



EKONOMI- HÖGSKOLAN

Företagsekonomiska institutionen
FEKH29
Examensarbete i marknadsföring
Höstterminen 2020

Livet hemma

En fallstudie av IKEA:s marknadskommunikation i Sverige under coronapandemin

Författare:

Torsten Larsson
Adrian Nylander
Robert Presto

Handledare:

Annette Cerne

Förord

Denna uppsats är ett examensarbete inom kandidatkursen i marknadsföring vid Företagsekonomiska institutionen på Lunds Universitet. Författarna vill rikta sitt varmaste tack till studiens respondenter Maria Berge, Martin Lucander, Anders Hult och Henric Smolak för att ha tagit sig tid och bidragit med sina kunskaper och insikter till uppsatsen med stort engagemang. Författarna vill även ge ett stort tack till Annette Cerne som varit vår handledare under uppsatsen och bidragit med vägledning, uppmuntran och nya perspektiv under arbetets gång.

Lund, 12 januari 2021

Torsten Larsson

Adrian Nylander

Robert Presto

Sammanfattning

Examensarbetets titel: Livet hemma

Seminariedatum: 14 januari 2021

Kurs: FEKH29, Examensarbete i marknadsföring på kandidatnivå, 15 hp

Författare: Torsten Larsson, Adrian Nylander och Robert Presto

Handledare: Annette Cerne

Nyckelord: Kriskommunikation, förtroende, covid-19, marknadskommunikation, samhällskris

Syfte: Syftet med studien är att få en djupare insikt i hur företag kan bemöta de utmanande och föränderliga förutsättningar för förtroendebyggande marknadskommunikation som en pandemi medför i modern tid och hur situationen hanterats utifrån ett verkligt fall.

Metod: Studien har en kvalitativ metod och en abduktiv forskningsansats. För att undersöka en specifik situation inom ett utforskat teoretiskt område har studien utformats som en utforskande fallstudie av IKEA:s kommunikation under covid-19.

Teoretiska perspektiv: Studiens teoretiska referensram består av tidigare forskning om kommunikation i kristider samt varumärke, innehåll och digital marknadskommunikation för att kontextualisera IKEA:s hantering och anpassning av kommunikationsstrategier under covid-19.

Empiri: Empirin redogör för IKEA:s reklamchefs perspektiv på hur covid-19 påverkat kommunikationen och branschexperters syn på detsamma.

Resultat: Av vad som framkommit i studien har förberedelse, handling i enlighet med kommunikationen, anpassat innehåll efter den aktuella kontexten, tydlighet, transparens och ökad digital närvaro varit faktorer som ser ut att kunna bidra till ökat förtroende.

Abstract

Title: Life at Home

Seminar date: 14th of January 2021

Course: FEKH29, Bachelor's degree project in marketing, 15 ECTS

Authors: Torsten Larsson, Adrian Nylander & Robert Presto

Advisor: Annette Cerne

Keywords: Crisis communications, trust, COVID-19, market communications, societal crisis

Purpose: The purpose of this study is to gain deeper insight into how companies can respond to the challenging and changing market conditions that a pandemic brings, by building trustworthy market communication strategies, and how that situation is handled by studying a real case.

Methodology: The study has a qualitative method and an abductive research approach. In order to examine a specific event, characterized by a lack of preliminary research, the study is an exploratory case study of IKEA's communication strategies during the COVID-19 pandemic.

Theoretical perspectives: The study's theoretical framework consists of previous research on crisis communications as well as brand, content and digital marketing in order to contextualize IKEA's communicative responses and adaptations to the effects of COVID-19.

Empirical foundation: The empirical evidence presents IKEA's communications manager and experts' view on how the covid-19 pandemic has affected companies' communication strategies.

Conclusion: The study concludes that, preparedness, actions in accordance with communication, content adjusted to the crisis context, coherence, transparency and an increased digital presence has been factors that could have contributed to an increased trust among consumers.

Innehållsförteckning

1. Inledning	6
1.1 Bakgrund	6
1.2 Problematisering	7
1.3 Syfte	9
1.4 Frågeställningar	9
1.5 Avgränsningar	10
2. Teoretisk referensram	11
2.1 Varumärke	11
2.2 Kommunikation i kristider	13
2.2.1 Definition av kriser	13
2.2.2 Trovärdighet, förtroende och varumärkets motståndskraft	14
2.2.3 Försvarsstrategier vid förtroendekriser	16
2.2.4 Marknadsföringsstrategier under lågkonjunktur	17
2.3 Innehåll, budskap och tonalitet	20
2.4 Digital marknadskommunikation	22
2.5 Sammanfattning av teoriöversikt	24
3. Metod	26
3.1 Forskningsmetod	26
3.2 Forskningsansats	27
3.3 Forskningsdesign	27
3.4 Insamling av empiri	28
3.4.1 Urvalsram	29
3.4.2 Intervjumetod	30
3.4.3 Operationalisering och intervjuguide	31
3.5 Forskningskvalitet	32
3.5.1 Trovärdighet	32
3.5.2 Äkthet	33
3.6 Forskningsetik	34
3.7 Metodkritik	35
4. Empiri	37
4.1 Studiens empiriska röster	37
4.2 Förvaltning och utveckling av varumärket under covid-19	38
4.3 Kommunikation i kristider	39
4.3.1 Trovärdighet, förtroende och varumärkets motståndskraft	39
4.3.2 Arbetssätt och strategier för kriskommunikationsarbete	40
4.3.3 Marknadsföringsstrategier under lågkonjunktur	41

4.4 Innehåll, budskap och tonalitet	42
4.3 Digital marknadskommunikation	47
5. Analys	51
5.1 Varumärke	51
5.2 Kommunikation i kristider	54
5.2.1 Krisens implikationer på kommunikationsbranschen	54
5.2.2 Trovärdighet, förtroende och varumärkets motståndskraft	54
5.2.3 Arbetssätt och strategier för kriskommunikationsarbete	57
5.2.4 Marknadsföringsstrategier under lågkonjunktur	59
5.3 Innehåll, budskap och tonalitet	61
5.4 Digital marknadskommunikation	63
6. Slutsats och diskussion	65
6.1 Slutsats	65
6.2 Diskussion	67
6.3 Förslag på vidare forskning	70
7. Referenslista	71
Bilaga 1: Intervjuguide - IKEA	80
Bilaga 2: Intervjuguide - Kommunikationsbyråer	83
Bilaga 3: Operationaliseringstabell	85

1. Inledning

1.1 Bakgrund

“Så mycket av det vi håller kärt har vi fått avstå. Så mycket av det som är vardag har vi fått ställa in eller undvika. Och i kväll, sent i november år 2020, är det tydligt att det kommer att dröja innan vi kan återgå till det normala.” – Stefan Löfven

Den 31 december 2019 rapporterar kinesiska myndigheter om ett okänt virus som identifierats i staden Wuhan. Den 31 januari 2020 bekräftas Sveriges första fall. Den 11 mars 2020 fastställs att världen drabbats av en global pandemi; covid-19 (SVT, 2020). Sedan viruset uppstod har nästan 90 miljoner fall bekräftats och nästan två miljoner människor dött (WHO, 2021). För att bekämpa spridningen av viruset har restriktioner och säkerhetsåtgärder vidtagits. I Sverige har bland annat allmänna sammankomster begränsats till åtta personer, Utrikesdepartementet har avrått från resor och företagsanställda har rekommenderats att arbeta hemifrån (Krisinformation, 2020) (Folkhälsomyndigheten, 2020a).

Även ekonomin har drabbats hårt, under det andra kvartalet 2020 hade Sverige en negativ BNP-tillväxt på - 8,6 % (Mölne, 2020). Covid-19 har också gett upphov till ökad arbetslöshet (Ekonomifakta, 2020). Det har debatterats hur lång tid det kommer ta Sverige att hämta igen förlusten och riksbankschef Stefan Ingves menar att skadan är permanent och att de tidigare tillväxtnivåerna aldrig kommer att återskapas (Cervenka, 2020). IKEA är ett företag som sticker ut bland den ekonomiska tillbakagång som coronapandemin inneburit för Sverige. Koncernen redovisade sin högsta vinst sedan 2016 trots att varuhus tvingats stänga ned (Frostberg, 2020).

Att människor inte har samma möjlighet att träffas, resa och arbeta har lett till att mer tid spenderas i hemmet och kommunikation i digitala kanaler har ökat intensivt under pandemin (Dagens Media, 2020). Förändringen kan bland annat observeras indirekt genom videokonferensföretaget Zoom vars aktiekurs ökade 400 % under 2020 (Avanza, 2021). I och med ökad digitalisering har konsumenter i högre grad kunnat välja vilken kommunikation de vill

ta del av. Det innebär att de budskap företag kommunicerar, i sig, måste skapa värde och vara relevanta inom den vardagliga kontext mottagaren befinner sig i (Barregren & Tegborg, 2013).

Nu befinner vi oss mitt i en samhällskris, i form av en pandemi, där samhällets företag och individer drabbats hårt. Pandemins restriktioner, sociala distansering och rädsla att bli smittad har ökat upplevd stress och oro (CDC, 2020). Många människor känner sig ensamma och upplever större stress över sin ekonomi och sin bostadssituation. De känner sig mest ensamma hemma (Boinstitutet, 2020). Det väcker frågor kring hur dessa förändringar påverkat IKEA:s förutsättningar att kommunicera sitt varumärke och bygga förtroende hos konsumenterna under denna speciella tid.

1.2 Problematisering

Vanligtvis behandlar kriskommunikationslitteraturen förtroendekriser, naturkatastrofer eller social oro (Eriksson, 2014). Covid-19 har resulterat i en unik situation i modern tid med global lågkonjunktur, samhällskris och social oro, där en hel värld behövt stanna upp och förändra sin livsstil. Företag har under pandemin sett minskade möjligheter att interagera med konsumenterna på grund av begränsningar till fysiska möten. Digitaliseringen som ökat länge i samhället tros därför få en skjuts av coronaviruset (Lindsten, 2020). I en enkätundersökning av Bynder, i april 2020, trodde 57 % av 301 tillfrågade marknadsförare att covid-19 kommer ha långvariga effekter på deras marknadsförings- och varumärkesstrategier. Vidare uppgav hälften av respondenterna att utveckling av nya budskap, innehåll och kampanjer som respons till covid-19 var deras högsta prioritet i varumärkesarbetet.

Sveriges regering och myndigheters sätt att hantera covid-19 har uppmärksammats och ifrågasatts både inrikes och internationellt. Strategin har framförallt kritiserats för att ha varit för avslappnad där jämförelsevis få och milda åtgärder har vidtagits (Löfvenberg, 2020). Enligt en undersökning av Edelman (2020) ansåg 63 % av konsumenterna som tillfrågades att även företag har en betydande roll i att kommunicera och uppmärksamma de nya förutsättningar och utmaningar som krisen medför (Avery & Edelman, 2020). Edelmans (2020) undersökning visar också på den stora tillit kunder har till de varumärken de tycker om. 86 % av konsumenterna såg varumärken de litar på som viktiga för att hjälpa de som inte hjälpts av myndigheternas agerande

för att bemöta krisen, vilket kan göra skiljelinjen mellan statliga institutioner och företag mer tydlig under krisen (Avery & Edelman, 2020).

Att IKEA klarat krisen bra ekonomiskt kan eventuellt förklaras av att efterfrågan på möbler och heminredningsprodukter ökat bland konsumenter under pandemin (The Guardian, 2020). Det innebär naturligtvis möjligheter för IKEA men samtidigt riskerar varumärken och företag som sätter försäljning framför samhället och människors säkerhet under krisen att gå miste om sitt förtroende (Edelman, 2020). Det innebär således medföljande utmaningar i hur företag som IKEA kan ta vara på möjligheten utan att minska förtroendet för varumärket.

IKEA sticker inte bara ut som vinnare under lågkonjunkturen utan också i de undersökningar som genomförs av Medieakademin varje år och sammanställs i Förtroendebarmetern. I den senaste undersökningen som genomfördes i februari 2020 hade IKEA högst förtroende bland svenska företag för tionde året i rad. De hade dessutom högre förtroende från Sveriges befolkning än samtliga myndigheter, välgörenhetsorganisationer, medier och politiska partier (Medieakademin, 2020). Företaget har sedan tidigare erfarenhet av att hantera förtroendekriser. IKEA kritiserades 2011 för skatteplanering, 2012 för att redigera bort kvinnor från sin saudiska katalog och 2013 för att hästkött hamnat i deras köttbullar (Bagge, 2011) (Fremin, 2012) (Grönberg & Åkergren, 2013). Ett varumärkes förtroende är en central drivkraft för kundlojalitet och ett varumärkes förtroende har visat sig vara en av de viktigaste faktorerna för konsumenters köpbeslut (Edelman, 2019). Nu testas IKEA:s förtroende för första gången av en samhällskris i form av en pandemi.

Den tidigare forskning som gjorts om kommunikation i kristider är omfattande men inte ur alla perspektiv. Litteratur som behandlar kriskommunikation ur företags perspektiv belyser nästan uteslutande hur företag hanterar förtroendekriser som uppstår när företagen blir ifrågasatta eller deras rykte tagit skada. Litteraturen om kommunikation under samhällskriser behandlar nästan uteslutande offentlig sektors möjlighet att bygga förtroende till samhällets medborgare. Tidigare forskning som gjorts om kommunikation i kristider analyserar således inte, i någon vidare utsträckning, hur förutsättningarna att kommunicera varumärke och bygga förtroende hos konsumenter under samhällskriser skiljer sig från normala tider eller hur den digitala

utvecklingen påverkat möjligheterna och utmaningarna i detta. Förväntningar ökar och förtroendet för företag blir viktigare under coronakrisen samtidigt som påskyndad digitalisering, nya medievänor, lågkonjunktur och social oro, förändrar förutsättningarna och gör arenan för varumärkens marknadskommunikation alltmer komplex.

Närmare en miljon upptäckta virus med förmåga att spridas till människor antas finnas hos olika djurarter världen över. Det innebär i dagens globaliserade samhälle att risken för att pandemier blir vanligare, farligare och mer smittsamma i framtiden är stor (FN, 2020). En oviss framtid ökar signifikansen för behovet av forskning inom företagskommunikation under samhällskriser.

1.3 Syfte

Syftet med studien är att få en djupare insikt i hur företag kan bemöta de utmanande och föränderliga förutsättningar för förtroendebyggande marknadskommunikation som en pandemi medför i modern tid och hur situationen hanterats utifrån ett verkligt fall.

1.4 Frågeställningar

Uppsatsens huvudfrågeställning är: *Hur kan ett välkänt varumärke anpassa sina kommunikationsstrategier, under en samhällskris i form av en pandemi, för att bygga förtroende hos konsumenterna?* De delfrågor som formulerats är:

-Hur kan varumärket förvaltas och utvecklas?

-Hur kan företag arbeta med strategier för kriskommunikation?

-Hur kan innehåll, budskap och tonalitet anpassas?

-Vilken roll har den digitala kommunikation spelat?

1.5 Avgränsningar

Studien är avgränsad till att undersöka ett företag; IKEA och deras marknadskommunikation i Sverige under coronapandemin.

2. Teoretisk referensram

Det följande kapitlet redovisar studiens teoretiska referensram. Författarna inleder avsnittet med att lyfta fram den tidigare teori och forskning som ligger till grund för utformandet av studiens forskningsfrågor. Teorierna behandlar varumärke, kriskommunikation, marknadskommunikation digital marknadskommunikation. Avsnittet avslutas med en sammanställning av teorins styrkor och brister.

2.1 Varumärke

American Marketing Association, AMA, definierar innebörden av ett varumärke som “ett namn, en term, design, symbol eller annan funktion som identifierar en säljares varor eller tjänster på ett distinkt sätt jämfört med varor eller tjänster från andra säljare” (AMA, 2017). Utöver varumärkets roll att distinkt identifiera varor och tjänster har varumärken en betydande inverkan på relationsbyggande processer mellan kunder och företag (Hogan, Lemon & Rust, 2002).

Kotler och Keller (2015) betonar att varumärket har rollen som ett löfte på vad kunden kan förvänta sig från företaget och relationen de har. Vidare är relationen mellan varumärket och kunden föränderligt och företag måste agera med eftertänksamhet när de kommunicerar, eller på andra sätt handlar, eftersom företagets samtliga aktiviteter kan stärka eller försvaga relationen. Varumärkeskapital kallas det extra värde som kunder tilldelar produkter och tjänster och det har stort inflytande på hur kunder tänker, känner och agerar i förhållande till olika varumärken. Från konsumentens perspektiv är varumärkeskapitalet en produkt av alla tidigare erfarenheter med ett varumärke och påverkar om de reagerar positivt eller negativt på marknadsföringsaktiviteter från företaget (Kotler & Keller, 2015).

Customer-Based Brand Equity Pyramid är en modell utvecklad av Keller (2001). I nyare upplagor går den även under namnet Brand Resonance-pyramiden (Kotler & Keller, 2015). Modellen identifierar de olika faser som en organisation måste ta hänsyn till vid varumärkesutveckling för att nå resonans och bygga starka relationer till kunderna. Modellen

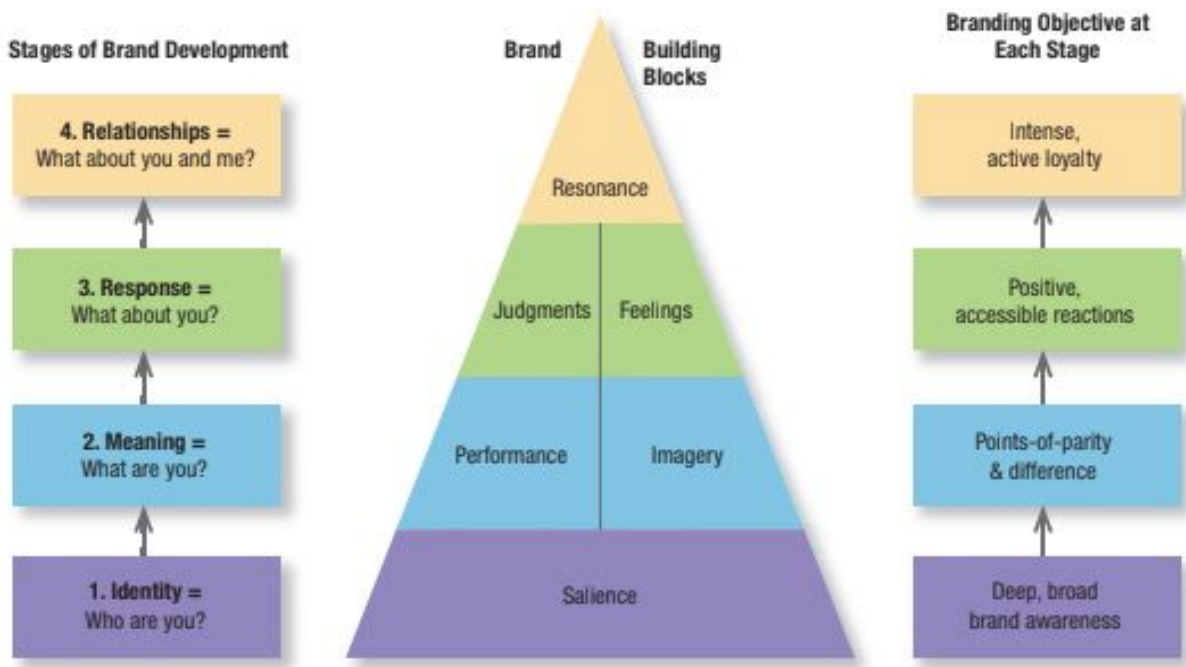
innehåller fyra faser och utgår från premissen att ett högre steg inte kan uppnås förrän det föregående uppnåtts.

(i) *identitet* handlar om att skapa en tydlig identitet och god varumärkeskänedom samt se till att konsumenterna associerar varumärket med avsedd produktkategori. Med andra ord handlar det om hur ofta och naturligt varumärket dyker upp i tankarna hos konsumenten.

(ii) *betydelse* eller *mening* består av två aspekter; *performance*, det vill säga hur väl produkter och tjänster möter kundens rationella behov och *imagery*, som omfattar den emotionella aspekten av produktens yttre egenskaper och hur väl varumärket möter kundens sociala och psykologiska behov. Fasen handlar om att företaget måste se till att varumärket blir betydelsefullt för konsumenten genom att sticka ut i mängden. Det uppnås genom att förena varumärket med antingen materiella eller immateriella associationer.

(iii) *respons* handlar om hur kunden reagerar gentemot varumärket och består av två delar; *judgement* och *feelings*. *Judgement* berör kundens personliga åsikter och bedömningar och avser produktens eller tjänstens kvalitet, trovärdighet, relevans och överlägsenhet. *Feelings* belyser kundens känslomässiga reaktioner till varumärket exempelvis spänning, värme, social bekräftelse och trygghet.

(iv) *relationer* eller *resonans* handlar om att uppnå kundlojalitet, det vill säga att kunden upplever en djup psykologisk relation till varumärket. Ju starkare resonans eller samstämmighet kunden upplever att det finns mellan sig själv och företaget desto intensivare och mer aktiv blir lojaliteten. Vidare beskriver Keller (2001) fyra olika typer av kundlojalitet, vilka är lojalitet på basis av; beteende, attityd, känsla av samhörighet eller aktivt engagemang.



Figur 1: Brand Resonance-pyramiden (Kotler & Keller, 2015)

2.2 Kommunikation i kriser

2.2.1 Definition av kriser

Myndigheten för samhällsskydd och beredskap, MSB, definierar en kris som “En händelse som drabbar många människor och stora delar av vårt samhälle.” och tillägger “En kris hotar grundläggande funktioner och värden.” (MSB, 2010, s.3). Eriksson (2014) har sammanställt en kunskapsöversikt över forskningsläget inom krishantering, kommunikation och sociala medier. I rapporten behandlas tre huvudsakliga typer av kriser; naturkatastrofer, social oro och förtroendekriser. Eriksson framhåller att kraven från medborgarna på tillgänglig och trovärdig information från myndigheter och andra samhälleliga institutioner ökar vid kriser och att förtroendedimensioner är grundläggande vid all typ av krishantering och -kommunikation oavsett typ av kris.

