



EKONOMI-
HÖGSKOLAN

Företagsekonomiska institutionen

FEKH29

Examensarbete i marknadsföring på kandidatnivå

HT 22

Hur skyddade Findus sitt varumärke under Hästköttskandalen?

En kvalitativ fallstudie om Findus krishantering

Författare:

Hannes Lindvert Elmefur

Philip Stoldt

Hugo Johannesson

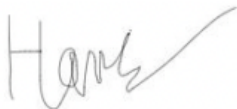
Handledare:

Magnus Nilsson

Förord

Inledningsvis vill vi framföra vår tacksamhet till de personer som bidragit till studiens genomförande. Stort tack till vår handledare Magnus Nilsson, som genomgående under studiens process väglett oss framåt. Stort tack till Micco Grönholm från Ekonomihögskolan vid Lunds universitet, som utöver att delta som respondent i studien, också gestaltat ett genuint intresse hos oss inom varumärken och krishantering. Stort tack till övriga respondenter Jari Latvanen, Henrik Nyberg och Jeanette Fors-Andrée för samarbetsvillighet och engagemang.


Lund, 9 januari, 2023



Lindvert Elmefur, Hannes



Stoldt, Philip



Johannesson, Hugo

Sammanfattning

Titel: Hur skyddade Findus sitt varumärke under Hästköttskandalen? - En kvalitativ fallstudie om Findus krishantering

Nyckelord: Varumärkeskriser, Krishantering, Krishanteringsstrategier, Varumärkeskapital, Förberedelser, Ansvar, Transparens

Problem: Varumärkeskriser uppstår idag oftare än någonsin tidigare. Risken för allvarliga konsekvenser ökar ifall den krisande organisationen är dåligt förberedd och krishanteringen är undermålig. Vid lyckad krishantering kan varumärkeskapitalet å andra sidan stärkas.

Syfte: Ge riktlinjer vid analys av kriser och val av krishanteringsstrategier.

Forskningsfråga: Hur tillämpade Findus Coombs krishanteringsstrategier för att försvara varumärkeskapitalet under Hästköttskandalen?

Metod: Kvalitativ fallstudieanalys innehållande dokumentstudier och intervjuer med personer inom Findus krisgrupp och branschexperter.

Slutsats: Findus tillämpade strategin *excuse* genom att rikta kritik mot underleverantörer, *justification* genom att framhäva att lasagnen inte var hälsofarlig, *ingratiation* genom att bjuda in konsumenter till fabriken samt *corrective action* genom att stoppa distribution, försäljning och återkalla produkten.

Teoretiskt bidrag: Analytiskt ramverk som ger riktlinjer om effektiva krishanteringsstrategier baserat på trovärdighet i anklagelserna i en kris.

Executive summary

Title: How did Findus defend their brand during the Horsemeat-scandal? - A qualitative case study on Findus's crisis management

Key words: Brand crisis, Crisis management, Crisis management strategies, Brand equity, Preparation, Responsibility, Transparency

Problem: Brand crises occur today more often than ever before. The risk of serious consequences increases if the organization during crisis is poorly prepared and the crisis management is weak. In case of successful crisis management, on the other hand, the brand capital can be strengthened.

Purpose: Provide guidelines for analyzing crises and choosing crisis management strategies.

Research questions: How did Findus apply Coombs crisis management strategies to defend brand equity during the Horsemeat-scandal?

Method: Qualitative case study analysis containing documentary studies and interviews with people within Findus crisis group and industry experts.

Conclusion: Findus applied the *excuse* strategy by directing criticism at subcontractors, *justification* by emphasizing that the lasagna was not hazardous to health, *ingratiation* by inviting consumers to the factory and *corrective action* by stopping distribution, sales and recalling the product.

Theoretical contribution: Analytical framework that provides guidelines on effective crisis management strategies based on credibility of allegations in a crisis

Innehållsförteckning

1 Inledning	6
1.1 Varumärkeskriser är vanligare än någonsin tidigare	6
1.2 Problematisering	7
1.3 Syfte	8
1.4 Forskningsfråga	8
2 Teoretiskt ramverk	9
2.1 Varumärkeskriser	9
2.2 Varumärkeskapital	10
2.2 Krishantering	11
2.2.1 Förberedelser för kris	12
2.2.2 Ansvarsrollen i krisen	13
2.2.3 Transparens i krishantering	14
2.3 Krishanteringsstrategier	15
2.3.1 Tidiga krishanteringsstrategier	16
2.3.2 Benoits krishanteringsstrategier	17
2.3.1 Coombs krishanteringsstrategier	19
3 Metod	22
3.1 Övergripande metod	22
3.2 Forskningsansats	23
3.3 Val av fall	24
3.4 Datainsamling	24
3.4.1 Dokumentstudier	24
3.4.2 Kvalitativa intervjuer	25
3.4.3 Validitet, reliabilitet och replikerbarhet	27
3.5 Val av respondenter	28
3.6 Tillvägagångssätt vid analys	29
4 Empirisk analys	31
4.1 Fallbeskrivning	31
4.1.1 Findus och Hästköttskandalen	31
4.1.2 Findus krishantering	33
4.2 Övergripande bild av Findus krishantering	34
4.3 Förberedelser för potentiella kriser i Findus krishantering	35
4.3.1 Respondenternas uppfattningar	35
4.3.2 Analys av Findus förberedelser för potentiella kriser	38
4.4 Ansvarstagande och transparens i Findus krishantering	41
4.4.1 Respondenternas uppfattningar	41
4.4.2 Analys av ansvarstagande i Findus krishantering	45
4.3.4 Analys av transparens i Findus krishantering	47

5. Diskussion	50
5.1 Findus tillämpning av Coombs krishanteringsstrategier	50
5.2 Alternativt analytiskt ramverk för kriser	53
6. Slutsats	56
7 Vidare forskning	57

1 Inledning

I det inledande kapitlet introduceras varumärkeskriser och krishantering, varför det är intressant och relevant studera, syftet med studien och undersökningens forskningsfråga.

1.1 Varumärkeskriser är vanligare än någonsin tidigare

Samsungs exploderande mobiltelefoner (BBC, 2017), Volkswagens manipulering av utsläppstester (Furusjö, 2015), Exxon Valdez oljeutsläpp (National Geographic, 2019), Johan af Donners förskingring av Röda Korsets pengar (Röda Korset, i.d), Paolo Robertos sexköp (Hellner, 2020) och Steve Jobs bortgång (SVT, 2011) är samtliga exempel på varumärkeskriser. Gemensamt för dessa kriser är att de hotat varumärkenas rykte, image och konsumenters uppfattningar om varumärkenas värderingar. Kriserna spred sig dessutom snabbt och är idag välkända, till stor del på grund av att de exponerats mycket i media. Ett känt svenskt exempel på en varumärkeskris är Findus och Hästköttsskandalen. Krisen startade i början av år 2013 efter att Livsmedelsverkets motsvarighet i Storbritannien, FSA, avslöjat att de funnit häst i köttprodukter hos en underleverantör till Findus. Till följd av avslöjandet anlät Findus ett tyskt laboratorium med uppdrag att granska köttet i Findus lasagne. Efter ett par dagar anlände provsvaren, som visade att Findus lasagne innehöll mellan 60 och 100 procent hästkött. Avslöjandet spreds snabbt i media, konsumenter var upprörda och händelsen utvecklade sig till en varumärkeskris (SVT, 2013).

Varumärkeskriser uppstår idag oftare än någonsin tidigare, till följd av att produkter ökat i komplexitet, fler lagar för produktsäkerhet införts och att kundens förväntningar blivit större (Dawar & Pillutla, 2000). Även digitalisering och social media har drivit utvecklingen. Social media används flitigt i dagens samhälle, och i takt med att flera nya informationskanaler etablerats finns mer makt och bristfällande ansvar bland användare på sociala plattformar. På plattformarna kan information spridas snabbt och explosionsartat, och när det extraordinära inträffar tenderar sociala medier att överexponeras (Eriksson, 2014). Det är även svårt att dölja eller hindra att information sprids på sociala medier. En kris kan som nyhet därför resultera i negativ publicitet om inte åtgärder vidtas. Nyhetsbyråer, TV-nyheter, sociala medier och andra kommunikationskanaler iakttar varandra, där den ena kanalens nyheter sprider sig till andra och verkar i symbios (Sharma & Kharas, 2017). En drivkraft för användandet av sociala medier vid krislägen är enligt Eriksson (2014) att det framställer en

unik och hyperaktuell bild av vad som inträffat. Med hjälp av information från massmedia och sociala medier kan enskilda individer skapa en egen uppfattning av krisen. Det kan i många fall resultera i överdramatiserade bilder av händelsen.

Det finns flera olika typer av användare inom medier. Användare av sociala medier skiljer sig från användare av traditionella medier och tidskrifter. Eriksson (2014) menar att storanvändare av sociala medier tenderar att ha högre tilltro till vad som kommuniceras digitalt jämfört med de som inte använder sociala medier i stor utsträckning. Sammantaget tycks användandet och tilltron för vad som publiceras på sociala medier ökat med åren. Uppkomsten av social media har därmed ökat mängden kriser som uppstår, samt ökat betydelsen av fördelaktig och planerad hantering av kriser (Sharma & Kharas, 2017).

1.2 Problematisering

Vid en varumärkeskris riskerar organisationen negativa konsekvenser för den operationella verksamheten och varumärket. Företagets varumärkeskapital, rykte och relation till intressenter kan försämrans (Millar och Heath, 2004). Det kan även leda till minskning av försäljning och effektivitet av konkurrensmedlen i marknadsföringsmixen. Kotler, Keller och Chernev (2022) menar också att en kris kan påverka företaget negativt utifrån marknadsandelar, lönsamhet och varumärkets prispremium. Dessutom menar författarna att kriser och försvagat varumärke kan leda till negativ *word of mouth*, vilket kan resultera i negativa effekter för varumärket både på lång och kort sikt. Varumärkeskriser kan även påverka varumärken som inte är inblandade i krisen, och försämra förtroendet för hela branscher (Cleeren, van Heerde & Dekimpe, 2013). Samtliga konsekvenser påverkar konsumenters uppfattning om varumärket, och kan förändras hastigt av att konsumenter tar del av ny information (Dawar & Pillutla, 2000). Varumärkeskapitalet är särskilt utsatt under en varumärkeskris, eftersom det är värdet av konsumenters uppfattningar och associationer till varumärket (Kotler, Keller & Chernev, 2022).

Trots att kriser har stor negativ påverkan på varumärken och att de uppstår oftare, är litteraturen och forskningen om kriser i ett marknadsföringsperspektiv begränsad. Även i praktiken är det vanligt förekommande med bristande förberedelser för kriser i näringslivet. Risken för allvarliga konsekvenser ökar ifall den krisande organisationen är dåligt förberedd för krisen och krishanteringen är undermålig. Om organisationen å andra sidan lyckas bevara

konsumenternas förtroende genom snabbt och strategiskt agerande när en varumärkeskris uppstått, kan varumärkeskapitalet stärkas. I en studie framgick att ett företags hantering av en kris är den tredje mest bidragande faktorn till konsumenters köpintention. Krishantering är därmed viktigt för konsumenters uppfattning om varumärket, och i sin tur varumärkeskapitalet (Dawar & Pillutla, 2000). Hur väl företag är förberedda för en kris och utför krishantering kan med andra ord vara direkt avgörande för varumärkets överlevnad. Således är det väsentligt att företag prioriterar, tränar och implementerar krishantering.

Det finns inte heller en enskild krishanteringsstrategi som fungerar i alla lägen, utan effektiviteten av krishantering varierar från kris till kris (Coombs, 1998), och påverkas av faktorer som förberedelser för potentiella kriser, ansvar och transparens. Således är det viktigt att krisgrupper analyserar dessa faktorer för att möjliggöra implementering av krishanteringsstrategier som är så effektiva som möjligt för den specifika situationen. I denna undersökning studeras varumärkeskriser utifrån Findus och Hästköttskandalen. Undersökningen studerar hur Findus använde krishanteringsstrategier utifrån Coombs (1998) kategorisering. Coombs är en betydande forskare inom krishantering, och hans krishanteringsstrategier är väl etablerade. Krishanteringsstrategierna är *attack the accuser*, *denial*, *excuse*, *justification*, *ingratiation*, *corrective action* och *full apology*. För att analysera hur Findus tillämpade krishanteringsstrategier undersöks krishantering utifrån faktorerna förberedelser för potentiella kriser, ansvar och transparens.

1.3 Syfte

Syftet med studien är att undersöka krishantering genom att analysera Hästköttskandalen och Findus krishantering. Målsättningen är att studiens slutsatser ska vara användbara för varumärken i liknande krissituationer som är i behov av att försvara sitt varumärkeskapital. Därav, för att optimera ett företags krishantering, syftar studien att sammanställa ett analytiskt ramverk som ger riktlinjer vid analys av kriser och val av krishanteringsstrategier.

1.4 Forskningsfråga

Hur tillämpade Findus Coombs krishanteringsstrategier för att försvara varumärkeskapitalet under Hästköttskandalen?

2 Teoretiskt ramverk

I detta kapitel presenteras centrala teorier och begrepp som studiens baseras på, och varför de är lämpliga för denna studie.

Studien baseras på ämnet *Brand Crisis Management*. För att fördjupas inom ämnet undersöks tre faktorer som påverkar effektiviteten av krishantering: förberedelser för potentiella kriser, ansvarsrollen i krisen och transparens i krishantering. Det genomförs genom att tillämpa Coombs teoretiska ramverk (1998), Buller och Burgoons teori (Clementson & Xies, 2021) och Salvador och Ikedas teori (2018). Coombs analytiska ramverk används dessutom för att urskilja Findus krishanteringsstrategier och hur de tillämpades. Ramverket valdes eftersom det är en framstående kategorisering av krishanteringsstrategier, som även lyfter betydelsen av att analysera kriser för att kunna välja den mest effektiva strategin.

