade tappat fokus, därför underlättade det att vara två så att den som inte var moderator under intervjun kunde hjälpa moderatoren med att uppmärksamma om detta hade skett. Krueger (1998b) understryker vikten av att moderatoren lyssnar noggrant och är alert då den hela tiden måste ha analysen i åtanke. Det är något som kan vara krävande för moderatoren då det krävs en hög koncentrationsförmåga. Två av intervjuerna hölls på samma dag med två timmars mellanrum. Den tredje intervjun hölls en vecka senare, eftersom den gruppens medlemmar inte kunde tidigare. Det kändes även som ett bra val att inte hålla alla intervjuer på samma dag, eftersom det då hade varit en risk att

författarna inte hade kunnat hålla samma koncentrationsförmåga och engagemang under den tredje intervjun.

3.6 Samspelet mellan moderator och assistent

Krueger (1998b) menar att det finns många fördelar för en moderator att ha en assistent. Assistenten bör vara kompetent och intresserad av ämnet och kan med fördel vara olik moderatorn för att fånga upp andra aspekter. Vid varje fokusgrupps intervju agerade därför den av oss som inte var moderator som assistent. Assistenten satt vid två av intervjuerna lite bakom bordet där gruppmedlemmarna satt, för att inte vara i fokus, men mitt emot moderatorn så att de kunde ha en icke-verbal kontakt. Det arrangemanget fungerade ganska bra, men efter ett tag märktes det att assistenten kunde vara mer aktiv än vad vi först hade trott. Assistenten ska inte vara delaktig i diskussionen, enligt Krueger (1998b) utan ska snarare agera som en iakttagare av hela fokusgruppen. Vi anser dock att assistenten kan vara mer aktiv än så med fördel för diskussionen, då både moderatorn och assistenten var helt insatta i ämnet och känner varandra väl. I den tredje intervjun bestämdes det därför att assistenten skulle sitta med vid bordet, dock klargjordes det för fokusgruppen, innan intervjun, vem det var som skulle leda diskussionen. Fördelen med detta var att om assistenten hade en fråga uppstod det inte ett avbrott i diskussionen på samma sätt som det hade gjort i de tidigare fokusgrupperna, då gruppmedlemmarna inte såg assistenten. Assistenten förde dock anteckningar under alla intervjuer, då det var dennes viktigaste uppgift, som Krueger (1998b) menar att assistenten med fördel bör göra under diskussionen. Han menar att det bör föras anteckningar både om vad som sägs men även om vad som händer fysiskt i gruppen.

3.7 Plats och miljö

Intervjuerna hölls i en lägenhet som tillhör ena författaren. Lägenheten är belägen vid en lugn gata och har ett stort vardagsrum där intervjuerna ägde rum. Krueger (1998b) pekar på vikten av att deltagarna hälsas välkomna och att gruppen småpratar om saker som inte rör ämnet när de precis har anlänt, för att skapa en trevlig och trygg miljö. Krueger menar att det kan vara fördelaktigt att bjuda på något att äta. Varje fokusgrupp började därför med att alla lära känna varandra under en stunds fika, i vuxengruppen kändes detta extra viktigt, då ingen av medlemmarna i gruppen kände varandra sedan tidigare.

3.8 Under fokusgruppsintervjuernas gång

Innan diskussionen började förklarades det vad en fokusgrupp är och hur själva diskussionen skulle gå till. Inledningen av diskussionen är viktig, menar Krueger (1998b) för då ska moderatorn skapa en bra atmosfär för diskussion. Han menar att moderatorn bör ta upp lite information om hur diskussionen ska gå till men bör inte vara för formell. Vi ansåg att det lätt blev en informell stämning i introduktionen, vilket dock inte sågs som ett problem, utan snarare en fördel då det bidrog till en bra stämning i gruppen. Det är viktigt att diskussionen påbörjas på rätt sätt. Här bör moderatorn få alla att säga någonting, då det därefter blir lättare för medlemmarna att delta i diskussionen (Krueger 1998b). Efter att vi hade förklarat hur diskussionen skulle gå till så började moderatorn med att be alla berätta lite om sig själva. På detta sätt hade alla sagt någonting innan själva diskussionen satte igång.

Alla fokusgruppsintervjuer var uppbyggda på samma sätt. Först ställdes några inledande frågor, för att även här få alla att börja prata och för att sakta få diskussionen att komma in på ämnet. Gruppmedlemmarna fick därefter diskutera vad ordet kundförtroende betydde för dem, om de kände ett stort förtroende för ett visst företag samt om deras förtroende blivit rubbat någon gång på grund av en skandal, därefter påbörjades den mer strukturerade delen av intervjun. Diskussionen var här uppbyggd kring fyra olika typer av skandaler: livsmedelshantering, barnarbete, djurplågeri och produktsäkerhet. Varje skandaltyp innehöll citat från två till fyra olika företag (Bilaga 1). Företagens namn samt ord som kunde avslöja exakt vilken skandal det rörde sig om hade tagits bort eller ersatts med neutrala ord. Vi ville göra detta för att fokusgrupperna inte skulle påverkas av vilka företagen var, eller av deras relation till dem, utan endast koncentrera sig på hur företagen valt att uttala sig. Gemensamt för alla skandaler var att problemet uppstått längre bak i förädlingskedjan. Företagen hade exempelvis inte själva anställt barn eller plågat djur, men de var en bidragande faktor till att detta hade kunnat ske. Varje gruppmedlem fick ett häfte som bestod av fyra blad. På varje blad presenterades vardera skandaltyp. Gruppen diskuterade därefter citaten med hjälp av moderatorns frågor. När alla citat från de olika skandalerna hade diskuterats ställdes lite frågor där skandalerna jämfördes och frågor som involverade alla skandaler ställdes. Slutligen frågade moderatorn om någon ville tillägga någonting innan diskussionen avslutades.

Efter varje fokusgruppsintervju var det en trevlig stämning i rummet och medlemmarna i gruppen ställde frågor kring arbetet och vilka företagen var som de hade läst citaten ifrån. Vi hade väldigt kul under fokusgrupperna och upplevde att de hade genererat väsentlig kunskap

för uppsatsen, då mycket information hade levererats på kort tid. Transkriberingen visade sig dock vara svårare och mer tidskrävande än vad som hade tänkts från början. Intervjuerna spelades in på två mobiltelefoner och två av intervjuerna videofilmades, den sista intervjun filmades inte då filmerna innan inte hade kommit till så stor användning under transkriberingen. De första intervjuerna filmades på grund av att författarna misstänkte att det skulle vara svårt att veta vem som var vem vid transkriberingen, men det visade sig att det inte var ett problem att känna igen de olika rösterna. Ett problem har dock varit när gruppmedlemmarna pratade i mun på varandra, i vissa fall var det omöjligt att höra vad de sa. I gruppen med ungdomarna försvårade detta transkriberingen, då de vid flera tillfällen även avslutade varandras meningar samt talat samtidigt. Deltagarna har anonymiserats i uppsatsen för att skydda deras integritet. I transkriberingen har deras namn istället bytits ut mot siffror, för att läsaren inte ska lägga för stor vikt på kön eller andra antaganden som namn kan generera.

3.9 Tankar efteråt

Det empiriska materialet gav ett användbart material, samt ledde till en intressant analys, det har därmed visat sig vara en tillfredsställande metod att använda för denna sortens undersökning. Textanalysen var rätt val av analys för att få svar på den första frågeställningen, om hur företag uttrycker sig i media efter en skandal, då den gav en objektiv bild av citaten. Intervjun med Wachtmeister kompletterade analysen, då den gav en inblick i vilka värderingar människor i branschen har gällande krishantering och kriskommunikation. Intervjuerna med fokusgrupperna gav upphov till en givande analys samt svar på den andra frågeställningen, då det belyste brister i tidigare forskning. Uppdelningen mellan de olika grupperna, som var baserat på ålder, utbildning samt livs- och konsumtionserfarenhet, underströk intressanta skillnader som troligtvis inte hade blivit tydliga om deltagarna hade blandats. Diskussionen mellan medlemmarna i fokusgrupperna gav upphov till en dynamik där deltagarna fick möjlighet till att själva och tillsammans utforska samt ifrågasätta sina åsikter och antaganden. Fokusgrupperna gav därmed svar på frågor som inte hade kunnat besvaras med enkäter eller enskilda intervjuer och var därmed rätt val för denna typ av undersökning.

4. Analys

Härnäst kommer empirin att ställas mot teorin i en analys för att få svar på frågeställningarna.

Den första frågeställningen besvaras med hjälp av en dokumentanalys av företags uttalanden i media vid skandaler, tillsammans med en inblick från en intervju med Wachtmeister. Den andra och tredje frågeställningen kommer därefter att besvaras utifrån fokusgruppsintervjuerna.

4.1 Hur väljer företag att uttrycka sig i sina uttalanden i media vid en skandal?

Nedan följer en analys av hur företag uttrycker sig i sina uttalanden i media vid en skandal. Alla företagen kommer att analyseras efter Grebes (2013) teori om ursäkten och Mitroffs & Anagnos (2000) teori om *offer* och *skurkar*, det kommer även undersökas om något av företagen går in i någon av *fallgroparna* i sina uttalanden. Uttalanden som stämmer överrens med Grebes (2013) teori om ursäktens betydelse kommer att analyseras först, därefter analyseras uttalanden som går emot denna teori.

4.1.1 Företag som ber om ursäkt

Det finns två anledningar till varför en genuin ursäkt är viktig i återhämtningen efter en skandal: för det första så accepterar allmänheten lättare en ursäkt som ges frivilligt, för det andra så kan en tidig ursäkt ge människorna inom organisationen möjlighet att ta tag i problemen mer effektivt (Grebe 2013). I verkligheten är det inte många företag som följer denna teori, trots fördelarna som Grebe (2013) menar att en ärlig ursäkt kan ge. Fyra företag som dock försöker följa denna teori i sina uttalanden är Stora Enso, Findus, General motors och Toyota.

Efter att Kalla fakta hade uppmärksammat att barnarbete förekom hos Stora Ensos underleverantörer i Pakistan stod de tillsvars på ett förtroendeingivande sätt. Stora Ensos verkställande direktör, Jouko Karvinen (2014), skrev då en debatt artikel i Dagens Industri där han officiellt bad om ursäkt och förklarade hur de skulle lösa problemet. En ärlig ursäkt är när företaget tar fullt ansvar för vad som har inträffat och ber företagets intressenter om förlåtelse. Om företaget vill upprätta sitt rykte efter skandalen måste de be om ursäkt och framförallt måste de mena det (Grebe 2013). Stora Enso lyckades med detta i sitt uttalande när de bad om ursäkt, eftersom de lovade att härmed vara öppna med sitt agerande framöver. Det gav

ursäkten och uttalandet en större trovärdighet och därmed fick vi intrycket av att den var genuin (Karvinen 2014).

Stora Enso skulle kunna klassas som den tredje *skurken* utefter hur de valde att uttrycka sig i sitt uttalande vid skandalen. Ett företag är den tredje *skurken* om de öppet erkänner, tar på sig ansvaret, lovar att rätta till situationen och att den aldrig kommer att upprepas, samt slutligen säkerställer handling att upprätthålla sina löften (Mitroff & Anagnos 2000). Stora Enso följer mönstret då de börjar sitt uttalande med att erkänna att de vet om att barnarbete förekommer, därefter tar de på sig ansvaret genom att ge en uppriktig ursäkt. De avslutar sedan med att ge intrycket av att problemet inte kommer att upprepa sig samt att de kommer att arbeta för att finna en lösning på problemet. Stora Enso gör detta genom att nämna att de dels kommer att sätta press på sina leverantörer. De kräver att leverantörerna ska arbeta mot barnarbete om de vill ha ett fortsatt samarbete med företaget (Karvinen 2014). Karvinen (2014) säger även att han lovar att de ska jobba långsiktigt. Stora Enso visar tydligt i uttalandet att de tar en moralisk ställning mot barnarbete och därmed kan företagets intressenter få tilltro till vad de säger.

Findus gjorde även de ett uttalande när det hade uppdagats att deras lasagne innehöll hästkött trots att det inte stod så på etiketten (Frisell 2013). De valde då att uttala sig genom att spela in en reklamfilm där en kock, som är deras ansikte utåt, på ett kort och koncist sätt bad om ursäkt (Myrin 2013). Findus uttalande visade på empati, då kocken började med att ge uttryck för hur händelsen har påverkat honom känslomässigt (Myrin 2013). Findus fick med alla komponenter för en ärlig och genuin ursäkt, då de tog fullt ansvar för det som inträffat och bad om allmänhetens förlåtelse (Grebe 2013). Findus visar även på att de har dragit lärdom av den inträffade händelsen genom att de tagit till åtgärder för att det inte ska kunna inträffa igen, när de säger "Nu hämtar vi vårt nötkött från ett fåtal utvalda leverantörer och kan följa köttet hela vägen, från gården hit till Bjuv, och dessutom DNA-testar vi den" (Myrin 2013). De avslutar med att visa på transparens när de bjuder in allmänheten till att besöka deras fabrik i Bjuv (Myrin 2013). För att en organisation ska kunna bli fullkomligt förlåten måste uttalandet få intressenterna att känna tillit till att organisationen har lärt sig av det som hände och att det inte kommer att inträffa igen. Det är därför viktigt för organisationen att vara transparent i sitt arbete efter skandalen och att de analyserar vad som gick fel, så att det inte händer igen (Grebe, 2013).

Findus kan också klassificeras som den tredje *skurken*, eftersom de öppet erkänner, tar på sig ansvaret, lovar att rätta till situationen och ger intrycket av att skandalen aldrig kommer att upprepas, samt att de slutligen tar till åtgärder för att upprätthålla sina löften, som Mitroff och Anagnos (2000) menar att tredje *skurken* måste göra. Findus uttalande är även det exemplariska sättet att hantera en kris på, utifrån branschens bild av hur en kris bör hanteras. Findus har till exempel vunnit pris för sin hantering av krisen, när de tilldelades årets Livsmedelspris på grund av sitt ansvarstagande och öppenhet under skandalen (Sveriges Radio 2013). Att Findus fick det här priset visar på att branschen stödjer teorin om vikten av ursäkten och fullt ansvarstagande vid en kris, det behöver dock inte betyda att företag alltid tjänar på att ha denna attityd, vid alla typer av skandaler, för att få tillbaka konsumenternas förtroende.