2.2.2 Trovärdighet, förtroende och varumärkets motståndskraft

Trovärdighet, eller ethos inom retoriken, i en krissituation förklaras av Mral och Vigsø (2013, s.10) på följande sätt: "En aktör har med sig ett ethos konstruerat av tidigare handlingar och/eller framträdanden, men i den aktuella retoriska situationen ändras ofta synen på aktörens trovärdighet till det bättre eller sämre." Mral och Vigsø betonar därför vikten av att beakta både ackumulerad och av mottagarna tilldelad trovärdighet då enbart tidigare rykte hos en organisation av trovärdighet inte räcker vid en kristid. Under en kristid kan trovärdigheten för en aktör snabbt förändras dels genom handlingar som företas av aktören själv men även hur dessa handlingar tolkas och framställs av andra parter.

Morgan och Hunt (1994) definierar förtroende i artikeln *The Commitment-Trust Theory of Relationship Marketing* som att den ena parten känner sig säker på den andra partens tillförlitlighet och integritet (s. 23). De menar att ökat förtroende för företaget kan leda till ökat engagemang hos konsumenterna. När de gjorde sin undersökning fanns det ingen tidigare litteratur om kunders förtroende och engagemang till företag. De kom fram till att:

1. Högre byteskostnader ökar kundens engagemang. Med byteskostnad menar de förväntad förlust av att avsluta sin relation med företaget.
2. Högre kundvärde ökar kundens engagemang. Med kundvärde menar de nyttan kunden får av företagets produkter och tjänster som överstiger konkurrenternas.
3. Delade värderingar ökar både engagemang och förtroende.
4. Kommunikation, och särskilt snabb kommunikation, kan öka förtroende och därmed engagemang.
5. Upplevt opportunistiskt beteende kan skada kundens förtroende. Med opportunistiskt beteende menar de agerande i egenintresse på ett bedrägligt sätt.

Longstaff och Yang (2008) skriver i artikeln *Communication Management and Trust* om konceptet motståndskraft. Motståndskraft beskrivs som ett företags förmåga att återhämta sig från oförutsedda händelser. Konceptet kräver nya tankesätt kring vilka mål som sätts kring riskhantering vid oförutsedda kriser som till exempel naturkatastrofer, pandemier eller terroristattacker. Författarna framhåller vidare att motståndskraft handlar mer om att uppnå en

långsiktig stabilitet än att åtgärda situationer kortsiktigt. En av de viktigaste beståndsdelarna i att bygga motståndskraftiga varumärken är kommunikation och hur trovärdig kommunikationens mottagare upplever den. Att skapa motståndskraftiga kriskommunikationssystem är främst en fråga om intern koordination och organisatorisk styrning.

Longstaff och Yang (2008) har genomfört en kvantitativ undersökning av 82 krissituationer från olika delar av världen där de undersökte om det förelåg en positiv korrelation mellan förberedelse och effektivt ledarskap vid en krissituation. De testade också huruvida det förelåg ett positivt korrelerat samband mellan krisförberedelse och intern koordineringsförmåga och mindre skuldbeläggande på externa parter vid en krissituation. Studiens resultat sammanfattas kortfattat nedan:

(i) *Krisförberedelse*. Detta var variabeln i undersökningen med störst standardavvikelse vilket indikerar en stor variation mellan olika krissituationer. Högre grad av förberedelse hade en positiv effekt på förmåga till intern koordination av kriskommunikationen och innebar även att organisationer till lägre grad beskyllde externa parter.

(ii) *Ledarskapseffektivitet*. Studiens resultat visade ett positivt samband mellan ledarskapseffektivitet och krisförberedelse samt intern koordinationsförmåga. Däremot visade sig ledarskapseffektivitet vara insignifikant om krisen kom väldigt överraskande.

(iii) *Förtroende*. Studien visade att högre internt förtroende hade en positiv effekt på intern koordinationsförmåga. I kontrast visade studien att lägre externt förtroende innebar en högre grad av krisförberedelse i de undersökta fallen. Dock framhåller författarna att omotiverat internt förtroende kan försämra krisförberedelse.

Packard, Moore och McFerran (2020) lägger fram tre förslag för hur kundkontakt anpassas och förbättras under en osäker tid som en pandemi. De har särskilt tittat på när kontakten behöver förflyttas från fysisk miljö till det digitala. De reflekterar också kring att även den fysiska butiksmiljön kan upplevas mindre välkomnande i och med krav på att hålla avstånd och/eller

bära munskydd samt längre väntetider. Packard, Moore och McFerran tror att det delvis kan försämra kundernas förtroende. Deras förslag till företag är att:

1. Göra att kunderna känner sig sedda och använda ett konkret språk. Som exempel nämner Packard, Moore och McFerran att “du får ditt paket i din brevlåda på onsdag” får bättre respons än att säga “ordern kommer fram om en vecka”.
2. Låta kunderna se individerna på företaget snarare än företaget som helhet. Det är generellt sett lättare att skapa tillit mellan en konsument och en enskild medarbetare än mellan en konsument och ett stort mer opersonligt företag.
3. Visa sin empati snarare än sin kompetens. Studier visar att människor som utstrålar värme ofta framstår mindre kompetenta och vice versa. Även om båda egenskaperna är viktiga för företag anser Packard, Moore och McFerran att fokus under kristider ska ligga på den förstnämnda.

2.2.3 Försvarsstrategier vid förtroendekriser

Benoit (1997) beskriver i artikeln *Image Repair Discourse and Crisis Communication* teorin om diskurs för återuppbyggnad av varumärkesbilden som ett sätt att förstå och kunna utvärdera hanteringen av förtroendekriser som uppstår i företag. Varumärkesimage eller varumärkesbild är av vikt för alla typer av organisationer. Företag kan vidta både proaktiva och reaktiva åtgärder för att undvika problem kring varumärkesbilden. När ett företags förtroende ifrågasätts görs det genom vad Benoit kallar en attack. Det finns två nyckelkomponenter i attacken. För det första hålls företaget ansvariga för en handling och för det andra anses handlingen vara upprörande eller kränkande. Benoit presenterar fem huvudtyper av retoriska försvarsstrategier företag kan använda för att bemöta sådana attacker:

(i) *Förnekelse* finns i två varianter. *Simple denial* innebär att företaget förnekar anklagelserna som riktats mot dem. Den andra typen av förnekelse benämns *shift blame* och innebär att företaget lägger skulden för handlingen på annan aktör.

(ii) *Undanflykt från ansvar* består av fyra varianter. För det första kan företaget hävda att handlingen som orsakat ifrågasättandet var en logisk reaktion på en annan upprörande händelse. Den andra, *defeasibility*, innebär att företaget framhäver brist på information eller kontroll över händelser som föranlett situationen. Den tredje varianten går ut på att företaget hävdar att händelsen inträffat av misstag. Den fjärde och sista varianten innebär att företaget hävdar att den upprörande handlingen företagits med goda avsikter.

(iii) *Förminska kritiken* har sex varianter. Den första benämns *bolstering* där företaget förstärker positiva känslor som mottagarna har av dem för att minska de negativa känslorna som uppstått i samband med anklagelserna. Den andra varianten går ut på att istället minska de negativa känslorna som uppstått kring den upprörande handlingen. Den tredje varianten benämns *differentiation* och går ut på att kontrastera händelsen med andra liknande mer allvarliga händelser. Den fjärde varianten är att sätta den upprörande handlingen i en positiv kontext. Den femte varianten går ut på att gå till motoffensiv mot den som riktade anklagelserna mot företaget för att minska dess skada på företaget. Den sjätte och sista varianten går ut på att kompensera den som utsatts för en oförrätt.

(iv) *Vidta korrigerande åtgärder* innebär i generella termer att företaget lovar att åtgärda problemen som orsakat anklagelserna. Det kan både innebära att företaget åtgärdar det direkta problemet men även att åtgärder vidtas för att minska risken för att samma problem uppstår igen i framtiden.

(v) *Kuvande*, eller i folkmun “att göra en pudel”, innebär att företaget erkänner ansvaret för den upprörande händelsen som föranlett anklagelserna och ber om förlåtelse från de som utsatts för en oförrätt eller i övrigt upprörts av händelsen.

2.2.4 Marknadsföringsstrategier under lågkonjunktur

Quelch och Jocz (2009) menar att marknadsförare, under en lågkonjunktur, måste ta i beaktning att försäljning till stor del beror på kundernas tillförsikt till framtiden, förtroende för företagen och ekonomin som helhet. De menar vidare att företagen istället för att dela in sina målgrupper enligt traditionell segmentering bör titta på fyra psykologiska profiler för hur kunderna kan

tänkas reagera på en lågkonjunktur. Därefter korskör de dessa mot fyra produktkategorier från nödvändiga till lyx. Under finanskrisen 2008 tog de fram sin matris med 16 block med förslag på hur företag bör marknadsföra varje produktkategori till varje profil. De tillstår att gränsdragningarna inte är exakta. De fyra psykologiska profilerna kallar de för:

(i) *Live-for-Today*: Personerna i den här kategorin är obrydda kring besparingar och lågkonjunkturen. De är oftast yngre och bor i stadsmiljö. De förändrar inte sitt konsumtionsmönster förutom att eventuellt skjuta upp större inköp om de själva blir arbetslösa.

(ii) *Comfortably Well-Off*: Dessa människor känner sig trygga med att deras välstånd inte är hotat av lågkonjunkturen. De har hög inkomst eller besparingar med låg volatilitet. De konsumerar nästan lika mycket som innan men lite mer selektivt.

(iii) *Pained-but-Patient*: Det här är den största gruppen av befolkningen. De drabbas negativt av lågkonjunkturen men brukar inte personligen riskera arbetslöshet. De är optimistiska för framtiden på lång sikt men pessimistiska på kort sikt och drar därför ned på konsumtion i alla produktkategorier.

(iv) *Slam-on-the-Brakes*: Människorna här är de som drabbats värst av lågkonjunkturen. De har oftast låg inkomst men det kan också vara personer med hög inkomst om deras besparingar drabbats drastiskt. De slutar med eller drar kraftigt ned på all konsumtion.

De fyra produktkategorierna är essentials, treats, postponables och expendables. Essentials är nödvändiga eller centrala för ens välmående. Treats ger konsumenten en kortsiktig njutning. Postponables är produkter som individen har ett behov av men kan skjuta upp. Expendables är lyxiga eller onödiga produkter. Quelch och Jocz (2009) avslutar med att de företag som tar sig igenom en lågkonjunktur genom att fokusera på sina kunders behov, i de flesta fall, kommer att vara starkt positionerade på marknaden efteråt.

Tailoring Your Tactics

	ESSENTIALS	TREATS	POSTPONABLES	EXPENDABLES
Slam-on-the-Brakes	<ul style="list-style-type: none"> Emphasize price; hit wallet-friendly retail price points Offer smaller pack sizes for less money Expand retailer private labels Promote low-cost value products Introduce fighter brand 	<ul style="list-style-type: none"> Shrink sizes Hold prices down Advertise as a "you deserve it" small indulgence 	<ul style="list-style-type: none"> Offer layaway plans Provide low-cost financing Promote exceptional deals Challenge penny-wise, pound-foolish behavior (such as dangerously postponing tire replacement) 	<ul style="list-style-type: none"> Offer do-it-yourself alternatives to doing without Continue awareness advertising (for instance, for future vacations)
Pained-but-Patient	<ul style="list-style-type: none"> Offer a lower-priced option Hit retail price points Promote bonus packs to encourage stockpiling Emphasize dependability of branded product or service 	<ul style="list-style-type: none"> Reward loyal consumers, even if they consume less (for example, offer frequent-patron points) Advertise products as morale raisers Advertise products as affordable alternatives to more expensive luxuries 	<ul style="list-style-type: none"> Offer simpler models, lower prices Promote lower-operation-cost models Promote repair services 	<ul style="list-style-type: none"> Continue awareness advertising Invest in core product improvements that will accelerate customers' reentry into the market
Comfortably Well-Off	<ul style="list-style-type: none"> Continue awareness advertising 	<ul style="list-style-type: none"> Emphasize outstanding quality Advertise as a product you deserve because you are successful 	<ul style="list-style-type: none"> Promote savings from buying now Advise customers they're "missing out" by postponing 	<ul style="list-style-type: none"> Enable discreet purchasing that avoids the appearance of flaunting in front of less wealthy people Advertise benefits of impressing wealthy friends
Live-for-Today	<ul style="list-style-type: none"> Continue awareness advertising Remind consumers, "You can't live without it" 	<ul style="list-style-type: none"> Offer convenient automatic credit card billing Promote as opportunity to seize the moment 	<ul style="list-style-type: none"> Offer monthly payment plans Promote quality-of-life benefits of buying now 	<ul style="list-style-type: none"> Offer exciting new products and promote as "must have" Advertise as products you can aspire to buy when your income grows

Figur 2: Taktiker under lågkonjunktur (Quelch och Jocz, 2009)

Tomše och Snoj (2014) lyfter fram att en kris förändrar både konsumenternas köpkraft och köpbeteende. Även om det innebär svårigheter för företaget poängterar de att det inte är en lösning att dra ned på medieinvesteringar utan att en nedskärning snarare skapar större problem framöver. Quelch och Jocz (2009) anser inte heller att företag ska minska sin marknadsföringsbudget men inser att det kan vara nödvändigt beroende på företagets utveckling och föreslår därför att företag gör sin reklam mer ekonomisk. De föreslår kortare reklamfilmer, mer exakt segmentering, förlängda eller anpassade kampanjer istället för nya och att bara

använda en byrå för att förhandla till sig mängdrabatt och att undvika långa åtaganden som gör det svårt att ställa om.

2.3 Innehåll, budskap och tonalitet

I samband med accelererande internetanvändande och digitalisering har nya och mer intensiva kommunikationsvägar skapats och förändrat förutsättningarna för marknadskommunikation. I dagens kommunikationslandskap måste budskapet i sig skapa värde för att mottagaren ska ta till sig det (Barregren & Tegborg, 2013). Innehållsmarknadsföring, eller content marketing, innebär enligt Barregren och Tegborg (2013) att skapa kommunikation som med utgångspunkt i mottagarens problem och bekymmer i vardagen, eller i samband med användning av företagets produkter, hjälper, inspirerar, utbildar eller underhåller mottagaren.

Innehållsmarknadsföring kan förklaras som en metodik för företag att skapa trovärdighet och hjälpa kunderna lösa sina problem genom kommunikationen istället för att överösa dem med reklam de i allt högre grad lärt sig undvika (Arhammar & Staunstrup, 2016). Innehållet har redaktionell karaktär och skapas i egna kanaler som företaget står bakom och fokuserar på att skapa långsiktigt varumärkesvärde genom gillande och tydliga budskap (Dahlén, Lange & Rosengren, 2017). Innehållsmarknadsföring har tre huvudsakliga principer (Barregren & Tegborg, 2013):

(i) Det är företaget självt som publicerar innehållet. Det behöver emellertid inte vara företaget som producerar innehållet eller äger plattformarna som innehållet sprids på. Det essentiella är att det framgår att företaget är avsändare och utgivare av innehållet.

(ii) Målgruppen måste uppleva innehållet som värdefullt. Det råder en allmän misstänksamhet mot marknadskommunikation, vilket ställer höga krav på innehållet. Innehållet måste upplevas som lärorikt, informativt eller underhållande och inte uppfattas som ett försök att sälja.

(iii) *Syftet är att generera eller upprätthålla kundrelationer.* Innehållsmarknadsföring är ett medel för att attrahera potentiella kunder, göra dem till betalande kunder och behålla dem som lojala kunder.

Integrerad marknadskommunikation, eller IMC, är marknadskommunikation som parallellt använder sig av flera medier för att förmedla samma budskap. Det bygger på två principer. Den första är att IMC har till uppgift att möta sin målgrupp på så många kontaktytor som möjligt för att förstärka bearbetningen hos målgruppen. Det bygger på den andra principen; att allt kommunicerar. Allt från tv-reklam till kvitton är kontaktpunkter och har möjlighet att kommunicera ett budskap (Dahlén, Lange & Rosengren, 2017). Holm (2002) skriver att det finns flertalet styrkor med att tillämpa en integrerad marknadskommunikation. Han nämner bland annat att integration förbättrar möjligheterna att samordna sig i tid samt att budskapen högst sannolikt uppfattas som mer trovärdiga och får ett större genomslag än mångtydig och desintegrerad kommunikation.

När innehåll publiceras, delas eller bearbetas av mottagaren skapas en känsla av att varumärket har en personlighet. Denna personlighet skapas till stor del av varumärkets språkliga stil, ordval och tonalitet. Det är viktigt att tonaliteten resonerar med vad varumärket står för. Barregren och Tegborg (2013) framhåller att varumärkets tonalitet varierar efter sammanhang. De lyfter fram tre huvudsakliga faktorer som är viktiga för tonaliteten (s. 62-63):

- (i) *Målgrupper:* Tonen måste anpassas efter målgruppen. Riktas innehållet åt flera målgrupper som är olika varandra bör innehållet anpassas efter de olika målgrupperna.
- (ii) *Tillstånd:* Tonaliteten bör anpassas efter mottagarens tillstånd och var denne befinner sig i sin köpresa. Generellt sett bör tonen vara mer informell i början av en köpresa och mer sakliga och övertygande i senare skeden.
- (iii) *Medier:* Olika medier kräver olika sätt att kommunicera och tonaliteten bör anpassas efter vilken medietyp som används.

Medium	Tonalitet
Webbplats	En plats dit besökare vänder sig för att få snabb och professionell hjälp. Tonen bör vara informativ och kortfattad.
Instagram	En plats för uttryck och inspiration. Tilltalande, vackra bilder i hög kvalitet lockar följare. Använd ett underhållande språk med inbjudande ton.
Facebook	Är ditt varumärkes vardagsrum. Här får tonen vara mer avslappnad och informell. Stick gärna ut lite och bjud på ditt varumärkes personlighet. Men du får inte förarga eller vara inkorrekt
Twitter	Här kan du vara informell och humoristisk. Innehållet ska vara här och nu.
Youtube	Är din egen TV-kanal. Tonaliteten beror på syftet med kanalen.
Pinterest	Här ligger fokus på visuellt tilltalande, användargenererat och delat innehåll.

Tabell 1: Mediet är tonaliteten (Barregren & Tegborg, 2013) (Chetty, Mathur & Narayanan, 2018) (DMA, 2017)

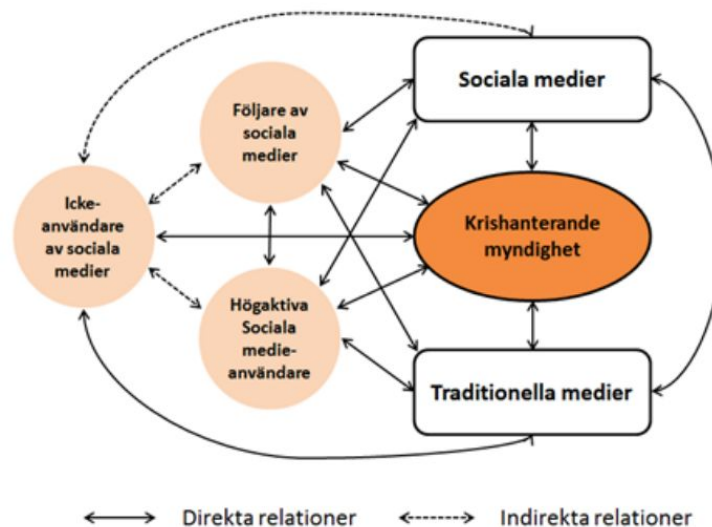
2.4 Digital marknadskommunikation

Vi har frångått eran av envägs kommunikation och befinner oss nu i ett kommunikationslandskap som består av tvåvägs kommunikation mellan kunder och företag. Kommunikationen måste presenteras på ett meningsfullt och intressant sätt för att tilltala konsumenter på sociala medier (Heggde & Sianesh, 2018). Företags aktiviteter är mer synliga idag och förmågan att bygga förtroende och relationer med kunder är viktigare än någonsin (Klepek & Starzyczna, 2018). Klepek och Starzyczna lyfter fram tre viktiga aspekter av kommunikation i digitala kanaler:

- (i) Information i form av innehåll flödar från både företag och konsumenter.
- (ii) Konsumenter föredrar när företag agerar aktivt och interagerar med konsumenterna.

(iii) Community är den faktor som ramar in sammanlänkningen mellan varumärket och konsumenter och samtidigt sammanlänkningen mellan olika konsumenter.

Eriksson (2014) framhåller att det nya kommunikationslandskap som vuxit fram under det senaste årtiondet skapat nya förutsättningar för myndigheter att förmedla viktig information i kristider. Sociala medier skapar möjlighet till tids- och rumsberoende kommunikation under kristider samtidigt som riskerna blir större för att de sociala medierna accelererar krisen genom sin förmåga till snabbare ryktesspridning. Eriksson konstaterar att kriskommunikation genom sociala medier generellt sett ger ett bättre rykte och mildare krisreaktioner än kriskommunikation genom traditionell media, särskilt bland unga människor. Social-Mediated Crisis Communication-modellen, (SMCC), som presenteras nedan, visualiserar hur medieanvändare påverkar och influerar varandra i det moderna medielandskapet.