2.1 Varumärkeskriser

En varumärkeskris definieras av Dutta & Pullig (2011) som en oväntad händelse som hotar ett varumärkes uppfattade förmåga att leverera förväntad nytta. De allvarligaste varumärkeskriserna är de som påverkar varumärkets kärna, det vill säga grundläggande värderingar och image. Om detta sker riskerar varumärket stora förluster. För att beskriva kriser kan de granskas i perspektivet av en kamp om åtgärder. De intressenter som påverkats av krisen förväntar sig att den organisation som är ansvarig för krisen åtgärdar sina misstag. Om inte det sker, kontaktar intressenterna organisationer (ofta statliga eller aktivistiska) för att få hjälp att tvinga den ansvariga parten att åtgärda sina misstag. Den krisande organisationen behöver ansvarsfullt i sin krishantering definiera krisen och vilka åtgärder som har och kommer vidtas. Kommunikation i krishanteringen ska även innehålla information som möjliggör att de drabbade intressenterna kan minimera sin förlust orsakad av krisen (Heath & Millar, 2004).

Det finns två framträdande teoretiska perspektiv för kategorisering av varumärkeskriser: Kellers *brand equity theory* och Weiners *attribution theory*. Kellers *brand equity theory* skiljer på kriser förknippat med hur krisen påverkar konsumenters uppfattning om nyttan varumärket kan erbjuda (Dutta och Pullig, 2011), medan Weiners *attribution theory* skiljer på

kriser utifrån påverkan på krisen från företaget (Coombs, 2007). Dutta och Pullig utgår från Kellers *brand equity theory* och kategoriserar kriser baserat på funktionell och symbolisk nytta förknippat med varumärket. Författarna beskriver två typer av kriser: värderelaterad kris och prestationsrelaterad kris. En värderelaterad kris är inte direkt kopplad till produkten, utan uppstår av att sociala eller etiska brister kring varumärket gör att konsumenter upplever att varumärket inte kan erbjuda symbolisk nytta. En prestationsrelaterad kris uppstår av att defekta eller farliga produkter gör att konsumenter upplever att varumärket inte kan erbjuda funktionell nytta. Denna typ av kris påverkar främst konsumenters uppfattningar om varumärkets funktionella nytta, men även attityden till varumärket som helhet. Ett exempel på en prestationsrelaterad kris är Samsungs exploderande mobiltelefoner. Under sommaren 2016 rapporterades i media att elektronikföretaget Samsungs senaste mobiltelefon Note 7 exploderat och brunnit upp. Produktfelet orsakades av problem med batterierna i mobiltelefonen (BBC, 2017). Enligt Dutta och Pullig (2011) är åtgärder som reparerar skadorna mest effektivt i krishantering av en prestationsrelaterad kris, och ett bättre alternativ än att försöka minska upprördheten bland konsumenter eller att förneka krisen. Det är även den mest effektiva strategin för att försvara attityder till varumärket.

Coombs utgår från Weiners *attribution theory*, och beskriver tre typer av kriser baserat på företagets påverkan på krisen: *victim crisis*, *accidental crisis* och *intentional crisis*. Typen *victim crisis* är en kris där det inblandade företaget inte bedöms haft inflytande över krisen och dess konsekvenser. I denna typ av kris ses företaget som ett offer. I typen *accidental crisis* har företaget haft inflytande över krisen, men inflytandet bedöms som oavsiktligt eller utanför företagets kontroll. I den tredje typen, *intentional crisis*, har företaget haft starkt inflytande över krisen, och bedöms orsakat krisen avsiktligt. Desto större mängd ansvar konsumenter upplever att ett företag har för att en varumärkeskris uppstått, desto mer accepterande ska krishanteringstrategin vara enligt Coombs (2007).

2.2 Varumärkeskapital

Varumärkeskapitalet är en central och betydande tillgång inom ett företag och kan vara avgörande för ett varumärkes överlevnad efter en varumärkeskris uppstått. Varumärkeskapitalet är det konsumenten tänker eller agerar med respekt till varumärket. Dessutom är det en vital komponent inom den klassiska varumärkesmixen. En kund kan uppleva värdet av varumärket som som positivt eller negativt, och därav skapas ett finansiellt

och monetärt värde för varumärket. Likaså en goodwill, det vill säga en avvikelse från det bokföringsmässiga värdet (Kotler, Keller & Chernev, 2022). Ett starkt varumärkeskapital kan leda till att konsumenter kan tänka sig betala större prispremium, generera ökad kundlojalitet och förbättra attityder till varumärket (Hegner, Beldad & Kamphuis op Heghuis, 2014).

Varumärkeskapital har dessutom betydelse för hur allvarligt ett företag drabbas av en varumärkeskris. Kriser påverkar konsumenternas köpintention och varumärkets kredibilitet mindre hos företag med stort varumärkeskapital än hos företag med litet varumärkeskapital. Det visade sig i Rea, Wang och Stoners studie (2014) genom att konsumenter i utvärderingar efter varumärkeskriser betygsatte starka varumärken högre än svaga. Faktorer som förväntningar, rykte, kännedom, lojalitet och engagemang påverkar konsumenters reaktion på en varumärkeskris. Ett starkt varumärkeskapital skapar bättre förutsättningar för att krishanteringsstrategierna ska lyckas. Därför är det viktigt att beakta varumärkeskapitalets styrka i valet av krishanteringsstrategier. En förklaring till att varumärkeskapital påverkar följderna av en kris är att konsumenter tenderar att vilja bekräfta tidigare erfarenheter, kännedom och förväntningar om ett varumärke. Företag ska därför eftersträva högt varumärkeskapital för att minska de negativa följderna av en varumärkeskris. Varumärkeskapitalet kan således vara en vital tillgång för ett företag, ifall en varumärkeskris uppstår (Dawar och Pillutla, 2000).

2.2 Krishantering

För att försvara varumärkeskapitalet efter en kris uppstått är det viktigt med effektiv krishantering. Krishantering kan förstås som en process med avgränsade faser. Borda och Mackey-Kallis använder livscykelbegreppet i sin uppdelning av varumärkeskriser. Uppdelningen innebär tre stadier i krishantering: före, under och efter krisen. Stadiet före krisen handlar om hur en organisation kan förberedas för en eventuell kris. Det kan göras genom att vidta åtgärder för att minska risken för att en kris uppstår, samt vägleda inblandade intressenter så de är medvetna om sina uppgifter ifall krisen uppstår. För att säkerställa att organisationen är förberedd behövs en handlingsplan för krisen redan innan den inträffar. I stadiet när krisen pågår gäller det att organisationer agerar, för att dämpa negativa konsekvenser. Först behöver all relevant information om krisen samlas in, så att krisen och problemet kan definieras. Nästkommande steg är att paketera informationen på ett sätt som gynnar organisationens rykte. Det slutliga steget, och det viktigaste, är att kommunicera

informationen externt. Det är viktigt att organisationen snabbt kommunicerar information gällande krisen. För att minska spekulation om krisen i media är det väsentligen att organisationen inte dröjer med att rapportera händelsen. I stadiet efter krisen gäller det att inte endast glömma krisen och gå vidare. Istället ska organisationen utvärdera krishanteringens syfte att förbereda sig inför eventuella kriser i framtiden samt fortsätta övervaka medias rapportering om händelsen (Heath & Millar, 2004).

För att överleva varumärkeskrisens stadier är det viktigt med krishantering som är effektiv för det specifika fallet. För att implementera effektiv krishantering behöver krisen analyseras. Tre betydande faktorer som påverkar effektiviteten av krishantering är förberedelser för potentiella kriser, ansvarsrollen i krisen och transparens i krishantering.

2.2.1 Förberedelser för kris

I Salvador och Ikedas vetenskapliga artikel från 2018 lyfter författarna att utvecklingen av internet och social media resulterat i att varumärken har tillgång till mer information än någonsin tidigare. Det kan vara till hjälp för att förebygga, identifiera och förbereda inför en potentiell kris. I artikeln studerar Salvador och Ikeda åtgärder som varumärken vidtar i förebyggande syfte för att undvika att en kris uppstår, och minska skadorna ifall en kris uppstår. Ett första steg i processen är att företag ska vara medvetna om att det finns risk för att en kris uppstår. Är företag medvetna om risken kan beredskapen för en kris stärkas.

Utifrån ett produktperspektiv är det väsentligt att företag bevakar faktorer som kan påverka produktens kvalitet. Internt kan kvalitetskontroller tillämpas genom att utföra tester av produkter för att upptäcka eventuella fel. Det är även viktigt att företag har effektiva system för att spåra de parter som är involverade i distributionskedjan av produkten.

Externt kan företag övervaka klagomål och missnöje från intressenter som konsumenter, media och opinionsbildare. Detta görs oftast genom kundtjänst i form av brev, telefon, mail och sociala medier. Via sociala medier kan aktörer övervakas antingen passivt genom att bemöta klagomål som riktas mot varumärkets digitala konton, eller aktivt genom att övervaka det som publiceras offentligt om varumärket på sociala medier. Även granskande av kundrapporter är ett viktigt moment för att externt övervaka faktorer som kan påverka

produktens kvalitet. Salvador och Ikeda menar att dessa faktorer ska studeras, analyseras och jämföras i förhållande till varandra.

För att underlätta bevakande och analys av dessa faktorer kan en krisgrupp inom företaget tillsättas. En krisgrupp tränas inför en potentiell kris, och ska vara förberedd att reagera fort ifall krisen uppstår. Majoriteten av de företag som har en krisgrupp har tidigare drabbats av kriser, vilket tyder på att företag börjar oroa sig för kriser först efter de drabbats. Författarna hävdar att många krisgrupper tränas inför en eventuell kris, men att de ändå inte känner sig förberedda. Det beror främst på att krisgruppen upplevs ostrukturerad. En annan vanligt förekommande brist är att krisgrupper följer instruktioner från huvudkontor, som inte är effektiva lokalt.

2.2.2 Ansvarsrollen i krisen

Ansvarsrollen i krisen handlar om varumärkets ansvar för krisens uppståndelse, och ansvarsrollen varumärket antar i krishanteringen. Coombs teori (1998) för krishantering baseras på en organisations ansvar i en krissituation. Teorin utgår från tidigare forskning som belyst att graden som en organisation upplevs ansvara för en kris påverkar krishanteringens effektivitet. En central utgångspunkt i Coombs studie var att organisationens image försämras när organisationens ansvar för krisen upplevs större. Studien fokuserade följaktligen på att undersöka tre faktorer som påverkar upplevt ansvar (och i sin tur image) i en kris: företagets påverkan på krisen, företagets prestationer och krisens allvarlighetsgrad. Gällande påverkan på krisen förklarar Coombs att det finns två dimensioner att studera för att undersöka påverkan på krisen: intern kontroll och extern kontroll. Med intern kontroll syftar han på faktorer bakom krisen som organisationen kan påverka, medan extern kontroll är faktorer utom organisationens kontrollansvar, som inte organisationen haft möjlighet att påverka. En slutsats från studien var att påverkan av interna faktorer inom organisationens kontroll ökar organisationens upplevda ansvar för krisen, och har negativ effekt för varumärkets image.

Företagets prestationer handlar om att för företag med historik av goda och välgörande prestationer blir konsekvenserna av en kris mildare. Coombs förklarar att det beror på att om konsumenter har en positiv uppfattning av företaget, kompenseras således den skada som krisen orsakar. För företag med historik av dåliga prestationer, som till exempelvis varit inblandade i kriser tidigare, är konsekvenserna av en kris allvarligare. Det beror på att

tidigare upplevelser hos konsumenter med negativ bild av företagets förstärker skadan som krisen orsakar. I studien fastställdes att vid återkommande kriser ökar organisationens upplevda ansvar och de negativa effekterna för organisationens image mer än vid enskilda kriser.

Krisens allvarlighetsgrad handlar om att kriser varierar i allvarlighetsgrad beroende på skador som den orsakar. Allvarlighetsgraden påverkas även av, om krisen orsakar kroppslig skada, dödsfall, miljöförstörelse eller finansiell förstörelse. Studien kunde dock inte bevisa att organisationens upplevda ansvar för krisen ökar av att krisens allvarlighetsgrad ökar.

2.2.3 *Transparens i krishantering*

Clementson och Xie beskriver i en vetenskaplig artikel från 2021 hur man tillämpar Buller och Burgoons *interpersonal deception theory* (IDT) inom krishantering. Författarna menar att det är vanligt förekommande att talespersoner som företräder krisande företag ideligen undviker att svara på medias frågor. Organisationsledningar och deras juridiska rådgivare tenderar även att göra uttalanden genom textmeddelanden istället för att besvara direkta frågor via intervju eller liknande former.

Inom IDT förekommer fyra dimensioner som beskriver hur man levererar framgångsrika meddelanden som inte uppfattas som bedrägeri. Det är enkelt att missuppfatta ordet *deception* och tro att teorin förespråkar bedrägeri (*deception*). Så är dock inte fallet. IDT förespråkar hur man förebygger bedrägeri genom kommunikation i krishantering. De fyra dimensionerna benämns som *informationshanteringsdimensionerna*. Konsumenter och återförsäljare granskar den information som en organisation publicerar, och med hjälp av dessa dimensioner bedömer de pålitligheten för en organisations meddelande. De fyra dimensionerna är *sanning*, *fullständighet*, *klarhet* och *relevans* (Buller & Burgoon, 1996). Den första dimensionen som konsumenter och intressenter bedömer är meddelandets *sanning*, som även benämns vertikalitet. Rapportens sanning är den förväntade ärligheten och pålitligheten i uttalandet som ges. Konsumenterna och intressenterna bedömer om meddelandet som organisationen utgivit är tillräckligt övertygande och trovärdigt för att acceptera det. Under en kris ifrågasätts sanningen i organisationens uttalanden och intressenter efterfrågar transparens i högre grad. Den andra dimensionen i IDT är meddelandets *fullständighet*, som handlar om huruvida informationen som organisationen

publicerat är tillräcklig för att intressenterna ska kunna göra ställningstaganden, och att det ger svar på den information som efterfrågas. Den tredje dimensionen handlar om budskapets klarhet. Vid klarhet i meddelandet är informationen koncentrerad och förståelig. Den sista punkten handlar om budskapets *relevans*. Ett meddelande med relevans är aktuell och har logisk koppling till den fråga eller kris som diskuteras. Dimensionerna underlättar att särskilja tillförlitlighet från osanna påståenden av eventuella missvisande underrättelser. Intressenterna förväntar sig att den krisande organisationens uttalanden innehåller de fyra beståndsdelar sanning, fullständighet, klarhet och relevans. Ifall organisationen uppfyller dessa beståndsdelar, bör uttalandena enligt teorin bedömas som pålitliga av intressenter (Buller & Burgoon, 1996).