Ett annat företag som också lyckats ge en genuin och ärlig ursäkt är General motors. Företaget har på senare tid uppmärksammats för att de har dolt tekniska fel, exempelvis problem med krockkuddar som inte utlöstes vid krock (Söderholm 2014). General motors ny tillsatta verkställande direktör fick då en svår uppgift med att återupprätta förtroendet hos kunderna efter skandalen. I sitt uttalande har hon dock lyckats med att leverera en trovärdig och ärlig ursäkt. Ursäkten uppfattas både ärlig och empatisk då hon är personlig i sitt uttalande när hon drar kopplingar till sin egen roll som mamma (Söderholm 2014). Hon visar därmed empati till de drabbade, vilket Wachtmeister menar är viktigt att få fram i sitt uttalande. Ursäkten inger då även förståelse för de drabbade och hopp om att företaget har dragit lärdom av sina misstag (Expertintervju). Hon ger därmed även intrycket av att hon tar fullt ansvar för vad som har hänt, vilket Grebe (2013) menar är viktigt för att uttalandet ska kännas ärligt.

General motors är också *skurk tre* då de förutom att ta ansvar, be om ursäkt och lova att rätta till problemet även visar på handling då de i sitt uttalande hävdar att lösningen på problemet är företagets lednings högsta prioritet. De har därmed alla komponenterna för att kunna klassas som *skurk tre*, enligt Mitroff och Anagnos (2000).

Ett annat företag som också ber om ursäkt i sitt uttalande är Toyota. Toyotas ordförande, Akio Toyoda, blev tvungen att be om ursäkt efter deras dittills största kris, där fel på deras gaspedaler och bromsar hade uppmärksammats (SVT 2010). Toyotas ursäkt inger empati och förståelse, när Toyoda säger att han beklagar djupt vad som har hänt. Han säger även att "Vi

kommer att göra vårt yttersta för att återvinna förtroendet hos våra kunder” och att han personligen kommer att se till att Toyota kommer att göra allt i sin makt för att säkerställa detta (SVT 2010; TT 2010). Genom att han ber om ursäkt och säger att de kommer göra sitt yttersta för att lösa problemet, ger det intryck av att företaget tar händelsen seriöst och att de kommer att vidta åtgärder för att det inte ska inträffa igen. Ursäkten skulle därmed kunna klassas som en ärlig och genuin ursäkt, eftersom att Grebe (2013) menar att den är det om företaget tar fullt ansvar för vad som har inträffat och ber företagets intressenter om förlåtelse.

Det Toyota inte får med i sitt uttalande är att ursäkten inte följs av någon konkret åtgärd eller ett löfte om öppenhet. Det är därmed svårt att känna full tillit till att de kommer ta det fulla ansvar som de utlovar. För att en organisation ska kunna bli fullkomligt förlåten måste ursäkten få intressenterna att känna tillit till att organisationen har lärt sig av det som hänt och att det inte kommer att inträffa igen. Därför är det viktigt för organisationen att vara transparenta i sitt arbete efter skandalen och att de analyserar vad som gick fel, så att det inte händer igen (Grebe, 2013). Toyotas trovärdighet minskar därmed till skillnad från de andra företagen som ber om ursäkt, då företagets brist på transparens och åtgärder gör att intressenterna kan få det svårare att känna tillit till att organisationen har dragit lärdom av händelsen och att det inte kommer att inträffa igen. Bristen på åtgärden gör även att Toyotas uttalande inte innehåller alla komponenter för att uppfylla kriterierna till den exemplariska tredje *skurken*, men det är den *skurk* som de kommer närmast av de *skurkar* som Mitroff och Anagnos (2000) presenterar i sin teori om *skurkar*.

Ett gemensamt drag i Stora Enso, General motors, Findus och Toyota uttalande är att de ber om ursäkt på ett genuint och ofta empatiskt sätt. De flesta tar upp åtgärder som de har genomfört, eller kommer att genomföra, för att hindra att problemet i företaget kvarstår. Att de uttryckligen säger att de ska ta till åtgärder inger tillit till att företaget kommer att ta det fulla ansvar som de har utlovat. Alla instämmer även, mer eller mindre, med *skurk* tre. Alla följer även teorin om en bra krishantering enligt Grebe (2013) och Findus har till och med har vunnit pris för den. Följande del av analysen kommer ta upp företag som inte har uttalat sig på detta sätt.

4.1.2 Konsten att inte ta ansvar

Tidigare forskning poängterar vikten av en ärlig och genuin ursäkt om ett företag ska kunna återhämta sig efter en kris (Grebe 2013). Flertalet företag väljer dock att inte uttrycka sig efter denna princip i sina uttalanden vid en skandal. Istället väljer företagen att exempelvis: skylla på andra, spela ovetande eller påstå att problemet står utanför deras kontroll. Grebe (2013) menar att företag tar fullt ansvar om de ber om ursäkt i sitt uttalande och att om de inte gör det riskerar de att det leder till en misslyckad krishantering. Härnäst analyseras några företag som har valt att inte be om ursäkt i sina uttalanden vid en skandal.

Familjen Dafgård var med om samma kris som Findus, som tidigare nämnts, de valde dock att ha motsatt inställning till sin skuld i skandalen. I en intervju med *Expressen* valde de att inte be om ursäkt och ta fullt ansvar. Istället för att be om ursäkt, som Grebe (2013) menar är det enda alternativet för en bra krishantering, valde de att skylla ifrån sig på sina leverantörer. I intervjun säger den vice verkställande direktören att de har blivit lurade "... vi fortsätter också försöka spåra tillbaka vilken leverantör som kan ha varit inblandad i det här och vi har en misstänkt lista som vi arbetar oerhört noggrant med just nu, för att utreda vem som har lurat oss." (*Expressen*, 2013).

När Familjen Dafgård skyller på sina leverantörer, vill de utge sig själva som *offer*, vilket är en av de *fallgropar* som Mitroff och Anagnos (2000) tar upp. För att ett företag ska kunna bli ett *offer* krävs det att de är helt oskyldiga, att de antingen har utsatts för skada eller ovetande utsatt någon annan för skada. Det kan även vara att de har utsatt någon för skada till trots för att de gjort allt för att undvika det (Mitroff och Anagnos 2000). Wachtmeister menar att det ibland finns en gråzon där ansvarsförhållandena är oklara (Expertintervjun). Enligt *offer* teorin finns det dock ingen gråzon. Det finns inte heller några oklarheter om vem det är som bär ansvaret i förädlingskedjan, eftersom kedjan går ut på ett samarbete (Waters 2011). Familjen Dafgård har ett ansvar för att deras produkter innehåller det som etiketten utger och de kan då inte vara ett *offer*, då de borde ha haft kontroll över sin egen förädlingskedja. I intervjun trycker Dafgård på att de inte har handlat något hästkött, utan att de har betalat priset för nötkött (*Expressen* 2013). Det räcker dock inte för att göra dem till *offer*, då de skulle ha kontrollerat att köttet de fick från sina leverantörer var det kött som de hade beställt.

Familjen Dafgård passar inte in på någon av de fyra *skurkarna* som Mitroff och Anagnos (2000) tar upp. De kan inte vara *skurk* ett och två, då båda *skurkarna* utgår ifrån att företaget

försakade skadan medvetet. De kan heller inte vara *skurk* tre eller fyra. De kan inte vara *skurk* tre då de inte erkänner och tar fullt ansvar och de kan i nuläget inte vara *skurk* fyra, som återupprepar gånger förnekar sin skuld (Mitroff & Anagnos 2000). Teorin om *skurkarna* skulle därför behöva utvidgas med ytterligare en femte *skurk*, som omedvetet har orsakat skada och vidtar de nödvändigaste åtgärderna, men som inte tar fullt ansvar för vad som har hänt. Här passar Familjen Dafgård in, då de inte har orsakat skadan medvetet och att de inte tar fullt ansvar när de spelar *offer*. De vidtar dock de nödvändigaste åtgärderna som behövs för att rätta till felet, då de nu kontrollerar köttet genom att göra provtagningar samt att de avslutar samarbetet med de utpekade leverantörerna (Expressen 2013).

Ett annat företag som hävdar att de har blivit lurade är MQ, när det uppdagades att de hade produkter gjorda av hår från angorakaniner som hade framställts under plågade former för djuren. MQ påstår att de har en strikt djurrättspolicy, som i så fall inte har följts av deras leverantörer (Lagerstedt 2013).

Det räcker inte med att MQ säger att de har en djurrättspolicy för att de ska kunna klassas som *offer*. Då ett *offer* är helt oskyldigt, det har antingen utsatts för skada eller ovetande utsatt någon annan för skada (Mitroff & Anagnos 2000). MQ har ett ansvar att se till att deras djurrättspolicy följs även om de inte har utsatt djuren för skada själva. Därför passar även MQ in på den femte *skurken*, då de antagligen inte har orsakat kaninerna skada medvetet, då de har en djurrättspolicy. De menar att de ska vidta åtgärder om det visar sig att deras djurrättspolicy inte följs, men eftersom de lägger skulden på sina leverantörer tar de inte fullt ansvar (Lagerstedt, 2013; Grebe 2013).

H&M påverkades av samma skandal som MQ och hade en liknande attityd till den, då även de har en produktpolicy, som de inte har haft kontroll över att den fullföljts (Scott, 2013). H&M påstår däremot att de har ett kontrollprogram och att de genomför oannonserade kontroller, men till trots för detta har de inte kunnat säkerställa att djuren inte far illa (Bloodworth, 2013). De hävdar i sitt uttalande att de kommer att stoppa produktionen, tills de kan garantera att djuren inte far illa (Scott, 2013). De skulle därmed kunna vara ett *offer*, då de kan ha gjort allt i sin makt för att förhindra att djuren far illa. De kan följaktligen även klassas som den femte *skurken*, eftersom de antagligen inte heller har orsakat djuren skada medvetet, att de vidtar åtgärder vid behov och att de inte tar fullt ansvar för vad som har skett (Scott 2013).

Det finns också ett flertal företag som, i sina uttalanden spelar ovetande om att det finns brister i deras förädlingskedja som kan orsaka skada hos omgivningen. En skandal där två företag valde att ha denna inställning var när det uppmärksammades att kakao, som kom från Elfenbenskusten och Gana, hade framställts med hjälp av barnarbete. Nestlé och Cloetta blev anklagade för att köpa kakao därifrån och båda menade att de inte visste om att detta pågick. Nestlé menade att de inte visste om att barnarbete förekommer med uttalandet "Det är fruktansvärt om det är så.", medan Cloetta hävdar att de inte vet var kakaon de använder kommer ifrån (Grahn & Uusijarvi 2009). Varken Nestlé eller Cloetta tar något ansvar för skandalen när de väljer att spela oskyldiga. När företagen väljer att spela ovetande istället för att be om ursäkt tar de inte fullt ansvar för vad som har hänt, enligt Grebe (2013). Även om de inte väljer att be om ursäkt hade de kunnat visa på andra sätt att de tar ansvar, exempelvis genom att säga att de kommer att ta till åtgärder eller att de ska ta tag i problemet på annat sätt, men det framgår inte i deras uttalanden.

Nestlé och Cloetta spelar också *offer då* de säger att det inte finns några andra alternativ, att de i Västafrika inte får lön och arbete om de slutar köpa kakao samt att de inte kan göra någonting åt saken själva om inte hela branschen gör det (Grahn & Uusijarvi 2009). På detta sätt försöker de att rättfärdiga sitt beteende och avsäga sig allt ansvar för vad som händer i förädlingskedjan. De går dessutom in i en till av *fallgroparna* när de spelar på halvsanningar (Mitroff och Anagnos 2000). Nestlé och Cloetta menar att de inte visste om att barnarbete förekommer i deras leverantörsled. Det är dock inte troligt att de inte har varit medvetna om detta tidigare, då barnarbete är ett välkänt problem i Elfenbenskusten sedan tidigare och att 70 procent av världens kakao kommer därifrån (Grahn & Uusijarvi 2009). Nestlé och Cloetta kan därmed klassificeras som den andra *skurken*. Den typen av *skurk* som medvetet orsakar skada och sen förnekar det eller försöker avsäga sig ansvaret för sina handlingar (Mitroff och Anagnos 2000). De blir den andra *skurken* eftersom det är orimligt att de inte har varit medvetna om problemet innan och handlat kakao därifrån i alla fall, samt att de sedan förnekar det och därmed försöker avsäga sig ansvaret för det.

Ett tredje företag som också spelar ovetande är KappAhl, när det framkom att de har använt merinoull från Australien i deras produkter, där den plågsamma metoden mulesing har använts på merinofåren för att undvika skadedjur. De använder uttryck som "Är det så..." och

“Hade vi vetat de här...” och understryker därmed att de var omedvetna om problemet (Holender 2008). KappAhl väljer därmed också att spela oskyldiga.

Mitroff och Anagnos (2000) menar att ett *offer* helt omedvetet har utsatt någon annan för skada eller att de har utsatt någon för skada till trots för att de har gjort allt i sin makt för att undvika det. Det är inte troligt att KappAhl är helt oskyldiga eftersom det inte är troligt att de är omedvetna om att djurplågeri kan förekomma och att de inte visar på att de har arbetat för att förebygga detta hos deras leverantörer. KappAhl kan därmed också klassas som skurk fem, då de visar att de kommer att försöka åtgärda problemet utan att ta fullt ansvar för vad som har hänt och att de spelar ovetande och oskyldiga (Holender 2008).

En del företag hävdar i sina uttalanden att problemet i förädlingskedjan, som orsakat skandalen, är utom deras kontroll. När det uppdagades att H&M:s kläder innehöll bomull från Uzbekistan, där barnarbete är ett välkänt problem, förnekade de inte detta. De försökte dock avsäga sig ansvaret genom att hävda att de inte kunde göra någonting åt problemet. De menar att de inte kan ställa krav på deras underleverantörer, då de inte har en direkt relation till dem (Munck 2007; Olsson 2007). Traditionellt så kontrollerades varje del av förädlingskedjan separat, men för att kunna konkurrera på marknaden idag så måste företagen i en förädlingskedja arbeta närmare varandra och med varandra. Det krävs ett nära samarbete och konstant kommunikation mellan de olika medlemmarna i kedjan för att skapa en effektiv process (Waters 2011). Det är därmed inte troligt att H&M inte har någon kontakt med leverantörer längre ner i kedjan, då de med tanke på sin storlek och position på marknaden antagligen arbetar för att ha en så effektiv process som möjligt. De tar därmed inte ansvar för att de inte har haft ett bra samarbete med resterande delar av förädlingskedjan.

H&M kan därför inte vara *offer* då de har varit medvetna om problemet med barnarbete i Uzbekistan. De försöker dessutom avsäga sig ansvaret, samt att de inte berättar om vilka åtgärder som de ska vidta. Mitroff och Anagnos (2000) beskriver *halvsanningar* som en av de tre *fallgroparna* företag ska akta sig för i sin kriskommunikation. Även om det enligt Wachtmeister är svårt för globala företag att ha kontroll över hela kedjan, är det en *halvsanning* när de skyller på att de inte kan ha någon kontroll eller kontakt med sina leverantörers leverantörer (Expertintervju). Det är en *halvsanning* eftersom de hade kunnat ställa högre krav på sina egna leverantörer och arbetat för att förbättra dessa relationer. H&M

kan därmed klassificeras som den andra typen av *skurk* enligt Mitroffs och Anagnos (2000) teori, då de medvetet har orsakat skada och sedan har försökt avsäga sig ansvaret för det.