Figur 3: Social-Mediated Crisis Communication Model (Eriksson, 2014)

MSB har upprättat en rapport om hur kommuner bör kommunicera under social oro. Kommunen bör ha ett entydigt budskap, använda sociala medier och bemöta den rådande bild av situationen som sprids på sociala medier för att avhjälpa social oro (2014). Inom företagsekonomi analyseras oftast förtroendekriser och vad som setts är att alla former av kris, kan leda till en förtroendekris

beroende på hur väl den hanteras av företaget (Lindgren & Rosengren, 2006). MSB (2014) menar att kommuner med sociala medier har störst chans att påverka händelseförloppet i och med möjlighet till snabbare informationsspridning.

2.5 Sammanfattning av teoriöversikt

Definitionen av vad som är en krissituation är bred och inkluderar åtskilliga situationer.

Varumärken har rollen som ett löfte på vad kunden kan förvänta sig från företaget och relationen de har. Tidigare forskning har konstaterat att förtroende och en integrerad kommunikation är viktiga byggstenar för att bygga starka varumärken men det är fortfarande oklart hur företag proaktivt kan bygga förtroende hos konsumenter under en samhällskris som en pandemi eller vilka kommunikationsutmaningar denna typ av kris medför.

Tidigare forskning kring förtroendebyggande kommunikation under samhällskriser utgår nästan uteslutande från den offentliga sektorns perspektiv, exempelvis myndigheter och kommuner, och saknar företagsperspektivet. Vidare berör tidigare forskning inte hur varumärken kan bygga förtroende hos konsumenter under kristider eller hur ökad digital kommunikation, som innebär tvåvägskommunikation, påverkat förutsättningarna. Tidigare forskning om kriskommunikation ur företags perspektiv fokuserar i hög grad på hur företag kan hantera förtroendekriser men inte samhällskriser. Det finns således ett tomrum i den tidigare forskning som gjorts där företags förutsättningar att kommunicera under långvariga samhällskriser och vilken roll det nya digitala landskapet har i denna process kan undersökas vidare. Forskning kring offentlig sektors kommunikation under samhällskriser för att skapa förtroende hos medborgarna belyser de nya förutsättningar som skapats i och med utvecklingen av digitala kommunikationsvägar. Hur företags förutsättningar för förtroendebyggande marknadskommunikation skiljer sig under samhällskriser är ett till stor del ett outforskat område. Vidare vet vi lite om vilken roll de nya digitala kommunikationsvägarna spelar i kommunikationen under en pågående samhällskris. Vi vet inte heller hur företag anpassat sitt innehåll, sina budskap och sin tonalitet gentemot mottagarna av kommunikationen under den unika krissituation som präglade samhället i och med coronapandemin under 2020.

Organisation	Kris	Tidigare forskning
Offentlig sektor	Förtroendekris	Omfattande
Offentlig sektor	Samhällskris	Omfattande
Företag	Förtroendekris	Omfattande
Företag	Samhällskris	Bristande

Tabell 2: Identifierad kunskapslucka i tidigare forskning

3. Metod

I studiens metodavsnitt redogör och argumenterar författarna för sina val kring studiens utformning och de arbetsprocesser som använts för att komma fram till studiens resultat. Avsnittet avslutas med att författarna kritiskt reflekterar över sina val och vilka eventuella negativa konsekvenser de kan innebära för studiens resultat.

3.1 Forskningsmetod

För att utföra studien har en kvalitativ forskningsstrategi tillämpats. Att utforma undersökningen enligt ett kvalitativt tillvägagångssätt motiverades av att det möjliggjorde djupare förståelse för subjektiva tolkningar av verkligheten (Bryman & Bell, 2017). Eftersom studien behandlar ett komplext och mångdimensionellt område utan heltäckande och helt generaliserbar data, ansågs ett mer tolkande synsätt lämpligt.

Hermeneutik är ett tolkningsperspektiv som används inom teori och metod för att tolka människors olika handlingar. Det är främst den sociala aktörens synvinkel som är av intresse enligt hermeneutiken (Bryman & Bell, 2017). Ett tolkningsperspektiv blir relevant, inte minst vid studier av den sociala verkligheten. Det eftersom människor skiljer sig från naturvetenskapliga objekt vilket således gör det nödvändigt att använda en annan logik i forskningsprocessen (Bryman & Bell, 2017).

Fallstudier har kritiserats för att inte kunna bidra med generaliserbara idéer och teorier, utan endast vara användbara för att ta fram hypoteser och vara mer partiska till fördel för forskarens egna åsikter än andra metoder (Flyvbjerg, 2011). Flyvbjerg (2011) besvarar den kritiken med att den konkreta kontextberoende kunskap som fallstudier bidrar med kan vara mer värdefull inom samhällsvetenskap, eftersom samhällsvetenskap alltid innefattar konkreta och kontextbundna situationer som inte går att förutspå eller generalisera kring på samma sätt som inom naturvetenskap. Dessutom anser han att fallstudien kan ge mer djup jämfört med statistiska metoder som ger mer bredd. Han säger att även om fallstudien kan undvika att bli för subjektiv om forskaren lyckas iaktta möjliga för- och motargument för sitt resultat.

Eisenhardt (1989) är inne på samma spår som Flyvbjerg och skriver att idén om att teoribidrag från fallstudier skulle vara begränsade till forskarnas förutfattade meningar inte bara är falsk utan att motsatsen snarare verkar stämma. Forskningsbidrag genom fallstudier försöker förena bevis mellan olika fall, datatyper och mellan fall och litteratur vilket ökar sannolikheten för att nya kreativa inramningar av teorin kan skapas. Försöket till att försona och sammanställa motsägande verkligheter har en tendens att frigöra sinnet och processen gör att genererad teori ofta är mindre partisk än andra metoder. Vidare menar Eisenhardt att en annan fördel med fallstudier är att dess resultat är särskilt tillräkneliga då interaktion med verklighetsförankrade bevis ofta speglar verkligheten nära.

3.2 Forskningsansats

En induktiv ansats är motsatsen till deduktiv, och innebär enligt Bryman och Bell (2017, s.45) att “teorin är resultatet av en forskningsinsats”. Med andra ord utgår en induktiv ansats från empirin, för att därefter fastställa den teoretiska referensramen. Vidare betyder det att studien ämnar att dra slutsatser på basis av de observationer och resultat som framhållits. En abduktiv forskningsansats är enligt Bryman och Bell (2017, s.665) “ett synsätt på relationen mellan teori och forskningspraxis som är relaterat till ett induktivt synsätt där beskrivningar av den sociala verkligheten har sin grund i människors upplevelser och tolkning av denna verklighet”. Den teoretiska referensramen hade undersökts innan intervjuerna, som därmed sågs i ljuset av dessa. Genom att uppmärksamma hur ett företag hanterat sina kommunikationsstrategier under coronapandemin, kunde slutsatser dras om betydelsefulla aspekter inom kriskommunikation under samhällskriser. Således har en abduktiv forskningsansats bedömts som lämplig för att belysa kopplingen mellan teori och empiri.

3.3 Forskningsdesign

Forskningsdesignen illustrerar enligt Bryman och Bell (2017) undersökningens referensram gällande insamlingen och analysen av dess data. Med andra ord avgränsar designen vilken empirisk data som anses relevant att bearbeta och utvärdera för att uppnå undersökningens syfte. En fallstudiedesign valdes, med förhoppningen att på basis av att undersöka ett specifikt fall

kunna erhålla djupare och mer utförlig empiri. Uppsatsen ämnade att studera en enskild organisations kriskommunikation under en unik situation, vilket enligt Yin (2003) kan klassas som en holistisk enfallsdesign.

Yin (1993) identifierar i *Applications of case study research* tre huvudsakliga typer av fallstudier som han benämner: 1) Utforskande 2) Förklarande och 3) Beskrivande. Yin menar att utforskande fallstudier kan betraktas som en öppning till fortsatt samhällsvetenskaplig forskning. Denna studie har en utforskande fallstudiedesign som enligt Durepos, Mills, och Wiebe (2012) innebär en undersökning av ett avgränsat fenomen där det finns en avsaknad av tidigare detaljerad forskning och specifikt utformade hypoteser som kan prövas. Durepos et al. (2012) vidhåller, likt Yins resonemang, att utforskande fallstudier ofta fyller en funktion som föranleder och öppnar möjligheter för framtida förklarande forskning. Durepos et al. (2012) tillägger att utforskande fallstudier ofta används när ett relativt nytt forskningsområde undersöks.

En fallstudie ämnar enligt Stake (1995) att belysa ett falls detaljer från respondenternas perspektiv genom att använda flera empiriska källor. Att använda flertalet källor kan enligt Yin (refererad i Tellis, 1997) säkerställa processens trovärdighet. Det huvudsakliga målet med uppsatsen var att skapa en distinkt uppfattning av specifikt IKEA:s kommunikationsstrategier under covid-19. Enligt Stake kan undersökningen följaktligen klassas som ett internt fall, då studien tillgodoser inblick i en detaljerad situation (Bryman & Bell, 2017). Det bör dock påpekas att gränserna mellan de olika typerna av fallstudier ofta är otydliga, vilket innebär att forskningsbidraget potentiellt även inkluderar kunskap som kategoriseras tydligare till övriga typer av fallstudier (Stake, 2005).

3.4 Insamling av empiri

Data kan kategoriseras i de två huvudsakliga kategorierna primärdata och sekundärdata. Primärdata samlas in löpande under undersökningen med syftet att samla information för det specifika undersökningsområdet. Sekundärdata benämns sådan information som redan fanns tillgänglig vid undersökningens början och som samlats in i ett annat syfte än att undersöka det forskningsspecifika området (Bryman & Bell, 2017). Studiens insamling av empiri har skett genom primärdata via fyra stycken semistrukturerade intervjuer. Primärdata är fördelaktigt då

den ger möjlighet att samla in aktuell information och fokuserat belysa det specifika forskningsområdet (Bryman & Bell, 2017).

3.4.1 Urvalsram

Författarna har utvalt respondenter strategiskt, vilket innebär att urvalsramen varit målstyrd (Bryman & Bell, 2017, s.406). Det motiverades av att det var av stor betydelse att studiens deltagare besatte relevant erfarenhet och kompetens inom marknadskommunikation och det specifika fallet för att kunna uppnå undersökningens syfte och besvara frågeställningen. Studiens syfte var att få en djupare insikt i hur företag kan bemöta utmanande och föränderliga kommunikationsförutsättningar vilket förutsatte att intervjuobjekten var aktivt praktiserande inom kommunikation och väl insatta i kommunikationsarbetet under covid-19. Då studien ämnade undersöka hur IKEA som varumärke hanterat sina kommunikationsstrategier under coronapandemin behövde respondenten på IKEA både ha stor kunskap om att leda kommunikationsarbete och om företagets kommunikationsarbete under coronapandemin. Maria Berge arbetar som Marketing Communications Manager på IKEA Sverige och ansågs vara den mest lämpade och välinformerade källan. Ytterligare tre respondenter har intervjuats, vilka var Martin Lucander, Anders Hult och Henric Smolak. Samtliga tre ansågs besitta hög kunskap och erfarenhet inom marknadskommunikation, och tillgodosåg studien med ett mer generellt perspektiv vilket kompletterade företagsperspektivet från IKEA och gav studien möjlighet att undersöka fallet mer genomgripande och mindre partiskt (Stake, 1995).

Namn	Företag	Position	Intervjumetod	Datum & Tid
Maria Berge	IKEA	Marketing Communications Manager	Microsoft Teams	14/12-2020 51 min 35 sek
Martin Lucander	Aspekta	Partner & Konsult	Microsoft Teams	16/12-2020 34 min 40 sek

Anders Hult	Prime	Executive Vice President, Client Experience	Telefon	18/12-2020 29 min 2 sek
Henric Smolak	Strossle	VD	Zoom	21/12-2020 34 min 44 sek

Tabell 3: Intervjuobjekt

3.4.2 Intervjumetod

Denscombe (2016) belyser att semistrukturerade intervjuer ger möjlighet för respondenten att vidareutveckla och gå in djupare på de frågor som ställs under intervjun. Vidare menar Denscombe att semistrukturerade intervjuer bidrar med större flexibilitet för forskarna som kan vara mer flexibla under intervjun för att förbättra flödet under den. Detta genom möjligheten att frångå intervjuguidens originella ordningsföljd och tillåta att fler frågor besvaras simultant för att kunna bilda en djupare förståelse av komplexa situationer. De fyra intervjuerna som genomfördes var av semistrukturerad karaktär och gav både frågeställare och intervjuperson möjlighet att fördjupa sig och ställa följdfrågor utanför intervjumallen vilket innebar att författarna nådde en bredare förståelse av undersökningsområdet.

Med hänsyn till coronaviruset och säkerheten för alla inblandade parter genomfördes intervjuerna digitalt. Tre av intervjuerna utfördes via videosamtal och en via telefonsamtal. Bryman och Bell (2017) påpekar att kvalitén på ljud- och videointervjuer kan försämrats om någon av parterna har bristfällig kunskap om användning av digitala kommunikationsverktyg eller dålig uppkoppling till internet. Bryman och Bell (2017) menar också att telefonintervjuer medför försämrade personlig kontakt. Detta då respondent och intervjuare inte kan läsa av varandras tysta respons i form av ansiktsuttryck och kroppsspråk. Följaktligen kan det bli svårare för författarna att nyanserat tolka respondentens svar. Författarna tog hänsyn till respondenternas förutsättningar att delta i studien vilket innebar att en telefonintervju blev nödvändig i detta fall. Gällande intervjuerna via videosamtal besatt samtliga involverade parter hög kunskap om digitala kommunikationsverktyg och mottagningen förblev stark genom hela samtalen.

Intervjuer som genomförs med kvalitativ metod medför att forskarna kan analysera både vad respondenten vid en intervju svarar på de ställda frågorna men även på vilket sätt de svarar. För att få en så heltäckande analys som möjligt bör därför alla utbyten som uppstår mellan forskarna och respondenterna under intervjun antecknas. Därför spelades intervjuerna in via mobiltelefon för att underlätta och möjliggöra snabbare bearbetning av datamaterialet (Bryman & Bell, 2017). Ytterligare, argumenterar Heritage (refererad i Bryman & Bell, 2017, s.465) för att ljudinspelningar och transkriberingar av intervjuer medför åtskilliga fördelar för forskningsmetoden. Att nyttja ovanstående möjliggör en mer djupgående och korrekt analys av intervjusamtalet, vilket sedermera underlättar den empiriska och teoretiska analys som utförs senare i studien. Genom att tillämpa verktygen kan författarna dessutom lättare undvika att göra subjektiva bedömningar - som kanske hade uppstått om respondentens svar endast fanns i minnet (Bryman & Bell, s.465).

3.4.3 Operationalisering och intervjuguide

Övergången från teori till empiri kan vara svår (Holme & Solvang, 1997). Det är en process som kan förenklas via operationalisering, genom att konstruera intervjufrågorna som utgår från studiens teoretiska referensram (Patel & Davidsson, 2019). Yin (2015) belyser att en intervjuguide kan vara hjälpsam vid semistrukturerade intervjuer för att bilda en övergripande struktur över de teoretiska områden och forskningsfrågor som intervjun ska behandla (se Bilaga 1 och 2: Intervjuguide). Då undersökningen hade en abduktiv ansats strukturerades intervjuguiden genom studiens övergripande forskningsfrågor växelvis med frågor som utgick från den teoretiska referensramen (se Bilaga 3: Operationaliseringstabell). Frågorna ska antingen bidra till svar på frågeställningen eller testa om tidigare litteratur och teori går att applicera i praktiken även på studiens specifika fall. De övergripande forskningsfrågorna och de övergripande teoretiska områden som tagits upp agerade som utgångspunkt för att forma intervjuguidens huvudsakliga struktur. Under intervjuguidens olika delar kompletterades sedan frågorna med följdfrågor under intervjuernas gång för att säkerställa att syftet med forskningen uppfylldes. Vid utformandet av intervjufrågorna var ambitionen att låta frågorna vara av öppen karaktär. Vissa av frågorna var inledningsvis mer binära i sin utformning för att efter initialt svar kunna ställa öppna frågor och gå djupare in på de berörda frågorna.

3.5 Forskningskvalitet

Inom kvantitativ forskning bedöms kvaliteten av en studie med hjälp av måtten validitet och reliabilitet. Vad gäller kvalitativ forskning har relevansen av termerna ifrågasatts, då fokus inom denna typ av forskning inte huvudsakligen handlar om att mäta resultat (Bryman & Bell, 2017). Lincoln och Guba (refererade i Bryman & Bell, 2017, s.380) argumenterar istället för att kvalitativa undersökningar bör bedöma forskningskvalitet utifrån andra, mer anpassade, kriterier. Följaktligen har studiens kvalitet bedömts utifrån *trovärdighet* och *äkthet*. Kriterierna för trovärdighet är: *tillförlitlighet*, *överförbarhet*, *pålitlighet* och *konfirmering* (Bryman & Bell, 2017). Utöver aspekterna inom *trovärdighet* nämner även Lincoln och Guba (refererade i Bryman & Bell, 2017, s.383) fem övergripande kriterier under termen *äkthet* vilka är: *rättvis bild* samt *ontologisk*, *pedagogisk*, *katalytisk* och *taktisk autenticitet*.

Flyvbjerg (2011) menar att termerna validitet och reliabilitet bara är relevanta inom datainsamling. Han menar att en fallstudie främst bör se till att undvika att presentera fallet i ett förenklat narrativ och att studien får trovärdighet om dess fullständiga komplexitet redovisas. Verkligheten är inte bara komplex utan ofta motsägelsefull och brukar därför inte gå att paketera i en enkel teori, en formel eller ett enhetligt narrativ. Att en fallstudie håller hög kvalitet går alltså ofta att skönja genom den att är svår att sammanfatta. Av den anledningen råder Flyvbjerg (2011), och han med andra, att lämna svaren till en fallstudies frågeställningar delvis öppna och med det menar han obesvarade. Det förenklade narrativet undviks också genom att använda teorier som kommer med olika perspektiv.

3.5.1 Trovärdighet

Kriteriet tillförlitlighet berör huruvida forskningsresultatet kan anses trovärdigt baserat på vilka metoder och källor som använts. Då kvalitativa studier baseras till stor del på tolkningar och beskrivningar, måste forskarna säkerställa att tolkningarna bedömts korrekt (Bryman & Bell, 2017). För denna studies del, togs detta hänsyn till genom respondentvalidering där transkribering och resultatavsnitt skickades i efterhand till respondenter med syftet att låta dessa individer bekräfta att författarna tolkat intervju svaren korrekt (Bryman & Bell, 2017, s.381).

Kriteriet *överförbarhet* syftar till möjligheterna att överföra forskningens resultat på en annan miljö (Bryman & Bell, 2017, s.382). Ovan blir aktuellt för studiens del, då kvalitativa studier oftast fokuserar på en specifik kontext eller situation för att nå djupare insikter. Bryman och Bell (2017) betonar svårigheten att generalisera resultat från en fallstudie då det berör ett enskilt scenario. Författarna har tagit hänsyn till dito, men ansåg att en detaljerad redogörelse om hur ett företag hanterat en ny och utmanande situation ändå kunde erbjuda värdefulla riktlinjer för hur andra aktörer med liknande förutsättningar kan hantera liknande krissituationer i framtiden.

Kriteriet *pålitlighet* handlar om att forskningen ska utföras utifrån en strukturerad och fullständig metodik för att förenkla en granskningsprocess från utomstående parter. Bryman och Bell (2017) menar att en forskningsprocess som är tydligt redovisad i respektive forskningsfas stärker pålitligheten. Metodavsnittet har därför utförts med avsikten att tydligt strukturera, beskriva samt motivera de tillvägagångssätt som valts. Dessutom har processen också granskats av handledare.

Kriteriet *konfirmering* behandlar forskningens objektivitet och författarens insikt om dito (Bryman & Bell, 2017, s.382). Vidare betonar Bryman och Bell (2017) vikten av att separera personliga värderingar från studien för att reducera risken för bias i slutsatserna. Författarna tog hänsyn till denna risk genom hela arbetsprocessen, inte minst i analys- och slutsatsavsnitten, och hanterade osäkerheten genom ett ständigt ifrågasättande och kritiskt reflekterande. Lincoln och Guba (1985) understryker att en granskande tredje part kan bidra till att uppnå kriteriet. Handledare har, med ett kritiskt förhållningssätt, iakttagit arbetet i flera sekvenser, vilket bidragit till att göra forskningen mer objektiv i respektive avsnitt. Intervjuobjekt har också fått läsa utkast till studiens empiri- och analysdelar och kommit med synpunkter.

3.5.2 Äkthet

Att en studie ska visa en rättvis bild, innebär enligt Bryman & Bell (2017) att författarna tar hänsyn till och redovisar samtliga åsikter och uppfattningar från de personer som undersökts. För att kunna spegla en komplex helhetsbild, bör data därmed samlas in från olika, kompletterande, källor (Bryman & Bell, 2017, s.383). Kriterierna ontologisk respektive pedagogisk autenticitet berör huruvida undersökningen tillgodosett de medverkande med en fördjupad förståelse för området och för hur andra personer i samma miljö uppfattar situationen (Bryman & Bell, 2017,

s.383). Kriterierna katalytisk respektive taktisk autenticitet granskar om studien vidgat möjligheterna för de medverkande att agera och anpassa sig utifrån forskningsresultatet (Bryman & Bell, 2017, s.383).

För att skildra en rättvis bild av undersökt område, har information sökts och hämtats från olika källor. I detta specifika fall krävdes det att deltagarna i utförda intervjuer besatt hög kompetens med hänsyn till frågornas komplexitet. Författarna ansåg att respondenternas höga kvalifikationer var tillräckliga för att redogöra en rättvis bild av undersökt område. Vidare, har undersökningen bidragit med att tillgodose författarna med en mer nyanserad och förklarande bild av IKEA:s kommunikation under en samhällskris, vilket resulterat i ett utvidgat perspektiv på detsamma. Däremot har studien inte haft som avsikt att specifikt hjälpa IKEA att utveckla sina kommunikationsstrategier, utan snarare att undersöka och dra lärdom av företagets perspektiv på kommunikation under en samhällskris. Det bör även påpekas att äkthetskriterierna enligt vissa forskare anses diffusa och bristfälliga (Bryman & Bell, s.383).