Dimensionerna i IDT är baserade på Grices (1989) teori om konversationsimplikation. Grices fyra maximer avser kvantitet (att erbjuda rätt mängd fakta), kvalitet (att framföra sanningen och inte dölja något), tillvägagångssätt (att framföra det tydligt och klart) och relevans (att framföra väsentlig information och inte skifta område). Teorin förklarar hur en kriskommunikatör genom att uppfylla de fyra Griceanska maximerna, på ett effektivt tillvägagångssätt presenterar företagets meddelande så att dess intressenter uppfångar informationen. IDT är ett omformulerat synsätt av Grices maximer för att specificerat gestalta intressenternas perspektiv, och baseras på att allmänheten kan bilda en uppfattning och uppmärksamma tvetydigheter inom de fyra *informationshanteringsdimensionerna*. En bra talesperson uppfattas som en talesperson som förmedlar sanningen och inte selektiva sanningar. Desto mer en organisation uppdragar fakta offentligt och ärligt, desto mer tillit inträder hos konsumenter och intressenter (Buller & Burgoon, 1996). På samma sätt fungerar det motsatt, ifall företagets talesperson undanhåller fakta om den rådande situationen förlorar allmänheten tillit till meddelandet.

2.3 Krishanteringsstrategier

Efter att förberedelser för potentiella kriser, ansvarsrollen i krisen och transparens i krishantering analyserats, finns det större underlag för att ta beslut gällande krishanteringsstrategier. Det finns två motsatta förhållningssätt till en varumärkeskris som definierar ramarna för krishanteringsstrategier. Ena strategin innebär att ta på sig stort ansvar för krisen, be om ursäkt till konsumenter och återgälda genom att till exempelvis återkalla eller ersätta produkter. Den andra strategin är att neka ansvar för händelsen, inte vidta

åtgärder eller att inte kommentera händelsen överhuvudtaget. Mellan dessa extrema tillvägagångssätt finns olika strategier för att hantera kriser (Dawar & Pillutla, 2000). Tre vägledande teorier inom ämnet är McLaughlin, Cody och Dan O'Hairs (1983), Benoits (1997) och Coombs (1998), som innehåller strategier för krishantering. McLaughlin, Cody och Dan O'Hair menar att krishanteringsstrategier kan kategoriseras från förmildrande till försvårande, Benoit i breda kategorier och Coombs från tillmötesgående till defensiva. De senare teorierna har baserats och utvecklats från de tidigare, men kategoriseringarna skiljer sig åt.

2.3.1 Tidiga krishanteringsstrategier

I McLaughlin, Cody och Dan O'Hairs artikel från 1983 presenteras tidiga upptäckter inom *Brand Crisis Management* som varit betydande för dagens krishanteringsstrategier. En distinktion som gjordes redan under 60-talet av Scott och Lyman är mellan *excuse* och *justification*. *Excuse* innebär att aktören erkänner ett misslyckande, men frånsäger sig ansvar med motiveringen att det inte var möjligt att undvika misslyckandet. *Justification* innebär att aktören erkänner ansvar för misslyckandet, men menar att agerandet inte var fel eller olämpligt. Schonbach utvecklade senare denna uppdelning med ytterligare två begrepp. *Concession* som innebär att aktören erkänner skuld, samt *refusal* som innebär att aktören förnekar skuld och i vissa fall även förnekar att misslyckandet överhuvudtaget ägt rum. Till dessa fyra kategorier adderade McLaughlin, Cody och Dan O'Hair en femte strategi, *silence*, som innebär att aktören inte uttalar sig alls vid anklagelse om ett misslyckande. McLaughlin, Cody och Dan O'Hair menar att *excuse* och *concession* uppfattas som vänligare beteende, och gör misslyckandet enklare att acceptera för åhöraren. De hänvisade också till forskning som indikerar att beteende kan vara mer eller mindre försvårande eller förmildrande, och presenterade en modell med fyra huvudbeteenden. *Concession* är det mest förmildrande beteendet, följt av *excuse*, *justification* och *refusal*, där den sistnämnde är det mest försvårande beteendet.

1. Concession.
2. Excuse.
3. Justification.
4. Refusal.

Ett annat sätt att kategorisera beteenden som föreslagits av McLaughlin, Cody och Dan O'Hair är att ta hänsyn till omständigheter som berör relationen mellan aktören och åhöraren, hur allvarlig händelsen eller misslyckandet är, vad aktören vill kommunicera, typen av

anklagelse och aktörens inställning till händelsen eller misslyckandet. McLaughlin, Cody och Dan O'Hair utförde en studie där de kombinerade dessa fem bestämningfaktorer med de fyra krishanteringsstrategierna för att undersöka eventuella samband. Studien genomfördes genom att 278 studenter besvarade ett formulär för hur de skulle bete sig i olika beskrivna eller tidigare upplevda situationer. Utifrån undersökning drog författarna följande slutsatser.

- När anklagelsen var mindre allvarlig valde aktören ett förmildrande beteende.
- Försvårande anklagelser besvarades med försvårande beteende.
- När aktören kände sig skyldig valdes *concession* som strategi.
- *Concession* valdes när misslyckandet var allvarligt.
- *Refusal* och *silence* valdes endast när aktören kände sig skyldig eller orättvist anklagad.
- Typen av anklagelse var avgörande för aktörens reaktion och uttalande.

2.3.2 Benoits krishanteringsstrategier

William Benoit är en framträdande forskare inom krishantering, och hans teori från 1997 kan användas inom företagande för att hjälpa att förmedla rätt budskap vid kriser. Teorin behandlar hur företag kan skydda sitt varumärke. Likaså kan akademiker använda teorin för att analysera hur företag beter sig vid en kris. Benoit menar att image är den mest centrala aspekten inom en organisation, men även för individer. Ideerna är baserade utifrån tre områden, förberedelse av kriser, analys av krisen och dess anklagelser, samt identifiering av den rätta målgruppen. Enligt Benoit påverkar krissituationen vilka krishanteringsstrategier som är lämpligast. För att förberedas inför kriser bör strategisk planering genomföras, vilket också kan reducera konsekvenserna av kriser. Således bör det finnas personer inom företag med beredskap, så att företag kan undvika krissituationer samt vara förberedda om krisen uppstår.

För att öka förståelsen för hur teorin appliceras, behövs i första hand förståelse kring varför kriser uppstår och dess konsekvenser. Klagomål vid en kris kan bero på två olika orsaker. Antingen att den anklagade är ansvarig för det som framhävts i klagomålet, eller att klagomålet blivit förvrängt. En faktor som framförallt kan påverka vid en kris är hur *salient* målgruppen är, det vill säga om majoriteten av de som berörts av skandalen har samma åsikt gällande företagets ansvar. Vidare är det betydande vad som uppfattas kring situationen snarare än hur verkligheten ser ut. Således är det inte lika relevant att fördjupa sig i vad

företag gjort för fel, utan hur handlingen uppfattas av andra. Enligt Benoit finns fem huvudsakliga krishanteringsstrategier att tillämpa för ett varumärke i hanteringen efter en kris.

1. Deny.
2. Evasion of responsibility.
3. Reducing offensiveness.
4. Corrective action.
5. Mortification.

Det första stadiet i teorin är *deny*, vilket kan vara att företaget insisterar och uttrycker att de inte begått något fel. Exempelvis, anklagade Pepsi-Cola sin konkurrent Coca-Cola för att prisdiskriminera vissa kunder och subventionera McDonalds's. Det visade sig dock vara felaktigt eftersom Coca-Cola hade en universell prissättning för dess kunder. I sin tur, är en annan form av förnekande att rikta vidare skulden på en annan organisation eller individ trots att de är skyldiga (Benoit, 1997).

Gällande strategin *evasion of responsibility*, menar Benoit att företag kan undvika anklagelser på fyra olika sätt. Ett sätt är via provokation, det vill säga att handlandet endast var en reaktion som följde av någon annans handling. Exempelvis att företag omlokaliseras till ett nytt land eller stad eftersom nya lagar på den nuvarande marknaden lett till betydligt sämre vinstmarginal. Ett annat sätt att undvika ansvar är att påstå att de inte finns tillräckligt mycket information eller kontroll över situationen för att agera annorlunda. Det tredje sättet är att yttra om att handlingarna begåtts av misstag. Den fjärde och sista versionen är att förklara att agerandet var av god avsikt (Benoit, 1997).

Det tredje stadiet är *reducing offensiveness*. Det finns även flera olika varianter av strategin. Bland annat menar Benoit att man kan försöka stärka positiva känslor hos målgruppen i syfte att förtränga negativa känslor kring situationen. Till exempelvis, under spillningen av olja 1989 i Alaska, var företaget Exxon tydliga i sin krishantering att de skulle vidta åtgärder för att minska spillningen av olja, för att skydda naturlivet i området. Detta i syfte att visa sympati för folket i Alaska, vilket visade sig skapa accepterande känslor bland invånare (National Geographic, 2019). Således skadades inte företags rykte och varumärke som det troligtvis skulle gjort initialt. Vidare kan företag överskrida handlingen genom att försköna sammanhanget kring händelsen. Det kan uppnås genom att ett företag som experimenterar på

djur, vilket kan betraktas som omoraliskt, förklarar att experimenten görs för att gynna människan.

Corrective action är den fjärde strategin. Det innebär att företaget lovar allmänheten att åtgärda det problem som uppstått vid en kris. För att försvara varumärket bör verksamheten därför återställa situationen till så det var innan krisen uppstod eller förhindra att handlingen upprepas igen. Gällande Samsung och deras felinstallerade batterier som exempel, åtgärdade de situation genom att återkalla alla producerade telefoner och därefter tillverka nya med fungerande batterier (BBC, 2017).

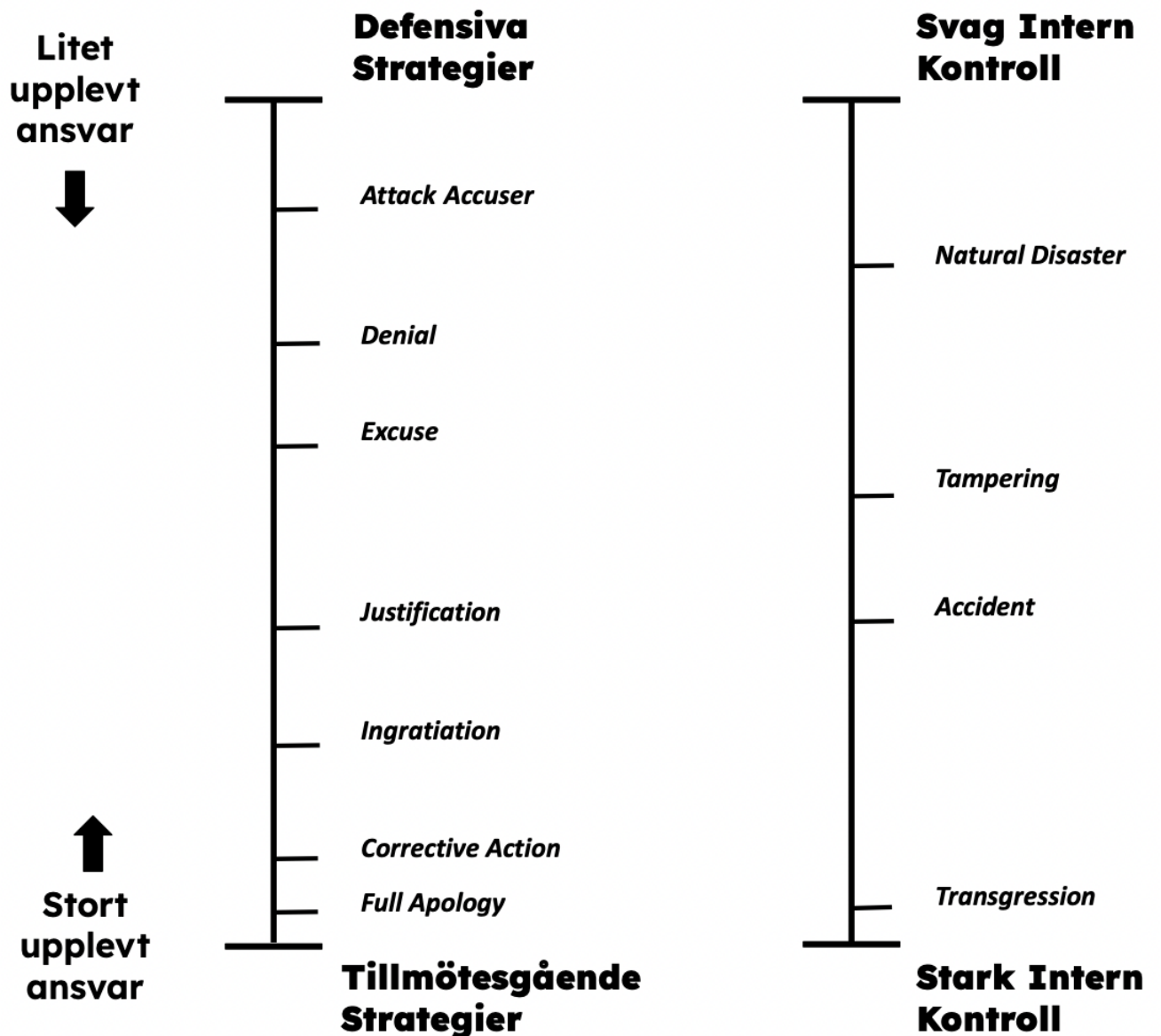
Den sista generella strategin enligt Benoit är *mortification*, som innebär att erkänna och be om förlåtelse. Om ett företag är skyldig och bidragit till att en kris uppstått, bör det erkänna sitt misstag. Annars riskerar företaget att förlora kredibilitet, ta på sig stora ekonomiska kostnader eller rättsliga problem. En nackdel med strategin är att företaget ökar risken för åtalas i en rättslig process.

2.3.1 Coombs krishanteringsstrategier

Coombs ramverk (1998) urskiljer också krishanteringsstrategier, men lyfter betydelsen av att analysera krisen för att möjliggöra val av effektiva krishanteringsstrategier. Coombs (1998) utgår från ett symboliskt perspektiv av krishantering som lyfter att kriskommunikation kan vara en symbolisk tillgång vid försvarande av ett varumärkes rykte. Perspektivet utgår från två förutsättningar. Den ena förutsättningen är att kriser hotar varumärkets image, och att varumärket således behöver skyddas eller återuppbyggas efter en varumärkeskris uppstått. Den andra förutsättningen är att krisens egenskaper påverkar valet av krishanteringsstrategi. De symboliska tillgångarna benämns som krishanteringsstrategier. För att välja rätt krishanteringsstrategi behöver krishanteraren dels vara medveten om vilka strategier som är tillgängliga, och ett system för analys av krissituationer.