Sängjätten uttryckte sig liknande i sitt uttalande när det kom fram att de använde dun som hade plockats från levande gäss under tortyrliknande former. De menar att de inte är ansvariga då "Hela branschen sitter i samma sits" (Dragic 2009). De säger dock att de inte vill bidra till djurplågeri och att de kommer att ta till åtgärder om de inte blir en förändring (Gustafsson 2009). Långa förädlingskedjor innebär många risker, däribland minskad kontroll och insikt (Waters 2011). Under expertintervjun framgick det att det är svårt för företag att tackla problemen som uppstår i förädlingskedjan, dock är problem i kedjan ofta en effekt av ett misslyckat samarbete (Expertintervjun; Waters 2011). Företagen bör därmed ta ansvar för att försöka förbättra relationen med leverantörerna för att få ett lyckat samarbete och då minimera bristerna i förädlingskedjan.

Sängjätten är därmed också den femte *skurken*, då de kan ha varit omedvetna om problemet när de antog att deras djurrättspolicy har följts, samt att de i sitt uttalande uttrycker att de kommer att vidta åtgärder. De avsäger sig även ansvaret, när de menar att hela branschen står inför samma problem (Dragic 2009).

Ovan har alla företag valt att inte be om ursäkt i sina uttalanden, trots att tidigare forskning rekommenderar detta (Grebe 2013). De har istället valt att antingen skylla på andra, spela ovetande eller påstå att problemet står utanför deras kontroll. Tre företag har gått att likna med *skurk* två och dessa företag har även gått in i *fallgropen halvsanningar*, när de försöker förklara bort sin skuld (Mitroff & Anagnos 2000). De flesta företag har dock kunnat klassificeras som den femte *skurken*, vilken har blivit tillagd av författarna då de ansåg att den har saknats från teorin. Även om de som är *skurk* fem inte har bett om ursäkt och tagit fullt ansvar, har de tagit en viss grad av ansvar genom att visa på att de ska vidta åtgärder.

4.2 Hur mottas företagens sätt att uttrycka sig i sina uttalanden av konsumenterna?

Vid en skandal väljer företag att uttrycka sig på olika sätt. Tidigare forskning menar att det krävs en genuin ursäkt för att genomföra en lyckad krishantering, frågan är dock om konsumenterna håller med (Grebe 2013). Härnäst kommer en analys av fokusgruppsintervjuernas reaktioner på företagens uttalanden. Analysen kommer följa teorins mönster, först kommer ursäktens betydelse i uttalandet att utredas, för att sedan följas av betydelsen av: att tala till sitt kundsegment, att planera uttalandet, att möta konsumenternas etiska och moraliska värderingar, det fysiska och psykiska avståndet samt konsumenternas lojalitet till företaget.

4.2.1 Att be om ursäkt eller att inte be om ursäkt

Målet för kriskommunikation är framförallt att återställa kundernas förtroende (Johar, Birk och Einwiller 2010). Om det stämmer att ursäkten krävs för en lyckad krishantering bör den generera ett större kundförtroende än om företaget väljer att inte uttrycka sig så (Grebe 2013). Påståendet ska nu undersökas när företagens uttalanden analyseras utifrån hur de mottogs av fokusgrupperna.

Majoriteten av de mest populära uttalandena bad om ursäkt, som teorin menar att företag bör göra efter en kris. En av ungdomarna uttrycker det genom att säga "jag tror att det ultimata är att man är mer konkret med vad man har gjort för fel och att man sen ber om ursäkt" (Fokusgrupp 1). Stora Enso, Findus och General motors var de mest populära uttalanden i respektive skandal och ingav därmed ett stort förtroende. Gemensamma nämnare för dem alla var att de bad om ursäkt och att de går att klassas som *skurk* tre. Vid en kris är företagets bästa alternativ att ta fullt ansvar för sina handlingar eller brist på handlingar, då det ger den största chansen för en positiv krishantering enligt Mitroff och Anagnos (2000). Fokusgrupperna ansåg att deras uttalanden ingav en positiv känsla, flertalet poängterade även att det var bra när ett företag erkänner eftersom det visar på att de då är medvetna om att problemet existerar (Bilaga 2). Deltagarna menade att ett erkännande inger förtroende och en känsla av trygghet, då det visar på att företaget har kontroll över situationen. Toyotas uttalande kände fokusgrupperna inte lika mycket förtroende till trots att de också bad om ursäkt. Det kan därför ifrågasättas om ursäkten är anledningen till att de andra uttalandena fick ett så stort förtroende, vilket därmed kan bestrida om en ursäkt verkligen krävs för att genomföra en lyckad krishantering, som Grebe (2013) menar att det gör. En skillnad mellan Toyotas och de

andras uttalanden var dock att de inte hade med en åtgärd i sitt uttalande och därmed inte hade med alla komponenter enligt Mitroff och Anagnos (2013) beskrivning av *skurk* tre.

4.2.2 Ursäkten är inte alltid lösningen

I alla fokusgrupper och genomgående under diskussionerna har betydelsen av åtgärden varit tydlig (Bilaga 4). Det är därför förvånande att tidigare forskning, så som Grebe (2013), inte har lagt särskilt stor vikt på lösningen i uttalandet vid en skandal. Mitroff och Anagnos (2000) lägger inte heller stor vikt på lösningen. Den enda gången de tar upp lösningen är när de diskuterar *skurk* tre, men även där lägger de ingen större betydelse på den. Fokusgrupperna lade däremot mycket tyngd på lösningen och trovärdigheten i att företaget kommer att åtgärda problemet, då de ansåg att företag tar fullt ansvar först när de åtgärdar problemet, vilket betyder att en ursäkt inte är tillräcklig om den inte följs av en åtgärdsplan. I flera fall verkar lösningen på problemet ha ett större värde än ursäkten i sig, då alla deltagare underströk detta när de diskuterade citatet från General motors uttalande “Vi har bett om ursäkt, men det är bara ett steg på resan mot att lösa det här.” (Bilaga 1). Citatet belyste det som fokusgrupperna tyckte var viktigast, vilket var åtgärden. En av studenterna poängterade detta tydligt med “Jag känner att det är väldigt viktigt att man har någon slags lösning, att man är på väg emot det. Det räcker, eller jag tror inte, att en ursäkt räcker inte bara.” (Fokusgruppsintervju 2). Fokusgruppsintervjuerna visar också att det ibland kan räcka med bara en lösning, exempelvis säger en av studenterna “Jag tror att företag kan gå långt för att få tillbaka kundernas förtroende, med bara en lösning...” (Fokusgruppsintervju 2). För att konsumenterna ska kunna känna tillit till att de kommer att lyckas lösa problemet är det viktigt att företaget också visar på att de kommer att vara transparenta under arbetet med krisen (Grebe 2013). Om företaget är öppna med hur de ska lösa problemet genererar det i ett ökat förtroende till att det inte kommer att upprepas. Åtgärden behöver inte vara en detaljerad beskrivning men den måste vara trovärdig, så att konsumenterna kan känna tillit till att företaget kommer att genomföra den. Åtgärden har därmed en väsentlig betydelse för hur uttalandet uppfattas av konsumenterna och hur mycket förtroende det genererar. Ett uttalande bör därför alltid innehålla en åtgärd, då det visar på att företaget tar ansvar för vad som har skett. Företaget bör därmed kunna välja att inte be om ursäkt men ändå återfå konsumenternas förtroende, om de har en trovärdig åtgärd i sitt uttalande.

4.2.3 Återupprepade skandaler och ursäkter

Under fokusgrupperna har det också visat sig när ursäkter kan leda till negativa effekter (Bilaga 3). Det framgick att det inte var positivt om ett företag var med om samma problem återupprepade gånger. Fokusgrupperna kände negativa känslor om det antyddes till att det inte var första gången företaget var med om en liknande skandal, då sänktes deras förtroende och tillit till att de skulle lyckas lösa problemet denna gång. De menade att ursäkten kunde ha en negativ effekt, då den i så fall tappar sin innebörd och trovärdighet:

“Det kommer inte betyda någonting om ett företag gör fel, gång på gång, hela tiden och dem bara kommer ut med ett förlåt och att dem kanske lovar saker men att dem inte gör, det blir inga lösningar, det är återupprepade problem och så. Då tappar dem ju allt förtroende också, då gäller det att verkligen lösa det när det har uppstått en skandal och att verkligen vara noggrann med allt.” (Fokusgruppsintervju 2).

Om ett företag agerar som citatet ovan beskriver, leder de återupprepade felen till ett minskat förtroende, vilket liknar teorin om den fjärde *skurken*. Ett företag blir den fjärde *skurken* när de upprepade gånger förnekar sin skuld och därmed får ett sämre anseende och en större skandal än det var från början (Mitroff & Anagnos 2000). Ovan diskuteras dock företag som inte förnekar sin skuld, utan tvärtom så erkänner de problemet om och om igen. En likhet mellan de båda fallen är att de återupprepar antingen sin oskuld eller ursäkt och att problemet inte blir löst, vilket leder till ett minskat förtroende samt en större skandal. Ett företag bör därmed inte be om ursäkt, i sitt uttalande vid en skandal, om de riskerar att hamna i sådant mönster. Det är då bättre att företaget koncentrerar sig på åtgärden och hur de arbetar långsiktigt för att lösa problemet. På det sättet riskerar de inte att samma problem i förädlingskedjan orsakar nya skandaler, eftersom de kontinuerligt arbetar för att förbättra detta. Företaget har då större möjlighet till att behålla sina kunders förtroende, än om de kontinuerligt väljer att be om ursäkt.

I det stora hela stödjer dock fokusgruppernas diskussion tidigare forskning, då de anser att en ursäkt och fullt ansvarstagande är en väsentlig del av uttalandet vid en skandal (Bilaga 1). Under samtalens gång med fokusgrupperna har ursäktens betydelse dock inte alltid varit självklar (Bilaga 3). När fokusgrupperna diskuterade de olika citaten ansåg de att uttalanden utan en genuin ursäkt också var bra. I vissa fall förlät de till och med företag som valde att inte ta fullt ansvar, utan istället skyllde ifrån sig. MQ:s och H&M:s citat om djurplågeri är exempelvis citat som fokusgrupperna har hittat andra kvaliteter hos och som flera har varit benägna att förlåta. Framförallt om företaget väljer att beskriva en åtgärd till problemet som

har orsakat skandalen har fokusgrupperna känt ett större förtroende till företaget. Härnäst kommer fokusgruppsintervjuerna att analyseras efter teorier som kan förklara varför vissa citat togs emot bättre än andra av konsumenterna.

4.2.4 Kunden i fokus

I analysen av fokusgruppsintervjuerna har det ibland gått att upptäcka vissa skillnader mellan de olika grupperna (Bilaga 5). Störst skillnad är det mellan hur ungdomarna och de vuxna reagerat på hur företagen har valt att uttrycka sig i sina uttalanden. Ungdomarna har ofta visat en mer förlåtande sida för företag som hävdar sig vara ovetande om problem, medan de vuxna har visat större förståelse för problemets komplexitet.

Ungdomarna hade exempelvis mer överseende med att MQ och H&M i skandalen om djurplågeri, som båda kan ses som *skurk* fem, skyllde ifrån sig i sina uttalanden. De tog MQ på orden när de sa att de inte var medvetna om problemet. Tre av ungdomarna ansåg från början av diskussionen att företagets uttalande var det mest förtroendeingivande av företagen som var med i skandal 3 om djurplågeri. Senare i diskussionen stod det mellan MQ:s och H&M:s uttalanden, där de inte kunde välja vilket som var bäst. Den vuxna gruppen var däremot kritisk mot hela MQ:s uttalande och ansåg att företaget var skyldigt då de krävde att de skulle ha haft mer koll. Garcia (2012) menar att en effektiv kommunikation inte sker av en slump, utan den är målinriktad, medveten och en del av företagets strategi. Det är även viktigt att företaget på förhand bestämmer hur de vill att deras kommunikation ska påverka deras intressenter och att de därmed försöker uppnå intressenternas förväntningar för att uppnå en sådan reaktion. MQ och H&M har många unga konsumenter, därför bör de rikta en del av sin kommunikation till denna målgrupp. Att ungdomarna uppfattar deras uttalanden mer positivt än de vuxna kan därför tyda på en målinriktad kommunikation, där företagen når ut med sitt budskap till detta utvalda kundsegment.

Nestlés och Cloettas uttalanden, som båda klassas som Mitroff och Anagnos *skurk* två, startade intressanta diskussioner bland fokusgrupperna. Nestlés argument om att de i alla fall skapar jobb, väckte olika reaktioner hos fokusgrupperna (Bilaga 5). Studenterna visar en viss förståelse, för att det kan finnas en sanning i argumentet, men de anser att de borde göra någonting åt det. Ungdomarna visade sympati för detta argument och höll med om att de i alla fall skapade jobb, de ansåg därmed att Nestlé i alla fall har en tanke bakom sitt agerande till skillnad från Cloetta. De vuxna var däremot negativa till denna förklaring, då de anser att

barnen bör gå i skolan. De unga är återigen mer förlåtande och förstående, liksom de var med H&M och MQ, dock har Nestlé och Cloetta väldigt breda målgrupper och eftersom försäljning av choklad inte endast riktas mot unga. Företag måste anpassa sin kriskommunikation efter sina intressenter, vilket då måste bli svårare om företaget har en bred målgrupp (Garcia 2012). Företaget bör ta sina intressenters moraliska och etiska intressen i beaktning när de planerar sitt agerande under en kris (Snyder et al. 2006). Eftersom de vuxna tar en tydligare ställning mot barnarbete bör Nestlé och Cloetta också ta ett ställningstagande emot detta i sitt uttalande, om de vill återupprätta förtroendet hos denna målgrupp.