3.6 Forskningsetik

Författarna har vid utformandet av studien beaktat och värnat om forskningsetiska principer förenade med studiens deltagare. Bryman och Bell (2017) nämner fyra olika principer inom svensk företagsekonomisk forskning; *informationskravet*, *samtyckeskravet*, *konfidentialitets-* och *anonymitetskravet* samt *nyttjandekravet*.

Informationskravet berör om författarna underrättat deltagarna om studiens syfte samt detaljer om vad som behandlas i intervjun (Bryman & Bell, 2017, s.141). Ovanstående har respekterats genom att på förhand skicka beskrivande e-postmeddelanden gällande både syfte och olika områden som önskades att studeras.

Samtyckeskravet innebär att respondenterna förstår att intervjun är på deras villkor och att de självmant bestämmer utgången av intervjun (Bryman & Bell, 2017, s.141). Kravet har följts genom att tydligt informera i början av intervjuerna att respondenterna obehindrat kunnat avbryta samtalet och deras medverkan. Ljudinspelningar har varit aktuellt för att möjliggöra en så korrekt återgivning av konversationens innehåll som möjligt. Innan en inspelning blev aktuell

säkerställdes respondenternas medgivande. Utöver det har transkriberingen av konversationerna skickats i efterhand för att ge deltagarna ännu en möjlighet att antingen stoppa eller redogöra eventuella misstolkningar för att säkerställa att de blivit korrekt representerade.

Konfidentialitets- och anonymitetskravet kännetecknar att författarna tagit hänsyn till och försiktigt behandlat känsliga personuppgifter samt bibehållit sekretess om det önskats av respondenterna (Bryman & Bell, 2017, s.141). Genom tydliga genomgångar innan, under och efter samtalen gällande deltagarnas etiska rättigheter, har respondenterna fått möjligheten att själva välja vilken nivå av anonymitet de önskat ha.

Nyttjandekravet säger att insamlade uppgifter endast får brukas enligt forskningssyftet och inte till andra, privata, ändamål (Bryman & Bell, 2017, s.141). Kravet kan anses uppfyllt då författarna lagt stor vikt vid att respektera ovanstående.

3.7 Metodkritik

Ett kvalitativt tillvägagångssätt har kritiserats för att kunna leda till mer subjektiva slutsatser jämfört med kvantitativa metoder (Bryman & Bell, 2017). Yin (2015) säger att kvalitativ forskning ofta påverkas av förutfattade meningar vilket därför kan leda till opålitliga resultat. En kvantitativ undersökning, till exempel att göra en enkät bland en stor grupp marknadsförare, hade alltså kunnat öka tillförlitligheten.

Yin (2015) diskuterar också begreppet triangulering i samband med kvalitativa studier.

Trianguleringen har, som namnet antyder, tre referenspunkter:

1. Man ser en händelse med egna ögon.
2. Man återger händelsen muntligt
3. Man skildrar händelsen skriftligt.

Om bara en person bevittnar händelsen ökar risken för partiska bedömningar, vilket innebär att studiens utformning med flertalet respondenters perspektiv minskar denna risk. Den risken minskar ju fler vittnen en händelse får. När en händelse återges muntligt ökar risken att den återges felaktigt. Ju längre det går mellan att händelsen bevittnades och att förloppet nedtecknas

desto större är risken att det blir inkorrekt. Det finns alltså ett flertal instanser som påverkar både resultatet och tillförligheten i en kvalitativ studie.

Flyvbjerg (2011), som refererar till Abercrombie, Hill och Turner (2006), skriver att det i deras definition av en fallstudie står att en sådan inte kan bidra med tillförlitlig generaliserbar kunskap därför att den bara studerar ett exempel. Han lyfter också fram Eysenck (1976) som skrev att fallstudier bara är anekdotisk bevisföring. Flyvbjerg (2011) håller dock inte med om den här kritiken vilket redogörs för under 3.1 Forskningsmetod. Eisenhardt (1989) säger att fallstudier kan bli överdrivet detaljerade vilket leder till en sämre översikt. Det går inte, som i till exempel en regressionsanalys, att se vilka som är de viktigaste faktorerna. I den mån fallstudier har genererat generaliserbara teorier är de fortfarande endast applicerbara inom väldigt specifika situationer enligt Eisenhardt (1989). Därför har studiens författare i största möjliga mån ämnat att ha ett syfte som är tydligt avgränsat.

Angående intervjumetoden skriver (Bryman & Bell, 2017) att hur frågorna ställs samt vilka påståenden intervjuaren gör innan dem i stor utsträckning påverkar intervjuobjektets svar. Allt som förekommer i en interaktion mellan människor påverkar det slutgiltiga utfallet och det som får ett större fokus under samtalet upplevs ha större betydelse (Cialdini, 2017). I det här fallet har intervjuerna gjorts på distans digitalt, vilket är en speciell inramning på ett samtal, som exempelvis kan minska möjligheter att läsa av kroppsspråk. Intervjuerna genomfördes digitalt, på grund av smittspridningen av covid-19, och uppsatsen undersöker effekterna av covid-19. Den inramningen kan leda till att effekterna av covid-19 överskattas eftersom kontexten betonar dem. Därför är ett kritiskt förhållningssätt och medvetenhet kring konfirmeringsbias viktigt.

4. Empiri

Det följande kapitlet redogör för studiens empiriska resultat. Inledningsvis presenteras studiens empiriska röster, vilket följs av en sammanställd presentation av material från de genomförda intervjuerna uppdelade i rubriker efter studiens huvudsakliga teman. I kapitlet läggs fokus på redogörelse av det insamlade materialet och uppgifter med relevans för att besvara frågeställningen.

4.1 Studiens empiriska röster

- **Maria Berge**, Marketing Communications Manager på IKEA Sverige. I sin roll på IKEA, som kan översättas till reklamchef, ansvar hon för medieplanering och allt innehåll i egna och betalda kanaler för IKEA:s verksamhet i Sverige.
- **Martin Lucander**, Partner och konsult på Aspekta AB. Aspekta grundades 1994 och är ledande inom södra Sverige på rådgivning inom PR och strategisk kommunikation.
- **Anders Hult**, Executive Vice President, Client Experience på Prime. Byrån, som är baserad i Stockholm, är en av världens mest prisbelönda och ingår i det globala nätverket Weber Shandwick.
- **Henric Smolak**, VD på Strossle. Henric var för sju år sedan med och startade bolaget Strossle som idag är störst i norra Europa inom det som kallas content marketing och native advertising. Strossle har 70 anställda i 10 olika länder.

4.2 Förvaltning och utveckling av varumärket under covid-19

”Att vi säljer en pall till någon kan göra livet hemma lite lättare men folk kommer fortfarande bli sjuka, och folk kommer fortfarande förlora jobben. Vi måste hela tiden vara ödmjuka inför situationen. Möbler löser inte allt, även om vi gärna vill tro det.” säger Maria Berge. Trots att IKEA är ett kommersiellt företag menar Berge att varumärket i Sverige ofta uppfattas nästan som en myndighet eller statligt företag, som Systembolaget, vilket sätter krav på IKEA där de antas göra rätt för sig och representera det svenska folket under pandemin. Berge menar även att pandemin resulterat i ett vidgat perspektiv gällande både kommunikation och varumärkesarbete, vilket hon förutspår kommer påverka bedrivandet av verksamheten på lång sikt.

Maria Berge menar att det blivit viktigare för IKEA att tydligt förmedla sina värderingar och säger att det varit en av de största utmaningarna de arbetat aktivt med under året. För IKEA:s del har det handlat om att kombinera optimism, som är varumärkets värdegrund, med ödmjukhet. Hon menar att IKEA har en roll och en tonalitet som framhåller en positiv framtidstro men att denna samtidigt måste kommuniceras ödmjukt då vi befinner oss i en orolig tid. Lucander framhåller att precis som i andra krissituationer kommer företagen behöva ställa sig frågor om vilka de är, vad de står för och faktiskt jobbar för. Han menar att värderingar och att kommunicera dessa har stor betydelse under kristider för att tydligt visa och få andra att förstå vad det är företaget står för. Lucander poängterar dock att kommunicera värderingar i sig är betydelselöst om företaget inte också kan visa på hur de lever upp till dem inom verksamheten.

Berge menar att det varit lättare att identifiera känslor under exempelvis julhögtiden på grund av att människor generellt uppskattar julen och många firar på liknande vis. Berge antyder att det kommer bli svårare att identifiera en känslomässig våg efter julen passerat, “Nu sitter vi och jobbar febrilt, vad är den emotionella vågen inför våren? Vilka känslomässiga saker är det vi kan ta med oss och faktiskt jobba om i kommunikationen?”.

När Berge ska beskriva relationen IKEA har till konsumenter i Sverige säger hon “IKEA delar alltid Sverige i två halvor. Man älskar IKEA eller så hatar man IKEA”. Berge menar att när det kommer till relationsbyggandet med kunderna under covid-19 har denna tvådelade relation gjort att det blivit både svårare och enklare att bemöta kunder. Hon nämner att IKEA fått mycket

positiv feedback från kunder under pandemin, bland annat på grund av åtgärder som vidtagits i butiksmiljön, genom att ta hänsyn till restriktioner och säkerställa att kunderna kan handla säkert. Hon beskriver att det på andra sidan av myntet finns en del kunder som blivit frustrerade över just dessa åtgärder. Bland dessa kunder menar Berge att vissa har en väldigt stark relation till IKEA och nästan ser det som en "konstitutionell rättighet" att få besöka IKEA:s varuhus.

Smolak belyser att de starkaste relationerna mellan företag och kunder uppstår när företag under en längre tid skapar värde genom kvalitativa produkter och kommunicerar detta skickligt. Detta menar Smolak bygger varumärken som vi vill stå för och bära eller inreda våra hem med.

Smolak betonar att problemet som många företag har idag i varumärkesarbetet är att de är för kortsiktiga då det tar lång tid att bygga varumärke och community. De måste våga satsa mer på att bygga relationer och inte bara mäta hårda tal som försäljning. Detta, menar Smolak, handlar om att göra långsiktiga aktiviteter och producera värdefullt innehåll utefter där konsumenterna befinner sig, i detta fall i en pandemi, för att kunna influera och bygga community på längre sikt.

4.3 Kommunikation i kristider

4.3.1 Trovärdighet, förtroende och varumärkets motståndskraft

Maria Berge tror att IKEA:s höga förtroende bland svenska konsumenter beror mycket på varumärkets folklighet. "IKEA är likställt med Sverige. Det är en och samma sak.", säger hon. Hon menar även att grundaren Ingvar Kamprad haft ett stort inflytande på företagets förtroende. Vidare berättar Berge att en av de viktigaste delarna i det förtroendebyggande arbetet handlar om att våga vara öppna och transparenta, även om sina brister. Berge menar att det är viktigt att lära sig av gångna misstag och hela tiden kommunicera detta tydligt. Martin Lucander säger att situationen slagit relativt jämnt mot företagen eftersom hela samhället drabbats men betonar att krisen ökar riskerna för skadat förtroende.

Berge återkopplar till det proaktiva kommunikationsarbetet och belyser att tydlig information gällande tjänster och tillgänglighet, även dess brister, gynnat IKEA förtroendemässigt under pandemin. Berge tror även själv att det faktum att IKEA hållit dörrarna öppna och bidragit till BNP:n under denna oroliga tid eventuellt påverkat förtroendet positivt. Det belyser även Martin

Lucander där han menar att det är viktigt att kommunicera med kunder och andra externa intressenter hur företaget säkerställer att de blir servade med fortsatt hög kvalitet även under dessa omständigheter. Lucander poängterar också att även om det är viktigt att kommunicera kring svårigheter som uppstår måste företagen också ta till handling för att lösa kundernas problem och bevara förtroendet i längden även om människor tillfälligt har större förståelse för att problem uppstår under krisen.

Hult tror att företag som tagit ansvar och visat att de bryr sig historiskt haft det lättare under pandemin då den typen av varumärken har kunnat kommunicera mer som vanligt. Han poängterar även att det handlar om att företag måste vilja hjälpa till och faktiskt göra skillnad och belyser att det finns stora möjligheter för de varumärken som vill vara med och förändra. “Sedan finns de företag som har ställt om för att även hjälpa till med de utmaningar som finns kvar i samhället efter det här är avklarat. De kommer att kunna göra avtryck på riktigt både i sin verksamhet och i sin kommunikation om de orkar hålla i det.”, säger han.

4.3.2 Arbetssätt och strategier för kriskommunikationsarbete

Produktion och leverans till Sverige har försvårats och sedermera begränsat tillgången till många av de produkter som IKEA säljer. Samtidigt har IKEA haft en rekordstor efterfrågan på sina produkter. Det har i sin tur lett till längre leveranstider, särskilt eftersom IKEA under samma tidsperiod försökt styra om försäljningen helt och hållet till e-handel. Det menar Berge varit några av de största utmaningarna under året. Berge belyser här att längre leveranstider är ett bra exempel på hur viktigt det är att kontinuerligt informera och klargöra för konsumenter när problem uppstår, varför det uppstått och hur IKEA arbetar för att åtgärda det. IKEA kommunicerar dels genom egna kanaler och genom nyhetsbyråer som TT som en del av detta proaktiva arbete. Lucander menar att pandemin setts som ett godtagbart skäl till att det blivit störningar i leveranser och längre väntetider men betonar vikten av att företaget visar hur situationen hanterats.

Berge berättar att en viktig del av krishanteringen varit att arbeta i “task-forces”, små sammansatta grupper med mål att lösa olika problem. Berge menar att dessa task-forces underlättat kommunikationsarbetet under covid-19. Hult betonar den ökade betydelse den interna

kommunikationen och samordningen fått under covid-19 och lyfter fram det som ett av de främsta områden som prioriterats under covid-19. Hult menar att det handlar om att skapa fungerande processer och kontinuerligt ligga steget före i verksamheten för att lyckas med kommunikationen i krissituationer.

Berge berättar att IKEA innan pandemin var förberedda på att hantera kriskommunikation vilket hon menar varit hjälpsamt i hennes och teamets arbete under året, framförallt under första vågen. Berge förklarar att IKEA:s förberedelse omfattade dels reklamkommunikation men även när det kommer till mer företagsinriktad kommunikation. Berge menar att det är viktigt att förutse behoven för kommunikationen innan de skapas och en av de största interna utmaningarna under året har varit att hela tiden vara uppdaterade på läget - "Vi måste veta vad är det för nya beslut som kommer i princip dag för dag.". Först då menar Berge går det att kommunicera proaktivt och bygga förtroende den vägen. Inte minst menar hon, är detta en central del i arbetet med scenarioplanering som kom att få en ökad betydelse för IKEA under 2020. Berge menar att det är fördelaktigt trots att det är tidskrävande. Lucander framhåller att förberedelse spelar en avgörande roll i krissituationer. Han belyser scenarioplanering som ett nödvändigt arbetssätt och betonar även vikten av att hålla koll på de "svarta svanarna". Det vill säga scenarion som är osannolika men med stor negativ påverkan. Lucander presenterar, utöver scenarioplanering, krisövningar och krisrollspel som förberedande arbetssätt företag kan dra nytta av i det proaktiva kriskommunikationsarbetet. Även Hult lyfter fram att förmågan att kunna se framåt i tiden och tänka i olika scenariospår blivit viktigare under pandemin.

4.3.3 Marknadsföringsstrategier under lågkonjunktur

För att ta hänsyn till det ekonomiska läget i samhället som drabbat IKEA:s kunder bestämde de sig i mars-april att 70 % av reklamkommunikationen skulle driva trafik till lågprisprodukter, berättar Berge. IKEA gör en intern bedömning av vad som är hög-, medium- och lågprisprodukter. IKEA har också under året arbetat för att sänka priserna inom vissa produktkategorier då företaget sett att ett behov för detta funnits. Mest har det handlat om basvaror. IKEA har fortsatt med rabatter på ungefär samma sätt som innan, säger Berge. Dock finns det såklart också konsumenter som även i den här perioden gjort större inköp och exempelvis renoverat sina kök. Där har IKEA försökt leverera värde med hjälp av digitala

arbetsätt som remote planning och remote selling, förklarar Berge. Detta innebär att kunderna på ett säkert sätt till exempel kan planera och handla kök hemifrån online.

Berge berättar att IKEA arbetar med personas (personlighetsgrupper) som ett sätt att djupare förstå personer i sina målgrupper. IKEA har delat upp dessa grupper i tre övergripande delar. Där har IKEA identifierat de som drivs av design, hållbarhet och convenience. Berge berättar vidare att de sett en påskyndad ökning kunder som eftersträvar convenience, som Berge beskriver det, under covid-19: “Man vill ha företag som är tillgängliga 24 timmar om dygnet, sju dagar i veckan och på mina villkor som kund, när jag känner att jag vill ha någonting.”. En gemensam faktor för dessa tre grupper är att de alla vill känna att de gör en bra deal, säger Berge.

IKEA har inte genomfört några nedskärningar i absoluta mått i marknadsföringsbudgeten under året utan de förändringar som skett i budgeten är mediamässiga omallokeringar. Berge motiverar beslutet att ligga kvar på samma budgetnivå genom att det handlat om att fortsatt försöka synas och vara närvarande under krisen. “Vi vill vara synliga hela tiden. Vi vill kunna vara top-of-mind och vill inte minska vår share-of-voice.” Inom branschen som helhet menar Smolak att det är lite som har förändrats i mediemixen men han berättar att många av hans kunder har ökat marknadsföringsinsatserna under hösten efter en ostadig och osäker vår.

Berge poängterar att IKEA är ett av få företag som varit förskonade nog att kunna ligga kvar på samma nivå i marknadsföringsbudgeten och att hon är evigt tacksam för att IKEA sluppit varsla medarbetare under krisen. Smolak berättar att svenska kommunikationsbyråer generellt sett haft en efterfrågan som starkt varierat under året. Han menar därför att branschen som helhet gjort en tidsmässig tidsallokering snarare än mediemässig. Som exempel nämner Smolak att egna bolaget Strossle tappade 30-40% av sin affär under den första vågen för att sedan komma tillbaka till rekordnivåer under det fjärde kvartalet.

4.4 Innehåll, budskap och tonalitet

Hemarbete och social distansering har satt hemmet i fokus vilket har inneburit en möjlighet för IKEA kommunikationsmässigt, menar Maria Berge. “Jag tror att vi har sett en möjlighet såklart i och med att hemmet blivit viktigare – om jag börjar i den änden. Människor ser på sitt hem på ett

annat sätt under pandemin och det är några möjligheter som vi kunnat jobba med.”. Att situationen aktualiserar heminredning är någonting man har försökt ta till vara på under året i all kommunikation berättar Berge. Hon hoppas också att man tar med sig tankesättet att ständigt vara aktuella i det som sker i människors vardag i framtiden. “Corona blev egentligen en katalysator som fick oss att inse att vi måste bli superrelevanta. Därför måste all kommunikation vi släpper ifrån oss reflektera vardagen och vara relevant utifrån där människor befinner sig just nu. Detta kommer fortsätta vara relevant även efter corona och är den enda vägen framåt.” Hult tror inte att innehållet i sig kommer påverkas på längre sikt men betonar att de nya beteenden som pandemin lett till kommer att få konsekvenser för kommunikationen. Hult lyfter fram hemarbete som ett exempel och menar att det kommer att få fortsatta konsekvenser för det innehåll företag kommunicerar eftersom det har påskyndat den digitala utvecklingen och sättet som vi människor pratar med varandra. Trots covid-19 och de stora förändringarna det inneburit för människors vardag menar Smolak beklagande att det generellt sett inte blivit så stor skillnad i det kreativa materialet som företag använt sig av under året. Han menar att detta beror på att det finns en viss trögrörlighet i större bolag där stora budgetar och tillhörande KPI:er sattes förra året vilket gjort det svårt för många att vara agila.

IKEA:s två största kampanjer under 2020 heter *Livet hemma* och *Annorlunda jul*. *Livet hemma* har varit igång sedan innan covid-19 men har anpassats till den rådande situationen, berättar Berge. IKEA hade först gjort prognosen att coronapandemin skulle förmildras till vintern och hade arbetat fram en kampanj utan hänsyn till covid-19 med namnet *Ta vara på dina magiska stunder*. Med en andra våg, stigande covid-fall och ökade restriktioner kände IKEA att det inte längre skulle passa, berättar Berge. Under två veckor pausade företaget all kommunikation och tog fram *Annorlunda jul* som tog avstamp i pandemins krav på ödmjukhet i kommunikationen kombinerat med den optimism som är varumärkets värdegrund. Allt textmaterial skrevs om från grunden, berättar Berge. Bilder på stora dukningar som IKEA producerat, fick gå bort. “Allt detta fick vi göra om för att kunna vara relevanta där människor är.” Det rörliga innehållet till kampanjen med ett filmklipp där en flicka som bakar pepparkakor hade spelats in redan 2014. Berge beskriver förändringen som ett nödvändigt ont: “Med facit i hand så var den här kommunikationen, även om det var jobbigt att jobba om den, hundra gånger bättre än det vi planerat.”