För att placera till vilken grad organisationen upplevs ansvariga för krisen, kan situationen analyseras utifrån påverkan av interna faktorer inom organisationens kontroll. Det beror på att påverkan av interna faktorer inom organisationens kontroll ökar det upplevda ansvaret för krisen bland kunden samt försämrar organisationens image. Krishanteringsstrategierna sorteras från defensiva till tillmötesgående. Defensiva strategier är effektiva i situationer där

organisationen uppfattas haft litet ansvar för krisen. Tillmötesgående strategier är effektiva när organisationen upplevs haft stort ansvar för krisen.



Figur 1: Coombs krishanteringsstrategier och analytiska ramverk.

Coombs krishanteringsstrategier (1998, S. 180) utgår från tidigare publiceringar inom krishantering av forskare som McLaughlin, Cody och Dan O'Hair (1983) och Benoit (1997). Vilken strategi som är lämpligast beror på hur stort ansvar företaget anses ha, vilket påverkas av konsumenters uppfattningar om intern kontroll. Coombs kategoriserar strategierna enligt följande.

1. *Attack the accuser*: Krishanteraren konfronterar personen eller gruppen som påstår att krisen existerar. Strategin kan innebära hot om stämning mot den anklagande.
2. *Denial*: Krishanteraren kommunicerar att en kris inte existerar, och i vissa fall en förklaring för påståendet.
3. *Excuse*: Krishanteraren försöker minska organisationens ansvar för krisen. Det kan innebära att neka intention till skada och/eller påstå att det var utanför organisationens kontroll.
4. *Justification*: Krishanteraren försöker minska den upplevda skadan krisen orsakat. Det kan innebära att hävda att det inte ledde till allvarliga skador eller att offrena förtjänade det.
5. *Ingratiation*: Åtgärderna är anpassade för att förbättra intressenters inställning till organisationen.
6. *Corrective action*: Krishanteraren försöker reparera skadorna som uppstått till följd av krisen eller hindra att krisen sker igen.
7. *Full apology*: Krishanteraren kommunicerar offentligt att organisation tar ansvar för och ber om förlåtelse för krisen. Någon form av kompensation till påverkade av krisen kan även förekomma.

3 Metod

I detta kapitlet presenterar studiens metod, som innehåller forskningsansats, val av fall, datainsamling, val av respondenter och tillvägagångssätt vid analys. Metodens konstruktion motiveras och begränsningar lyfts fram.

3.1 Övergripande metod

För att undersöka krishanteringsstrategier utformades en fallstudie om Findus och Hästköttskandalen. Att endast ett fall undersöktes möjliggjorde en detaljerad redogörelse av situationen. Fallstudieforskning fokuserar på att studera det som är intressant och unikt med fall, och har därmed ett idiografiskt synsätt. I denna situation var det Findus krishantering till följd av händelsen Hästköttskandalen som belystes. Fallstudien var av instrumentell karaktär med tanke på att Hästköttskandalen användes som medel för att bidra med kunskap som sträcker sig över det enskilda fallet (Bryman & Bell, 2017). Krisen användes för att skapa förståelse för krishantering av liknande varumärkeskriser.

För att granska vilka krishanteringsstrategier Findus använde för att hantera Hästköttskandalen delades fallstudien i två moment: dokumentstudier och intervjuer. Första steget i undersökningen var dokumentstudier. Dokumentstudier är en studieform som analyserar data som samlats in av andra forskare, institutioner och organisationer. Syftet med denna del av studien var att redogöra Hästköttskandalens händelseförlopp och vilka åtgärder krisgruppen vidtog. Anledningen till att dokumentstudier användes i undersökningen är främst att det redan fanns stor mängd data kring händelsen. Sekundärkällorna som användes publicerades vid en gynnsam tidpunkt, i en närliggande tid i förhållande till när händelsen inträffade. Att på egen hand samla in data för att redogöra för händelseförloppet och Findus åtgärder ansågs inte vara effektivt, eftersom vår bedömning var att ny information till stor del troligtvis endast skulle bekräfta det som redan var känt. Ytterligare fördelar med dokumentstudier är att det är tidsmässigt och ekonomiskt effektivt. Dessutom var datan av hög kvalitet eftersom datan publicerats av legitima personer och organisationer, med hög trovärdighet och med stora resurser jämfört med våra. Nackdelar med studieformen var datamängden och dess komplexitet (Bryman & Bell, 2017).

Det andra steget i studien bestod av kvalitativa intervjuer. Valet av kvalitativa intervjuer möjliggjorde att intervjuerna kunde röra sig till områden som intervjupersonen ansåg vara väsentliga och relevanta. Det bidrog även till att intervjuerna kunde präglas av det intervjuaren var intresserad av och att intervjun genererade detaljerade svar från intervjupersonen. Syftet med denna del av studien var att utforska Findus krishantering efter Hästköttskandalen på ett analytiskt och djupgående sätt. De kvalitativa intervjuerna kompletterade även de sekundära källorna i fallbeskrivningen. Därav genomfördes flexibla och relativt ostrukturerade intervjuer med personer från Findus krisgrupp och utvalda branscheexperter. Detta för att få bättre förståelse om Findus krishantering och utforska frågeställningen (Bryman & Bell, 2017).

3.2 Forskningsansats

Två vanligt förekommande ansatser inom företagsekonomisk forskning är deduktiv och induktiv teori. Deduktiv teori innebär att man utgår från vetenskapliga teorier, som sedan testas mot verkligheten. För att genomföra testen formuleras en eller flera hypoteser, som tillsammans med den vetenskapliga teorin styr datainsamlingens riktning. Det slutgiltiga steget i den deduktiva forskningsprocessen är att utifrån studiens resultat bekräfta eller förkasta hypoteserna. Sedan är det möjligt att omformulera teorin som undersökningen baserades på. Deduktiv teori förknippas ofta med kvantitativ forskning. Induktiv teori utgår från ett motsatt synsätt på relationen mellan teori och praktik, där nya teorier istället skapas utifrån upptäckter i det empiriska materialet. För att skapa ny teori görs allmänna generaliseringar utifrån empirin. Induktiv teori förknippas ofta med grundad teori och kvalitativ forskning (Bryman & Bell, 2017).

För att undvika begränsningarna med att deduktiva ansatser strikt följer en linjär teoriprovande process och att det empiriska materialet i induktiva ansatser inte är tillräckligt för att formulera ny teori, användes i denna studie en abduktiv ansats. Abduktion utgår från ett problem, som ska förklaras genom att forskaren urskiljer den mest lämpliga lösningen (Bryman & Bell, 2017). En abduktiv ansats kombinerar systematiskt teori och empiri. Val av teorier överlappar med datainsamlingen, vars fokus ändras under genomförandet av studien. På så sätt kan datainsamlingen riktas mot ämnen som bedöms intressanta utifrån tidigare datainsamling. Parallellt med att data samlas in eftersöks teorier som kan komplettera upptäckterna i empirin. Abduktiva ansatser har drag som påminner om induktiv och deduktiv

teori. I denna studie hade den abduktiva ansatsen deduktiva inslag genom att den utgick från teoretiska perspektiv och teorier inom *Brand Crisis Management*. Den hade även induktiva inslag med tanke på att studien ämnade att utveckla en teori, som är snarlikt induktiva ansatser som syftar att skapa ny teori (Dubois & Gadde, 2002).

3.3 Val av fall

Valet att analysera Hästköttskandalen för att studera krishantering berodde på att fallet medför flera fördelar för denna studie. Dels är det ett omtalat och känt fall av varumärkeskris. Det innebär att det finns mycket information och forskning kring händelsen att studera. Att undersöka en händelse som skedde för nästan tio år sedan medför brister, med tanke på att det finns risk att inblandade aktörer glömt bort, förvrängt eller minns fel vad som hände. För att minimera risken för sådana problem användes en del data med ursprung nära inpå skandalen för att komplementera datan som insamlats för denna studie. Vi anser även att studien gynnades av att undersöka ett något äldre fall eftersom händelsen inte längre är lika känslig som tidigare och att det kunde möjliggöra att inblandade aktörer gav ärligare svar. Vi bedömde att risken är stor att inblandade aktörer i en kris som fortfarande är relativt aktuell skulle vara motvilliga att diskutera händelsen av rädsla att det skulle resultera i en nytändning av krisen. Att studera krisen ett tag efter den var aktuell möjliggjorde även att långsiktiga effekter kunde undersökas.

Vidare gynnades studien av att studera ett svenskt företag som bemötte en kris som utspelade sig inom Sverige. Det underlättade processen att kontakta och intervjua inblandade aktörer. Det var även en stor fördel att det rapporterats flitigt om fallet i svensk media. Att nyhetsmedier som användes i studien till stor del skrivits på svenska minskade risken för språkliga begränsningar.

3.4 Datainsamling

3.4.1 Dokumentstudier

Dokumentstudierna baserades på sekundära källor i form av den vetenskapliga artikeln "Trust and Brand Recovery Campaigns in Crisis: Findus Nordic and the Horsemeat Scandal" (Falkheimer & Heide, 2015) och nyhetsmedier som SVT, Dagens Industri, Dagens Nyheter och BBC. Den vetenskapliga artikeln granskades med Lunds universitets databaser, och

nyhetsmedierna valdes eftersom de bedöms som trovärdiga och seriösa. De olika källorna granskades och jämfördes i förhållande till varandra. I vissa fall användes källor för att bekräfta information i andra källor, medan i andra fall användes källor för att bidra med ny information eller ett annat perspektiv på händelsen. En stor del av dokumentstudierna baserades på nyhetsmediernas rapportering av händelsen, med tanke på att hur en varumärkeskris upplevs av offentligheten är av större betydelse än vad som egentligen skedde (Benoit, 1997).

3.4.2 Kvalitativa intervjuer

De kvalitativa intervjuerna genomfördes i form av semistrukturerade intervjuer. Till skillnad från en strukturerad intervju fanns möjligheten att ställa följdfrågor vid oklarheter för att erhålla ytterligare information. Vidare bidrog strukturen till att intervjun karaktäriserades av samtal och konversation snarare än förhör. En annan fördel med de semistrukturerade intervjuerna var att de frigjorde respondenterna att rikta intervjun till aspekter de fann väsentliga och relevanta kring Findus krishantering. Eftersom respondenterna blev bemötta med dialogutvecklande frågor stimulerades utvecklande av respondenternas egna tankar och idéer. Således kunde nyanserad data samlas in samtidigt som frågorna var strukturerade inom studiens forskningsramar. Formen av intervju kan frambringa subjektiva svar eftersom respondenten framför sin personliga syn på fallstudien. Det bedömdes dock inte som en svaghet, eftersom flera olika uppfattningar av situationen kan ge en verkligare bild av krisen. Intervjuerna pågick mellan 30 till 50 minuter, och genomfördes online via Zoom. I efterhand följdes intervjuerna upp genom att utvärderas, diskuteras och sammanställas (Bryman & Bell, 2017).

I samtliga intervjuer var intervjutekniken väsentlig för att erhålla så värdefull information som möjligt. En metod som användes var *laddering*-metoden. Metoden innebär bland annat den som intervjuar börjar frågor med "varför" i syfte att få fram ytterligare information från respondenten och identifiera grundorsaken till eventuella problem. Metoden lyfter även betydelsen av att be respondenten ge exempel (Breakwell, 2008).

Förberedelse inför intervjun var ett underlag som bidrog till att intervjun berörde relevanta samtalsämnen kopplade till frågeställningen. För att få ut maximalt av intervjuerna var fokus riktat till respondentens kompetenser och tidigare erfarenheter. Inför intervjuerna skapades

intervjuguiden. Intervjuguiden utformades med hjälp av Bryman & Bell (2017) som bland annat framhåller betydelsen av flyt och bibehållande av den röda tråden i en intervju. En intervjuguide är inte lika strukturerad som ett intervjuschema och det huvudsakliga syftet är att underlätta för intervjuaren. Det används som ett hjälpmedel och kan bestå av endast några korta noteringar, stödord eller enbart en minnesbild av strukturen. Vår intervjuguide bestod av breda frågor som vi ville undersöka i studien. Intervjuguiden underlättade att följa den planerade ordningen av intervjun och att kunna beröra vissa viktiga frågor. Samtliga av studiens forskare var förberedda och delaktiga i intervjuerna. Ansvarsområdena disponerades mellan forskarna inför varje intervju. En var förberedd genom att vara den som ställde huvudfrågor och ledde intervjun framåt, medan en annan var aktiv med följdfrågor enligt Breakwells metod om “varför” och “hur”, för att generera värdefulla svar. Den tredje var aktiv som notarie och ansvarade för inspelning av intervjun inför transkriberingen.

Den första intervjun genomfördes med varumärkesexperten och praktikern Micco Grönholm. Som varumärkesutvecklare och förändringsledare har Grönholm i över 30 år hjälpt företag inom olika branscher att hitta sitt sanna syfte. I dagsläget jobbar Grönholm på F&B Happy och varumärkesbyrån i Forsman & Bodenfors-familjen. Vidare arbetar han som lärare på Ekonomihögskolan vid Lunds universitet. Med lång bakgrund är Grönholm en erfaren inspiration för många personer inom marknadsföringsbranschen. Han är även känd som “The Brand-Man” inom varumärken och marknadsföring (Anon, i.d.).

Den andra respondenten var krishanteringsexperten, konsulten, medietränaren, föreläsaren och författaren Jeanette Fors-Andrée. Hon lotsar dagligen företag genom förtroendekriser och förhindrar mediadrev. Fors-Andrée har arbetat med kriskommunikation och förtroendekriser i över 17 år. Med bakgrund inom svenskt näringsliv, som PR- och kriskonsult och forskare på Uppsala universitet driver hon idag Jeanette Fors-Andrée AB, som bygger och skyddar förtroende hos företag och organisationer som befinner sig i krissituationer. Fors-Andrée har tidigare kommenterat hur Findus agerade och gick till väga med sin krishantering av Hästköttsskandalen via blogginlägg (Fors-Andrée & Fors-Andrée, 2013).

Den tredje respondenten var Henrik Nyberg, som arbetade på Findus från 2008 till 2016. Under Hästköttsskandalen var han “Supply Chain Manager” och ingick i företagets krisgrupp. Under sin tid på Findus var han ansvarig för den nordiska marknaden där han säkerställde kvalitet, planering och leverans för nio olika fabriker i Norge och Sverige. Nyberg har lång

erfarenhet inom projekt, management och företagsstrategier, och är idag VD på företaget Inpac.