4.2.5 Kontroll utom räckhåll

Fokusgrupperna fick även olika reaktioner när de läste uttalanden där företagen sa att det inte var deras fel att problemet uppstått, då de inte haft möjlighet till att kontrollera situationen. Det kan ligga sanning i det som företagen säger, även om problem i förädlingskedjan tyder på ett dåligt samarbete (Waters 2011). Globaliseringen erbjuder många fördelar för företag som lägre kostnader och ökad efterfrågan, men ett globalt företag innebär också många risker och oförutsägbara händelser. Företaget jobbar då med människor och på platser som de har både lite kunskap om och kontroll över (Waters 2011). Service management studenterna och majoriteten av de vuxna, kände en förståelse för leverantörsledets komplexitet. De gav uttryck för denna förståelse när de diskuterade H&M:s uttalande vid skandalen om barnarbete, som enligt Mitroff och Anagnos teori kan klassas som *skurk* två. Studenterna kände en viss hopplöshet när de tänkte på problemet med barnarbete och de vuxna ansåg att företag har ett ansvar att påverka om de kan, men de kunde också förstå att det är svårt för företag att kunna ha någon direkt påverkan. Ungdomarna kände däremot ingen förståelse för förädlingskedjans komplexitet. De ansåg att det var oacceptabelt att företaget inte kunde ha någon kontroll över om deras underleverantörer använde sig av barnarbete. De ansåg att eftersom de var medvetna om problemet är det deras ansvar att i alla fall försöka påverka. Skillnaden mellan grupperna kan bero på att de vuxna och studenterna har mer erfarenhet och kunskap om ämnet och därmed kan känna mer förståelse för företaget. Unga, som är en av H&M:s målgrupper, kan tappa förtroendet om företaget inte lyckas förmedla detta på ett trovärdigt sätt.

4.2.6 Planering för bästa hantering

Under diskussionernas gång med fokusgrupperna har det även visat sig hur viktigt det är för företagen att både planera sin krishantering och kriskommunikation (Bilaga 6). Ett exempel på detta är Familjen Dafgårds uttalande, som klassades som den femte *skurken*. Förtroendet

för Familjen Dafgård's uttalande var lågt, mycket av det verkade bero på att det verkade oplanerat eller ogenomtänkt. Fokusgrupperna kände därför ett minskat förtroende till Familjen Dafgård, trots att de hade en lösning på problemet, för att de inte kunde känna tillit till att företaget kommer att lösa problemet som orsakade skandalen. De flesta kände därmed en oro för att problemet kommer att upprepa sig. Fokusgrupperna upplevde uttalandet som oprofessionellt och ungdomarna tyckte till och med att det var skrattretande (Bilaga 6). Garcia (2012) trycker på hur viktigt det är att företaget planerar sitt uttalande och menar att företag annars kan råka ut för feltolkningar och missuppfattningar, vilket kan leda till ett minskat förtroende. Ett exempel Garcia (2012) tar upp på detta är när den verkställande direktören för BP gjorde ett uttalande efter olje-skandalen. Han sa att han ville ha sitt liv tillbaka, vilket tolkades som att han tyckte mer synd om sig själv än om de som hade drabbats av katastrofen, efter det tappade företaget ännu mer i anseende. Planerade uttalanden kan därmed minska risken för missuppfattningar och företaget kan då tydligt få fram sitt huvudbudskap. Vilka konsekvenser planeringen av uttalandet kan ha på kundernas förtroende märktes extra tydligt i jämförelsen mellan Findus och Familjen Dafgård. Fokusgrupperna verkade påverkas mycket av språkbruket i de båda uttalandena och ansåg att Familjen Dafgård's uttalande gav ett oprofessionellt intryck i jämförelse med Findus professionella språk, som genererade ett större förtroende.

Fokusgrupperna fick även ett lägre förtroende när uttalandet gav dem ett intryck av att företaget de inte hade någon kontroll över sin egen förädlingskedja. Angående KappAhl's uttalande, som också klassades som *skurk* fem, ansåg fokusgrupperna att de inte hade någon kontroll över sin egen produktion och att det är bristfälligt att företaget inte har reflekterat över möjligheten till att djurplågeri kan förekomma i deras förädlingskedja. De anser därmed att företaget skyller ifrån sig och framstår som "flummigt", "oseriöst" och "oansvarigt" (Fokusgruppsintervjuer). Företaget visar här på en dålig krishantering, då Modzelewski (1990) menar att företaget bör kunna förutse vilka typer av kriser som kan uppstå och hur stor sannolikheten är att de inträffar. Företaget bör med fördel kunna ta snabba beslut och ha ett gott omdöme. KappAhl menar här att de inte har kunnat förutse krisen, vilket fokusgrupperna ser som någonting negativt. De anser att det är företagets ansvar att veta vad som pågår i den egna förädlingskedjan och därför minskar deras förtroende. Det som också gör att deras uttalande brister är deras dåliga omdöme när det kommer till hur de uttrycker denna brist i förädlingskedjan, exempelvis kände ingen förtroende för KappAhl's uttalande, då samtliga ansåg att det inte lät bra när de sa "...Vi känner inte till att det vi har handlat är kopplat till

djurplågeri.” (Bilaga 1). Exemplet med KappAhl visar att det inte endast är kriskommunikationen som är viktig att planera, utan även att i förbyggande syfte planera inför kriser och skandaler. På så sätt kan företag förutse vilka problem som kan uppstå i deras förädlingskedja, så de slipper bli överrumplade och så att de kan utarbeta plan för sin kriskommunikation.

4.2.7 Den etiska ställningen

Snyder et al. (2006) menar även att det är av stor vikt att företaget grundar sitt agerande, under en kris, i det moraliska och etiska intresset hos företagets alla intressenter. Under fokusgruppsdiskussionerna har även vikten av etik och moral varit märkbar (Bilaga 7). Om företaget tar det etiska och moraliska ansvar som deras konsumenter efterfrågar, bör det då räcka för att företaget ska kunna återfå deras förtroende. H&M valde att ha plagget kvar i butiken, som var kopplade till djurplågeri, och det visade sig att de unga visade viss förståelse för detta. En av service management studenterna hade själv upplevt dåligt samvete i och med en skandal med djurplågeri av angorakaniner och valde då att återlämna plagget, efter att hon läst att hennes nyköpta tröja innehöll angora:

Jag fick värsta dåliga samvetet /.../ för det var den morgonen som de hade sagt det på nyheterna /.../ då hade jag så klart inte hört det här och så köpte jag den och sen på tåget så hörde jag det. Jag bara men gud, jag köpte den här imorse. Jag måste gå och lämna tillbaka den. Så fick jag värsta dåliga samvetet och när jag hade lämnat den kändes det bra (Fokusgruppsintervju 2).

Service management studenterna ansåg dock att det kunde vara positivt att företaget valde att ha kvar plaggen i butiken, då de ansåg att kunderna också har ett ansvar. De menar att det är lättare för kunderna att ta ett ställningstagande när det kommer till djurplågeri, i jämförelse med barnarbete, eftersom det står på produkten vilka material den innehåller. De hade även svårt att själva se en lösning på vad H&M skulle göra av de redan var producerade kläderna, om H&M valde att inte sätta ut kläderna till försäljning. Om ett företag har en ung målgrupp som har låg moral och som visar på förståelse, bör företaget kunna återfå sina kunders förtroende, till trots för att uttalandet ger uttryck för en låg nivå av moral och ansvarstagande.

Hur viktigt det är för företag att grunda sin etiska ställning i konsumenternas etiska och moraliska värderingar märktes också tydligt i jämförelsen mellan hur fokusgrupperna reagerade på General motors och Toyotas uttalanden. Snyder et al. (2006) menar att företaget måste ta en etisk ställning mot det som har orsakat skandalen och visa den moraliskt, för att

ursäkten ska bli trovärdig. Eftersom företagets sanna etiska och moraliska ställning visas vid en kris, bör denna därmed vara tydligt framarbetad i krishantering. Samtliga fokusgrupper trodde att General motors menade vad de sa när de bad om ursäkt. De yngre, både gymnasieelever och service management studenterna, kände stor tillit till hela uttalandet på grund av att Barra relaterade till sig själv när hon sa att hon var mamma (Söderholm 2014). Ungdomarna nämnde att det ingav en betryggande och öppen känsla, samt att de kände en större tilltro till företaget. En av ungdomarna uttryckte detta genom att säga:

“Sen är det också, nu kanske det är en generalisering, mammor känns så de tar hand om situationen, de är snälla och sådär. /.../ Ja om man hör mamma så tänker man på betryggande oftast, sen beror det väl lite på, men då får man också en bra känsla när det är en mamma med barn. Hon är snäll, hon har koll på läget, det är inget fuffens som händer här.” (Fokusgruppsintervju 1).

Service management studenterna tyckte att det lät som att uttalandet kom från hjärtat och att de verkligen var ledsna för vad som hade inträffat. De äldre vuxna gillade också att uttalandet var personligt och att de tog ansvar (Bilaga 7). Samtliga var dock mer kritiska till Toyotas uttalande, för att de verkade bry sig mer om sitt eget varumärke än vad de verkade känna empati för de som varit illa på grund av skandalen. Anledningen till skillnaden i kundförtroende som General motors och Toyotas uttalanden genererade, är därför mycket väl ligga i att General motors lyckades möta fokusgruppernas moraliska och etiska värderingar.

Andra företag som inte heller verkade nå upp till fokusgruppernas etiska och moraliska värderingar i sina uttalanden var Familjen Dafgård, Nestlés, Cloettas, KappAhls och Sängjätten. Ingen gillade Familjen Dafgårds uttalande då de hade en aggressiv ton, när de pratade om att de hade blivit lurade, då det antydde till hämnd. Alla ansåg också att det var Familjen Dafgårds ansvar och att de bar skuld för vad som har hänt, även om det inte var de som medvetet hade handlat hästkött. De menade att de fortfarande har det slutgiltiga ansvaret för sina egna produkter och fokusgrupperna fick då ett lågt förtroende till Familjen Dafgård, för att de ansåg att de inte tog sitt ansvar. Grupperna såg även många likheter med hur Nestlés och Cloettas valde att uttrycka sig. Framförallt ansåg de att de skyllde ifrån sig och att de inte visade tillräckligt mycket empati, vilket gjorde att de lätt uppfattades egoistiska och nonchalanta. Alla grupper var även kritiska till Sängjättens uttalande, som klassades som *skurk* fem. De tyckte att de inte tog ansvar, då de skyllde på att hela branschen var i samma sits. Fokusgrupperna tyckte att de skulle kunna ta initiativ till att lösa problemet, istället för att skylla på att de inte skulle göra någon skillnad om de var de enda som vidtog en åtgärd. En av

studenterna gjorde en tydlig liknelse för att förtydliga detta: “Det här är verkligen att man skjuter ifrån sig problemet, det är som om att man tänker, om jag skänker lite pengar till världens barn /---/ så kommer det inte bli någon skillnad, om alla tänker så blir det inte det.” (Fokusgruppsintervju 2). Alla grupperna kände därmed ett lågt förtroende för Sängjätten och en del ansåg att de var egocentriska när de resonerade som de gjorde.

Under diskussionerna framgick det även att fokusgrupperna ansåg att det fanns skillnader i hur stor möjlighet företagen hade att lösa problemet. Fokusgrupperna uppfattade exempelvis att Sängjättens och H&M:s, i uttalandet om barnarbete, problem olika svårhanterliga. De menade att Sängjätten hade större möjlighet att påverka situationen, medan de hade svårt att se en lösning på H&M:s problem med barnarbete. Fokusgrupperna hade därför lättare för att förlåta H&M än Sängjätten. De var därmed tydliga med att de ville ha en beskrivning på en åtgärdsplan av Sängjätten för att kunna känna förtroende till dem igen, vilket inte efterfrågades lika tydligt när H&M diskuterades (Bilaga 4).

4.2.8 Känns det inte, så finns det inte

Under diskussionens gång uppstod det även en skillnad i hur deltagarna uppfattade de åtskilliga skandaltyperna. Deltagarna reagerade olika på citaten, beroende på hur känslomässigt nära skandalen låg dem (Bilaga 8). Jensen och Sandström (2012) kallar detta för känslomässig distans, då det fysiska och psykiska avståndet ökar, minskar den känslomässiga påverkan på människor. I en global marknad är det exempelvis en lång distans mellan produktion och försäljning, det kan leda till att det skapas ett längre känslomässigt avstånd mellan människorna i början av kedjan och konsumenterna i slutet av kedjan. Det gör att det lättare uppstår ett ökat avstånd mellan handling och konsekvens, då de båda har dålig insikt i hur deras handlingar kan ha en påverkan på varandra.

Alla fokusgrupper uppfattade skandal fyra, där General motors och Toyota var inblandade, som den skandaltyp som låg dem närmast känslomässigt. De menade att skandalen kändes mer känslomässigt nära då företagen orsakat skada på sina konsumenter, som deltagarna kunde relatera till. En av studenterna säger att “För det är lättast att bry sig om dem som är närmast. Om man ser en person i Sverige bli skadad och tusen borta i Vietnam, så blir det mer effektivt här...” (Fokusgruppsintervju 2). Citatet stämmer väl överens med Jensen och Sandströms (2012) teori om känslomässig distans. I denna skandal fick ursäkten i uttalandet en större betydelse, vilket visar att en ursäkt är nödvändig i ett uttalande om konsumenterna

uppfattar skandalen känslomässigt nära. Fokusgrupperna kände även en känslomässig närhet till skandalen, som handlade om livsmedelshantering. Särskilt ungdomarna och studenterna tyckte att denna kändes nära, då det kunde påverka den egna kroppen. Även om denna skandal var baserad på felmärkning och inte någonting som var farligt att äta, kunde det skapa obehag, jämfört mot exempelvis kläder. De vuxna ansåg inte att denna skandal var så nära känslomässigt, då det inte var farligt, men de menade att det hade varit mer känslomässigt nära om det hade varit det. Även i denna skandaltyp fick ursäkten en större betydelse, om än inte lika stor som i skandal fyra.

Deltagarna uppfattade djurplågeri som någonting de kunde konkretisera och att de därmed kunde påverkas känslomässigt. De flesta ansåg att de som konsument kan ta ett ställningstagande angående djurplågeri, då det går att läsa på kläderna vilket material de innehåller. De kände dock att de inte kunde göra detta med barnarbete, då det upplevdes väldigt abstrakt. Flera hade diskussioner kring själva betydelsen av barnarbete och de hade svårt att skapa en uppfattning om vad det innebär. De kände att det är svårt som konsument att ta ett ställningstagande eftersom de inte heller kan se på kläderna vart de har blivit tillverkade eller vem som har tillverkat dem. Som konsument är det därmed svårt att ta ett beslut i butiken på samma sätt som med djurplågeri. Jensen och Sandström (2012) understryker att det ofta är konsumenters osäkerhet och ovetskap om platserna där organisationerna verkar som försvårar ansvarstagandet ytterligare. De menar att "det moraliska ansvaret domnar av" (Jensen & Sandström 2012), vilket blir tydligt då nästan alla deltagare kunde tänka sig att handla kläder från ett företag, där det hade uppdragats att det pågår barnarbete i deras leverantörskedja. Ursäktens betydelse går därmed även här att koppla till hur nära konsumenterna upplever att skandalen är känslomässigt. Desto närmare känslomässigt fokusgrupperna upplevde att skandalen var, som med General Motors och Toyota, desto större efterfrågan hade de på en genuin ursäkt. Om de inte upplevde att skandalen var nära, som med barnarbete, hade ursäkten inte samma betydelse. Ett företag kan därmed välja att inte be om ursäkt om deras konsumenter inte upplever skandalen känslomässigt nära, då det inte kommer ha någon större betydelse på konsumenternas förtroende. Att företaget väljer att inte be om ursäkt betyder dock inte att de ska agera ignorant och känslolöst i sitt uttalande, då de kan välja att ta ett etiskt ställningstagande och åtgärda problemet utan att be om ursäkt.