Bild 1: Annorlunda jul. (IKEA Sverige, 2020)

“Då [mars-april] var det var det nästan lite mer samhällskommunikation än reklam, vilket inte är så konstigt.”, säger Anders Hult som tror att ambivalensen mellan att ta pandemin på allvar och fortsätta leva som vanligt försvårat för företag att hitta rätt tonalitet och budskap. Att samhällsklimatet varierat kraftigt under året med domedagsstämning i mars, normalläge under sommaren följt av en tragisk höst har knappast gjort saken lättare. Budskapsmässigt, lägger han till, var företag tvungna att stryka allt som innehöll skämt och ironi då det hade uppfattats tondövt. Hult berättar att i mars-april ställde många företag in kampanjer som antingen gjorde reklam för saker som stred mot rekommendationer eller kunde upplevas ironiska i sin ton. Många företag gick därmed miste om miljoner, säger Hult. Hult tror att marknadskommunikationens innehåll fortsatt kommer vara färgad av covid-19 de kommande två-tre åren men inte längre än så.

Anders Hult tror de flesta kommunikatörer är skickliga nog att hantera den ytterligare komplexitet som pandemin medfört. Det är osannolikt att kommunikatörer idag gör någonting som skadar varumärket allvarligt och han har sett väldigt få katastrofala exempel under

pandemin. Hult menar istället att problemen han ser är att kommunikationen riskerar att bli meningslös, otydlig eller tråkig. Smolak lyfter fram att det blir allt viktigare för företag att sticka ut i sin kommunikation. Han menar att det handlar om att skapa känslor, relationer och någon typ av magkänsla. Problemet som han ser är att det är svårt att mäta och därför kan avskräcka.

Innehållsmässigt har IKEA fokuserat mer på att hitta tips och idéer för hur deras produkter kan bidra till en bättre vardag, säger Berge. Genom tips på ergonomi under hemarbete och hur sömn och morgonrutiner kan förbättras till exempel menar Berge att IKEA kan vara relevanta för målgruppen. Fokus där har alltid legat på idéer för en bättre vardag och där har det inte minst varit viktigt att anpassa till rådande situation. Berge menar att IKEA under pandemin försökt vara spetsiga i sina idéer för att kunna göra situationen med hemarbete lite drägligare. “Det värsta vi skulle kunna göra nu är att låtsas som att det är business as usual”, säger Berge. Hon menar att deras idéer för en bättre vardag inte heller bara ska synas som innehåll utan genomsyra hela verksamheten: “Vi säljer inte fåtöljer och lampor utan idén om hur du kan läsa bekvämt på kvällen.” Smolak menar att varumärken som vill lyckas med sin kommunikation måste inse att den i sig måste skapa ett värde för mottagaren. Han belyser att det handlar om att använda sig av en “pull-strategi” där varumärket förtjänar möjligheten att nå ut genom att skapa ett värde för mottagaren snarare än att bara trycka ut budskap, en så kallad “push-strategi”. “IKEA vill ju att man ska komma in hos dem när du ska söka inspiration, inte bara när du ska köpa IKEA-produkter. Det är så de håller sig långvariga”, säger Smolak.

Berge berättar också om hur IKEA har anpassat kommunikationen utefter de olika sociala medie-plattformarna. “Instagram är excellent för all typ av inspiration”, säger Berge. Främst är Instagram ett välfungerande verktyg för inspirerande bilder men under hösten har IKEA även experimenterat med live streaming-evenemang för att komma närmare följarna och dela med sig av tips och inspiration, säger Berge. “Här vill vi ha en lite personlig touch där vi kan möta kunderna och säga: vi är här.” Det ger möjligheter till att lyfta fram medarbetare på företaget för att göra kommunikationen mer personlig. Pinterest är det medie som kräver minst arbetsbelastning eftersom konsumenterna själva lägger upp mycket material där och även här finns ett tydligt fokus på inspiration och vackra bilder menar Berge. Berge berättar att de insett att Facebook passar utmärkt för olika typer corporate-budskap, exempelvis när IKEA donerade

pengar och produkter till olika hjälpinsatser för att mildra effekterna av coronaviruset för utsatta människor.

Anders Hult menar att eftersom Instagram är så pass inriktat på bilder, är det viktigare med enklare och rakare kommunikation där. Det tror han blivit svårare att göra under coronapandemin då den krävt mer komplex kommunikation. Han tror också företag kan använda Instagram för att stötta sina kunder genom pandemins svårigheter. De mer komplexa budskapen, att till exempel förklara skeenden inom verksamhet, tror han passar bäst på Facebook. Smolak, som arbetar med vad Strossle kallar native advertising, förklarar att innehållet måste vara värdefullt utifrån den kontext inom vilken den konsumeras och inte bara ett störningsmoment i mottagarens upplevelse på plattformen, som en popup-annons. Smolak betonar att det handlar om att varumärket ska vara relevant för och ha formspråk samt innehåll likt plattformen företaget marknadsför dig på. Detta innebär att relevant innehåll på Instagram, Facebook eller Google ser ut på olika sätt menar Smolak.

Integrerad marknadsföring har underlättats av coronapandemin eftersom IKEA kunnat fokusera på ett och samma budskap under en längre period, menar Berge. ”Det har blivit lättare för oss att integrera marknadsföring och hålla i budskap under en längre tid när vi kan lyfta upp det i ett coronaanpassat paraplybudskap.” Det som varit svårare är att kommunikationen då behövt vara mer genomtänkt, menar Berge. IKEA funderade ett tag på att sätta upp en procentsats på hur stor del av kommunikationen som skulle vara covid-19-relaterad. Företaget kom fram till att en bättre princip är att alltid ha pandemin i åtanke så att kommunikationen aldrig uppfattas världsfrånvärd. Detta beskriver Berge som en naturlig förlängning av det beslut som fattades under året om att all kommunikation ständigt måste vara relevant utifrån målgruppens vardag och eftersom samhället befinner sig i en pandemi just nu måste det finnas med i tanken hela tiden.

För medienärvaron har IKEA sedan tidigare haft målet att den ska vara till 60 % varumärkesbyggande och 40 % taktisk eller trafikdrivande, berättar Berge. I och med omarbetandet av den varumärkesbyggande kommunikationen har mixen i år istället legat kring 40 % varumärkesbyggande och 60 % taktisk. Däremot gick den taktiska kommunikationen ned

under *Annorlunda jul*. Berge betonar också att hennes team under året omdefinierat hur de ser på taktisk kommunikation. Hon menar att även den taktiska kommunikationen måste bli mer relevant för målgruppen och fokusera mer på hur produkterna kan vara inspirativa. Lucander tror att de företag som kommer lyckas bäst är de som fortsätter med strategisk kommunikation och inte bara prioriterar taktisk kommunikation för att nå kortsiktiga säljmål. Det är viktigt att se det som en investering och inte bara kostnad, menar han. Hult menar dock att de företag som klarat krisen bra kunnat ha mer taktisk kommunikation. För hårt drabbade branscher som hotell, restaurang och resor menar han att det är viktigt att kommunicera strategiskt bara för att visa att företaget finns kvar men på ett anständigt sätt.

4.3 Digital marknadskommunikation

En av de största effekterna av covid-19 har varit att den redan pågående digitaliseringen påskyndats ytterligare, något som Maria Berge tycker haft en positiv påverkan på IKEA:s verksamhet. Hon menar att det gett större möjligheter att verkligen se över IKEA:s digitala flöden och kunna arbeta bättre proaktivt exempelvis med att informera om leveranstider och telefonköer. Framförallt menar Berge att det har tvingat IKEA att bredda sin affärsmodell genom att erbjuda fler sätt att handla på utanför varuhuset vilket varit positivt. Berge lyfter fram arbetet IKEA gjort för att möjliggöra och förbättra online-planering och online-köp av kök som ett exempel på detta. Berge belyser att IKEA fått anledning att se över förbättringsmöjligheter när det kommer till att utveckla det digitala erbjudandet. "Det ska vara enkelt att handla och söka på IKEA:s hemsida. Jag vet att vi inte är där 100% ännu men vi lär oss under tiden.". Berge tror att de effekter covid-19 haft på den digitala kommunikationen kommer att fortsätta förändra verksamheten även på längre sikt. "Jag tror att, inte minst det här då till att kunna styra om till online, men om jag ska vara helt ärlig så har i alla fall jag fått någon typ av uppvaknande och jag uttrycker det så".

Vidare berättar Henric Smolak att en av de stora lärdomar han fått med sig under pandemin är att marknadsföring i digitala kanaler har fått ett stort uppsving och han tror att det kommer att stanna där. "Det kommer inte gå tillbaka på samma sätt kommande år och det är därför vi också fått en väldig uppsving - för ju mer digitalt desto mer belönas vi, så enkelt är det.". Smolak menar att en av de stora effekterna av pandemin har varit att företag i allt högre grad blivit

tvungna att fokusera på digital marknadsföring exempelvis genom SEO och SEM. Under pandemin har Smolak sett att det varit svårare för företag att driva trafik för onlineköp då många haft problem med leverantörskedjor bland annat.

“Vi har styrt om all vår trafik och all vår kommunikation till att totalt gå online.”, svarar Maria Berge när hon får frågan om vilka utmaningar coronapandemin lett till i arbetet med kommunikation i digitala kanaler. Resurser från både dagspress, utomhusreklam och bio har omallokerats till det digitala. Dels för att konsumenterna flyttat dit alltmer men också för att det har ansetts olämpligt att locka fler varuhus- och restaurangbesökare. “Offline medieval, har vi sett, driver offline köp.”, förklarar Berge. Undantaget är TV där hon berättar att de ökat sina medieinvesteringar på grund av att folk ser mer på TV när de är hemma. Smolak beskriver TV som det sista räckviddsmediet som finns kvar. Han menar att TV fortfarande fungerar bra för många men betonar att det finns en problematik i att det är svårare att mäta effekten av TV jämfört med digitalt. En annan viktig lärdom Smolak nämner är att det är viktigt att inte lägga alla ägg i samma korg när det kommer till de digitala kanalvalen.

Coronapandemins ökade digitalisering har inneburit både möjligheter och utmaningar för IKEA menar Berge: “IKEA är kanske inte kända för att vara superdigitala men vi tar några kliv varje vecka.” Svarstider på, rörligt material till och interaktionen i sociala medier är områden där Berge ser att företaget har förbättringspotential. Det gäller även sökfunktionen på hemsidan. Berge tror eventuellt det kommer börja göra att IKEA:s förtroende tar skada i framtiden och spekulerar att de kanske når en peak i Förtroendebarmetern 2021. Avslutningsvis menar Berge att digitaliseringen där flervägskommunikation sedan länge varit normen innebär att konsumentmakten har ökat i och med att informationsasymmetrin mellan företag och konsumenter försvinner.

Den 7 december 2020 gick IKEA ut via pressmeddelande och berättade att företaget efter 70 år lägger ned IKEA-katalogen. Maria Berge menar att coronapandemin på sätt och vis gjorde det lättare för IKEA att kommunicera detta steg mot ökad digitalisering till den breda massan, då det sågs som nödvändigt för att minska smittspridningen i varuhusen. “Det är många som tycker att

det är tråkigt att den försvinner men samtidigt finns det en stor acceptans för att kundbeteende och konsumtion av innehåll förändras nu när världen ser ut som den gör."

Berge menar att just svarstider på sociala medier är en extra viktig del i att hantera IKEA:s community online. Berge berättar att IKEA avsatt mycket resurser för att kunna erbjuda en svarstid som är acceptabel och att bemötandet blir personligt. Att en riktig person svarar på kundernas frågor med sitt egna förnamn har varit en viktig del i att mänskliggöra interaktionen på sociala medier, vilket Berge också tror stärker förtroendet för varumärket. Anders Hult tror att coronapandemin ställer mer krav på företagen att ständigt ha personal som för en dialog med sina kunder både i telefon, digitalt på egna plattformar och även på sociala medier. Även om det är resurskrävande tror han riktig personal är värdefullt jämfört med chattbotar. Just sociala medier, anser Berge, har varit en väldigt viktig del i att bygga förtroende hos konsumenter under corona. Berge menar att sociala medier har varit betydelsefullt genom att det gett en möjlighet att smidigt kommunicera med konsumenter och både genom de nationella och lokala varuhussidorna på sociala medier. Som exempel lyfter hon när det varit fullt i varuhuset vid Kungens kurva i Stockholm. Då har sociala medier varit av vikt både för att det går snabbt och ger möjligheter att rikta budskap till specifika mottagargrupper med hög geografisk precision.

Vidare menar Berge att en stor utmaning framöver för IKEA kommer att handla om själva innehållet som produceras och distribueras i de digitala kanalerna. Hon tror nyckeln till att skapa mer effektivt innehåll är att arbeta mer med rörliga element, längre filmer och kortare GIF-animationer, för att bättre anpassa innehållet efter kanalerna och framförallt göra det roligare att konsumera. Smolak menar att det för IKEA:s del handlar om att fokusera på hur de kan skapa maximalt värde med sitt digitala innehåll och förstå att det är en central del som hela organisationen behöver jobba med strategimässigt.

Lucander tror att konsumenter som vill ha kontakt med ett företag i större utsträckning kommer göra det via sociala medier. Trots den utvecklingen och att e-handeln fått ett högre tryck, tror han betydelsen av digital kommunikation är ungefär densamma som innan coronapandemin. Från IKEA:s håll menar Berge att betydelsen av den digitala kommunikationen ökat under pandemin och säger att de valt att lägga nästan alla resurser på det digitala under året. Även Smolak menar

att särskilt marknadsföring i digitala kanaler fått ett rejält uppsving under pandemin. Hult tror att coronapandemin drivit på digitaliseringen men i övrigt inte kommer lämna några bestående skillnader för marknadskommunikationen. Hult menar att företag måste kommunicera där folk befinner sig och det innebär att det digitala fått större fokus under covid-19, samtidigt som det är en utveckling som pågått länge.

5. Analys

I analysen undersöks och analyseras uppgifterna från det empiriska materialet utifrån frågeställningarna och hur denna analys går, och inte går att koppla till teori och tidigare litteratur. Avsnittet är strukturerat efter den teoretiska referensramens fyra huvudsakliga teman. Det granskas också hur intervjuobjektens svar hänger samman, hur de liknar varandra och hur de skiljer sig åt för att besvara fallstudiens frågeställningar tillförlitligt.

5.1 Varumärke

(i) Identitet

Sett till det första steget *identitet* i Kellers (2001) BR-modell, tror Maria Berge att IKEA:s folklighet och grundaren Ingvar Kamprads livsfilosofi är viktiga för att företaget idag har högt förtroende och uppfattas synonymt med Sverige. Pandemin har däremot medfört en mindre identitetskris för IKEA:s del, då IKEA ses som en förlängd arm till de statliga institutionerna, snarare än som ett kommersiellt hem- och inredningsföretag. Därigenom har IKEA fått justera sin kommunikation, exempelvis när det gäller kärnvärderingen optimism, i riktning mot en större ödmjukhet och ett mer långtgående samhällsansvar. Under pandemin har IKEA, enligt Berge, arbetat intensivt med att förmedla sina värderingar för att tydliggöra dessa för kunderna. Att tydligt kommunicera företagets värderingar och “raison d’être” belyser även Lucander som särskilt viktigt i kristider och är något som företag behöver reflektera över.

(ii) Betydelse/Mening

IKEA som varumärke, det vill säga sin *betydelse*, ser ut att ha haft en fördelaktig position sett till att tillgodose konsumentens sociala och psykologiska behov under krisen. Mer tid spenderas i hemmet vilket gynnar företagets affärsmodell. Vad gäller *performance* har IKEA upplevt svårigheter då efterfrågan varit rekordhög samtidigt som pandemin begränsat leveranser och skapat förlängda leveranstider. Hög transparens, ärlighet och tydlighet har varit avgörande för att bibehålla och förstärka förtroendet. Risker är dock, som Berge påpekar, att förlängda ledtider, kan skada IKEA:s förtroende på längre sikt om problemen kvarstår. Även Lucander och Hult belyser den stora vikt företags ansvarstagande och kommunikationen i kristider har, speciellt när

det kommer till hur företaget kommunicerar kring covid-19 och vidtagna åtgärder. Både Hult och Lucander betonar vidare vikten av att kommunikationen alltid måste följas upp av motsvarande handlingar för att företaget ska kunna bygga förtroende hos konsumenterna.

När det kommer till *imagery* har pandemin inte påverkat produkternas yttre egenskaper, men däremot hur väl produkterna mött sociala och psykologiska behov. IKEA har prioriterat kommunikation för vardagslivet i form av lågprisprodukter som fler kan köpa och sänkt priser på vissa produktkategorier. Vidare förklarar Berge att exempelvis inspiration och tips på hemarbete, morgonrutiner, och ergonomi blivit allt mer centrala i IKEA:s marknadskommunikation under året och varit en nödvändig anpassning för att bygga förtroende. Berge berättar att IKEA kunnat ha ett mer spetsigt fokus i kommunikationen under året och genom att alltid kommunicera produkternas lösningar för en bättre vardag snarare än specifika egenskaper ämnar IKEA, i enlighet med teorin, möta de föränderliga sociala och psykologiska behov som kunderna upplevt under covid-19. Vidare berättar Berge att IKEA också har försökt underlätta större kundköp som en del i att möta dessa behov och således varit en anpassning som pandemin medfört. Exempelvis vid köksrenovering har IKEA mött behoven genom att utöka digitala arbetsätt som remote planning och remote selling. Berge menar vidare att kunderna under covid-19 haft högre krav på *convenience*, det vill säga service dygnet runt, och IKEA har försökt möta detta behov genom att utöka och ytterligare personliggöra IKEA:s digitala närvaro.

(iii) Respons

Gällande *feelings* har IKEA mötts av både positiv och negativ respons i samband med deras åtgärder under 2020. Varumärket har fått mestadels positiva reaktioner som följd av exempelvis nedstängningen av restaurangdelen, slopandet av IKEA-katalogen i varuhuset, säkerhetsåtgärder och begränsningar i antalet personer i varuhuset. Åtgärderna kan förmodas framkalla den positiva känslomässiga reaktionen trygghet, vilket enligt BR-modellen är en önskvärd reaktion. Berge påpekar att öppenhet och transparens har spelat en central del för att framkalla trygghetsreaktioner hos konsumenterna under covid-19. Andra faktorer som Berge nämner som viktiga är att kommunikationens tonalitet är nyfiken, spetsig och ärlig för att IKEA ska kunna vara så relevanta som möjligt för kunderna och på så sätt framkalla positiva reaktioner. Vad gäller IKEA:s negativa respons handlar detta främst om frustration och besvikelse angående

besöksbegränsningar i varuhusen hos vissa kunder och även de längre leveranstider som uppstått i samband med att leverantörskedjan påverkats av covid-19 samtidigt som e-handeln sett rekordhög efterfrågan.

Både Lucander och Hult betonar vikten av att kommunikationen stämmer överens med varumärkets handlingar för att kunna framkalla trygghetsgivande reaktioner och detta verkar vara en central aspekt för varumärkets förtroende. Berge tror att IKEA:s fortsatt höga försäljning, som inneburit att företaget sluppit varsla medarbetare och samtidigt bidragit till ett svårt ekonomiskt läge, har ökat optimismen i det svenska samhället och det förtroende som kunder i Sverige har för IKEA under covid-19.

(iv) Relationer/Resonans

Berge påpekar att pandemin resulterat i både förstärkta och försvagade kundrelationer. Med andra ord har IKEA:s *resonans* med konsumenterna påverkats enligt Kellers (2001) modell. Som nämnts känner majoriteten av konsumenterna sig trygga med IKEA:s åtgärder, medan en mindre del känner besvikelse och frustration enligt Berge. Utifrån BR-modellen kan det därmed tolkas som att relationer på bas av attityd stärkts i de avseenden konsumenten uppskattat IKEA:s åtgärder. Att människor förväntar sig ansvarstagande från IKEA i oroliga tider, kan även det tyda på att det råder en hög samstämmighet mellan konsumenterna och varumärket. IKEA har även försökt lägga mer tyngd på att starkare betona en ödmjukhet i sin kommunikation, i hopp om att nå en högre resonans med konsumenterna. För att säkra och utveckla den känslomässiga kundrelationen har IKEA bibehållit sin marknadsföringsbudget för att fortsätta synas och visa att IKEA finns kvar för konsumenterna i krisen. Vidare har nya digitala arbetssätt som till exempel Instagrams livesändningsfunktion varit ett annat sätt som IKEA kunnat möta kunderna och bidra med inspiration på ett mer personligt plan vilket verkar vara en central förtroendebyggande faktor. IKEA har omallokerat medieinvesteringar till de kanaler där människor befunnit sig under covid-19, bland annat sociala medier, TV och online-video. En svaghet i kundkommunikationen är fortfarande hemsidans funktionalitet och sociala medier, även om dessa förbättrats kontinuerligt under året. I detta avseende menar Hult att det kan vara mer fördelaktigt att använda personal än chattbotar då det mänskliggör interaktionen mellan företag och konsument vilket bidrar till en större tillit i relationen.

5.2 Kommunikation i kristider

5.2.1 Krisens implikationer på kommunikationsbranschen

Eriksson (2014) delar upp kriser i tre huvudsakliga typer som alla kan ha olika utformningar. Krisen har i huvudsak varit en samhällskris i form av en virussjukdom som varierat i sin grad av allvarlighet och intensitet under året, vilket varit en stor utmaning. Krisens ekonomiska påverkan har varit betydande, särskilt allvarligt var det under perioden mars-april där Hult och Smolak beskriver att många kunder avbröt uppdrag. IKEA har däremot kunnat fortsätta med sin kommunikation under pandemin även om den behövt anpassas på flera sätt. Det kreativa innehållet var tvunget att göras om för att kunna ha budskap och tonalitet som resonerade med de känslomässiga vågor som funnits och varierat under pandemin. Lucander menar att en kris, oavsett utformning, innebär att företagets förtroende hamnar i en riskzon. Detta bekräftar även Eriksson som framhåller att förtroendedimensioner är grundläggande inom kommunikation i kristider för samhällets olika institutioner. IKEA är det företag i Sverige med högst förtroende hos befolkningen och som Berge menar närmast jämförelsesbart med statliga bolag och myndigheter när det kommer till rollen de spelar gentemot det svenska folket. Det innebär att varumärkets roll mot konsumenterna blivit mer komplex att tyda under covid-19. Berge beskriver att IKEA ser det som sin plikt att agera rätt och ta ansvar, någonting som blivit särskilt viktigt under krisen. Det finns många dimensioner för ett varumärkes förtroende men en gemensam nämnare som samtliga respondenter lyfter upp som en nyckelkomponent är att förtroende är en produkt av både kommunikation och handling.