Den fjärde intervjun genomfördes med Jari Latvanen som var CEO på Findus från år 2010 till 2014, det vill säga under perioden som Hästköttsskandalen bröt ut. Latvanen är specialist inom retail, transformation, paketering och livsmedelsindustrin. Han har lång erfarenhet inom livsmedelsbranschen och har genom åren jobbat med företag som går igenom förändring i både verksamhetsmiljö och finansiell struktur. Detta har gett honom insikter i processen för både organisatorisk och strategisk förändring, men också i kommunikation, krishantering, och strategier. Vidare är Latvanen specialist på varumärken, konsumentinsikter och snabbrikliga konsumentvaror. Han har också en djup förståelse för värdekedjan. Med ett fokus på finansiell omstrukturering och strategisk förändring, har han bland annat jobbat på företag som Fazer, HKScan, Nestlé och Findus. Latvanen är idag CEO på Stockmann Ltd.

3.4.3 Validitet, reliabilitet och replikerbarhet

Enligt Bryman och Bell (2017) kan designen av *validitet*, *reliabilitet* och *replikerbarhet* vara avgörande för en fallstudies standard. Däremot har forskare olika syn på dess betydelse och utsträckning i kvalitativa studier. Validitetsmålet är starkt förknippat med mätning, som inte är betydande inom kvalitativ forskning. Forskare menar därmed att dessa kriterier lämpar sig bättre för kvantitativa metoder och bör tonas ner vid kvalitativ forskning (Bryman & Bell, 2017). Yin (Yazan, 2015) menar däremot att det viktigt att uppfylla dessa kriterier för att genomföra en undersökning med hög kvalitet. För att uppfylla dessa kriterier anser Yin att fallstudien behöver garantera konstruktionsvaliditet (som innebär att flera källor underbygger information), intern validitet (som innebär att orsakssambandet i det som testas inte påverkas av andra faktorer), extern validitet (som innebär att slutsatserna från studien går att generalisera och tillämpas i andra situationer) och reliabilitet (som innebär att resultatet blir detsamma vid flertal tester). Även Bryman och Bell (2017) berör extern validitet, och menar att stor uppmärksamhet bör ägnas till fallstudiens externa validitet. De anser att det finns risk att respondenterna agerar eller uttrycker sig på ett visst sätt eftersom de är medvetna om att de intervjuas i en fallstudie. Dock kan ofta ändå en viss nivå av teorin från en fallstudie generaliseras.

För att genomföra en undersökning med hög kvalitet hämtades sekundärdatan i studien från forskare och nyhetsmedier. Forskare och nyhetsmedier med olika bakgrunder och ideologiers syn på Hästköttskandalen beaktades. Sekundära källorna baserades främst på media, och således bör det beaktas att media ofta fokuserar på att lyfta fram aspekter som är kritiska när det gäller kriser, eftersom det oftast leder till störst exponering och uppmärksamhet. Media tenderar att vinkla situationer för att skapa dramatik och intressant läsning. Studien utgick därför från både sekundär- och primärdata för att öka tillförlitligheten.

För att vidhålla hög validitet, reliabilitet och replikerbarhet i studien grundades forskningen delvis på primärdata från ett urval av noga utvalda respondenter. Bland respondenterna fanns flera personer som var delaktiga i Findus krisgrupp med interna perspektiv och branschexperter med externa perspektiv på situationen. Vi bedömde att dessa kunde leverera en tillräckligt tydlig och verklighetsbaserad bild om ämnet och dess inriktningar. Likaså var konstruktionen av intervjufrågorna objektiva för att undvika ledande frågor som riskerade att resultera i otillförlitliga svar från respondenten. Granskning av intervjuguiden ökade således reliabiliteten, samt säkerställde de utformade frågornas neutralitet.

Det är viktigt att understryka att två av respondenterna jobbade på Findus under Hästköttskandalen. Likaså var Fors-Andrée delaktig i Findus krishantering under skandalen. Således bör det beaktas att deras bild av situationen möjligtvis kan vara positivt vinklad. Att de inte vill redogöra en negativ och misslyckade krishantering och att de alla var nöjda med vad som åstadkommit. I sin tur är det möjligt att Grönholm, som en helt oberoende och extern part var mer benägen att yttra sig negativt och dela en mer uppriktig tolkning av situationen. Däremot har Grönholm inte lika stor kunskap eller detaljrik bild av situationen som de som var inblandade. Följaktligen kan det vara relevant att resonera om valet och mängden av respondenter var optimalt utifrån studiens validitet, reliabilitet och replikerbarhet.

3.5 Val av respondenter

Urvalet av respondenter bestod delvis av tre personer med direkt eller nära koppling till krisgruppen hos Findus som var aktiv under Hästköttskandalen. På så sätt fick vi tillgång till Findus interna perspektiv på Hästköttskandalen och deras krishantering. Det möjliggjorde bland annat detaljerad information om vad som hände och varför de agerade som de gjorde.

Dessa källor kompletterades med en varumärkesexpert med ett externt perspektiv. Anledningen till att en varumärkesexpert valdes var att personen förväntades ha kunskap om Hästköttskandalen och hur externa intressenter upplevde situationen, samtidigt som personen inte på något sätt var inblandad i krishantering. Med denna kombination av respondenter bedömde vi att trovärdigheten i studien skulle vara hög.

3.6 Tillvägagångssätt vid analys

I studien användes metoden grundad teori som inspiration för att analysera datan från dokumentstudierna och de kvalitativa intervjuerna. Grundad teori är ett tillvägagångssätt som ofta används för analys av kvalitativ data. Strauss och Corbin definierar grundad teori som “teori som härletts från data som samlats in och analyserats på ett systematiskt sätt under forskningsprocessens gång. I denna metod finns det ett nära samband mellan datainsamling, analys och den resulterande teorin” (Bryman & Bell, S. 542, 2017). Studier med grundad teori har ett iterativt eller rekursivt synsätt, som innebär att insamling och analys av data sker kontinuerligt och överlappande.

Under forskningsprocessen analyserades den insamlade datan på ett systematiskt sätt. Datainsamling, analys och slutgiltig teori var starkt anknytta till varandra. Studien utgick från en datainsamling (ett teoretiskt urval) med syfte att utveckla en teori. Nästkommande steg var att granska och sortera datan från dokumenten och intervjuerna på en detaljerad nivå. Under analyseringen av datan jämfördes ständigt datan med teori. Till slut uppnåddes en känsla av teoretisk mättnad, ett stadi där vår upplevelse var att fortsatt analys inte längre resulterade i nya insikter (Bryman & Bell, 2017).

I praktiken innebar detta tillvägagångssätt för analys att intervjuerna transkriberades, sammanfattades och diskuterades. På så sätt upptäcktes de tre faktorerna förberedelser för potentiella kriser, ansvarsrollen i krisen och transparens i krishantering. Det var inte planerat i förväg dessa tre teman skulle genomsyras i studiens, utan de identifierades som gemensamma nämnare och intressanta ämnen som respondenterna särskilt berörde i intervjuerna. Efter de två första intervjuerna noterade vi dessutom att faktorerna var nära sammankopplade, och således riktades ytterligare fokus åt dessa under resterande intervjuer. Under datainsamlingen identifierades tre teorier som berör dessa ämnen: Salvador och Ikedas (2018), Buller och Burgoons (Clementson och Xies, 2021) och Coombs (1998). För att analysera

Hästköttskandalen användes dessa teorier, och för att urskilja hur Findus tillämpade krishanteringsstrategier användes Coombs strategier.

4 Empirisk analys

I detta kapitel redovisas och kategoriseras resultaten från studien i fyra delkapitel: fallbeskrivning, övergripande bild av Findus krishantering, förberedelser för potentiella kriser samt ansvarstagande och transparens i Findus krishantering. Resultaten analyseras genom tolkning och jämförelse utifrån det teoretiska ramverket.

4.1 Fallbeskrivning

4.1.1 Findus och Hästköttskandalen

Findus grundades på 1940-talet till följd av att Marabou köpt den dåvarande organisationens fabrik. Tidigare bestod organisationen av en frukt-, vin- och likörfabrik i skånska Bjuv. Namnet Findus skapades i samband med uppköpet och är en sammanslagning av ordet Fruktindustri. Företagets ambition är vara ett företag som aktivt jobbar med hållbarhet, hälsa, kvalitet och smak. Bolaget är marknadsledande inom frysta produkter, såsom fisk, grönsaker och färdiglagade rätter. 2011 blev Findus uppköpta av livsmedelskoncernen Nomad Food Europe (NFE), vilket är en av Europas största livsmedelsorganisationer inom frysta grossistvaror. NFE ha idag cirka 4300 anställda i 15 länder runt om i Europa. De bedriver tio egna fabriker i Europa där produkterna går under namnen Findus, Lutosia, la Cocinera, Birds eye och Iglo. Findus egna huvudkontor är beläget i Malmö och har totalt 220 anställda. Med en genomsnittlig omsättning på 2,6 miljarder kronor om året säljer de främst sina produkter inom den nordiska marknaden, men också i flera andra länder i Europa (Findus, 2021).

I januari 2013 avslöjade det svenska Livsmedelsverkets motsvarighet i Storbritannien (FSA) att det fanns spår av häst-DNA i olika köttprodukter hos en leverantör som många affärer och restauranger använde (Dagens Nyheter, 2013). Enligt brittiska myndigheters prov var kötthalten häst i produkterna mellan 60 och 100 procent (BBC, 2013). Findus var en av de producenter som använde denna underleverantör i sin produktionskedja. Till följd av avslöjandet meddelade Findus det svenska Livsmedelsverket om risken för att bolagets lasagne innehöll hästkött, och samtidigt stoppades distributionen av produkten. I samband med avslöjandet anlät Findus ett tyskt laboratorium för att säkerställa att uppgifterna som myndigheterna i Storbritannien och Irland tagit fram gällande Findus lasagne var sanna (SVT,

2013). Findus stoppade försäljning av de frysta lasagnerna från återförsäljare och produkter som levererats från samma underleverantörer samt stoppade utleveranser från sitt lager. Produkter som Findus sålde i Frankrike och England stoppades också från försäljning (Falkheimer och Heide, 2015). Även Dafgård, som är huvudproducent till Ikeas köttbullar, fick uppgifter att köttbullarna kunde innehålla hästkött (Dagens Industri, 2013).

Den sjunde februari gjorde Findus sitt första uttalande om händelsen. I uttalandet berättade de att det fanns risk för hästkött i Findus lasagne. Kort efter det första uttalanden ankom svaren från tyska laboratorium, som visade att FSA uppgifter stämde och att de frysta lasagnerna innehöll hästkött. Hästköttet i Findus lasagne hade sitt ursprung från ett rumänskt slakteri som senare sålt vidare det via ett franskt kött-distributionsföretag. Det franska bolaget sålde i sin tur vidare köttet till olika företag, däribland Comigels luxemburgiska tillverkare (SVT, 2013). Dagen efter, den åttonde februari, publicerade Findus sitt andra pressmeddelande. I pressmeddelandet förklarade företaget att de valt återkalla lasagnen eftersom det innehöll hästkött, men riktade samtidigt kritik mot sina leverantörer. I pressmeddelandet beskrev Findus de åtgärder bolaget vidtagit för att utreda situationen. En av åtgärderna som framfördes var DNA-testerna av köttet från lasagnen som skickats till det tyska laboratoriet för analys. I uttalandet kommunicerades att Findus underleverantör meddelat att det inte skulle innebära någon hälsorisk att äta köttet i lasagnen. Konsumenterna av produkten hade däremot rätt att återsända eller lämna tillbaka varan ifall de kände sig bekymrade över att konsumera produkten (SVT, 2013; Falkheimer & Heide, 2015). Findus återkallade så mycket som 20 000 av sina lasagneförpackningar (Dagens Nyheter, 2013).

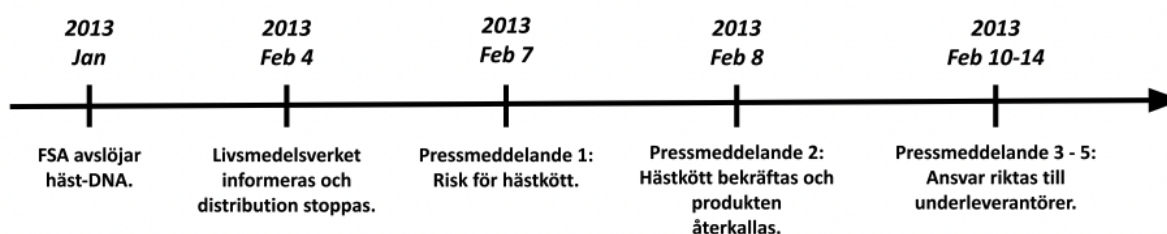
Findus släppte två dagar senare ett nytt pressmeddelande där de anklagade underleverantören Comigel för bedrägeri. Findus framställde ytterligare två pressmeddelanden därefter. I ena pressmeddelandet förnekade de ansvar för händelsen och riktade skulden på sina underleverantörer med motiveringen att de bedragit Findus, likt vad som uttalats i tidigare pressmeddelanden. Den 14 februari publicerade Findus sitt sista pressmeddelande angående Hästköttskandalen för en tid. I pressmeddelandet framfördes att de genomfört nya tester. De nya testerna visade att det inte funnits någon medicin i de drabbade lasagnerna, som vissa konsumenter oroat sig för (Falkheimer & Heide, 2015). Oron bland konsumenter berodde på att det visats att annat hästkött innehållit medicin. Medicinen som hade upptäckts i en detta hästkött var cancerframkallande för människor (SVT, 2013).

4.1.2 Findus krishantering

Knappt tio dagar innan skandalen blev offentlig formade Findus en krisgrupp. Krisgruppens inledande uppdrag var att föra intern diskussion om hur företaget skulle hantera situationen. Krisgruppen höll även en oavbruten dialog med Livsmedelsverket. Som en del av krishanteringens granskade Findus krisgrupp underleverantörerna i distributionskedjan. I distributionskedjan fanns det organisationer verksamma på de cypriotiska, holländska, rumänska och franska marknaderna. Krishanteringsgruppen för Findus sade upp avtalen och försökte vända ansvaret för skandalen till underleverantören Comigel genom att anklaga dem för bedrägeri. En undersökning genomförd av SVT visade senare att Comigel sålde sina varor till upp mot 60 grossistföretag i 16 olika länder. Findus gjorde då en anmälan hos svenska Livsmedelsverket och varnade andra organisationer som eventuellt hade drabbats. I samband med krisen uttryckte Findus att de i fortsättningen endast skulle sluta avtal med etablerade slakterier för att undvika samma typ av problem (2013).