4.2.9 Lojalitet övervinner allt

Under samtalens gång framgick det även att deltagarna i fokusgrupperna påverkas av hur pass lojala de är till ett företag (Bilaga 9). De flesta av deltagarna sa exempelvis att det inte hade spelat någon roll hur företaget hade uttryckt sig vid en skandal som handlar om barnarbete, de skulle handla där ändå. Irritation och arga känslor hade de kunnat känna, men om det var ett företag som de redan hade en lång relation med och ett starkt förtroende till, så skulle det antagligen inte leda till att de slutade handla där. De menade även att om de hade slutat handla av företaget, hade det antagligen endast varit under en period. En kund som är *beteendelojal* gör återupprepade köp och detta mönster kan vara svårt att bryta (Shirazi, Lorestani & Mazidi 2013; Alhabeeb 2007). Lojala kunder är troligen mer benägna att vara partiska och ta företagets parti under en kris. De bortser från eller trycker bort information som står i motsats till deras egna uppfattningar (Yannopoulou, Koronis & Elliott 2011). Fokusgrupperna menade att det är lättare att ignorera skandalen när det handlar om en produkt som de är vana att köpa, eller en produkt som de älskar, samt om de har ett starkt band till företaget sedan innan. Då visade de även tecken på att de kunde ta företaget i försvar, istället för att kritisera dem, för att de inte ville att skandalen skulle vara sann.

Kunder som är lojala kan också visa på *kognitiv dissonans*, då de försöker rättfärdiga sitt beteende för att minska obehagliga känslor (Cleeren, Dekimpe & Helsen 2008). *Beteendelojalitet* och *kognitiv dissonans* kan därmed vara en förklaring till att kunderna kan ignorera känslor, som dåligt samvete, för att viljan och vanan att handla hos ett specifikt företag är starkare. Företag med många lojala kunder kan därmed välja att inte be om ursäkt i sitt uttalande efter en skandal, om skandalen inte uppfattas känslomässigt nära konsumenterna, utan att det kommer att påverka konsumenternas förtroende. Det var endast en av deltagarna i fokusgrupperna som tog ett tydligt ställningstagande mot ett företag, för att han ansåg att de handlade på ett omoraliskt sätt. Han ansåg att H&M var ett sådant företag. Han slutade handla där efter att han fått reda på information om företagets arbetsvillkor vid en skandal som företaget tidigare varit inblandad i. Han hävdade att det endast var om företaget hade visat för honom att de hade gjort en förändring och åtgärdat det som orsakade skandalen, som han skulle kunna tänka sig att handla där igen (Fokusgrupp 3). Företag bör därför alltid ha med en åtgärd i sitt uttalande för att inte riskera att de förlorar de konsumenterna som inte är lika beteendelojala.

Sammanfattningsvis har majoriteten av uttalandena som bad om ursäkt fått positiv respons från fokusgrupperna. Det har dock framgått att ursäkten inte räcker om den står utan en åtgärd och att ursäkten kan leda till negativa reaktioner om den upprepas utan att problemet åtgärdas. Vikten av att företagen lär känna sitt eget kundsegment och deras etiska och moraliska värderingar har också visat sig vara betydelsefull. Företag bör därmed planera sin kriskommunikation utifrån sitt kundsegment och se till att uttrycka sig på ett konkret och professionellt sätt, för att skapa de önskade reaktionerna hos konsumenterna. Det har även visat sig att konsumenterna kan påverkas olika av uttalandet beroende på hur pass lojala de är till företaget och beroende på vilken typ av skandal det handlar om.

5. Slutsatser

Följande del presenterar de viktigaste upptäckterna från analysen. Senare kommer dessa insikter att belysas ytterligare i diskussionen, där en bättre förståelse kommer att skapas kring hur dessa slutsatser kan generaliseras och användas av företag i deras kriskommunikation.

Uppsatsens första frågeställning, hur företag väljer att uttrycka sig i sina uttalanden i media vid en skandal, har besvarats med hjälp av Mitroff och Anagnos (2000) teori om *skurkar* och Grebes (2013) teori om ursäktens betydelse. Stora Enso, General motors, Findus och Toyota, vilka utgör en tredjedel av alla företagen, valde att be om ursäkt i sina uttalande och uttryckte sig därmed som Grebe (2013) menar att företag bör göra för att lyckas med sin krishantering. Dessa företag blev även klassade som Mitroff och Anagnos (2000) tredje *skurk*, som är den bästa typen av *skurk*. Tre av de företagen som klassades som tredje *skurken*, uppfyllde alla dess kriterier då de i deras uttalande öppet erkände, tog på sig ansvaret, lovade att rätta till situationen och att den aldrig kommer att upprepas, samt slutligen säkerställde handling för att kunna upprätthålla sina löften (Mitroff & Anagnos 2000). Toyota var det företag som inte uppfyllde alla kriterier, eftersom de saknade en åtgärd i sitt uttalande.

Flertalet företag har dock valt att inte uttala sig enligt tidigare forsknings rekommendationer (Grebe 2013), utan de har istället valt att skylla på andra, spela ovetande eller påstå att problemet står utanför deras kontroll. I uttalandena försökte företagen uttrycka det som att de var *offer*, dock har endast ett av företagen kunnat klassas som ett äkta *offer* och det är H&M i skandalen om djurplågeri (Mitroff och Anagnos 2000). En fjärdedel av företagen uttryckte sig som den andra typen av *skurk*, däribland Nestlé, Cloetta och H&M i skandalen om barnarbete. De har samtliga medvetet orsakat skada och förnekat det som har hänt eller försökt avsäga sig ansvaret för sina handlingar (Mitroff & Anagnos 2000). De företag som klassades som *skurk* två har även samtliga gått in i *fallgropen halvsanning* (Mitroff & Anagnos 2000). Resterande företag består av Familjen Dafgård, MQ, H&M i skandalen om djurplågeri, KappAhl och Sängjätten. Företagen utgör cirka 42 procent av totalen och valde att uttrycka sig på ett sätt som inte passade in i någon av Mitroffs och Anagnos (2000) *skurkar*. De kunde alla istället kategoriseras som den tillagda *skurk* fem, som omedvetet har orsakat skada och vidtar de nödvändigaste åtgärderna, men som inte tar fullt ansvar.

Det har inte kunnat gå att urskilja ett tydligt samband mellan vilken *skurk* företagen har blivit kategoriserade som och hur konsumenterna har mottagit deras uttalanden. De övriga teorierna har dock hjälpt till att urskilja varför detta inte var möjligt, vilket också gett en bättre klarhet i hur företag bör uttrycka sig för att lyckas bättre med sin krishantering.

Bland de företag som valde att be om ursäkt och blev klassade som *skurk* tre fick majoriteten positiv respons av fokusgrupperna. Ett företag fick dock inte lika positiv respons som de övriga och det var Toyotas uttalande. Fokusgrupperna kände inte lika stor tillit till att Toyota kommer att kunna lösa problemet som har orsakat skandalen. En uppenbar skillnad mellan Toyotas uttalande och de övriga företag som klassats som *skurk* tre är just avsaknaden av åtgärden, som kan vara anledningen till att fokusgrupperna kände som de gjorde. En annan skillnad var att fokusgrupperna inte tyckte att Toyotas ursäkt var empatisk nog, utan snarare egoistisk. Vilket stödjer teorin om vikten av att anpassa sitt uttalande efter konsumenternas etiska och moraliska värderingar (Snyder et al. 2006). Det stödjer även Grebe (2013) i att en ursäkt inte räcker om den inte är genuin, vilket fokusgrupperna inte uppfattade ursäkten som.

De företag som valde att uttrycka sig enligt kriterierna för den andra *skurken* fick också olika respons av fokusgrupperna. Nestlé och Cloettas uttalande fick negativ respons av vuxengruppen medan studenterna och ungdomarna var mer förstående. H&M:s uttalande visade dock de vuxna mer förståelse för, medan studenterna kände hopplöshet inför problemet och ungdomarna tyckte att det var oacceptabelt. Det intressanta med den tydliga motsatsen mellan vuxengruppens och ungdomarnas reaktioner på dessa uttalanden är att det inte är mycket som skiljer dem åt. Alla tre har varit inblandade i en skandal om barnarbete i förädlingskedjan, alla går att kategoriseras som *skurk* två och alla har gått in i *fallgropen halvsanningar*. Det enda som skiljer framförallt Nestlés uttalande från H&M:s är att Nestlé valde att uttrycka hopplösheten i problemet, när de hävdar att det inte kommer bli bättre om de inte handlar kakaon där. Att deras handel leder till jobb är någonting som både ungdomarna och studenterna sympatiserade med. H&M uttryckte å andra sidan hopplösheten med förädlingskedjans komplexitet, vilket de vuxna sympatiserade med. Skillnaden i mottagandet av dessa uttalanden stärker vikten av att företaget lär känna sitt eget kundsegment (Johar, Birk & Einwiller 2010).

De övriga företagen, som uttryckte sig enligt den tillagda *skurk* fem, fick också olika respons av fokusgrupperna. Fyra av dessa fem företag var inblandade i skandaler som var kopplade

till djurplågeri. De vuxna var negativt inställda till samtliga av dessa, de unga var dock mer positivt inställda och förlåtande till två av dessa företag, MQ och H&M. Det som skilde dessa från de övriga var att de hade tydliga åtgärder i sina uttalanden. Vikten av åtgärden i uttalandet blir återigen här tydlig, liksom vikten av att känna sitt eget kundsegment och uttrycka sig enligt deras etiska och moraliska värderingar (Johar, Birk & Einwiller 2010; Snyder et al. 2006). H&M:s uttalande var det som var populärast bland dessa. Det skulle även kunna förklaras med att de även kan klassas som ett *offer* enligt Mitroff och Anagnos (2000) teori, eftersom de kan ha gjort allt i sin makt för att förhindra att detta skulle ske och därmed även varit omedvetna om att skadan skedde.

Familjen Dafgård kan också klassas som den femte *skurken* och var inblandad i en skandal som handlade om livsmedelshantering. Här blev det tydligt hur viktigt det är att planera uttalandet så att företaget uttrycker sig på ett professionellt sätt, så att budskapet når fram till konsumenterna (Shrivastava, Mitroff och Udvardia 1987). Det var jämförelsen med Findus uttalande som detta blev tydligt. Findus hade skrivit och regisserat uttalandet i form av en reklamfilm, medan Familjen Dafgård uttalade sig i en intervju. Fokusgrupperna förblindades av språkbruket så till den grad att deras åtgärd hamnade i skymundan.

Slutligen har det även framgått att konsumenterna mottar företags uttalanden olika beroende på hur känslomässigt nära de är till skandalen. I skandaltypen om barnarbete, där Stora Enso, Nestlé, Cloetta och H&M var med, sa majoriteten att det inte skulle hindra dem från att handla från företaget ändå. Skandaltypen om djurplågeri, där MQ, H&M, KappAhl och Sängjätten var med, skapade lite starkare reaktioner, där de både gav uttryck för att företagen bör kunna göra någonting åt problemet och att de som konsumenter lättare själva kunde ta ett ställningstagande. I skandaltypen om livsmedelshantering, där Findus och Familjen Dafgårs var med blev reaktionerna blandade, då många ansåg att skandalen kändes mer obehaglig när den påverkade den egna kroppen. Slutligen ansåg fokusgrupperna att skandaltypen om säkerhet låg dem närmast, då de kunde relatera till de som hade påverkats av problemet som orsakade skandalen. I analysen av de olika skandaltyperna framgick det att *kognitiv dissonans* och lojalitet, både till ett specifikt företag och beteendelojalitet, får större påverkan på konsumenterna om de inte berörs av skandaltypen (Cleeren, Dekimpe & Helsen 2008; Helm & Tolsdorf 2013; Alhabeeb 2007). Barnarbete uppfattade fokusgrupperna så pass abstrakt att de hade svårt att bli berörda av det. I skandalen om säkerhet kände de sig närmare både

fysiskt och psykiskt och därmed fick både ursäkten och uttalandet i helhet en större betydelse (Jensen & Sandström 2012).

6. Diskussion

Under uppsatsens gång har det framgått att ursäkten har påverkan på hur konsumenterna mottar ett företags uttalande. Majoriteten av de uttalanden som har en ursäkt fick positiv respons, som Grebe (2013) menar att ursäkten ger. Det har dock visat sig att åtgärden har en större påverkan på konsumenternas förtroende än ursäkten kan ha på egen hand. I ett uttalande är en ursäkt därmed inte tillräcklig utan en åtgärd, för att konsumenterna ska få förtroende till både ursäktens äkthet och företagets möjlighet att lösa problemet som har orsakat skandalen. Åtgärden har därmed visat sig ha en stor betydelse för hur stort förtroende konsumenterna får till företaget och därmed bör företag alltid försöka konkretisera hur de ska lösa problemet när de uttalar sig vid en skandal.

Åtgärden kan vara en förklaring till varför vissa av företagen som inte har med en genuin ursäkt i sitt uttalande ändå har kunnat få positiv respons av fokusgrupperna. Även om kategoriseringen av *skurkarna* inte kunde ge en förklaring till hur företag bör uttrycka sig, endast genom vilken skurk de är, så gav det en insikt i vad som bör finnas med i ett uttalande vid en skandal. Åtgärden är en av de delarna, men den är inte den enda. Det har visat sig att transparens och empati i uttalandet genererar ett ökat förtroende till företagets uttalande, därför är det positivt om företag försöker ge uttryck för detta i sina uttalanden. Planering, både att förutse eventuella kriser och planera kriskommunikationen inför dem, har också en stor betydelse för hur konsumenterna mottar uttalandet. Om ett företag inte uttrycker sig på ett konkret och professionellt sätt riskerar de att konsumenterna missuppfattar eller missar deras budskap. Företag bör därför alltid vara noggranna med hur de formulerar sig, när de uttalar sig i media.