5.2.2 Trovärdighet, förtroende och varumärkets motståndskraft

Mral och Vigsø (2013) menar att trovärdighet både är någonting företag ackumulerar över tid baserat på gångna handlingar och som förändras till det bättre eller sämre under en kris. Teorin lyfter vidare fram hur en förtroendekris riskerar att förändra ett företags förtroende snabbt, baserat på företagets agerande under krisituationen. Trots att situationen i det här fallet inte behandlar någon specifik förtroendekris utan kommunikation under en samhällskris så ser teorin ut att kunna bidra med ett relevant synsätt även i detta fall. IKEA har sedan innan ett högt förtroende (Medieakademin, 2020). Detta har varit aktuellt även i detta fall där Berge beskriver att det stora förtroendet som IKEA har inneburit att kraven på alla typer av kommunikation och

interna arbetssätt blivit högre och inneburit både möjligheter och utmaningar för att fortsatt bygga och bibehålla förtroende under krisen. Det innebär att IKEA även om de inte befunnit sig i en förtroendekris, likväl har haft anledning att reflektera över sitt förtroende och ställa om arbetssätt under samhällskrisen för att upprätthålla och stärka förtroendet. Hult menar vidare att det är fortsatt viktigt att behålla trovärdigheten i sitt agerande och lyfter samtidigt fram att de företag som historiskt tagit ansvar haft det lättare att hantera denna krisen, vilket stödjer tesen om det ackumulerade förtroendet som Mral och Vigsø belyser även spelar en betydande roll för ett företags förtroende under en samhällskris.

Mral och Vigsø (2013) lyfter fram att trovärdigheten under en förtroendekris för en aktör snabbt kan förändras genom handlingar som företas av aktören själv och hur dessa handlingar tolkas och framställs av andra parter. Även här blir teorin tillämplig under den samhällskris i form av en pandemi som samhället befunnit sig under 2020. Lucander och Hult belyser att en gemensam nämnare vid alla typer av krissituationer, även under en samhällskris, är att företags förtroende löper ökad risk att försämras beroende på hur de agerar och kommunicerar i situationen vilket antyder att denna är en central del för ett företags förtroende i detta fall.

Morgan och Hunts (1994) huvudsakliga tes är att engagemang till företag hänger samman med förtroendet för varumärket, vilket kan vara en delförklaring till IKEA:s goda resultat eftersom de sedan länge har högt förtroende. För att skapa engagemang menar Morgan och Hunt att kundvärde och nyttan av företagets produkter och tjänster är centralt. Detta innebär att engagemanget och därigenom förtroendet för IKEA enligt teorin gynnat företaget under krisen vilket kan urskiljas av den ökade efterfrågan på de produkter och tjänster IKEA erbjuder. Vidare resonerar Berge att covid-19 agerat som en katalysator för IKEA att bli ännu mer relevanta för att kunna bidra och skapa större värde för sina kunder genom vad de kommunicerar. Berge beskriver exempelvis att de kreativa idéerna som tagits fram under covid-19 ämnat att bidra med inspiration till en bättre tillvaro i hemmet snarare än att försöka trycka ut säljerbjudanden. För IKEA har engagemang genom kundvärde på så sätt varit en förtroendedimension som ökat i betydelse under covid-19.

Enligt Morgan och Hunt (1994) ökar snabb kommunikation förtroendet för ett företag under en krissituation. Lucander bekräftar detta genom att lyfta fram vikten av att företag snabbt får ut information om hur de förhåller sig till krissituationen och vilka åtgärder företaget vidtar för att åtgärda olika problem som uppstår. Vidare uttrycker även Berge att det blivit viktigare att snabbt kommunicera och hela tiden ligga steget före under pandemin för att bygga förtroende mot konsumenter vilket bekräftar att denna förtroendedimension ökat i betydelse under covid-19 både för IKEA och andra företag. En annan av Morgan och Hunts idéer är att delade värderingar ökar förtroendet, något som också Berge samt Lucander menar blivit viktigt under pandemin. De menar att betydelsen av att tydligt kommunicera värderingar som resonerar mellan företag och konsumenter blivit ännu viktigare i det förtroendebyggande arbetet under pandemin.

Morgan och Hunt (1994) lyfter fram upplevt opportunistiskt beteende som den faktor som utgör störst risk för ett skadat förtroende mellan konsument och företag under en kris. IKEA har som Berge beskriver det sett stora möjligheter i och med covid-19 som har inneburit att människor behövt spendera mer tid hemma vilket inneburit en ökad efterfrågan på IKEA:s produkter. Berge menar att det inneburit att egentligen all kommunikation som IKEA släppt ifrån sig under krisen behövt vara betydligt mer genomtänkt för att den inte ska uppfattas som tondöv eller antyda att IKEA prioriterar försäljning framför människors säkerhet vilket bekräftar teorins aktualitet även i detta fall. Hult säger att marknadskommunikationen behövt vara mer tonkänslig än vanligt under krisen för att motverka att den tas emot negativt av konsumenter i en tid där många upplever stor oro. Han menar att företag inom vissa branscher varit tvungna att helt avstå att använda försäljningsdrivande kommunikation. Hult menar att detta varit nödvändiga anpassningar för att förhindra att kommunikationen uppfattas som opportunistisk eller på annat sätt skadar förtroendet. Tonkänsligheten verkar således ha varit en faktor som spelat stor roll i att bibehålla ett företags förtroende under covid-19.

Longstaff och Yang (2008) förklarar motståndskraft som ett företags förmåga att återhämta sig från oförutsedda händelser. Författarna framhåller att motståndskraft handlar mer om att uppnå en långsiktig stabilitet än att åtgärda situationer kortsiktigt. Detta synsätt på motståndskraft och förtroende delas av samtliga respondenter vilket antyder att detta är en viktig förtroendedimension under samhällskriser. Berge beskriver att IKEA:s höga förtroende bland svenska konsumenter är ett resultat av en relation som byggts upp under många årtionden och

berättar att hon ser det som IKEA:s plikt att fortsatt förtjäna det förtroendet genom att göra rätt för sig och ta ansvar även under en krissituation som en pandemi. Smolak lyfter fram långsiktighet som en nyckelfaktor i att bygga starka varumärken. Den typ av förtroende som skapas för ett varumärke menar Smolak i enlighet med teorin är ett resultat av att under längre tid bidra med och kommunicera värde mot kunder.

Longstaff och Yang (2008) lyfter fram förberedelse som en nyckelfaktor i att bygga motståndskraftiga varumärken och menar att förtidsplanerade kriskommunikationssystem är främst en fråga om intern koordination och organisatorisk styrning. Författarnas teori föreslår att högre grad av förberedelse innebär en positiv effekt för den interna koordinationen. I enlighet med teorin bekräftar Berge, Lucander och Hult att förberedelse varit en de mest avgörande faktorerna för att kunna hantera kommunikationen under krisen ur ett organisationsperspektiv. Longstaff och Yangs undersökning föreslår att ett lägre externt förtroende kräver en högre grad av krisförberedelse under organisationer. I IKEA:s fall menar Berge i motsats till teorin att just det höga förtroendet som det svenska folket har för IKEA historiskt inneburit att det setts som en plikt att vårda och försvara det förtroendet. Detta har inneburit att system för kriskommunikation funnits på plats i relativt hög grad sedan innan vilket gör det svårt att avgöra hur pass viktig denna aspekt är för krisförberedelse i detta fall.

5.2.3 Arbetssätt och strategier för kriskommunikationsarbete

Benoits (1997) strategier för kriskommunikation behandlar förtroendekriser och bör av den anledning inte vara helt applicerbara på samhällskriser. Ändå har IKEA:s allmänna strategi för att proaktivt hantera kriskommunikation under covid-19 i hög grad liknat Benoits fjärde huvudtyp, *att vidta korrigerande åtgärder*. Exempelvis genom att följa restriktioner och ständigt försöka agera så ansvarsfullt som möjligt och kommunicera i överensstämmelse med detta. Samtidigt har IKEA försökt vara öppna och transparenta för att åtgärda de problem som ändå uppstått. Berge belyser att IKEA som stor organisation stundtals har brister i verksamheten och menar att det viktiga för IKEA är att kommunicera öppet och transparent kring dessa brister och hur de kan åtgärdas från företagets sida på ett kontinuerligt vis inom verksamheten. Lucander instämmer med Berges resonemang då han menar att en gemensam nämnare oavsett vilken typ

av kris som behandlas är att företag transparent kommunicerar kring problem som uppstår och vilka handlingar som vidtas för att åtgärda situationen.

Berge framhåller vidare att IKEA historiskt anammat en filosofi som grundat sig i att våga lära sig av gångna misstag vilket enligt Benoit (1997) innebär att risken minskar för att samma problem återuppstår. Vidare betonar Hult att när det kommer till att bemöta kritik som uppstår kring hur företag hanterar en situation handlar det om att faktiskt göra jobbet för att bygga förtroende och undvika snedsteg. Detta stärker Berges och Lucanders resonemang och indikerar vidare att *vidta korrigerande åtgärder* är den försvarsstrategi som är mest tillämplig, framförallt i det pågående proaktiva arbetet. Det är värt att betona att det i IKEA:s fall inte uppstått någon specifik kritisk attack av den typ som Benoit beskriver utan försvarsstrategin har använts löpande som ett sätt att proaktivt hantera problem som uppstått i verksamheten under samhällskrisen och på så sätt utgjort risk för en framtida förtroendekris.

Benoits (1997) försvarsstrategier är i huvudsak retoriska försvarsstrategier. Dock lämnar den fjärde huvudtypen *vidta korrigerande åtgärder* utrymme för företagen att förändra hur de agerar inom verksamheten vilket respondenternas svar antyder är en viktig förtroendedimension under en samhällskris som präglas av hög osäkerhet. Hult menar att företag som historiskt tagit ansvar under kriser haft det lättare att hantera kommunikationen under denna kris vilket ytterligare förstärker Berges resonemang. Även om Benoits försvarsstrategier främst behandlar handling under en förtroendekris betonar han att företag kan använda försvarsstrategier både proaktivt och reaktivt för att undvika en försämrad varumärkesbild. Utifrån respondenternas svar blir det tydligt att just ett transparent proaktivt arbetssätt för att bemöta företagets brister är en viktig nyckel i att upprätthålla företagets varumärkesbild och bibehålla förtroendet hos konsumenter.

Berge framhåller att det under pandemin blivit viktigare att kunna bemöta de kunder som hör av sig via sociala medier. Dels har IKEA utökat de resurser som varit tillgängliga för att svara på frågor på IKEA:s Facebooksida men även börjat använda Instagrams livesändningsfunktion som ett verktyg för att skapa ett rum där företaget kan möta och kommunicera med kunder. Detta överensstämmer med Packard, Moore och McFerrans (2020) idé om att det är viktigt för varumärkets förtroende att kunderna känner sig sedda under svåra tider. Vidare framhåller Packard, Moore och McFerran betydelsen av att kommunicera genom att använda ett konkret

språk. Berge bekräftar författarnas teori då hon menar att tydlig kommunikation, särskilt kring vilka åtgärder IKEA vidtagit för att säkerställa besökarens säkerhet, varit en central del i det förtroendebyggande kommunikationsarbetet mot kunderna.

Vidare menar Packard, Moore och McFerran (2020) att företag under en kristid bör låta kunderna se individerna på företaget snarare än företaget som helhet. Detta bekräftar Berge då hon menar att det personliga bemötandet fått ökad betydelse i digitala kanaler. Berge menar att ett personligt bemötande mänskliggör interaktionen på sociala medier och bygger starkare förtroende för IKEA både i kommentarsfält och deras nya live-streaming satsning. Lucander tror att digitala kanaler har varit särskilt viktiga för B2C-företag då det utgjort rummet för direkt kommunikation med kunder. Hult menar att covid-19 har ökat kraven på företagens närvaro både offline och online och betonar att ett personligt bemötande, trots att det kan vara resurskrävande, är betydligt mer värdefullt än att använda chattbotar vilket vidare styrker Packard, Moore och McFerrans (2020) teori.

5.2.4 Marknadsföringsstrategier under lågkonjunktur

Sett till Quelch och Jocz (2009) strategier för marknadsföring under en lågkonjunktur ser IKEA:s tillvägagångssätt att marknadsföra 70 % lågpris, sänka priser och fortsätta med rabatter, ut att bäst att stämma in på de psykologiska profilerna *Pained-but-Patient* samt *Slam-on-the-Brakes* till vilka de föreslår sänkta priser, att lyfta fram plånboksvänliga produkter och rabatter. Det tyder på att IKEA tror att de flesta av sina kunder drabbats negativt ekonomiskt av coronapandemin vilket bekräftar Quelch och Joczs grundtanke om att företag måste beakta hur deras målgrupp påverkas av en lågkonjunktur. Berge nämner även att det såklart också finns de kunder som till exempel renoverat sitt kök under perioden. I Quelch och Jocz modell kan dessa placeras i Live-for-Today- eller Comfortably Well-Off-kategorin. IKEA:s indelning av personas motsvarar inte den som Quelch och Jocz presenterar i någon mer exakt bemärkelse men i breda drag har IKEA anpassat sina personas med lågkonjunkturen i beaktning och vissa likheter går att finna. Quelch och Jocz delar in ett företags produkter i de fyra kategorierna är essentials, treats, postponables och expendables. Berge framhåller att IKEA under året har gjort ett åtagande som går ut på att öka den taktiska kommunikationen för lågprisvaror vilket i Quelch och Jocz ramverk motsvarar produktkategorin essentials.

Quelch och Jocz (2009) menar avslutningsvis att de företag som väljer att fokusera på kundernas behov under en lågkonjunktur kommer att gå ur krisen med en starkare position. Berge bekräftar denna tanke då hon menar att krisen inneburit att IKEA behövt bli ännu mer relevanta genom att skapa och kommunicera lösningar för att underlätta den vardag som präglat människors liv under covid-19. Vidare poängterar Hult att det finns stora möjligheter för de företag som aktivt arbetar för att hjälpa sina kunder och andra människor under krisen vilket ytterligare bekräftar Quelch och Jocz idé. Ytterligare, menar Smolak en central utgångspunkt för företags marknadsföringsstrategi bör ligga i att från företagets sida bidra med värde utifrån den kontext inom vilken mottagaren befinner sig och konsumerar innehåll. Utan att specifikt nämna krissituationen menar han att relevant innehåll är en avgörande faktor i en lyckad varumärkesstrategi, oavsett om det råder en samhällskris eller ej.

IKEA har behållit samma marknadsföringsbudget trots lågkonjunktur. Berge uppger att IKEA under året behövt anpassa sin marknadsföringsbudget, men att det endast rört sig om att allokera resurser annorledes mellan olika kanaler i mediemixen. Det är enligt Tomše och Snoj (2014) en stor fördel att som IKEA har gjort, inte dra ner på sina medieinvesteringar under en kris om möjligheten finns. Tomše och Snoj menar att nedskärningar i medieinvesteringar under kriser leder till större problem framöver för företag. Berge bekräftar författarnas idé och belyser att IKEA:s beslut att behålla medieinvesteringarna under krisen varit fördelaktigt på fler sätt. Bland annat menar Berge att de fortsatt höga medieinvesteringarna gett IKEA en möjlighet att synas och vara närvarande under krisen för att vara “top of mind” och behålla sin “share of voice” vilket verkar ha varit en viktig del i att bibehålla förtroendet.

Smolak berättar vidare att många drog bort sina investeringar i pandemins inledande skede som präglades av stor ovisshet, särskilt inom de branscher som drabbades hårdast. Vidare berättar Smolak att företagens marknadsföringsinsatser sett en stor ökning under årets avslutande två kvartal när osäkerheten minskat vilket tyder på en generell vilja att fortsatt annonsera i samma grad som vanligt. I allmänhet menar Smolak att det främst är en tidsmässig allokering av medieinvesteringarna som han bevittnat under året snarare än en absolut nedskärning. Vidare visar IKEA att de ändå varit ekonomiska i sin annonsering, på de sätt som föreslås av Quelch och Jocz (2009). IKEA valde att fortsätta med *Livet hemma*, men med viss omarbetning, och använda

videomaterial från 2014 till *Annorlunda jul*, framförallt på grund av den tidsmässiga besparingen det innebar och som situationen krävde.

5.3 Innehåll, budskap och tonalitet

Edelman (2020) och Maria Berge anser att genomtänkt kommunikation är viktigare i oroliga tider. Anders Hult håller inte med om det och i den mån det stämmer anser han att det är lätt för dagens kommunikatörer att lösa. Barregren och Tegborgs (2013) analys av olika sociala medier tycks delvis stämma överens med intervjuobjektens bild. Instagram är till för inspiration, bekräftar Berge och detsamma gäller Pinterest men med mer fokus på användargenererat innehåll. Att Facebook skulle passa bäst för informell och avslappnad kommunikation går tvärt emot Berge och Hult som använder det för corporate-budskap respektive komplexa utläggningar.

Innehållsmarknadsföringens grundtankar om innehållets och budskapens kontextuella relevans för mottagaren ser ut att ha blivit viktigare för IKEA under covid-19 i och med de stora möjligheter de haft att kommunicera både taktiskt och strategiskt när människor behövt spendera mer tid hemma. Sättet IKEA allt mer valt att se på innehållets roll är som Arhammar och Staunstrup (2017) föreslår till för att hjälpa kunden eller enligt Barregren och Tegborgs (2013) modell till för att utbilda. Liksom det övriga kommunikationsarbetet under covid-19 har IKEA:s reflektioner över det kommunicerade innehållets utformning ökat i relevans. Det är värt att betona att det är svårt att uttyda till vilken grad IKEA arbetar med innehållsmarknadsföring på det systematiska och strategiska sätt som teorin föreslår.

Coronapandemin både underlättade och försvårade vad gäller integrerad marknadskommunikation för IKEA. Det gjorde det lättare att samla kommunikationen kring en enskild fråga och hålla i det budskapet längre när det kunde kommunicerat under ett coronaanpassat paraplybudskap. MSB (2014) råder kommuner att använda ett entydigt budskap under kris, vilket kan indikera att IKEA gjorde rätt i att sträva efter mer integrering under coronakrisen. Holm (2002) beskriver också integrerad marknadsföring som mer trovärdig. Samtidigt var företaget tvunget att ständigt omarbete den mer enhetliga varumärkesbyggande kommunikationen. Det gjorde att IKEA publicerade mer taktisk kommunikation som kan betraktas som mer spretig eller mindre integrerad.

Både Lucander och Berge betonar vikten av att hålla i strategisk marknadsföring under krisen. Berge medger dock att det strategiska blivit något nedprioriterat eftersom det krävts mer omarbetning där. Hult har en annan ingång och menar att företag som inte drabbats i särskilt stor utsträckning av pandemins ekonomiska effekter haft utrymme att fortsätta ligga taktiskt under året. Det kan också ha varit en delförklaring till att IKEA haft mer taktisk än strategisk kommunikation under året trots målsättningar sedan tidigare att hålla det tvärtom. Hult belyser att företags möjlighet till taktisk eller försäljningsdrivande kommunikation varit väldigt branschspecifik. Han menar att möjligheten till taktisk kommunikation varit störst i de branscher där affären fortsatt medan andra mer hårt drabbade branscher som exempelvis flyg- och resenärigen egentligen inte kunnat göra mer än att på ett anständigt sätt påminna om sin existens.

En anpassning IKEA har behövt göra under året, är att allt som kommunicerats behövt stå i förhållande till pandemin. Både så att det alltid legat i linje med de för stunden rådande restriktioner men även så att det resonerat med den sinnesstämning som funnits i samhället. Beslutet att stänga ner och sluta driva trafik till varuhusens restauranger kan ses som ett exempel på en sådan anpassning. IKEA:s kampanj *Annorlunda jul* är ett vidare exempel där hela kampanjen omarbetades för att kunna ta avstamp i pandemin och den känslomässiga våg som den skapat hos svenska konsumenter. IKEA har lagt ett extra fokus på transparens och ärlighet i all kommunikation för att kontinuerligt bemöta problem som uppstått till följd av pandemin på ett trovärdigt sätt. Tonaliteten i IKEA:s kommunicerade innehåll har under covid-19 anpassats för att kunna vara mer ödmjuk inför situationen men har fortfarande byggt på grundvärderingen optimism i den mån det varit lämpligt. Hult menar att i princip all reklam som innehöll ironi och skämt togs bort under pandemins första våg men det verkar sedan tidigare inte vara någon större del av IKEA:s tonalitet vilket innebär att IKEA inte behövt anpassa sin tonalitet efter dito.

Anders Hult menar att företagens kommunikation under pandemins inledande skede snarare liknade samhällskommunikation än marknadskommunikation. Han kopplar det till att det var svårt för många företag att hitta rätt tonalitet och budskap i början av pandemin på grund av den stora osäkerhet som fanns. Den här studien lyfter forskningsbristen kring företags proaktiva

arbete under samhällskriser. Det är möjligt att det hänger samman och att företag saknade andra referenspunkter att ta efter. Berge påstår dessutom att många konsumenter uppfattar varumärket IKEA:s roll som en förlängd arm av svenska myndigheter vilket även kan ha bidragit till de ökade kraven på kriskommunikation som företaget upplevde.