Findus krisgrupp genomförde aldrig någon presskonferens. Efter att krisgruppen i efterhand utvärderat situationen fastställdes att det var ett misstag, delvis på grund av att skandalen blev mycket stor och omtalad i media. Krisgruppen menar att ifall de arrangerat en presskonferens hade de tydligare kunnat framfört vad som hänt och vilka åtgärder de utfört. Istället blev det mycket spekulationer, vilket krisgruppen anser förvärrade situationen. Krisgruppens bedömning var sammantaget att de inte enbart borde gjort uttalanden i skriftlig form utan även arrangerat en fysisk presskonferens (Falkheimer & Heide, 2015).

Hästköttskandalen Händelseförlopp



Figur 3: Händelseförlopp över Hästköttskandalen och Findus krishantering.

4.2 Övergripande bild av Findus krishantering

I intervjun med Jeanette Fors-Andrée framgick det att Fors-Andrée anser att Findus i sin helhet lyckades hantera krisen bra. Faktum är att konsekvenserna till följd av krisen var positiva, bland annat med tanke på att förtroendet för varumärket bland konsumenter långsiktigt ökade. Enligt Fors-Andrée uppnåddes de positiva effekterna genom att Findus under Hästköttskandalen agerade handlingskraftigt och levde upp till sina värderingar. De positiva effekterna kan enligt respondenten ses som tecken på lyckad krishantering från Findus krisgrupp. Vidare hävdar hon att om företagets krishantering varit svag, skulle företagets förtroendekapital i ett långsiktigt perspektiv försvagas, vilket inte var fallet för Findus.

I intervjun med Henrik Nyberg framgick det att även han anser att Findus lyckades hantera krisen bra, trots att organisationen inte var särskilt förberedd för en kris eller hade en etablerad krisgrupp. Perioden efter krisen bröt ut var hektisk med många utmaningar, men genom transparens och laganda lyckades de hantera krisen, enligt Nyberg. Han menar även att de tog stort ansvar, bland annat genom att tidigt larma myndigheter, stoppa distribution och försäljning.

Även Jari Latvanen betonade i sin intervju att Findus levererat lyckad krishantering genom Hästköttskandalen. Han anser att de var transparenta i sin kriskommunikation genom att visa konsumenter förståelse för situationen och informera om händelseförloppet. Latvanen menar också att Findus tog ansvar, och framhävde att de var en liten aktör i en stor bedrägerihärva, där de levde utifrån sina värderingar och antog en ledande roll med att informera om hästköttet. Han anser dessutom att de var så förberedda som möjligt, och att det inte var möjligt att förberedas för en så omfattande kris som Hästköttskandalen. Två bevis på att Findus krishantering lyckades är enligt Latvanen att de tilldelades Livsmedelspriset i augusti 2013, och att företagets *brand preference* ökade på sikt.

I intervjun med Micco Grönholm framfördes en mer kritisk uppfattning till Findus krishantering jämfört med Fors-Andrée, Nyberg och Latvanen. Han anser att Findus borde kommunicerat att de antog ett större ansvar för krisen, istället för att rikta kritik mot underleverantörer. Han tror att Findus tillvägagångssätt att hantera krisen påverkade

förtroendet för varumärket negativt. Likaså misstänker Grönholm att konsumenter under en period avstod från att köpa produkten, och möjligtvis i det här fallet undvek lasagner generellt. Dock adderade han att “konsumenters minnen är som guldfiskars”, och syftade på att de fort glömmet bort. Han antog att konsumenterna efter ett tag glömt händelsen och återgick till att köpa produkten.

4.3 Förberedelser för potentiella kriser i Findus krishantering

4.3.1 Respondenternas uppfattningar

För att vara förberedd och undvika att en kris uppstår i första hand, menar Fors-Andrée att företag måste förstå varför förtroende är väsentligt. I fallet med Findus var det viktigt att beakta förväntningar och löften mot dess kunder och intressenter. Genom att inte leva upp till förväntningar och bryta mot löften, så sätts företag per definition i en förtroendekris. Fors-Andrée förklarade att många ledningsgrupper inte förstår vad som i grunden ska skyddas. Således är inte heller många företag tillräckligt förberedda när en kris uppstår. En vanlig orsak är att det saknas kunskap eller förståelse för varför kriser uppstår. Fors-Andrée uttryckte följande.

“Många företag tenderar att sätta sig själva i klantiga situationer såsom att ducka undan problemen, eller rent av i panik säga fel saker inför media”

Även Nyberg pratade om förberedelser för kriser. Nyberg förklarade att innan Hästköttskandalen hade Findus organisation endast genomgått ett par små kriser. Delar av förarbetet för krishantering var således på plats, men det fanns brister. En brist var att ingen mediatränad krisgrupp var verksam. I den krisgrupp som existerade fanns det inte tydliga roller. Nyberg förklarade att han varken jobbade med marknadsföring eller kommunikation, och som produktionsansvarig tvingades han utveckla kunskaper om krishantering utan att vara speciellt förberedd för rollen. Den krisgruppen som aktiverades var informell och bestod av Nyberg, VD, personalansvarig samt någon från marknadsavdelningen. Dessa personer var inte heller tränade för kris. Bortsett från den anlitate kommunikationsbyrån, saknades kompetens inom krishantering i organisationen. Nyberg preciserade exempelvis följande.

“Det som var onaturligt för vår del var att jag, som normalt sett har en ganska introvert roll med ansvar för produktionen, då exponeras i media utan träning eller erfarenhet.”

Trots att det fanns rutin för att aktivt öva krishantering var inte detta något Findus gjorde, eftersom de tidigare bara genomgått små kriser. Nyberg uttryckte även att det i efterhand skulle framställts certifikat så att organisationen aktivt kunde träna och simulera kriser. Som en följd av att det inte fanns en etablerad krisgrupp med ansvar för kommunikation, menade Nyberg att många anställda fick lämna sina vanliga arbetsuppgifter för att kunna agera och upprätta snabb kriskommunikation.

“Jag fick lägga mycket av mina andra arbetsuppgifter åt sidan, och jobba mer eller mindre dygnet runt tills det var på banan igen.”

Ett av det största problemen i med de förberedande åtgärderna på Findus var enligt Nyberg att Findus kontor och leverantörer internationellt inte var synkade. Eftersom skandalen inte var ett lokalt problem var en av de största utmaningarna att samarbeta och kommunicera internationellt. Nyberg uttryckte bland annat följande.

“Vi la mycket tid på att försöka synka mellan tre marknader som var helt olika i uppfattningen om hur man skulle hantera sina kunder och sin media. Hade det varit en arbetsplatsolycka i Sverige så hade man inte behövt synka, men eftersom det spred sig över ett större geografiskt område så var det svårt.”

Han menar att Findus huvudkontor istället borde förbättra kommunikation mellan sina nationella kontor. Att exempelvis uppdatera varandra mellan de olika kontoren om vad som händer samt undvika språkligt missförstånd. Som resultat av det och att det inte fanns en strukturerad krisgrupp, blev det extremt hektiskt och rörigt inom organisationen.

En delvis skiljande beskrivning av Findus förberedelser för potentiella kriser presenterades av Latvanen. Han har en annorlunda bild jämfört med Nyberg. Han förklarade att Hästköttsskandalen var något utöver det vanliga, det var den första krisen de bemötte efter digitaliseringen, vilket resulterade i att krisen snabbt kunde sprida sig och således blev det också en global kris. Han anser dock att Findus var väl förberedda för en kris eftersom de hade riktlinjer, policyer och tränat för en potentiell kris. Han exemplifierade med att han

personligen genomfört en två veckor lång utbildning i krishantering. Syftet med dessa två veckor var förebyggande krishantering och Latvanen sade följande.

“Vi hade i förväg listat vem som skulle göra vad i olika scenarion, vem som ska hantera vad, vem som ska förbereda vad, vem ska skriva vad”.

Han lade däremot till att det är svårt att förberedas inför en kris av Hästköttskandalens storlek och omfattning, men att det var så förbereda de kunde vara. Han betonade att det är särskilt viktigt med förberedande åtgärder i livsmedelsbranschen, där risken för kriser är jämförelsevis stor. Han lyfte även fram betydelsen av att arbeta förebyggande med kommunikationsbyråer. *“Krishantering måste vara en del av hur vi gör avtal med kommunikationsbyråer”.*

Findus informerades om risken för hästkött i sina produkter ungefär två veckor före krisen blev offentlig. Under dessa två veckor arbetade Findus med att förbereda sin krishantering, utifall att informationen om hästkött stämde. Vid denna tidpunkt tillsattes en krisgrupp bestående av tio till tolv medarbetare som arbetade i en möteslokal som var tilldelad krisgruppen dygnet runt. Krisgruppen bestod främst av personer från Findus ledningsgrupp. Krisgruppen började förbereda utifrån för olika scenarion och förbereda kommunikation. Således var det mycket diskussioner, förberedelse och planering för hur de skulle göra om hästköttet bekräftades. Exempelvis samlades de för att redogöra hur de skulle hantera media, hur de skulle hantera konsumenter och svara på journalisternas frågor. Findus hade inte tillräckligt med personal för att hantera krisen, och anställde en kommunikationsbyrå för att avlasta krishanteringen. Dock anser Latvanen att Findus borde anställt fler krishanterare i förebyggande syfte efter att företaget informerats om den potentiella krisen. Istället var Findus personal underbemannade, och flertalet medarbetare blev utarbetade, vilket resulterade i att vissa valde att säga upp sig. Det är en av få misstag i Findus krishantering som Latvanen i efterhand anser att de borde agerat annorlunda.

Kort efter att Findus tagit del av rykten om hästkött i sina produkter ringde Latvanen Findus styrelseordförande som hade fått information om hästkött för McDonalds produkter på den amerikanska marknaden. Därefter flög Latvanen och hans medarbetare till New York för att förbereda deras krishantering. Anledningen till att uttalade sig innan andra aktörer beror

enligt Latvanen på att de hade förberett så sig noggrant under de två veckorna. Han var nöjd med hur de förberedde sig under dessa två veckor och hur de hanterade situationen.

Grönholm nämnde också att förberedelser för kriser är en viktig del inom krishantering, och befarar att det är många ledningsgrupper som inte aktivt förbereder sina företag för krissituationer i tillräckligt stor utsträckning. Han menar att företag ofta glömmer bort risken som finns kopplat till varumärket vid en kris. Grönholm tycker det hade varit intressant att studera hur ofta en ledningsgrupp simulerar en krissituation, eftersom han tror att det är ovanligt i den privata sektorn. Han misstänker att det ofta tas förhastade beslut när en kris väl inträffar och att företag vidtar desperata och ogenomtänkta åtgärder för att rädda situationen. Grönholm konstaterar dessutom att det oftast slutar olyckligt när företag inte är tillräckligt förberedda inför kriser.

4.3.2 Analys av Findus förberedelser för potentiella kriser

Ett viktigt verktyg för att förebygga, identifiera och förbereda inför en kris är enligt Salvador och Ikedas (2018) användande av sociala medier, som Findus enligt Nyberg nyttjade väl. Salvador och Ikedas menar att externt övervakande mot missnöje från konsumenterna, media och opinionsbildare är viktigt för att skydda varumärkeskapitalet. Att Findus bemannade folk på sociala medier för att kommunicera och bemöta klagomål redan år 2013 är ett tecken på lyckad extern övervakning. Utifrån författarnas teori, kan företag passivt eller aktivt bemöta klagomål och hot mot företaget. Exempel på passivt övervakande är att bemanna folk på digitala konton för att skydda varumärket och bemöta eventuella klagomål, medan aktivt övervakande kan beaktas genom att bevaka det som publiceras om varumärket offentligt. Den aktiva strategin realiserade Findus genom att övervaka både marknad och omvärld innan Hästköttskandalen. Ett tecken på aktivt övervakande är att de tidigt genom engelska medier tog del av information om att det fanns spår av häst-DNA, för att sedan kontakta underleverantörer. Dessutom var de observanta eftersom de tidigt var medvetna om eventuellt hästkött på McDonalds på den amerikanska marknaden. Att därav flyga direkt till New York för att skapa förståelse är ett tecken på att Findus reagerade fort. Likaså är det ett tecken på lyckat aktivt övervakande enligt Salvador och Ikedas teori.

Något som Findus å andra sidan inte lyckades hantera från ett produktperspektiv är det interna övervakandet av det som kan påverka produktens kvalitet. Organisationen genomförde inte heltäckande interna kvalitetskontroller för att upptäcka eventuella fel i sina

produkter. Istället fick de reda på problemet av externa parter innan de anlät det tyska laboratoriet. Enligt Salvador och Ikedas teori är det viktigt att ha effektiva system för att spåra de parter som är involverade i distributionskedjan av produkten, vilket är en av de aspekter där Findus förebyggande åtgärder var som svagast. Det tog lång tid innan de förstod från vilken leverantör och var hästkötet härstammade. Findus hade bara kontroll på ett led ut i leverantörskedjan, medan Findus hade svagt kontroll över andra underleverantörer i distributionskedjan. Å andra sidan blev Findus lurade, vilket försvårar processen att övervaka leverantörer och kontrollera sina produkter. Sammantaget fanns det brister i deras förebyggande krishantering eftersom de varken lyckats spåra eller kontrollera distributionskedjan när krisen väl inträffade. Att de anlät ett laboratorium när krisen inträffade tyder å andra sidan på lyckat internt övervakande. Enligt teorin borde de dock implementerat kontroller tidigare i syfte att förebygga krisens uppståndelse i första hand.