Vikten av att företaget känner sitt kundsegment har också blivit tydlig under uppsatsens gång. Företaget bör ha sitt kundsegment i åtanke när de planerar sitt uttalande. Om företaget känner sitt kundsegment väl kan de utforma sitt uttalande efter dem och lättare få den reaktion som de önskar av konsumenterna. Hur olika kundsegment kan uppfatta samma uttalande blev tydligt i skillnaden mellan de vuxna och ungdomarnas reaktioner på flertalet citat. Ett exempel på detta var när förädlingskedjans komplexitet diskuterades, då de vuxna och studenterna hade

förståelse för detta medan ungdomarna inte visade någon förståelse. Ett annat exempel var när Nestlé sa att de i alla fall skapar jobb och ungdomarna visade förståelse medan de vuxna inte visade någon förståelse. Förklaringen till varför dessa skillnader uppstod kan vara flera, men det kan ha med både mognad, erfarenhet och teoretisk vetenskap att göra. De vuxna och studenterna har mer erfarenhet, respektive teori, och vet därmed mer om förädlingskedjans komplexitet, medan ungdomarna kanske inte har samma vetenskap kring detta. De vuxna är kanske inte heller lika lättlurade, då de inte anser att skapandet av jobb till barn inte är tillräckligt bra orsak till att ignorera problemet med barnarbete. De kanske har en djupare förståelse för vad barnarbete innebär, på grund av sin erfarenhet. Även om dessa förklaringar endast är spekulationer så belyser skillnaden mellan fokusgruppernas reaktioner vikten av att företaget lär känna sitt eget kundsegment innan de uttalar sig i media. De bör därmed anpassa sitt uttalande både efter kundsegmentets ålder, erfarenhet och utbildningsnivå.

Resonemanget ovan för oss in på en annan slutsats, att ett företag bör anpassa sitt uttalande efter deras kundgrupps etiska värderingar. Det betyder även att ett företag inte behöver visa på hög moral i sitt uttalande om deras kunder inte har höga etiska värderingar. Företag bör även anpassa sitt etiska ställningstagande i uttalandet efter vilken typ av skandal det handlar om. Fokusgruppernas diskussion visade att personernas etik och moral inte är konstant, utan kan påverkas av hur de uppfattar den psykiskt eller fysiskt närheten till skandalen. Det betyder att ett kundsegment som i många fall har hög etik och moral, inte har det när det kommer till problem som de inte kan relatera till och då inte berörs känslomässigt av. Företagen bör därmed anpassa sitt etiska ställningstagande både efter deras kunders etiska värderingar, men också efter hur dessa förändras beroende på vilka skandaltyper som företaget drabbas av.

Företag bör dessutom anpassa sitt uttalande efter konsumenternas lojalitet till företaget. En liknande parallell kan dras här, som det gjordes ovan. Om ett företag har beteende lojala kunder kan deras uttalande ha mindre påverkan på kundernas förtroende, då de kommer att fortsätta handla där ändå och även ta företagets parti. Den *kognitiva dissonansen* kan vara en förklaring till detta och den kan även ha en större påverkan på de lojala kunderna om de uppfattar skandaltypen är längre bort psykiskt och fysiskt. Om skandaltypen dock påverkar de lojala konsumenterna känslomässigt kommer antagligen uttalandet och ursäkten få en större betydelse. Företag bör därmed alltid ha både konsumenternas grad av lojalitet och hur denna kan påverkas i relation till skandalen, när de planerar sitt uttalande till konsumenterna.

Slutligen behöver företag inte be om ursäkt i sina uttalanden om deras kundgrupper inte efterfrågar detta. Från tidig ålder får barn höra att de inte ska skylla ifrån sig och de bör istället ta ansvar för sina misstag och be om ursäkt. Det kan vara därför tidigare forskning, branschen och fokusgrupperna ser ursäkten som det självklara etiska valet i ett uttalande efter en skandal. Vi vill dock hävda att det inte är korrekt att ursäkten är det mest etiska valet. En ursäkt betyder ingenting om problemet upprepar sig, då en ursäkt egentligen bara är ord utan handling. Det kan te sig oetiskt att förespråka att företag inte ska be om ursäkt, dock menar vi på att det egentligen är åtgärden som är det mest etiska alternativet. Det visar på att företaget vill lösa problemet, inte bara återfå kundernas förtroende. I slutändan kommer åtgärden även att generera ett större förtroende, då det kommer att minska risken för att problemet kvarstår och att skandalen kommer att återupprepa sig.

Det skulle vara intressant att undersöka om företagen tjänar på åtgärden ur ett ekonomiskt perspektiv. Framtida forskning skulle därför kunna studera om kundförtroendet, som åtgärden genererar, är värt den ekonomiska uppoffringen som företaget måste ta för att uppnå detta. Det skulle även vara givande om studien skulle kunna kompletteras med fokusgrupper bestående av deltagare från andra länder och kulturer, detta skulle kunna bidra till att undersökningen även kan bli globalt generaliserbar.

Källförteckning

- Alhabeeb, M. J. (2007). On consumer trust and product loyalty. *International Journal of Consumer Studies*, 31. 609–612.
- Bryman, Alan (2008). *Samhällsvetenskapliga metoder*. Malmö: Liber.
- Cleeren, Kathleen, Dekimpe, Marnik G. & Helsen, Kristiaan (2008). Weather product-harm crises. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 36. 262-270.
- Dragic, Marijana. (2009). *Gåsen plockas och blir pinad*.
<http://www.aftonbladet.se/nyheter/article11634450.ab>. (Läst 2014-04-04).
- Expressen. (2013). Magnus Dafgård knyter näven i fickan. <http://www.expressen.se/tv/gt/magnus-dafgard-knyter-naven-i-fickan/>. (Läst 2014-02-26).
- Frisell, Håkan. (2013). *Findus dras med i hästköttskandalen*.
<http://www.foodmonitor.se/index.php/bransch-a-produktnytt/2046-findus-dras-med-i-hastkottskandalen>. (Läst 2014-02-26).
- Fröberg, Jonas. (2014). *"Toyota Gate" värre än GM-skandalen*.
<http://blog.svd.se/frobergsbilar/2014/03/19/toyota-gate-varre-an-gm-skandalen/>. (Läst 2014-04-14).
- Garcia, Helio F. (2012). Leadership communications: planning for the desired reaction. *The Journal of Strategy and Leadership*, 40. 42-45.
- Grahn, Albin och Uusijarvi, Matilda. (2009). *Barnarbete i chokladindustrin*.
http://www.svd.se/nyheter/inrikes/barnarbete-i-chokladindustrin_2716135.svd (läst. 2014-04-11).
- Grebe, Sasha Karl (2013). The importance of being genuinely sorry when organizations apologize: how the Australian Wheat Board was damaged even further by its response to a corporate scandal. *Journal of Public Affairs*, 13. 100–110.
- Gustafsson, Ove. (2009) *Vi välkomnar en granskning av branschen*.
<http://www.expressen.se/nyheter/vi-valkomnar-en-granskning-av-branschen/>. (Läst 2014-04-04).
- Helm, Sabrina & Tolsdorf, Julia (2013). How does corporate reputation affect customer loyalty in a corporate crisis?. *Journal of Contingencies and Crisis Management*, 21. 144-152.
- Holender, Robert. (2008). *Får plågas i ullproduktion*. <http://www.dn.se/nyheter/sverige/far-plagas-i-ullproduktion/>. (Läst 2014-04-04).
- Jensen, Tommy & Sandström, Johan (2012). *Organisation och ansvar*. Malmö: Liber.
- Johar, Gita V., Brink, Matthias M. & Einwiller, Sabine A. (2010). How to save your brand in the face of crises. *MIT Sloan Management Review*, 51. 57-64.
- Karvinen, Jouko. (2014). *Detta är vår syn på barnarbete*.
<http://www.di.se/artiklar/2014/3/12/debatt-detta-ar-var-syn-pa-barnarbete/>. (läst. 2014-04-11).
- Krueger, Richard A. (1997a). *Developing questions for focus groups*. Sage publications: California. The focus group kit.

Krueger, Richard A. (1997b). *Moderating focus groups*. Sage publications: California. The focus group kit.

Lagerstedt, Jenny. (2013). *Här plågas kaninerna för att bli tröjor*.
<http://www.svt.se/nyheter/varlden/angorakaniner-plagas-for-sin-mjuka-pals>. (Läst 2014-04-11).

Mitroff, Ian I. & Ananos, Gus (2000). *Managing Crises Before They Happen: What Every Executive & Manager Needs to Know About Crisis Management*. New York: Amacom.

Modzelewski, Jack (1990). "What I would do" CEOs consider corporate crisis. *Public relations quarterly*, 35. (1), 12-14.

Morgan, David L. (1997a). *The focus group guidebook*. Sage publications: California. the focus group kit.

Morgan, David L. (1997b). *Planning focus groups*. Sage Publications: California. The focus group kit.

Munck, Anders. (2007). *Barnarbete bakom H&M-plagg*.
http://www.svd.se/nyheter/inrikes/barnarbete-bakom-h-m-plagg_628467.svd. (Läst 2014-04-13).

Myrin, Linda. (2013). *Efter hästlasagnen – öppet kök hos Findus*.
<http://www.resume.se/nyheter/reklam/2013/03/08/efter-hastlasagnen-oppet-kok-hos-findus/>. (Läst 2014-02-26).

Nationalencyklopedin (2014). Lexikon.
<http://www.ne.se/sve/skylla-ifr%C3%A5n-sig>. (Läst 2014-04-14).

Olsson, Caroline. (2007). *H&M köper bomull från barnarbete*.
<http://www.aftonbladet.se/nyheter/article11298695.ab>. (Läst 2014-04-16).

Psykologiguiden (2014). Psykologilexikon.
<http://www.psykologiguiden.se/www/pages/?Lookup=f%F6rsvarsmekanism>. (Läst 2014-04-14).

Scott, Alexandra. (2013). *Efter djurplågeriskandalen: H&M fortsätter sälja angora*.
<http://miljoaktuellt.idg.se/2.1845/1.536907/efter-djurplageriskandalen--hm-fortsatter-salja-angora>. (Läst 2014-04-11).

Shirazi, Ali, Lorestani, Hanzaleh Z. & Mazidi, Ahmadreza K. (2013). Investigating the effects of brand identity on customer loyalty from social identity perspective. *Iranian Journal of Management Studies*, 6. 153-178.

Shrivastava, Paul, Mitroff, Ian I. & Udwadia, Firdaus E. (1987). Effective crisis management. *The academy of management executive*, 1. (3), 283- 292.

Snyder, Peter, Hall, Molly, Robertson, Joline, Jasinski, Tomasz & Miller, Janice S. (2006). Ethical Rationality: A Strategic Approach to Organizational Crisis. *Journal of Business Ethics*, 63. 371-383.

SVT Nyheter. (2010). *Toyota ber om ursäkt*. <http://www.svt.se/nyheter/varlden/toyota-ber->

om-ursakt. (Läst 2014-04-11).

Söderholm, Erik. (2014). *Krisen i GM blir värre – återkallar 1,7 miljoner bilar*. <http://www.automotorsport.se/artiklar/nyheter/20140317/krisen-i-gm-blir-varre-aterkallar-15-miljoner-bilar>. (Läst 2014-04-11).

TT. (2010). *Toyotachefen bad om ursäkt*. <http://www.aftonbladet.se/nyheter/article12193573.ab>. (Läst 2014-04-11).

Waters, Donald (2011). *Supply chain risk management – vulnerability and resilience in logistics*. London: Cogan Page.

Yannopoulou, Natalia, Koronis, Epaminondas & Elliott, Richard (2011). Media amplification of a brand crisis and its affect on brand trust. *Journal of Marketing Management*, 27. 530–546.

Bilaga 1.

Intervjuguide till fokusgruppsintervjuerna

Kort information om syftet med intervjun:

Vi håller på att skriva en uppsats som handlar om hur företag bör hantera skandaler. Det vi är intresserade av att ta reda på är hur företagen bör uttrycka sig i media för att vinna tillbaka kundernas/konsumenternas förtroende efter en skandal. Det är därför ni är här idag.

Moderatorn berättar om sin roll

Assistenten berättar om sin roll

Berättar att vi spelar in och filmar och att det är konfidentiellt.

Vi kommer att ge er lite kort fakta om ett antal skandaler. När vi har berättat om en skandal kommer ni få varsitt papper där ni kan läsa citat från uttalanden från olika företag som påverkades av skandalen. Därefter kommer ni få diskutera fritt om va ni känner när ni läser de olika citaten. Det vi är intresserade av att veta är vilka olika känslor ni får och om ni kan tänka efter varför ni tror at ni får dem. Ni får gärna uttrycka vilket företag ni får mest förtroende för och varför.

Vi kommer inte att säga vilka företagen är som vi tar upp citat ifrån. Om ni vet eller tror att ni vet vilka företag det handlar om hade vi uppskattat om ni inte delade med er av det till resten av gruppen. Då vi inte vill att vad ni tycker om företagen ska påverka er upplevelse av citaten.

(... och *kursivt* är där vi har tagit bort, ändrat i citaten eller lagt till en förklaring för att inte avslöja vilket företag det handlar om eller göra citatet mer begripligt)
Innan fokusgrupperna får titta på citaten börjar vi med öppnande, inledande och övergångsfrågor.

Öppnande frågor

- Berätta lite om er själva?
- Var kommer ni ifrån?
- Vad jobbar ni med?
- Har ni någon hobby?

Inledande fråga

- Om jag säger kundförtroende, vad betyder det för dig?

Övergångsfrågor

- Har någon erfarenhet av att själva ha blivit påverkade av ett företags agerande någon gång?
- Har någon slutat köpa en vara på grund av en företagsskandal?
- Om ni inte har slutat köpa varan, varför?

Nu får fokusgrupperna börja titta på citaten och vi går igenom en skandaltyp i taget, medan vi ställer nyckelfrågorna.

Nyckelfrågor

- Är det något av citaten som fångar er uppmärksamhet? I så fall hur?
- Vilket av citaten känner ni mest förtroende för? Varför?
- Vilket av citaten känner ni minst förtroende för? Varför?
- Har ni något annat förslag för hur de skulle ha uttryckt sig istället?

När vi har gått igenom alla nyckelfrågor och alla skandaler, ställer vi slutfrågorna och tittar mer övergripande på alla skandaler och vad som har sagts tidigare under diskussionen.

Slutfrågor

- Tror ni att er syn på citaten påverkas av vilken typ av skandal det handlade om?
- Tycker ni att företag ska uttrycka sig olika i olika skandaler?
- Finns något mer som ni vill tillägga?

Citaten som fokusgrupperna fick diskutera och informationen de fick om varje skandaltyp var följande.

Skandal 1 (hästköttsskandalen):

Livsmedelsbranschen idag är ofta uppdelad i flera led, från produktionen av råvaror till färdig produkt. Detta gör det svårare att kontrollera var råvarorna kommer ifrån och hur de har tillverkats. På senare tid har detta varit upphov till ett flertal skandaler. Nedan följer citat från två företag, vid hästköttsskandalen.