5.4 Digital marknadskommunikation

IKEA:s användning av sociala medier och exemplet med Kungens kurva knyter an till Erikssons (2014) teori om sociala medier som tid- och rumsberoende. Det går också i linje med MSB:s (2014) rekommendationer för kommuner i kris, nämligen sociala medier för snabbare informationsspridning och för att kunna påverka händelseförloppet. Det tyder på att vad som bygger förtroende hos medborgare för offentlig sektor under en samhällskris även har verkat fungera för företagets förtroendebyggande kommunikation mot konsumenter.

IKEA har valt att öka sin digitala kommunikation och minska övrig med undantag för TV-reklam under coronapandemin. De fortsatt höga medieinvesteringarna i TV-reklam motiveras av dess räckvidd och att TV-tittandet ökat på grund av att människor befinner sig mer hemma. Berge beskriver att IKEA behövt bli mycket mer digitala i allt de gör, och kommunicerar, både internt och externt. Den digitala utveckling som pandemin inneburit för IKEA:s del har till stor del varit positiv även om den blivit något påtvingad i och med de förändrade förutsättningarna. IKEA:s strategi för årets medieallokeringar har varit att skifta egentligen all trafik från varuhusen till onlineköp. Berge menar att offline medieal driver offline köp och vice versa vilket inneburit att en påskyndad digital utveckling varit nödvändig för att kunna ställa om affärsmodellen och möta de nya behov som uppstått under krisen och driva trafik till densamma.

Samtliga intervjuobjekt uppfattar det som att digital kommunikation ökat under pandemin. Berge beskriver det som ett uppvaknande för henne medan Lucander och Hult är mer nedtonade. Lucander säger att betydelsen av digital kommunikation är ungefär densamma som innan och Hult tror inte det kommer lämna bestående intryck på medielandskapet. Det kan vara så att IKEA ligger efter mycket i den digitala utvecklingen, vilket Berge antytt att de delvis gör, eller så har

Lucander och Hult, baserat på sina egna erfarenheter, arbetat med företag som kommit längre i sin digitala utveckling och således överskattar hur pass digitala de flesta av dagens företag är. Klepek och Starzyczna (2018) teori om att information flödar mellan både företag och konsumenter går att koppla till när Berge säger att konsumenter blir smartare ju längre digitaliseringen fortgår vilket ytterligare ökar kraven på kvaliteten i IKEA:s digitala aktiviteter. Klepek och Starzyczna belyser vidare aktivt interagerande online från företagen som en central dimension i ett varumärkes förtroendebyggande, vilket även Berge och Hult menar blivit viktigare under året. Att tillsätta tillräckligt med resurser för att åstadkomma det har varit en av de stora utmaningarna för IKEA när digitaliseringen påskyndats under pandemin. Dels har det handlat om att bemöta kunder både snabbt och personligt på sociala medier men insatser har även gjorts för att närmare interagera med IKEA:s kunder till exempel via Instagram Live. Detta har varit en av de stora utmaningarna som IKEA behövt hantera ur ett community management-perspektiv under året och Klepek och Starzyczna nämner just community-faktorn som en tredje förtroendebyggande dimension i företags digitala kommunikation.

6. Slutsats och diskussion

I studiens sjätte och avslutande avsnitt redogör författarna för de slutsatser som dragits utefter studiens analys. Slutsatserna besvarar studiens frågeställningar för att uppnå syftet och målet med studien. Därefter diskuterar författarna reflekterande över slutsaternas trovärdighet ur ett kritiskt perspektiv och avslutningsvis presenterar författarna förslag för framtida forskning.

6.1 Slutsats

IKEA är det företag i Sverige som det svenska folket har högst förtroende för och har en affärsmodell som blivit mer aktuell än någonsin under året vilket bekräftas av en rekordhög efterfrågan. Trots det har covid-19 orsakat stora utmaningar även för IKEA och en viktig del i att hantera dessa utmaningar har legat i hur företaget kommunicerar för att upprätthålla förtroendet hos konsumenterna i Sverige. Under samhällskrisen har förutsättningarna för företagets kommunikation varit varierande och komplex.

Komplexiteten har legat i att det varit svårt för företag att veta vilken typ av innehåll och tonalitet de ska kommunicera. Detta då det funnits en tvetydigt förhållningssätt mellan att ta krisen på allvar och en önskan om att fortsätta livet som vanligt som också varierat i styrka under året. IKEA har behövt anpassa marknadskommunikationen efter ambivalensen som funnits i samhället samt sina arbetssätt och affärsmodell som resultat av den påskyndade digitala utvecklingen för att behålla relevans och förtroende. För IKEA specifikt ser de största utmaningarna ut att ha varit förlängda leveranstider och höga förväntningar från konsumenterna, där IKEA:s roll nästan jämförts med de statliga institutionernas. Hela tiden har IKEA behövt vara medvetna om att förutsättningarna om en månad eller en vecka kan se helt annorlunda ut. Det har i sin tur höjt kraven på informationsinhämtning, förberedelse och flexibilitet.

Studiens uppkomst var ett resultat av det författarna identifierade som ett gap i den befintliga litteraturen om kommunikation i kriser där det sades lite om hur företag kan arbeta för att bygga förtroende hos konsumenterna under en samhällskris. Problemformuleringen som togs fram ur denna lucka resulterade i följande huvudsakliga frågeställning och underfrågor:

Hur kan ett välkänt varumärke anpassa sina kommunikationsstrategier, under en samhällskris i form av en pandemi, för att bygga förtroende hos konsumenter?

-Hur kan varumärket förvaltas och utvecklas?

-Hur kan företag arbeta med strategier för kriskommunikation?

-Hur kan innehåll, budskap och tonalitet anpassas?

-Vilken roll har den digitala kommunikationen spelat?

För att förvalta och utveckla sitt varumärke under covid-19 har IKEA strävat efter att tydligt kommunicera sina värderingar, anpassa erbjudandet efter kundernas sociala och psykologiska behov samt kommunicera med öppenhet och transparens kring problem som uppstår i verksamheten. Vidare drar författarna slutsatsen att trygghetsreaktioner kan skapas genom att handla och kommunicera på ett sätt som visar att företaget tar ansvar och åtgärdar misstag. Företag kan för att stärka kundrelationer under en samhällskris sträva efter att möta kunderna där de befinner sig emotionellt samt hitta nya lösningar för att kommunicera med kunder när kontakt i det fysiska rummet begränsats.

Företag kan, likt IKEA, arbeta med scenarioplanering och kontinuerligt följa omvärldsutvecklingen för att snabbt kunna kommunicera trovärdig och relevant information. Förberedelse har enligt IKEA och övriga respondenter spelat en avgörande roll för företags möjlighet att koordinera arbetet internt för att effektivisera kommunikationen under en kris. Genom att anpassa sina marknadsföringsstrategier efter lågkonjunkturen har IKEA mer precist kunnat tillgodose kundernas behov. Fortsatt höga medieinvesteringar har troligtvis också varit en viktig förtroendebyggande faktor.

IKEA har lagt mer tyngd på att skapa innehåll som är relevant utefter de vardagsproblem och bekymmer som pandemin medför. Covid-19 har möjliggjort en enklare samordning av budskap i olika kanaler och kommunikationen har således potentiellt haft en större inverkan. IKEA och

andra företag kan genom en ödmjuk och transparent tonalitet, med försiktig användning av skämt och ironi, undvika att framstå som tondöva under krisens allvarigare skeden. Företag som, likt IKEA, omarbetar sitt kreativa innehåll under en samhällskris kan göra det mer relevant för mottagaren. Pandemin har resulterat i att människor ombetts stanna hemma vilket inneburit att människor fått anledning att se på sina hem på ett nytt sätt. Det har varit en möjlighet som IKEA har kunnat utnyttja i sin kommunikation på ett sätt som inte alla företag kunnat.

Den digitala utvecklingen under covid-19 har resulterat i både effektivare arbetssätt i företags interna koordination och ett utvecklat digitalt erbjudande för kunderna. Sociala medier kan vara betydelsefulla under en samhällskris för dess temporala och spatiala precision. Vidare verkar de sociala medie-plattformarna blivit viktigare för tvåvägskommunikation med kunder på ett personligt sätt för att bygga förtroende. Respondenternas åsikter om hur stor effekt på digital kommunikation covid-19 medfört går isär.

För att besvara huvudfrågan *Hur kan ett välkänt varumärke anpassa sina kommunikationsstrategier, under en samhällskris i form av en pandemi, för att bygga förtroende hos konsumenter?* har sammanfattningsvis förberedelse, handling i enlighet med kommunikationen, anpassat innehåll efter den aktuella kontexten, tydlighet, transparens och ökad digital närvaro varit faktorer som ser ut att kunna bidra till ökat förtroende, av vad som har framkommit av studien.

6.2 Diskussion

Kellers (2001) varumärkesbyggande Brand Resonance-modell används vanligtvis i samband med att ett varumärke byggs upp. De fyra faserna i modellen följer, enligt teorin, en trappa där stegen uppnås sekventiellt. Då studiens främsta föremål för undersökning varit det redan väletablerade varumärket IKEA har teorin istället använts som ett sätt att undersöka hur de olika faserna, för IKEA:s del, påverkats av covid-19. Vidare bör särskilt de tre sista stegen i modellen innehålla kunddata för ett mer komplett perspektiv. I studien analyseras modellen utifrån IKEA:s perspektiv på den egna verksamheten samt de övriga respondenternas perspektiv på varumärken i allmänhet. Studien lämnar därför utrymme för vidare analys där även kundperspektivet beaktas.

Under 2020 har IKEA, i den mån det går att översätta, använt sig av försvarsstrategin för kriskommunikation vid förtroendekriser som Benoit (1997) kallar *vidta korrigerande åtgärder*. Under samhällskrisen har inte IKEA utsatts för någon direkt attack, endast lindrigare klagomål, och kontexten inom vilken strategin har använts har varit en samhällskris som drabbat samtliga av marknadens aktörer där IKEA arbetat proaktivt. Det finns inga omfattande tidigare studier som testat dessa försvarsstrategier i kontexten av en samhällskris. Troligtvis för att de förutsätter att företaget utsatts för en sådan attack som Benoit beskriver. Flera av respondenterna nämner att vidta korrigerande åtgärder som det bästa sättet för företag att kontinuerligt bygga förtroende hos konsumenterna vilket tyder på att denna strategi, i det här fallet, även går att koppla till proaktiv kriskommunikation under en samhällskris.

Mral och Vigsø (2013) belyser att ett företags förtroende under en kris påverkas dels av handlingar som företaget vidtar för att bemöta krisen men även av det ackumulerade förtroende som byggts upp av tidigare handlingar. IKEA gick in i krisen med ett högt förtroende hos svenska konsumenterna vilket, går att argumentera för, inneburit att IKEA haft särskilt fördelaktiga förutsättningar att fortsatt bygga förtroende under pandemin.

Covid-19 har på många sätt inneburit en möjlighet för IKEA i och med att människor har spenderat mer tid hemma. Både efterfrågan för IKEA:s produkter och e-handeln har ökat. Den möjligheten har enligt Berge fått IKEA att inse att all marknadskommunikationen måste bli mer relevant utifrån kontexten människor befinner sig, i enlighet med Barregrens och Tegborgs (2013) andra princip *målgruppen måste uppleva innehållet som värdefullt*. Berge säger att IKEA haft det lättare att integrera budskap i olika kanaler i och med användandet av vad hon kallar ett coronaanpassat paraplybudskap. Det är svårt att avgöra hur generaliserbart det är för andra aktörer. IKEA har haft en affärsmodell och leveranssystem som fortsatt fungera under året samtidigt som företaget sedan tidigare har lång erfarenhet och kompetens i att kommunicera, även under svårare tider. Hårt drabbade branscher som exempelvis flyg- och reseindustrin har i kontrast behövt stänga ned hela sina verksamheter under stor del av året och möjligheterna till taktisk kommunikation har varit omöjliga eller riskerat att uppfattas som direkt osmakliga. Utöver svårigheter att veta vad som ska kommuniceras har kommunikationen i vissa fall även varit omöjligt att genomföra ekonomiskt när budgetar dras ned. Företag inom dessa branscher

har inte haft samma förutsättningar som IKEA, som kunnat utnyttja pandemin i sin kommunikation.

Eriksson (2014) lyfter fram att den teknologiska utvecklingen skapat nya förutsättningar för att kommunicera information under kristider. Eriksson beskriver dock kommunikation i kristider ur offentlig sektors perspektiv och hur de kommunicerar mot medborgarna vilket innebär att vårt fall endast är indirekt jämförbart. Även om respondenterna menar att den digitala kommunikationen blivit viktigare under covid-19 menar de samtidigt att detta mestadels är en naturlig förlängning av den redan pågående digitaliseringen och att digital kommunikation varit centralt för de flesta företag redan innan pandemin.

Studien stötte på en diskrepans mellan hur Facebook beskrivs i tidigare litteratur och av sakkunniga idag. Barregren och Tegborg (2013) säger att det ska användas informellt medan våra intervjuobjekt beskriver det som det mest formella av de sociala medierna. Det kan vara så att det är en utveckling som skett över tid sedan 2013, till exempel att åldern hos användarna förändrats, eller någonting som hänger samman med samhällskrisen. Det kan också vara så att det inte alls föreligger någon förändring i hur mediet används av företag utan att mediets användning för olika aktörer i olika sammanhang är för komplex för att generalisera.

Statistiska metoder hade kunnat ge studien mer bredd och enligt vissa högre trovärdighet. Flyvbjerg (2011) anser att undersökningen istället då förlorar det djup och detaljrikedom som en fallstudie kan bidra med. Han varnar däremot för att presentera fallet i ett förenklat narrativ. Därför har strävan varit att lyfta fram motstridiga uppgifter från intervjuobjekten och att visa på situationens fullständiga komplexitet.

Studien utforskar ett område där tidigare forskning är bristande vilket inneburit att studiens empiriska material och resultat varit unika i det att de ämnar svara på en tidigare obesvarad fråga. Det gör att studiens slutsatser kan bidra med insikter som kan vara värdefulla för företag. Exempelvis hur företag kan anpassa sina kommunikationsstrategier för att bygga förtroende hos konsumenterna under en samhällskris. Förhoppningsvis kan studien även bidra med insikter om vilken framtida forskning som behövs inom området.

Lärdomar från en fallstudie om ett företag behöver inte vara applicerbara för hur andra företag agerat. Intervjuobjekten har valts utifrån dess yrkesroller och kompetens men även som representanter för sina organisationer. Deras åsikter och tankar behöver emellertid inte överensstämma med andras uppfattningar i samma fråga. Studien är kvalitativ vilket lämnar utrymme för subjektiva tolkningar och hade således kunnat se annorlunda ut om andra författare genomfört den.

Covid-19 är ett unikt fenomen i den moderna världen vars slutgiltiga konsekvenser ännu inte är givna. Det innebär att det i framtiden, när mer fakta finns på bordet, kommer finnas större möjligheter att dra mer djupgående och definitiva slutsatser om hur företag kan anpassa sina kommunikationsstrategier under en samhällskris i form av en pandemi.

6.3 Förslag på vidare forskning

Studien öppnar upp för ett nytt forskningsområde inom företags proaktiva kommunikation under samhällskriser. IKEA är ett stort bolag med ett välkänt och betrott varumärke. Det hade därför varit intressant att i framtida forskning undersöka hur mindre företag, med ett lägre ackumulerat förtroende, eller företag som befunnit sig i en mer utsatt bransch anpassat sina kommunikationsstrategier under en samhällskris. Det finns alltså möjlighet att undersöka andra företag, andra branscher och andra kriser med kvalitativa eller kvantitativa metoder.

Avslutningsvis uppmärksammade författarna företagens interna koordinering och arbetssätt för kriskommunikation som ett särskilt intressant område där respondenterna hade överraskande mycket att säga. Det hade därför varit intressant att i framtida forskning undersöka hur en pandemi påverkar dessa aspekter mer djupgående, särskilt för stora internationella bolag med komplexa leverantörskedjor som påverkats i hög grad av pandemin.

7. Referenslista

American Marketing Association. (2017). Definitions of Marketing, Tillgänglig online:
<https://www.ama.org/the-definition-of-marketing-what-is-marketing/#:~:text=Definition%20of%20Brand,from%20those%20of%20other%20sellers> [Hämtad 2021-01-07]

Arhammar, J., Stanstrup, P. (2016). Content marketing för alla. AP-förlaget

Aspekta. (2020). Coronavirus – Att kommunicera i oroliga tider, Tillgänglig online:
<https://aspekta.se/coronavirus-att-kommunicera-i-oroliga-tider/> [Hämtad 2021-01-07]

Avanza. (2021). Zoom Video Communications Inc, Tillgänglig online:
<https://www.avanza.se/aktier/om-aktien.html/952518/zoom-video-communications-inc> [Hämtad 2021-01-07]

Avery, J., & Edelman, R. (2020). What Customers Need to Hear from You During the COVID Crisis, *Harvard Business School*, Tillgänglig online:
<https://hbswk.hbs.edu/item/what-customers-need-to-hear-from-you-during-the-covid-crisis>
[Hämtad 2021-01-07]

Bagge, P. (2011). Ingvar Kamprad gömmer Ikea-miljarder i skatteparadis, SVT, 26 januari, Tillgänglig online:
<https://www.svt.se/nyheter/granskning/ug/ingvar-kamprad-gommer-ikea-miljarder-i-skatteparadis>
[Hämtad 2021-01-09]

Barregren, T. & Tegborg, P. (2013). Content marketing: Värdeskapande marknadskommunikation. Stockholm: Vulkan.

Benoit, W. L. (1997). Image Repair Discourse and Crisis Communication, *Public Relations Review*, [e-journal] vol. 23, no. 2, s. 177-186, Tillgänglig genom LUSEM bibliotekets webbsida:
<http://www.lusem.lu.se/library> [Hämtad 2020-12-05]

Boinstitutet. (2020). Ensamheten ökar, unga mår sämre under coronakrisen, via TT, 29 juni, Tillgänglig online:

<https://via.tt.se/pressmeddelande/ensamheten-okar-unga-mar-samre-under-coronakrisen?publisherrId=2221592&releaseId=3279386> [Hämtad 2021-01-07]

Bryman, A. & Bell, E. (2017). Företagsekonomiska forskningsmetoder, Stockholm: Liber

Bynder. (2020). The State of Branding Report: COVID-19 Edition, Tillgänglig online:

<https://www.bynder.com/en/state-of-branding/2020-covid-19/> [Hämtad 2021-01-07]

CDC. (2020). Mental Health and Coping During COVID-19, Tillgänglig online:

<https://www.cdc.gov/coronavirus/2019-ncov/daily-life-coping/managing-stress-anxiety.html>

[Hämtad 2021-01-09]

Cervenka, A. (2020). Femton förlorade år för svenskens plånbok, Dagens industri, 23 september,

Tillgänglig online: <https://www.di.se/nyheter/femton-forlorade-ar-for-svenskens-planbok/>

[Hämtad 2021-01-07]

Chetty, M., Mathur, A., Narayanan, A. (2018). Endorsements on Social Media: An Empirical Study of Affiliate Marketing Disclosures on YouTube and Pinterest, *Proceedings of the ACM on Human Computer Interaction*, vol. 2, no. 119, Tillgänglig online: <https://doi.org/10.1145/3274388> [Hämtad 2020-12-02]

[Hämtad 2020-12-02]

Cialdini, R. (2017). Pre-suasion: a revolutionary way to influence and persuade, London:

Random House Books

Dagens Media. (2020). Fyra trender pandemin har förändrat – som du bör ha koll på, Tillgänglig online:

<https://www.dagensmedia.se/marknadsforing/marknadsforing/fyra-trender-pandemin-har-forandrat>

[at-som-du-bor-ha-koll-pa/?fbclid=IwAR2LZP5eGfnFHvgrdajUhxeYH10OlhN-QbNHezuqJ3R9IjBlhwEHgDXyoqU](https://www.scribd.com/document/488888888/at-som-du-bor-ha-koll-pa/?fbclid=IwAR2LZP5eGfnFHvgrdajUhxeYH10OlhN-QbNHezuqJ3R9IjBlhwEHgDXyoqU) [Hämtad 2021-01-07]

Dahlén, L., Lange, F. & Rosengren, S. (2017). Optimal marknadskommunikation, Stockholm: Liber

Denscombe, M. (2016). Forskningshandboken: för småskaliga forskningsprojekt inom samhällsvetenskaperna, Lund: Studentlitteratur

Digital Marketing Association. (2017). Instagram Business: Voice and Tone Guidelines, Tillgänglig online:
<https://dma.org.uk/uploads/misc/instagram-voice-and-tone-guidelines.pdf> [Hämtad 2020-12-15]

Durepos, G., Mills, A. & Wiebe, E. (2012). Encyclopedia of Case Study Research: "Exploratory Case Study", Tillgänglig online:
<https://methods.sagepub.com/base/download/ReferenceEntry/encyc-of-case-study-research/n139.xml> [Hämtad 2021-01-07]

Edelman. (2019). 2019 Edelman Trust Barometer Special Report: In Brands We Trust?, Tillgänglig online:
https://www.edelman.com/sites/g/files/aatuss191/files/2019-06/2019_edelman_trust_barometer_special_report_in_brands_we_trust.pdf [Hämtad 2021-01-09]

Eisenhardt, K. (1989). Building Theories from Case Study Research, *The Academy of Management Review*, vol. 14, no. 4, s. 532-550

Ekonomifakta. (2020). Arbetslöshet, Tillgänglig online:
https://www.ekonomifakta.se/Fakta/Arbetsmarknad/Arbetsloshet/Arbetsloshet/?gclid=Cj0KCQiA-rj9BRCAARIsANB_4AD1Onlo-4msE1wzpykSX8gajh2pj3u_eF12K0GBYE0OsXnkjw6gnHwaAg-nEALw_wcB [Hämtad 2021-01-07]