Salvador och Ikedas Utöver detta menar också att för att underlätta bevakande är en grundsten i teorin att tillsätta en krisgrupp. De menar att majoriteten av de företag som har en krisgrupp, tidigare också drabbats av kriser. Detta är starkt kopplat till fallet med Findus. Att det inte fanns en etablerad krisgrupp kan betraktas som bekräftelse på att företag inte börjar oroa sig för kriser förrän de drabbats av en. Frågan är om krisgruppen som fanns på Findus var tillräckligt förberedd. Utifrån respondenternas beskrivning och insamlade dokumentstudier, är vår bedömning att fanns rutiner för kriser redan innan Hästköttskandalen, men att dessa inte var speciellt omfattande. I gengäld, indikerade viss empiri att de var väl förberedda eftersom det under två intensiva veckor tillsammans tränade på olika scenarion och åtgärder som de skulle vidta i sin krishantering. I synnerhet var dessa två veckor värdefulla i förebyggande syfte, men utifrån teorin borde Findus förberett sig tidigare än så. Å andra sidan, att fullständigt förbereda Findus för så omfattande kris som Hästköttskandalen anses inte vara möjligt. Vidare tränade även krisgruppen och andra medarbetare intensivt under de första två veckorna för att kunna hantera möjliga scenarion samt bemöta media. Det fanns dessutom brist på extern expertis och kunskap inom krishantering. Likaså, brister på policys, träning och övningar för krishantering. Findus borde långt innan Hästköttskandalen inträffade stimulerat krissituationer, konstruerat en fast krisgrupp med erfarenhet inom krishantering, skapat ökad förståelse av mediedrev och kunskap om sociala medier. Det är möjligt att krishanteringen då hade kunnat utföras effektivare. Bristen av förberedelser och extern expertis kan således vara en bidragande

faktor till att mycket av arbetet inom Findus blev hektiskt, rörigt samt att den interna kontrollen brast.

Vidare menar författarna bakom teorin att en annan vanligt förekommande brist är att krisgrupper följer instruktioner från huvudkontor, som inte är effektiva lokalt. Denna problematik är också starkt kopplad till fallet med Findus eftersom det fanns problem att förstå och kommunicera mellan olika internationella kontor. Hade de förberedande åtgärderna och krishanteringens skett mer decentraliserat, så hade det kunnat anpassas utifrån den lokala situationen och konsumenterna. Utifrån Salvador och Ikedas teori, när det kommer till förberedelser, är alltså även detta en bekräftelse på de brister som fanns i Findus krishanteringsstrategier.

Även Findus varumärkeskapital var en bidragande faktor i Findus förberedelser för en potentiell kris. Enligt Rea, Wang och Stoner (2014) har varumärkeskapitalet stor betydelse för hur allvarligt ett företag drabbas av en kris. Findus är ett bolag med historik av positiv kundattityd och -lojalitet, och har därmed starkt varumärkeskapital (Hegner, Beldad & Kamphuis op Heghuis, 2014). Nyberg och Latvanen menar dessutom att Findus länge varit ett starkt varumärke och inte bemötts av allvarliga angrepp från varken konsumenter eller media innan Hästköttsskandalen. Således kan man tänka sig att Findus starka varumärkeskapital betraktats som en tillgång i det förberedande arbetet inför en potentiell kris, och att andra åtgärders bortprioriterades.

Vid utvärdering av Findus krishantering till följd av Hästköttsskandalen är det mycket möjligt att det starka varumärkeskapitalet kan varit en bidragande faktor till att de långvariga konsekvenserna för Findus varumärke var milda. Det är möjligt att krisen inte påverkat konsumentens köpintention och varumärkets kredibilitet i samma grad som ett företag med svagare varumärkeskapital. Det starka varumärkeskapitalet kan därav också ses som en effektiv åtgärd i ett förebyggande syfte. Precis som Dawar och Pillutla (2000) preciserar, kan ett starkt varumärkeskapital mycket väl vara en vital tillgång för ett företag ifall en varumärkeskris uppstår. Att skydda varumärkeskapitalet skulle därför också kunna beaktas som en central förebyggande åtgärd. För att minska negativa följder av en varumärkeskris bör därför företag precis som Findus, eftersträva högt varumärkeskapital.

4.4 Ansvarstagande och transparens i Findus krishantering

4.4.1 Respondenternas uppfattningar

Respondenterna i samtliga intervjuer lyfte ansvarstagande och transparens som viktiga aspekter inom Findus krishantering. Fors-Andrée likställde begreppet handlingskraft med att ta ansvar, och belyste att Findus genom att vara handlingskraftiga lyckades skydda gapet mellan ord och handling, det vill säga förtroendegapet. Det uppnåddes genom att agera och vidta åtgärder direkt. Genom att ta hänsyn till sakfrågan kan företag underlätta processen att analysera situationen och händelseförloppet. Således eskalerar inte situationen till en förtroendekris, utan förtroendekapitalet behålls intakt.

Fortsättningsvis berättade Fors-Andrée att Findus larmade svenska myndigheter istället för att vänta på att någon annan skulle agera. Att de återkallade lasagnen är ett tecken på att de levde upp till konsumenters förväntningar, eftersom de tog större ansvar än vad lagstiftning kräver. Således menar hon att Findus levde upp till tre av sina varumärkeslöften, att vara transparenta, ta ansvar och vara rättvisa.

“Det som är så fint är att kunna stänga det här gapet mellan ord och handling, och verkligen leva som man lär; det är ju att om någonting blir fel så ska man agera rätt”, sade hon.

Fortsättningsvis anser hon att en enskild aktör inte självständigt ansvarar för en hel bransch, utan det finns aktörer som ansvarar för olika områden. Generellt sett ska inte ett företag skylla på andra, däremot borde misstaget som föranledde krisen utforskas och placeras i ett större sammanhang. Fors-Andrée fortsatte förklara att det är centralt för företag att istället redogöra för allmänheten vad de är ansvariga för, och i synnerhet vad de inte är ansvariga för. Ansvarstagande vidtogs sammanfattningsvis enligt henne både mot konsumenter, myndigheter och leverantörskedjan.

Även Nyberg berörde dessa delar i Findus krishantering, och förklarade att två nyckelfaktorer som Findus eftersträvade i sitt ansvarstagande var rättvisa och transparens. Gällande Findus åtgärder i krishantering menar Nyberg att de agerade snabbt, parallellt med att de var så transparenta som möjligt. Till exempelvis vidtogs flertal åtgärder innan det var bekräftat att lasagnen innehöll hästkött. Nyberg förklarade att de inte ville oroa konsumenterna i onödan,

men i det stadiet bedömdes risken vara betydande för att det skulle finnas hästkött i lasagnen. Han menar att i efterhand var det korrekt beslut, eftersom när det visats att det fanns häst-DNA i lasagnen, kunde de inte anklagas för att ha dolt information. I efterhand tackade Livsmedelsverket Findus för att de förvarnades för vad som potentiellt skulle ske.

För att förtydliga Findus ansvarstagande förklarade Nyberg att Findus var först av flera drabbade företag att rapportera om hästkött i sina produkter. Nyberg preciserade att många troligtvis inte förstod att de avslöjade en skandal som inte andra globala livsmedelsbolag såsom Burger King, McDonalds eller Nestlé uttalat sig om förrän två månader senare. Det var flera andra företag som efterliknade Findus tillvägagångssätt med att återkalla produkter. Ett exempel är ICA som också handlade med underleverantören som sålt hästkött till Findus. Att Findus var först med att rapportera om hästköttet resulterade i att en stor del av medias uppmärksamhet riktades mot dem. Nyberg förklarade det som att "*Findus hamnade i skottlinjen*". Det var inte påfrestningar i media som ledde till att de agerade fort, utan de försökte anta en ledarroll i krisen genom att uttala sig först, trots att de ledde till att stort fokus riktades mot Findus.

Nyberg anser inte att Findus skyllde ifrån sig eller avstod att ta ansvar för krisen. Han menar att de kommunicerade en neutral bild, visade förståelse för oroligheter, att det var uppenbart enligt kontrollerna att de lurats, men att de i slutändan ändå var ansvariga för varumärket. Nyberg anser att Findus tog ansvar genom att förklara att de kontaktat underleverantörer och väntade på svar från dem. Han menar att Findus parallellt med dessa handlingar undersökte situationen.

Gällande Findus kontroll över underleverantörer menar Nyberg att de vid tidpunkten inte misstänkt felaktigheter hos underleverantörer utifrån uppföljningar. Findus granskade inte hela leverantörskedjan, utan endast de aktörer med närmast kontakt med Findus. Hästköttet kan härledas till längre ut i leverantörskedjan än så. Findus var säkra på att det handlade om bedrägeri i leverantörskedjan, men kunde inte heller anklaga underleverantör förrän det var säkerställt. Genom att vara ansvariga för varumärket var Findus därav också ansvarig hela vägen ut i leverantörsled oavsett hur många led det handlade om. Exempelvis sade Nyberg följande.

“Om man är en global spelare så måste man liksom ta steget förbi sina direkta leverantörer och ett steg till”.

Anledningen till att Findus använde pressmeddelanden som kommunikationsform var enligt Nyberg för att kommunicera ett enhetligt budskap. Således kunde de hänvisa till pressmeddelanden istället för att inte uttrycka sig alls till nyfikna journalister. Sociala medier var år 2013 en relativt ung plattform, men Nyberg menar att Findus snabbt bemannade personal på sociala plattformar. Således kunde de på sociala medier bemöta klagomål och korrigera falsk information.

Latvanen berörde också dessa ämnen, och menar att Findus i sin kriskommunikation erkände att de begått misstag och att kritiken mot underleverantörer behövdes för att informera konsumenter om situationen. Latvanen anser att Findus var transparenta i sin kriskommunikation, och att det valet var självklart. *“Det fanns ingen mening att ljuga när media ligger på så mycket, sanningen kommer att komma fram ändå”*, förklarade han. Dock fanns det skiljande åsikter inom organisationen. *“Det var personer inom vår ledningsgrupp som ville förneka att det fanns hästkött i lasagnen, men vi ville leva upp till våra värderingar och vara transparenta”.*

Latvanen belyste även att Hästköttskandalen var en skandal där Findus endast var en liten aktör, och att skandalen var mycket mer omfattande än vad de till en början anat.

“Det kom fram att köttfabriken i Frankrike hade förfalskat dokument, och att personal på det lokala Livsmedelsverket varit inblandad i förfalskningen. För detta hade hon fått cirka 150.000 euro som ersättning. Sedan kom det fram att köttet skickades från Rumänien till Cypern, Cypern till Holland och sedan Holland till Frankrike. I själva verket, gick alltså köttet direkt från Rumänien till Frankrike, men papprena höll på att cirkulera. Samtidigt som detta skedde visste vi att ICA, Dafgårds och andra varumärken runt om Europa hade samma problem, men att ingen av dessa vill erkänna eller gå ut med att det fanns risk för hästkött. Alla andra var tysta. Det var endast Findus som stod för faktan“.

Enligt Latvanen riktades stor del av medias kritik mot Findus eftersom de var först med att rapportera om händelsen. Han menar att även ICA drabbats av hästkött i sina lasagner, men att de aldrig erkände. Han är missnöjd över att Findus var ensamma inom

livsmedelsbranschen att ta ansvar för situationen, och att andra aktörer undvek att ta ansvar på grund av rädsla för att blandas in i krisen. Eftersom flera svenska företag drabbades av bedrägerihärvan tycker Latvanen att Livsmedelsverket och andra myndigheter borde visat stöd och erbjudit assistans till Findus. Istället riktades kritik mot Findus. Latvanen berättade om Sveriges dåvarande landsbygdsministers uttalande om Findus. *“Eskil Erlandsson satt i TV-soffan och sa att han skäms över att Findus finns i Sverige”*. Latvanen anser att Findus tvingades ansvara för hela branschen i Hästköttskandalen.

Även Grönholm betonade betydelsen av att ta ansvar för en kris. Han berättade att han har svårt att förstå varför Findus riktade bort ansvaret. Han menar att det var ett oprofessionellt och osmart tillvägagångssätt. Enligt Grönholm är det självklart att konsumenter förstod att Findus inte aktivt valt hästkött i sina lasagner, men med Findus varumärke på förpackningen är det deras ansvar att känna till *“varenda liten krydda som finns i deras lasagner”*. Han antar att Findus blev irriterade på sina underleverantörer, förlorade kontrollen och till följd av det agerade emotionellt. Reaktionen från ledningen hos Findus var dock mänsklig, men kunde lett till att kunder förlorade tillit till varumärket. Det blev en förtroendefråga enligt Grönholm, som motiverade med att förklara att företag som undviker att ta ansvar och bemöta problem riskerar skador på varumärket. Grönholm befarar att risken finns att kunder antog att om Findus inte var medvetna om innehållet i lasagnen, är det möjligt att de inte var medvetna om innehållet i sina andra produkter. Grönholm sammanfattade att Findus borde kommunicerat att de interna kvalitetskontrollerna brustit enbart för lasagnen, att Findus var ansvarig, att problemet skulle åtgärdas omedelbart samt att de skulle tillse att rutinerna utvärderades för att inte upprepa liknande misstag.

Grönholm belyste dessutom vikten av transparens i krishantering. Han konstaterade att konsumenter inte uppskattar företag som försöker dölja sina misstag. Grönholm menar att det bästa tillvägagångssättet är att vara öppen och personlig, och att konsumenter därigenom i större utsträckning har förståelse för en olycklig händelse. Han tror att Findus kontaktade Livsmedelsverket tidigt och av eget bevåg för att de inte ville riskera att beskyllas för att de försökt dölja händelsen. På detta sätt, menar Grönholm, kunde Findus i efterhand visa att de varit transparenta under hela processen. Orsaken bakom att anlita ett tyskt laboratorium tror Grönholm var att de ville säkerställa att engelska myndigheters rapporter om hästkött i lasagnen stämde.

Grönholm förhåller sig tveksam till om det var rätt att Findus främst publicerade pressmeddelanden i sin krishantering. Han anser att pressmeddelanden är opersonliga, och att det försvårade för konsumenter att skapa en sympatisk bild av företaget. Grönholm menar att de borde utvecklat krishanteringen med ytterligare åtgärder. Ett konkret förslag han delade var att anställa studenter och öppna en telefonmottagning för oroliga konsumenter. Dessutom borde Findus genomfört minst en presskonferens där företaget i detalj förklarade vad som hänt, vad de lärt sig av händelsen och hur de tänkt agera i framtiden, anser Grönholm.