Företag 1 (Findus):

“Det är viktigt med bra råvaror för mig. Så det som nyligen har hänt, har gjort mig väldigt ledsen. Och vi ber om ursäkt för att det inträffade. Men jag är väldigt stolt över att vi själva upptäckte felet. Nu hämtar vi vårt nötkött från ett fåtal utvalda leverantörer och kan följa köttet hela vägen, från gården hit till, och dessutom DNA-testar vi den. För att visa dig hur vi lagar vår mat, vill vi bjuda hit dig på en dag. Hjärtligt välkommen till”

Företag 2 (Familjen Dafgård):

“... vi är oerhört besvikna. Det är jättetråkigt. Vi är bedrövade, och efter en jätteomfattande provtagning har vi hittat spår av häst i ett fåtal produkter ... som vi har då spärrat för försäljning. Hittilldags har vi inte hittat några prover på några andra av våra egna eller andras produkter, men vi fortsätter provtagningen och vi fortsätter också försöka spåra tillbaka vilken leverantör som kan ha varit inblandat i det här och vi har en misstänkt lista som vi arbetar oerhört noggrant med just nu, för att utreda vem som har lurat oss.”

“ ... vi hanterar ju överhuvudtaget inget hästkött, vi köper inget hästkött. Utan vi har köpt nötkött och betalt priset för nötkött och det är någon då som har gjort något med antingen då att de har blandat med eller gjort nått annat så att det har kommit med hästkött och det är det som vi måste utreda vad som har hänt”

“ Ja vi kommer ju aldrig någonsin handla av dem igen. Och jag hoppas att dem får jättesvårt att sälja sina grejer till andra, för om man har bedragit någon på sånt sätt så är det ju inte bra.”

“Vi knyter näven i fickan och vi ska visa att vi reder ut det här. Vi ska gå till botten med det här och vi ska återupprätta vårt förtroende, så är det. Vi skriver vårt namn på förpackningarna och det ska vi känna trygghet i, att det är bra grejer vi levererar och våra konsumenter ska känna trygghet i att det är bra grejer vi levererar och vi ska tillsammans ha fullt förtroende för varandra.”

Skandal 2 (barnarbete):

Barnarbete är ett stort samhällsproblem i världen. Även om företag inte själva anställer barn, kan de fortfarande vara en bidragande faktor till att barnarbete sker. Citaten ni kommer få läsa nu kommer från tre olika skandaler, som alla baseras på att de har varit en bidragande faktor till barnarbete. När ni får läsa citaten kommer ni inte veta vilka citat som tillhör vilken skandal.

Företag 1 (H&M):

“Vi befinner oss i slutet av en lång och komplex förädlingskedja. Vi accepterar inte barnarbete hos våra leverantörer, men vill självklart inte heller att det ska förekomma i någon annan del av förädlingskedjan. Men det är svårt att ställa krav på någon som du inte har någon relation med.”

“Vi har en affärsrelation med vår leverantör, inte med vår leverantörs leverantör”

“Jag hoppas att kunderna förstår när vi kan göra någonting direkt och när vi faktiskt har en begränsad möjlighet. Jag tror vi måste arbeta mer långsiktigt”

“Vi tycker inte om barnarbete någonstans i leverantörskedjan, men vår möjlighet att direkt påverka är mindre”

Företag 2 (Stora Enso):

“Givetvis vill vi inte heller dölja att barnarbete förekommer och att vi vet att det kan vara så. Tvärtom – vi letar varje dag efter mellanhänder som kan spåras till barnarbete. Och för dem vi hittar gäller bara ett villkor: antingen ändrar de sig och hjälper barnen ur denna fälla eller så stängs de av från leveranser till våra underleverantörer.”

“Jag har bett uppriktigt om ursäkt för att vi inte tillräckligt tydligt har kommunicerat vad vi vet och vad vi gör när gäller barnarbete ...”

“Därför bestämde vi redan när vi gick in i att vi inte får vara en del av problemet utan måste vara en del av lösningen.”

“Vi kommer att rapportera öppet och regelbundet för att säkerställa förtroendet för vårt arbete bland kunder, investerare, anställda och en bred allmänhet.”

Företag 3 (Cloetta):

“Det är fruktansvärt om det är så” (*förklaring: att barnarbete fortfarande förekommer*)

“Det finns inte så mycket annan *av den råvaran*. Och frågan är vad vi vinner på att dra oss ur helt – då är det kanske ännu fler som inte får någon lön eller något arbete”

Företag 4 (Nestlé):

“Vi vet inte varifrån *den råvaran* kommer”

“Det är inte bra. Det känns inte tillfredställande att vi inte kan garantera att det inte förekommer. Men ett enskilt företag kan inte sluta köpa kakao, då måste hela branschen göra det”

Skandal 3 (djurplågeri):

I dagens konsumtionssamhälle far djur ofta illa. Även om företagen inte plågar djuren själva, så är de en bidragande faktor till djurplågeriet, när de använder råvaror som kommer från plågade djur. Även här tar vi upp citat som kommer från tre olika skandaler som handlar om djurplågeri.

Företag 1 (Sängjätten):

“Vi kommer göra samma sak som *ett annat företag* om vi inte får garantier,”

“Alla förlitar sig på leverantörerna. Hela branschen sitter i samma sits”

“Vi har klart sagt ifrån att vi inte vill köpa av uppfödare som plockar från levande djur”

Företag 2 (MQ):

“Innevarande säsong har vi ett antal stickade plagg som innehåller en mindre andel angora. Plaggen är producerade i av leverantörer som vi har avtal med. Efter att vi har tagit del av filmen har vi kontaktat våra leverantörer för att undersöka var och hur den angora som använts

har framställts. Om det visar sig att någon av våra leverantörer inte har följt vår djurrättspolicy kommer vi att vidta åtgärder”

Företag 3 (H&M):

”Vi kommer att omedelbart stoppa produktionen av alla angoraprodukter till dess att vi har säkrat att vår strikta produktpolicy följs. Vi accepterar inte att djuren behandlas illa. Vi tillåter endast produkter tillverkade av angorakaninens hår från gårdar med god djurhållning.”

”Vi kan förstå de moraliska aspekter man kan ha på att det finns plagg kvar i butik, men då dessa redan är producerade har vi valt att ha dem kvar och visa dem för våra kunder”

"Vi utbildar våra leverantörer, så att de följer våra krav på god djurhållning. Vårt kontrollprogram infördes 2010 och innebär att vi genomför oannonserade kontroller av underleverantörer, såsom angorauppfödare."

Företag 4 (KappAhl):

“- Är det så att det är förknippat med djurplågeri så tänker vi ställa krav på leverantörerna att inte handla den merinoullen från Australien”

“ Hade vi vetat det här så hade vi slutat köpa ull. Vi känner inte till att det vi har handlat är kopplat till djurplågeri.”

Skandal 4 (säkerhet):

När det upptäcks defekter hos produkter som kan/har orsakat en direkt skada för konsumenterna, som i vissa fall är livshotande, är skandalen ett faktum. Följande två citat kommer från två sådana skandaler.

Företag 1 (Toyota):

“Jag beklagar djupt att jag skapat oro hos så många människor. Vi kommer att göra vårt yttersta för att återvinna förtroendet hos våra kunder”

“Mitt namn finns på varje *produkt*. Jag förbinder mig personligen för att ... kommer att arbeta energiskt och outtröttligt för att återställa kundernas förtroende”

Företag 2 (GM):

“När vi har svar om vad som skett så kommer vi att vara hela transparenta med er, med övervakningsmyndigheten och med våra kunder.”

”Som medlem i ... -familjen och som mamma och med en familj själv har det här tagit mig hårt.”

"Vi har bett om ursäkt, men det är bara ett steg på resan mot att lösa det här”

"Jag vill att ni ska veta att vi är helt fokuserade på problemet på företagets högsta nivå. Vi sätter kunden först och det påverkar alla beslut vi tar"

Bilaga 2.

För Ursäkten	
	Citat
Ungdomarna	<p>Konversation:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. ”Jag kände att det företag 1 lät ju mer som att de erkände, det känns som att man litar mer på företag 1 (Findus).” 2. ”Ja precis, de skyller ifrån sig (Familjen Dafgård), det lät så barnsligt nästan.”
	<p>Konversation:</p> <ol style="list-style-type: none"> 3. ”Jag tror egentligen att man ska erkänna men att man ska fort gå vidare.” 1. ”Man måste ändå erkänna det.” 2. ”Man ska kort berätta vad som har hänt okej vi ber om ursäkt för det men sen.”
Studenterna	”Om vi har någon livshotande skandal, så känns det mer och om att kunna be om ursäkt för det.”
	”Som konsument, att om något företag verkligen säger förlåt jag har gjort fel och så känner man sig som konsument att okej, yes jag vann. Gör man inte det så blir man fortfarande lite irriterad och bara okej dem har liksom inte bett mig om ursäkt då får man avstånd till butiken eller till företaget.”
	”Jag tror att det är jätteviktigt att som företag verkligen stå för det man har gjort, men sen kan de kanske inte alltid haft en mening med det, det har kanske inte varit avsiktligt men att verkligen kunna stå för det och säga förlåt att det har hänt.”
Vuxna	”Jag tror att detta är ett jätte viktigt att det är en person som står bakom företaget som verkligen äger att jag är ledsen och jag ber m ursäkt.”
	”De kan börja med att säga förlåt vi gjorde fel”
	”I företag två (Familjen dafgård) kan jag inte spå det, att de tar på sig ett ansvar, ett tydligt ansvar och de har inte särskilt mycket ursäkt. Vilket inte är något som jag som konsument blir särskilt nöjd utav, om man jämför de här två i alla fall.”

Bilaga 3.

Emot ursäkten	
Ungdomarna	<p>Citat</p> <p>Konversation:</p> <p>2. ”Jag tycker nästan att det blir negativt, eftersom de har haft problem tidigare, då ska det ju inte förekomma igen.”</p> <p>3. ”Ja, men samtidigt så känns dem lite mer ärliga än dem andra. Dem erkänner ju att dem har problem, men de försöker inte dölja det.”</p> <p>1. ”Om företag döljer, då blir man suspicious mot allt.”</p> <p>3. ”Ja, men om vi ser på det andra exemplet (skandal 2) tyckte vi att det var bra att dem erkände men just i det här exemplet så blev det lite negativt.”</p> <p>2. ”Ja, och jag vet inte varför det blev så.”</p> <p>3. ”Nä.”</p> <p>4. ”Ja men det är ju så att desto mer öppenhet ett företag har desto mer förtroende kommer med dem.”</p> <p>1. ”Ja, man vill veta vad som händer.”</p>
	”Det räcker inte att bara be om ursäkt.”
Studenterna	”Men samtidigt tror jag att det är viktigt i alla lägen att säga förlåt, man ska inte missbruka det heller för då kommer det i slutändan. Det kommer inte betyda någonting om ett företag gör fel, gång på gång, hela tiden och dem bara kommer ut med ett förlåt och att dem kanske lovar saker men att dem inte gör det. Det blir inga lösningar, det är återupprepade problem och så. Då tappar dem ju allt förtroende också, då gäller det att verkligen lösa det när det har uppstått en skandal och att verkligen vara noggrann med allt.”
	”Jag tror inte att bara en ursäkt räcker. Då känner jag att ja ni har bett om ursäkt, men nu då? Då känns det som att det kommer hända igen.”
Vuxna	

Bilaga 4.

Åtgärden	
	Citat
Ungdomarna	"Åh det här med företag 2, dem erkänner inte att de har gjort någonting fel, men de har ändå sagt att de ska kontakta sina leverantörer och "om de inte har följt vår djurrättspolicy så ska vi vidta åtgärder" och det säger ändå att de ska göra någonting åt saken."
	"Ja och i princip det som de gjorde bäst var att de har en lösning."
	Konversation: 3. "Jag tror egentligen att man ska erkänna men att man ska fort gå vidare." 1. "Man måste ändå erkänna det." 2. "Man ska kort berätta vad som har hänt okej vi ber om ursäkt för det men sen." 4. "Ska dem berätta hur dem ska lösa det." 1. "Det räcker inte att bara be om ursäkt."
Studenterna	"Jag tror också att det räcker inte bara med att be om ursäkt, för då blir det så här att 'ja men vi har bett om förlåt', man måste ändå försökt komma på en lösning och här gör det väl det. Jag känner att det är väldigt viktigt att man har någon slags lösning, att man är på väg mot det."
	"Fast dem gör ingenting åt det, vi vill att de ska åta åtgärder. Det är företag 3 (Stora Enso) i så fall som har agerat rätt. Det är nog det, ett sådant svar jag vill ha."
	"De skriver aldrig hur de ska göra det. Det gör det mindre förtroende"
	"Man undrar vad gör ni då konkret för att lösa det? För det har dem inte sagt"
	"Företag 2 (Familjen Dafgård) säger att 'vi ska kämpa för att detta inte ska hända igen'. Ja de är självklart men hur ska ni göra de? Det känns inte lika tydligt."
Vuxna	"Det är stora problem och det är inte problem som ett företag har så det är lite branschstandard. Och då är det väldigt många som säger att, så är det, vi kan inte göra något åt det, istället för om man är stor aktör och säger att vi ska försöka ändra på det vi kan, man behöver inte vara jätteöppen med det och man behöver liksom inte vara politisk men att man försöker jobba för att ändra det och om det sipprar ner till kunderna, hur dem än gör det så, tror jag att kunderna får större förtroende än att om de gör en liten insats"
	"Det lite indirekt men det är inte klart och tydligt 'att vi kommer att göra vårt yttersta för att återvinna förtroendet hos våra kunder' ja hur då?' Tänker man då, hur tänker ni återvinna vårt förtroende? Det sägs ingenting om det, actionplan."
	"Och en åtgärdsförklarig, vad ska vi göra i framtiden för at det här minimeras och att det inte kommer hända igen och det kanske de inte vet nu men de måste på något sätt säga att åtgärda och dra in, skaffa lite system, produkten spetsas till lite mer. Någonting mer liksom, inte bara be om ursäkt."

Bilaga 5.