Eriksson, M. (2014). En kunskapsöversikt om krishantering, kriskommunikation och sociala medier, *Mittuniversitetet*, Tillgänglig online:

<https://www.diva-portal.org/smash/get/diva2:813089/FULLTEXT01.pdf> [Hämtad 2021-01-07]

Flyvbjerg, B. (2011). Case Study, i Denzin, N. & Lincoln, Y. (eds), *The Sage Handbook of Qualitative Research*, Thousand Oaks: Sage, s. 301-316

FN. (2020). Pandemiernas era, Tillgänglig online: <https://unric.org/sv/pandemiernas-era/> [Hämtad 2021-01-09]

Folkhälsomyndigheten. (2020a). Skydda dig och andra från smittspridning, Tillgänglig online: <https://www.folkhalsomyndigheten.se/smittskydd-beredskap/utbrott/aktuella-utbrott/covid-19/skydda-dig-och-andra/> [Hämtad 2021-01-07]

Folkhälsomyndigheten. (2020b). Påverkar covid-19 befolkningens psykiska hälsa?, Tillgänglig online: <https://www.folkhalsomyndigheten.se/publicerat-material/publikationsarkiv/p/paverkar-covid-19-pandemin-befolkningens-psykiska-halsa/?pub=78907> [Hämtad 2021-01-07]

Fremin, L. (2012). Ikea raderar kvinnor i katalog, SVT, 1 oktober, Tillgänglig online: <https://www.resume.se/marknadsforing/reklam/ikea-raderar-kvinnor-i-katalog/> [Hämtad 2021-01-09]

Frostberg, T. (2020). Flaggan i topp hos Ikea, *Dagens industri*, 4 november, s.42, Tillgänglig från: Retriever [Hämtad 2020-11-13]

Grönberg, A. & Åkergren, K. (2013). Ikeas köttbullar stoppas efter hästköttslarm, SVT, 25 februari, Tillgänglig online: <https://www.svt.se/nyheter/inrikes/hastkott-i-ikea-s-kottbullar> [Hämtad 2021-01-11]

- Heggde, G. & Shainesh, G. (2018). *Social Media Marketing: Emerging concepts and applications*, Singapore: Springer
- Hogan, J., Lemon, K. & Rust, R. (2002). Customer Equity Management: Charting New Directions for the Future of Marketing, *Journal of Service Research*, Tillgänglig online: <https://journals.sagepub.com/doi/pdf/10.1177/1094670502005001002> [Hämtad 2021-01-07]
- Holm, O. (2002). *Strategisk Marknadskommunikation - teorier och metoder*, Malmö: Liber ekonomi
- Holme, I.M. & Solvang, B.K. (1997). *Forskningsmetodik: Om kvalitativa och kvantitativa metoder*, Lund: Studentlitteratur
- IKEA Sverige. (2020). Annorlunda jul. Samma magi. Pepparkaksbak., YouTube, [video online], Tillgänglig från: <https://youtu.be/1GIJDmgpzqc> [Hämtad 2021-01-11]
- Kapferer, J-N. (2012). *The new strategic brand management : advanced insights and strategic thinking*, London: Kogan Page
- Keller, K.L. (2001). *Building Customer-Based Brand Equity*. <http://anandahusseini.lecture.ub.ac.id/files/2015/09/article-4.pdf>
- Keller, K.L., Kotler, P. (2015). *Marketing Management*, Harlow: Pearson
- Klepek, M., Starzyczna, H. (2018). Marketing Communication Model for Social Networks, *Journal of Business Economics and Management*, Tillgänglig online: https://www.researchgate.net/publication/329095226_Marketing_communication_model_for_social_networks [Hämtad 2021-01-07]

Krisinformation. (2020). Restriktioner och förbud, Tillgänglig online: <https://www.krisinformation.se/detta-kan-handa/handelser-och-storningar/20192/myndigheterna-om-det-nya-coronaviruset/restriktioner-och-forbud> [Hämtad 2021-01-07]

Lindgren, M. & Rosengren, M. (2006). Kriser och förtroende, *Stockholms universitet*, Tillgänglig online: <https://www.diva-portal.org/smash/get/diva2:196180/FULLTEXT01.pdf> [Hämtad 2021-01-07]

Lindsten, P. (2020) Coronapandemin en katalysator för ökad digitalisering, *Dagens Industri*, 24 mars, Tillgänglig: <https://www.di.se/nyheter/coronapandemin-en-katalysator-for-okad-digitalisering/> [Hämtad 2020-11-18]

Longstaff, P. H. & Yang, S. (2008). Communication Management and Trust: Their Role in Building Resilience to “Surprises” Such As Natural Disasters, Pandemic Flu, and Terrorism, Tillgänglig online: https://www.researchgate.net/publication/42763361_Communication_Management_and_Trust_Their_Role_in_Building_Resilience_to_'Surprises'_Such_As_Natural_Disasters_Pandemic_Flu_and_Terrorism [Hämtad 2020-12-15]

Löfvenberg, J. (2020). Svensk coronataktik ifrågasätts i internationell press, SVT, 29 mars, Tillgänglig online: <https://www.svt.se/nyheter/utrikes/svensk-coronataktik-ifragasatts-i-internationell-press> [Hämtad 2021-01-09]

Mathur, A., Narayanan, A. & Chetty, M. (2018). Endorsements on Social Media: An Empirical Study of Affiliate Marketing Disclosures on YouTube and Pinterest, *Proceedings of the ACM on Human-Computer Interaction*, Tillgänglig online: <https://dl.acm.org/doi/pdf/10.1145/3274388> [Hämtad 2021-01-07]

Medieakademin. (2020). Förtroendebarmetern 2020, Tillgänglig online:
https://medieakademin.se/wp-content/uploads/2020/03/Presentation_fortroendebarmetern_2020.pdf [Hämtad 2021-01-09]

Morgan, R. & Hunt, S. (1994). The Commitment-Trust Theory of Relationship Marketing, *Journal of Marketing*, Tillgänglig online:
<http://citeseerx.ist.psu.edu/viewdoc/download?doi=10.1.1.948.4100&rep=rep1&type=pdf>
[Hämtad 2021-01-07]

Mral, B. & Vigsø, O. (Red.) (2013). Krisretorik: retoriska aspekter på kriskommunikation, Karlstad: Myndigheten för samhällsskydd och beredskap (MSB) i samarbete med Retorikförlaget, Tillgänglig online:
https://www.researchgate.net/publication/282703745_Krisretorik_Retoriska_aspekter_pa_kris_kommunikation [Hämtad 2021-01-07]

MSB. (2010). Krishantering för företag, Tillgänglig online: <https://rib.msb.se/filer/pdf/25850.pdf>
[Hämtad 2021-01-09]

MSB. (2014). Social oro ur ett kommunalt perspektiv, Tillgänglig online:
<https://rib.msb.se/filer/pdf/27439.pdf> [Hämtad 2021-01-09]

Mölne, V. (2020). Finland slår Sverige, Dagens industri, 15 augusti, s.7, Tillgänglig från:
Retriever [Hämtad 2021-01-09]

Packard, G. Moore, S. & McFerran, B. (2020). Speaking to Customers in Uncertain Times, *MIT Sloan Management Review*, 11 augusti, Tillgänglig online:
<https://sloanreview.mit.edu/article/speaking-to-customers-in-uncertain-times/?fbclid=IwAR2oiA09QslCeBZj8qWN2L5i-7lXbZYtD6AZ0Zt8T60AUROmKn2R1-h4s6U> [Hämtad 2021-01-11]

Patel, R. & Davidson, B. (2019). *Forskningsmetodikens grunder: att planera, genomföra och rapportera en undersökning*, Lund: Studentlitteratur

Quelch, J. & Jocz, K. (2009). How to Market in a Downturn, *Harvard Business Review*, Tillgänglig online:
https://marketing.pamplin.vt.edu/content/dam/marketing_pamplin_vt_edu/pdfs/How%20to%20Market%20in%20a%20Downturn.pdf [Hämtad 2021-01-09]

Stake, R. E. (1995). *The art of case study research*, Thousand Oaks: Sage

Stake, R. E. (2005). Qualitative Case Studies, i Denzin, N. & Lincoln, Y. (eds), *The Sage Handbook of Qualitative Research*, Thousand Oaks: Sage, s. 443-466

SVT. (2020). Tidslinje: Tre månader sen första dödsfallet, Tillgänglig online:
<https://www.svt.se/nyheter/utrikes/tidslinje-tre-manader-sen-forsta-dods-fallet> [Hämtad 2021-01-11]

Tellis, W. (1997). Application of case study methodology. *The Qualitative Report*, Tillgänglig online: <http://www.nova.edu/ssss/QR/QR3-3/tellis2.html> [Hämtad 2021-01-11]

The Guardian. (2020). IKEA gets sales boost from shoppers' new stay-at-home focus, Tillgänglig online:
<https://www.theguardian.pe.ca/business/reuters/ikea-eyes-return-to-growth-this-year-after-sales-s Frank-4-in-201920-506189/> [Hämtad 2021-01-09]

Tomše, D. & Snoj, B. (2014). Marketing Communication on Social Networks – Solution in the Times of Crisis, *Marketing*, Tillgänglig online:
<https://scindeks-clanci.ceon.rs/data/pdf/0354-3471/2014/0354-34711402131T.pdf> [Hämtad 2021-01-09]

Via TT. (2020). Efter 70 år – nu vänder IKEA blad, Tillgänglig online:

<https://via.tt.se/pressmeddelande/efter-70-ar-nu-vander-ikea-blad?publisherId=2111134&releaseId=3288739> [Hämtad 2021-01-11]

WHO. (2021). WHO Corona Disease (covid-19) Dashboard, Tillgänglig online:
https://covid19.who.int/?gclid=CjwKCAiA17P9BRB2EiwAMvwNyCuQhP40m552oGGaQHkb5__dT_UbMM-K8RVKXrVzxhGDs61kRnbzBoCccEQAvD_BwE [Hämtad 2021-01-12]

Yin, R. K. (1993). Applications of case study research, *Applied social research methods series*, vol. 34, no. 5

Yin, R. K. (2003). Case study research: Design and methods, Thousand Oaks: Sage

Yin, R. K. (2015). Qualitative research from start to finish, New York: Guilford Press

Bilaga 1: Intervjuguide - IKEA

-Vad heter du och vilken roll har du på IKEA?

Förvaltning och utveckling av varumärke

-Upplever ni att covid-19 har påverkat era prioriteringar i varumärkesarbetet?

- *Kommer effekterna av covid-19 ha långsiktig påverkan på varumärkesarbetet?*

-Vilka har varit IKEA:s största kommunikativa utmaningar under coronapandemin och hur har ni hanterat dessa?

-Vilka värderingar har och kommunicerar IKEA? Har någonting blivit viktigare eller förändrats under covid-19?

- Hur har IKEA jobbat för att skapa positiva känslomässiga reaktioner under corona?

- Upplever ni att relationen mellan er och era kunder förändrats under covid-19?

-Hur har ni kommunicerat annorlunda för att bygga starkare relationer med kunder under covid-19?

Kommunikation i kristider

-Varför tror du att IKEA har så högt förtroende hos svenska konsumenter?

-Hur har ni förmedlat pålitlighet för att inge förtroende hos konsumenter under corona?

-Arbetar ni med personas som ett sätt att förstå människor i era målgrupper?

- *Har ni utformat nya eller anpassat existerande personas under corona?*

-Hur arbetar ni för att undvika att covid-relaterad marknadsföring uppfattas som opportunistisk?

-Hur har er medieinvesteringar förändrats under corona?

-Har ni förberedda system för att hantera kommunikation i kristider?

- *Upplever ni att de systemen varit till hjälp för att koordinera kommunikationen när pandemin slog till?*

-Har ni fått någon kritik över hur ni kommunicerat under covid-19?

- *Hur har kritik bemötts?*

Innehåll, budskap & ton

-Vilka huvudsakliga innehållsstrategier har ni använt under corona? Information, säljmaterial, inspiration & underhållning, utbildning etcetera?

-Hur anpassas innehållet efter problem som människor har i sin vardag under covid?

- *Vilka kanaler har varit viktigast i detta arbete?*

-Vilka budskap har ni valt att lyfta fram under covid? Har ni kommit upp med nya budskap, använt redan existerande eller slutat använda vissa budskap? Hur har konsumenter reagerat?

-Hur skulle du beskriva IKEA:s varumärkespersonlighet?

-Vilken roll har kommunikationens tonalitet i att bygga upp varumärkespersonligheten?

-Har kommunikationens tonalitet behövt anpassas under coronapandemin?

-Har tonen försökt bemöta den sociala oron som råder i samhället?

-Arbetar ni systematiskt med IMC?

-Hur har arbetet med integrerad marknadskommunikation påverkats under corona?

-Hur gör ni för att samordna budskap i olika kanaler? Fokuserar ni på att pusha samma budskap överallt eller varierar budskap efter kanal?

-Hur har balansen mellan covidrelaterad och "normal" kommunikation hanterats?

-Hur har balansen mellan taktisk och strategisk kommunikation hanterats under corona?

Digitala kommunikationens roll

-Har betydelsen av digital kommunikation förändrats under coronapandemin för IKEA? Isåfall hur?

-Vilka utmaningar har den digitala kommunikationen medfört i och med att den blir alltmer interaktiv och information sprids snabbare? Har det förändrats under corona?

-Hur har covid-19 förändrat hur ni interagerar med kunder på sociala medier?

- Hur har den interaktiva kommunikationen på digitala plattformar påverkat er möjlighet att lära känna era kunder? Har det påverkat er förmåga att kommunicera effektivt under corona?

-Hur har kommunikationen i sociala medier anpassats under pandemin?

- *kanaler*
- *budskap*
- *ton*

-Anpassas budskap och ton beroende på vilken digital plattform man kommunicerar i?

- *Har ni behövt ändra tonen mer på någon speciell plattform?*

-Hur upplever ni att aktiviteter på sociala medier påverkat IKEA:s förtroende hos svenska konsumenter under corona?

Avslutande: Hur upplever ni att det gått med kommunikationsarbetet? Vad har ni fått för respons?

Bilaga 2: Intervjuguide - Kommunikationsbyråer

-Vad heter du och vilken roll har du på (x:företagsnamn)?

-Vad gör ni på (x:företagsnamn)?

Förvaltning och utveckling av varumärke

-Vilka huvudsakliga utmaningar har präglat företags kommunikation under coronapandemin?

-Tror du effekterna av covid-19 kommer ha långsiktig påverkan på marknadskommunikationen?

-Vad har varit viktigt för företags marknadskommunikation under covid-19 för att stärka och upprätthålla varumärke och kundrelationer?

- Hur kan företag kommunicera för att skapa positiva känslomässiga reaktioner under covid-19?

Kommunikation i kristider

-Vilka ingredienser är viktigast för att skapa förtroendebyggande marknadskommunikation under covid-19?

- Vilka nya krav ställs på företagets kommunikation i och med den sociala oro som uppstått hos konsumenter under pandemin?

-Hur kan företag arbeta proaktivt för att hantera kommunikation i kristider?

- *Har betydelsen av förberedelse påverkats under pandemin?*

-Hur bör företag bemöta kritik som uppstår kring hur de sköter sin verksamhet eller kommunikation under covid-19?

Innehåll, budskap & ton

- Hur kan företag skapa kommunikation som konsumenter upplever som värdefull under covid-19?

-Har ni identifierat några typer av innehåll som särskilt viktiga i kommunikationen under covid-19? Information, säljmaterial, inspiration & underhållning, utbildning etc?

- Upplever ni att era kunder behövt anpassa sina budskap till följd av covid-19?
 - Finns det någonting som utmärkt framgångsrikt innehåll & budskap under covid?
- Hur kan företag arbeta för att undvika att budskap tolkas fel eller på andra sätt tas emot dåligt under pandemin?
- Har budskapens tonalitet behövt anpassas efter den sociala oro människor upplever under pandemin?
- Hur kan företag hantera balansen mellan att ha covidrelaterad kommunikation och “normal” kommunikation?
- Har balansen mellan varumärkesbyggande och försäljningsinriktad kommunikation förändrats under corona?

Digitala kommunikationens roll

- Hur skulle du säga att betydelsen av kommunikation i digitala kanaler förändrats under pandemin?
- Vilka utmaningar har den digitala kommunikationen medfört i och med att den blir allt mer interaktiv och information sprids snabbare? Har det drivits på under covid-19?
- Hur har budskap och ton på de olika sociala medie-plattformarna anpassats under pandemin?
 - Har någon plattform identifierats som särskilt viktig?
- Vilken/vilka digitala kanaler är mest effektiva för att bygga förtroende hos konsumenter? Har vissa kanaler ökat i betydelse under covid-19?

Avslutande: Hur upplever ni att branschen hanterat kommunikationsarbetet under pandemin?
Vilka lärdomar har man tagit med sig inför framtiden?

Bilaga 3: Operationaliseringstabell

Förvaltning & utveckling av varumärke			
Exempel på frågor	Syfte	Teoretiskt område	Intervjuguide
<i>-Upplever ni att covid-19 har påverkat era prioriteringar i varumärkesarbetet?</i>	Att få en övergripande bild av de största effekterna covid-19 haft på varumärkesarbetet för IKEA	Brand Resonance	IKEA
<i>- Upplever ni att relationen mellan er och era kunder förändrats under covid-19?</i>	Skapa en förståelse för hur covid-19 förändrat IKEA:s resonans med sina kunder	Brand Resonance	IKEA
<i>-Vad har varit viktigt för företags marknadskommunikation under covid-19 för att stärka och upprätthålla varumärke och kundrelationer?</i>	Att få en övergripande bild av de nyckelfaktorer som präglat marknadskommunikationen hos företag i allmänhet under covid-19	Brand Resonance	Kommunikationsbyråer
<i>- Hur kan företag kommunicera för att skapa positiva känslomässiga reaktioner under covid-19?</i>	Skapa en förståelse för hur förutsättningarna för att uppnå önskvärd respons förändrats i allmänhet för företag i och med covid-19	Brand Resonance	Kommunikationsbyråer

Kommunikation i kristider			
Exempel på frågor	Syfte	Teoretiskt område	Intervjuguide
<i>-Har ni förberedda system för att hantera kommunikation i kristider?</i>	Skapa en förståelse för hur IKEA arbetar proaktivt med kriskommunikation	Trovärdighet, förtroende och motståndskraft	IKEA
<i>-Hur har er medieinvesteringar förändrats under corona?</i>	Att förstå hur IKEA resonerar kring medieinvesteringar under den lågkonjunktur som covid-19 medfört	Marknadsföringsstrategier under lågkonjunktur	IKEA
<i>-Hur kan företag arbeta proaktivt för att hantera kommunikation i kristider?</i>	Skapa en förståelse för vilka arbetssätt företag i allmänhet kan använda sig av för att kommunicera mer effektivt under krissituationer	Trovärdighet, förtroende och motståndskraft	Kommunikationsbyråer
<i>-Vilka ingredienser är viktigast för att skapa förtroendebyggande marknadskommunikation under covid-19?</i>	Få en övergripande förståelse för hur företag i allmänhet kan anpassa sin marknadskommunikation under en samhällskris	Trovärdighet, förtroende och motståndskraft	Kommunikationsbyråer

Innehåll, budskap och tonalitet			
Exempel på frågor	Syfte	Teoretiskt område	Intervjuguide
<i>-Har kommunikationens tonalitet behövt</i>	Skapa en djupare förståelse för vilken tonalitet som varit bäst anpassad att	Tonalitet	IKEA

<i>anpassas under coronapandemin?</i>	möta konsumenter under covid-19		
<i>-Hur har arbetet med integrerad marknadskommunikation påverkats under corona?</i>	Att förstå om covid-19 försvårat eller underlättat samordningen av budskap i olika kanaler	Integrerad marknadskommunikation (IMC)	IKEA
<i>- Upplever ni att era kunder behövt anpassa sina budskap till följd av covid-19?</i>	Få en övergripande bild över vilken utsträckning covid-19 påverkat det kommunicerade innehållets budskap för företag i allmänhet	Budskap	Kommunikationsbyråer
<i>-Har balansen mellan varumärkesbyggande och försäljningsinriktad kommunikation förändrats under corona?</i>	Skapa en förståelse för vilken typ av huvudsaklig kommunikation som varit viktigast för företag i allmänhet under covid-19 samt hur balansen mellan dem hanterats	Integrerad marknadskommunikation (IMC)	Kommunikationsbyråer

Digital marknadskommunikation			
Exempel på frågor	Syfte	Teoretiskt område	Intervjuguide
<i>-Hur har covid-19 förändrat hur ni interagerar med kunder på sociala medier?</i>	Förklara hur förutsättningarna för relationsbygge förändrats i och med den ökade digitala användningen	Digitala kommunikationens roll i kriskommunikation	IKEA
<i>-Har betydelsen av digital</i>	Få en övergripande förståelse för hur covid-19	Digitala kommunikationens roll i	IKEA

<i>kommunikation förändrats under coronapandemin för IKEA? Isåfall hur?</i>	huvudsakligen påverkat IKEA:s arbete med kommunikation i digitala kanaler	kriskommunikation	
<i>- Hur har budskap och ton på de olika sociala medieplattformarna anpassats under pandemin? Har någon plattform identifierats som särskilt viktig?</i>	Skapa en förståelse för hur företag kan kommunicera för att bygga förtroende i sociala medier och hur innehållet skiljer sig mellan de olika medierna	Digitala kommunikationens roll i kriskommunikation	Kommunikationsbyråer
<i>-Hur skulle du säga att betydelsen av kommunikation i digitala kanaler förändrats under pandemin?</i>	Få en övergripande förståelse för hur covid-19 huvudsakligen påverkat företags arbete med kommunikation i digitala kanaler	Digitala kommunikationens roll i kriskommunikation	Kommunikationsbyråer