Kundsegment	
Ungdomarna	<p>Citat</p> <p>Konversation:</p> <p>1. ”Jo, om jag skulle jämföra dessa skulle jag nog säga att tvåan (Stora enso) var den som gav mest förtroende och trean (Nestlé) som gav näst mest, för de säger ändå att då kanske det är ännu fler som inte får någon lön alls. Då har dem en liten tanke med att det kanske inte är bra med barnarbete, men att det skapar jobb. Både fyran och ettan har ingen tanke, ingen anledning, dem tänker ändå att då får de ändå lön, barnen, i alla fall.”</p> <p>4. ”Dem kanske inte hänvisar just till barnen, utan till dem som får lov att jobba.”</p> <p>1. ”Precis. Jag menar ändå att den ändå lät lite bra.”</p> <p>2. ”Att det skapar jobb.”</p> <p>1. ”Ja, att det skapar jobb.”</p>
	<p>Konversation:</p> <p>Kristine: ”Är det för att tvåan (Företag 2) inte var medvetna om problemet, är det därför ni har lättare att förlåta dem?”</p> <p>3. ”Ja jag känner att de har inte så bra leverantörskontakt, de har inte koll på vad som händer, i företaget, eller vart sina produkter kommer ifrån.”</p> <p>2. ”Ja jag känner att det här med att de inte vet om problemet är både lite positivt och negativt. Det känns som att de inte har så bra kontakt (med sina leverantörer) men det känns som att de har inte vetat om det, så de har inte kunnat åtgärda det, tycker jag. Jag vet inte om det är bra eller dåligt.”</p> <p>4. ”Det är värre om de vet om det och att de inte gör någonting åt det.”</p> <p>2. ”De borde ha vetat om det, men i och med att de inte har vetat om det har de inte kunnat göra någonting åt det.”</p> <p>3. ”Ja.”</p> <p>1. ”De verkar lite oskyldiga på ett sätt.”</p>
Studenterna	<p>Konversation:</p> <p>1. ”De har ju också regler med att de vill hitta mellanhänder som kan spåras till barnarbete, så det känns ändå som om de arbetar med det men samtidigt vet man ju aldrig vad som händer egentligen.”</p> <p>2. ”Det är ju svårt att följa upp. Det kanske blir så att de inte får jobb överhuvudtaget, det är en svår balansgång. Jag tycker att det är bra att man har som jobbar med det kontinuerligt. Försöker hitta lösningar och det känns som när de säger så är de inne i det lite men man frågar hur mycket resurser som man verkligen ska behöva lägga å det.”</p> <p>1. ”Man kan försöka hitta en lösning att man tar bort barnarbete, var ska de ta vägen? man skulle kunna hitta en lösning på det. Det kanske inte litet företag bara kan hitta på, men det är typ det som behövs.”</p>
Vuxna	<p>Konversation:</p> <p>2. ”Ett företag som använder sig av underleverantörer har ett ansvar i att kvalitetssäkra sina produkter och i denna kvalitetssäkring måste det ingå att vi ar inga barn som jobbar, vi måste ge dem (vuxna) bättre betalt.”</p> <p>4. ”Det är inte okej med barn som arbetar. Någonstans. De ska gå i skolan och skaffa sig en utbildning.”</p> <p>3. ”Ja inte jobba, oavsett.”</p>

Bilaga 6.

Planering	
Ungdomarna	Citat
	Konversation: 1. ”Det var väl mest det här med att det var dåligt formulerat.” 2. ”Det är verkligen skrivet på en dålig nivå, och de skyller ju, förklarar på ett dåligt sätt tycker jag, jämfört med företag 3 som är mer professionellt.” 4. ”Ja, de skriver på ett positivt sätt, man får positiva känslor, jämfört med företag 2, där får man negativa känslor, så att man gör det på ett positivt sätt ändå.”
	”Ja, det avgör mycket tycker jag. Man kan säga mycket bra, men om man säger det barnsligt eller konstigt, då blir det inte seriöst.”
	”Men jag tror att överhuvudtaget är det viktigt med hur man väljer att formulera sig.”
	Konversation: 2. ”De har valt ganska stora ord, det skapar ju förtroende.” 4. ”De skriver på ett proffsigare sätt.” De andra håller med. 2. ”Ja de är ganska korta och koncisa.”
Studenterna	”Är väldigt i sitt uttalande korta och koncisa ’vi ber om ursäkt för det inträffade vi är väldigt ledsna’”
	”Jag tycker att, nu använder dem ju förtroende i första företaget igen och det bara ’ert förtroende och ert förtroende’, dem hakar upp sig på det. Det ska komma fram men inte säga det”
	Konversation: 3. ”Eller att man på nått sätt är medveten om det, så det känns oseriöst.” 2. ”För där känns det som att där vet de inte heller, dem har inte kollat upp det. Det känns som att ’hade vi vetat det är hade vi slutat, hade vi förknippat det här med djurplågeri skulle vi ställa krav på dem’. De har inte haft koll på det själva som de utger det som.”
	”Frågan är vad vi vinner på att dra oss ur helt då är det kanske ännu fler som inte får någon lön eller arbete’ så kan man ju inte resonera, det är väl det största motargumentet i de flesta sammanhang, att de förlorar ju faktiskt jobbet och då får de inga pengar överhuvudtaget, det är väl det de brukar stå och säga. Det känns som om man bara uttrycker sig så som om man egentligen inte har så bra koll.”
	”Då vill man inte höra av något företag att dem bara ’men gud det här har vi inte sett i några prover och det här vi kommer inte köpa av dem igen’”
	”Då är det klumpigt att säga att ’vi har en affärsrelation med våra leverantörer men inte med våra leverantörers leverantörer’ då är det lite som vårt ansvar med våra leverantörer och vad dem gör bryr vi oss inte om.”
Vuxna	”Då hade man ju kunnat få lite mer förtroende och om det till och med är VD:n eller högsta ledningen som hade gått ut och sagt att ’detta ska aldrig mer hända igen’ då ställer man ju krav på hela kedjan bakåt och om de gör det, då kan de också slänga ut de underleverantörerna som inte sköter sig. Det ställer ju massa krav.”
	”Dem är inte seriösa” (nestlé och cloetta)

Bilaga 7.	
Etiska värderingar	
Ungdomar	<p>Citat</p> <p>Konversation: 3. "Och sen kanske det också påverkar, ja att vi är ju ungdomar. Föräldrar som kanske är i 50-årsåldern, kanske tänker lite mer på allas rättigheter och att vi tänker bara på vad som är billigast för oss." 4. "Det påverkar kanske inte oss lika mycket." 3. "Nä men de äldre, om våra föräldrar, de kanske inte skulle ha köpt någonting från H&M eller så, men vi kanske inte skulle ha brytt oss så mycket." De andra instämmer.</p>
	<p>Konversation: 3. "Jag tycker att det handlar lite om vad man har för egna värderingar, som det vi jobbar med i psykologin, den här värdesteg, vad man prioriterar om det är djur eller människor. Vissa djurmänniskor kanske prioriterar djur jättehögt på värdestegen." 3. "Ja men det har nog att göra med vad man är intresserad av och vad man värderar tror jag."</p>
Studenter	<p>Konversation: 3. "Frågan är vad som är etiskt rätt." 1. "Som när du (4.) köpte din tröja, där var skadan också redan gjord, men du valde ändå att lämna tillbaka den för det kändes fel att bära den för att. Eller varför kändes det fel att bära den?" 4. "Då är det mera så här att om jag stödjer köparen så kanske de väljer att köpa in 10 till sen och att visst de kanske säger att 'vi har gjort och producerat dem här, vi har dem i butikerna, men that's it, nu beställer vi dem inte mer.' 2. "Då ska dem skicka tillbaka det eller så gör dem någonting annat av det. Jag vet inte om det känns mer, det är då man får bestämma själv då om det känns moraliskt rätt eller moraliskt fel att ha på sig den. För då har man på något sätt ändå stött det. Annars så blir det ju så att ingen köper det, då måste de rea ut det och då går företaget i förlust om de inte har sålt den här varan och då måste de, en sådan här tabbe ska vi inte göra igen. Men samtidigt är ju skadan redan skedd, vad ska de göra med grejerna sen då?"</p>
	<p>"Just företag 4 (Sängjätten) hade jag inte köpt för då känns det som att det skulle kunna vara vad som helst. Då skulle man känna att det här företaget har verkligen ingen koll på någonting, så där skulle jag försöka bojkotta så mycket som möjligt, hade jag faktiskt gjort."</p>
	<p>"Företag 3 och 4 (Nestlé och Cloetta) menar att deras affärsidé inte handlar om etiska rätt och principer, så det bryr sig inte om att de inte har den kunskapen, att de inte förstår att vissa kunder, typ som när de säger 'att det är ju tråkigt men det bryr vi oss inte om'. Okej fast det är ändå 2014 och idag är det typ en självklarhet för att företag ändå ska kunna fungera för att kunna växa måste man ha lite den tanken idag."</p>

Vuxna	"Jag känner det med Apple. Ja jag gillar ju fortfarande deras produkter men jag brukade gilla företaget men nu tycker jag att det gör för mycket för att mjölka kunderna så att säga men jag köper ändå alla deras produkter.. men det är standard gränssnitt som alla andra använder men de inte använder på sina produkter. De gör små fulingar hela tiden. Jag gillar dem inte alls faktiskt men jag gillar produkterna, det krockar lite."
-------	--

Bilaga 8.

Fysiska och psykiska avståndet	
	Citat
Ungdomarna	<p>Konversation: Christina: "Ja och om ni har stått och valt mellan produkter från två av dessa företag, hade ni påverkats utifrån vad de har sagt?"</p> <p>1. "Ja, om det var så, kanske, om man jämför dem."</p> <p>3. "Det beror lite på vad det handlade om. Nu vet jag inte vad det handlade om nu, om det var mat eller så, men om det var kläder hade jag nog valt det som jag själv tycker var finast, då skulle jag nog inte tänka på det."</p> <p>1. "Sant. men det beror nog på lite, om det hade varit två olika ketchupföretag så kanske man inte har använt någon av dem så mycket, då påverkar det ju."</p> <p>3. "Ja men det beror på lite om det är kläder eller mat, om det är mat, då tar man det man har hört bäst om."</p> <p>2. "Men med kläder kanske man tar det som man själv tycker är fint men när det gäller mat så kanske man tänker mer att det här har jag aldrig testat tidigare."</p>
Studenterna	"För det är lättast att bry sig om dem som är närmast. Om man ser en person i Sverige bli skadad och tusen borta i Vietnam, så blir det mer effektivt här, då skulle det skada (företaget)."
	"Det syns inte. Du ser ju på lappen vad det är för typ av material, så du kan ju som vi pratade om med angora, du kan konkret "då tar jag bort det". Det kan du inte göra på samma sätt när du ser en tröja, att den här är barnarbete. Det är för långt bort tror jag, det finns inte i medvetandet att man tänker så långt."
	"Barnarbete känns så himla långt bort från oss. Det är därför jag tror att det hade varit bra med någon sorts certifikat så att man uppmärksammar. För mig känns det som om antingen är det eller så är det inte det. Det är så långt bort från ens egen verklighet."
Vuxna	"Det här med barnarbetet det är ju jättesvårt"
	<p>Konversation: 1. "Avståndet är jätteviktigt och sen tror jag också att storleken på skadan som inträffat är också viktigt"</p> <p>2. "För det första tror jag att de skandaler på hemmamarknad är mycket svårare än skandaler långt borta."</p> <p>3. "Men vad är barnarbete egentligen? Det är svårt att definiera."</p> <p>1. "Ja är det att barnen hjälper sina föräldrar att sy knappar hemma på fritiden."</p>

Bilaga 9.

Kundlojalitet	
Ungdomar	<p>Citat</p> <p>Konversation:</p> <p>3. ”Men det är ju ofta så, att när man läser någonting, så associerar man ofta det man läser till företaget. Då förknippar man lite det men det kanske ändå inte påverkar en.”</p> <p>1. ”Om det är ett företag som man länge har gillat. Som om jag har älskat deras kläder, jag har gjort det i 10 år.”</p> <p>2. ”Om det är en produkt man ofta köper, att det är en vana.”</p> <p>3. ”Exakt.”</p> <p>4. ”Men det sänker ju förtroendet ändå, men man tänker inte på det sen när man går in i affären.”</p> <p>2. ”Jag tror att det är svårt att släppa en vana också.”</p> <p>4. ”Exakt. Om det inte finns så många andra alternativ, än IKEA till exempel.”</p> <p>3. ”Jag tror att det är lite som när man sätter upp mål när man ska träna, då tränar man de först fem dagarna men sen så slutar man träna. Det är som att man inte köper någonting de första veckorna, men sen, så bara asch, så gör man det ändå.”</p> <p>1. ”Och det är lite så som företagen gör lite, att man bara, asch, vad gör det om bara jag gör det.”</p> <p>2. ”Ja, att man är en i mängden.”</p>
	<p>Konversation:</p> <p>Christina: ”Vad menar ni med när ni säger att det beror på vilket företag?”</p> <p>4. ”Det beror på lite vilket förtroende man hade till företaget innan.”</p> <p>1. ”Man har ju vissa starka kopplingar till vissa företag, som vi sa innan.”</p> <p>3. ”Som man verkligen köpt vissa produkter hela sitt liv.”</p> <p>2. ”Då vill man lita på dem, man bara, ja men dem visste inte om det.”</p> <p>1. ”Det verkar vara ett litet oskyldigt företag.”</p> <p>3. ”Man bara, dem har jag älskat hela mitt liv, så det kan jag inte acceptera.”</p> <p>2. ”Nä, det var säkert bara ett misstag.”</p> <p>1. ”Man bara, jaha, de visste det inte.”</p>
Studenter	<p>”Jag tror att det lilla företaget får kämpa mer för att få tillbaka mig som kund, medans H&M på något sätt har lättare att få tillbaka mig. För det känns som att H&M kommer alltid finnas, H&M kommer alltid att vara där och H&M finns överallt, de kan komma på lösningar och allting. Även om det här lilla företaget skulle komma på en lösning känns det så här, jag tror att de får kämpa mer för att få tillbaka mig som kund, för jag kan lika gärna välja ett annat litet företag, mer så, jag tror det blir mer känsligt.”</p>

	<p>”Något som jag tänker på som jag verkligen är medveten om att personalen har det väldigt dåligt, på Zara butikerna, men jag är verkligen en trogen kund till dem. Alltid när jag går och shoppar är Zara ett av mina förstahandsval och det är så att jag alltid kommer ut med en kasse därifrån. Även fast jag vet att det är ganska dålig kvalitet jag är medveten om att den här kanske kommer ha högst några antal gånger oavsett tvättar och allting och sen kommer den gå sönder. Jag köper alltid något därifrån för att jag tycker att det verkligen är min stil. Så blir det nästan som om kläderna väger upp allting för jag tänker inte på det när jag väl är i butiken.”</p>
Vuxna	<p>”Det är lätt att tänka att det var någon som gjorde fel lägre bort, vi är så pass duktiga och har koll på sakerna här i Sverige, det felet gör man inte två gånger.”</p>
	<p>”Ja i början kanske kunderna känner sig lurade men efter ett tag glömmar man bort det och kommer in i sina vanliga rutiner om man köper den färdiga maten.”</p>
	<p>”Och sen är vi lite naiva och tänker att de här företagen som vi litar på, de är inte deras fel och det är någon annans, de har säkert löst det”</p>