4.4.2 Analys av ansvarstagande i Findus krishantering

En faktor enligt Coombs (1998) som påverkar konsumenters upplevelser gällande ansvar i en krissituation är företagets påverkan på krisen. Det inblandade företagets interna kontroll, det vill säga faktorer bakom krisen som organisationen kan påverka, förändrar konsumenternas upplevelse om företagets ansvar. Något Findus kunde påverka i krisen var agerandet efter de mötts av informationen om risk för hästkött i sina produkter. Findus tog ansvar genom att fortsätta larma svenska myndigheter, återkalla sin lasagne och meddela offentligheten. Fors-Andrée anser att de tog större ansvar än vad lagstiftningen kräver eftersom Findus inte hade någon skyldighet att larma myndigheter så tidigt. Samtidigt kan det ses som självklara åtgärder med tanke på att risken var stor för att det fanns hästkött i produkten. Detta eftersom det framförallt var trovärdiga källor i brittiska myndigheter och mängder av nyhetsmedier som rapporterat om hästköttet. Om Findus hade försökt dölja misstaget hade kritiken i efterhand och varumärkeskapitalets skador troligtvis blivit allvarigare. Det är svårt att veta om Findus vidtog dessa åtgärder för att de ville ta ansvar, eller om det var lämpligast för att skydda varumärkeskapitalet ur ett strategiskt perspektiv.

Vidare var Hästköttsskandalen en stor skandal som även berörde flera andra stora livsmedelsbolag. Trots att andra organisationer drabbades av samma problem, tog Findus stort ansvar för situationen genom att vara först i Sverige att informera om hästkött i sina produkter. En del andra drabbade företag förnekade fullständigt inblandning. Det är inte många konsumenter som är medvetna om varken att skandalen var global eller att den berörde många andra svenska företag. Att Findus rapporterade om hästköttet ledde till att stor del av medias kritik riktades åt Findus. Findus blev den uppenbara syndabocken i Hästköttsskandalen ur medias synvinkel. På kort sikt försämrades således varumärkeskapitalet. Att Findus var tidiga och i viss mån ensamma med att informera

misstaget är ett tydlig bevis på stort ansvarstagande. De rapporterade ett stort misstag i konsumentens intresse, trots att det ledde till att konsumenters förtroende till varumärket försvagades på kort sikt. Findus borde dock i sin krishantering tydligare framhävt att det var en skandal som omfattade många fler aktörer än Findus, och att Findus endast var en liten del av en stor bedrägeriskandal. Utifrån ett ansvarstagande perspektiv är det en svaghet i Findus krishantering.

Findus ansvarsroll i Hästköttskandalen är komplicerad att urskilja. Det går att argumentera för att en stor del av ansvaret tillhör underleverantörer. Det kan motiveras med att de utfört kriminella handlingar och bedragit Findus som var ovetande om hästköttet i lasagnen. Det är inte helt enkelt för Findus att övervaka varenda produkt i sortimenten. Findus anade inte överhuvudtaget att underleverantören dolt något, och utan tillit till samarbetsaktörer är det omöjligt att bedriva en verksamhet. Fors-Andrée menar att Findus inte på egen hand ansvarar för en hel bransch, utan att olika aktörer ansvarar för olika områden. Orsakerna till krisen bör enligt henne placeras i ett större sammanhang. Eftersom många livsmedelsföretag i Sverige drabbades, borde Livsmedelsverket stöttat Findus i krishanteringen. Å andra sidan har Findus trots allt ansvar att vara medvetna om varenda ingrediens i deras produkter, med tanke på att det är deras varumärke på produkten som konsumenter köper. Findus har även ansvar att övervaka att underleverantörers verksamhet bedrivs på ett godtagbart sätt. Att Findus interna kontroller brast, och de inte övervakade sina underleverantörer tillräckligt, är två faktorer som bidrog till Hästköttskandalen. Dessa faktorer var inom Findus interna kontroll.

I Findus krishantering riktades kritik mot underleverantörer. Kritiken mot underleverantörer kunde uppfattas som att Findus avsade sig ansvar för att krisen uppstått. Kritiken kunde också uppfattas som att Findus visade förståelse för oroliga konsumenter genom att förklara att underleverantörerna undersöktes, för att reda ut var, och av vem felet begåtts. Oavsett kritikens verkliga syfte och effekt var en svaghet i Findus krishantering att vid ett flertal tillfällen rikta kritik mot underleverantörer. Det skapade en bild av att krishanteringen var osammanhängande, emotionell och desperat.

Även Findus prestationer över tid är något som påverkar konsumenters upplevelse om företagets ansvar i en krissituation. Enligt Coombs (1998) blir krisens konsekvenser mildare om företaget inte upplevt kriser eller skandaler tidigare. Eftersom Findus inte tidigare

genomgått en allvarlig kris borde konsumenternas kritik mot Findus inte vara allvarliga enligt teorin, vilket indikerar att defensiva strategier borde användas.

4.3.4 Analys av transparens i Findus krishantering

Enligt *interpersonal deception theory* är det viktigt att skapa trovärdighet hos media, konsumenter och intressenter under en kris. Findus agerade snabbt när de tillsatte en krisgrupp efter FSA avslöjat att de funnit häst-DNA i köttprodukter. Findus förde sedan en dialog med Livsmedelsverket där de var transparenta gällande händelsen och vad som inträffat. Således är det en möjlig förklaring till att Findus valde att publicera flera pressmeddelanden under en kort period. Vid analys och granskning av Findus uttalanden i pressmeddelande ett och två är det dock svårt att urskilja fördelarna med att först varna för att det kan finnas hästkött i lasagnen, och en dag senare bekräfta det. Förtroendet hade förmodligen inte försämrats avsevärt ifall Findus sammansatt pressmeddelande ett och två. Samtidigt är det viktigt att ha förståelse för sammanhanget vid analys. Findus befann sig i en pressad situation, där de ständigt möttes av ny information från olika aktörer som de var tvungna att agera utifrån och ta ställning till. Det är viktiga aspekter att väva in vid analys av pressmeddelandena och Findus krishantering. Det är enkelt att i efterhand ifrågasätta åtgärder som upplevdes naturliga i den rådande stunden. Under stressade situationer kan man anta att beslut som ska fattas inte övervägs lika noggrant som i en situation när man inte befinner sig i en kris.

Vid analys av Findus krishantering av den första dimensionen i IDT, sanning, är bedömningen att de inte delade lögnen i sin krishantering. De var genomgående tidiga med att rapportera om nyheter gällande skandalen. Findus var transparenta i sin krishantering och berättade för allmänheten vad som hänt och planerade åtgärder (till exempelvis att återkalla lasagnen). Att de anlät ett laboratorium för att undersöka lasagnens innehåll är en indikator på att de ville reda ut och informera om situationen. En konsekvens av att vara tidiga med att informera om situationen var att stor del av medias uppmärksamhet riktades mot Findus, vilket skapade en kritisk bild av Findus och försvagade bolagets varumärkeskapital. Findus ställdes till svar och behövde besvara många frågor samtidigt, vilket ökade risken för snabba och ogenomtänkta svar.

Vår bedömning är att Findus krishantering även var fullständig, eftersom de inte dolt eller utelämnat information. En anledning till att krishanteringen bedöms som fullständig är att det inte avslöjades några betydande upptäckter kring Hästköttskandalen i efterhand som Findus inte informerat om. Findus var det första och enda bolaget i Sverige som informerade om och erkände hästköttet. Inom Findus organisation fanns det delade meningar om hur mycket information som skulle publiceras. Det fanns meningskiljaktiker internt, där vissa ansåg att det var bättre att begränsa informationen till offentligheten. Vår bedömning är att det var rätt att förmedla sanningen, men att det inte är säkert att det var nödvändigt att dela all information direkt. Findus krishantering resulterade däremot på längre sikt i ett förstärkt varumärkeskapital, vilket med stor sannolikhet berodde på fullständighet och transparens i krishanteringen.

Den tredje dimensionen, klarhet, är något som Findus också lade mycket vikt vid. Findus ville dela en tydlig bild av Hästköttskandalen. Det var därför flera pressmeddelanden genomfördes och att de även deltog på många intervjuer där funderingar och frågor besvarades. Findus valde även att bjuda in sina kunder till sina fabriker där de fick iaktta hur företaget tillverkade sina lasagner. Det skapade klarhet hos konsumenter eftersom Findus visade att produktionen var säker. Det är dock osäkert om pressmeddelanden var den mest effektiva kommunikationsformen i krishanteringen. I pressmeddelanden finns det inte möjlighet för intressenter att ställa Findus till svars. Hade Findus genomfört presskonferenser hade intressenter fått möjlighet att ställa frågor till Findus, vilket hade kunnat resultera i att konsumenters frågor kunnats besvaras, samt gett en personligare uppfattning av Findus.

Den sista av de fyra dimensionerna i Buurgons teori är relevans. Undersöker man Findus krishantering framstår informationen som relevant. Findus informerade om de viktigaste aspekterna av krisen, och la inte några betydande resurser på att informera om något som inte kändes aktuellt.

En av anledningarna till att Findus som varumärke fortfarande existerar på marknaden utifrån IDT:s synvinkel, är tack vare att företaget delade sanningen, inte dolt information, att informationen var tydlig och relevant. Detta gav således intressenter möjligheten att skapa sig en egen uppfattning och kritisera Findus för det faktiska problemet och inte för deras tillvägagångssätt att förmedla nyheten. Findus kritiserades i huvudsak för händelsen, och inte för att de försökt dölja information i sina pressmeddelanden. På kort sikt försämrades Findus

varumärkeskapital avsevärt, men redan efter sex månader var varumärkeskapitalet starkare än före Hästköttskandalen. Sammantaget stärktes Findus varumärke av krisen. Findus hade kunnat välja att inte vara transparenta, det vill säga att enbart återkalla lasagnen utan att kommentera varför. Findus krisgrupp ansåg dock att det var bästa att vara transparent och berätta sanningen, vilket stämmer väl med IDT-teorin.

5. Diskussion

I detta kapitel sammanfattas och ifrågasätts den empiriska analysen. Empiriska analysen generaliseras genom en vidareutveckling av Coombs analytiska ramverk (1998).

5.1 Findus tillämpning av Coombs krishanteringsstrategier

Baserat på fallbeskrivningen och respondenternas perspektiv av Hästköttskandalen kunde Findus tillämpning av Coombs (1998) krishanteringsstrategier urskiljas. Krishanteringsstrategierna identifierades genom att analysera Findus krishantering med hjälp av Salvador och Ikedas teori om förberedelser, Coombs teori om ansvar (1998) och Buller och Burgoons IDT (Clementson och Xie, 2021).

Gällande Findus förberedelser för potentiella kriser lyckades Findus utifrån Salvador och Ikedas teori (2018) implementera effektivt externt övervakade. Det uppnåddes genom att bemanna personal på digitala plattformar, övervaka marknad och medier. Från ett internt produktperspektiv misslyckades de å andra sidan att övervaka det som kan påverka produktens kvalitet. I synnerhet på grund av brist på interna kvalitetskontroller och effektiva system för att kunna spåra alla parter inom distributionskedjan. Dock uppstod problemet flera led ut i leverantörskedjan som en del av ett bedrägeri, och således var det komplicerat att kontrollera den interna kvaliteten. Vidare fanns det inte heller en etablerad eller tillräckligt förberedd krisgrupp. Däremot fanns det policyer och riktlinjer för hur man skulle agera vid en kris.

Utifrån vår bedömning av Findus förberedelser för en potentiell kris kan man urskilja att Findus tillämpade strategin *corrective action* i krishanteringen efter Hästköttskandalen. Som resultat av det framgångsrika externa övervakandet lyckades Findus agera snabbt. De stoppade distribution och försäljning kort efter att de tagit del av rapporterna om risk för hästkött. De återkallade lasagnen i samband med att resultaten från det tyska laboratoriet anlände. Att Findus försökte reparera skadorna genom dessa åtgärder är tecken på att de använde *corrective action*-strategin. Genom att de vidtog dessa strategiska åtgärder minskade de risken att ytterligare kunder skulle köpa lasagne innehållande hästkött.

Utifrån IDT är vår bedömning att Findus var transparenta i sin krishantering. Findus försökte varken dölja eller förneka Hästköttskandalen. Frågan är dock om det var effektivt av Findus att vara så transparenta som de var i Hästköttskandalen. Som konsekvens av att Findus var först i Sverige om att informera om skandalen kritiserades de mycket i media. Företag som ICA och Dafgård var också inblandade, men valde en strategi som innebar att undanhålla eller dölja information istället. Det är möjligt att argumentera för att den strategin lyckades, eftersom i princip ingen förknippar Hästköttskandalen med dessa varumärken. Därmed är det möjligt att även Findus konsekvenser av Hästköttskandalen blivit mildare om de efterliknat Dafgårds och ICA:s krishanteringsstrategier. Emellertid var troligtvis någon av dessa aktörer tvungen att informera om hästköttet. Om samtliga företag med samma leverantör undanhållit information om hästkött tills att det avslöjats för allmänheten av en annan aktör, är det möjligt att utfallet och dess konsekvenser blivit mycket allvarligare. För Findus hade det scenariot med stor sannolikhet lett till en förtroendekris eftersom grundproblemet var så pass allvarligt. Vår sammanställda bedömning utifrån teori och empiri är att Findus beslut att vara transparent i sin krishantering var effektivt utifrån ett långsiktigt perspektiv. Det stämmer överens med IDT-teorin, som hävdar att transparens är långsiktigt effektivt. Det speglar av sig i Findus fall, där de kortsiktiga effekterna på varumärkeskapitalet var negativa, medan långsiktiga var positiva. Findus levde de upp till sina värderingar transparens, rättvisa och ärlighet i Hästköttskandalen.

Bedömningen att Findus var transparenta möjliggjorde slutsatsen att Findus inte tillämpade krishanteringsstrategin *denial*, som innebar förnekande att krisen eller skandalen existerar. Findus gjorde egna tester med hjälp av det tyska labbet för att säkerställa ifall det fanns hästkött i lasagnen. Efter att provsvaren anlant meddelade Findus offentligheten genom ett pressmeddelande att företagets lasagne innehöll hästkött. De kommenterade situationen dessutom tidigt genom att innan provsvaren anlant publicera ett pressmeddelande som informerade om att det fanns risk för hästkött i lasagnen. Findus tillämpade heller inte *attack accuser*, som innebär att organisationen som genomgår en kris konfronterar anklagaren och menar att en kris inte existerar. De gick aldrig till motangrepp mot FSA, som angivit att en av Findus underleverantörers produkter kunde innehålla hästkött.

Gällande ansvar i Hästköttskandalen är vår bedömning att en del av ansvaret i Hästköttskandalen tillhör Findus, men inte särskilt mycket. Det som Findus kunde påverkat var den interna kontrollen av produkter, samt kontrollen över sina underleverantörer. Däremot

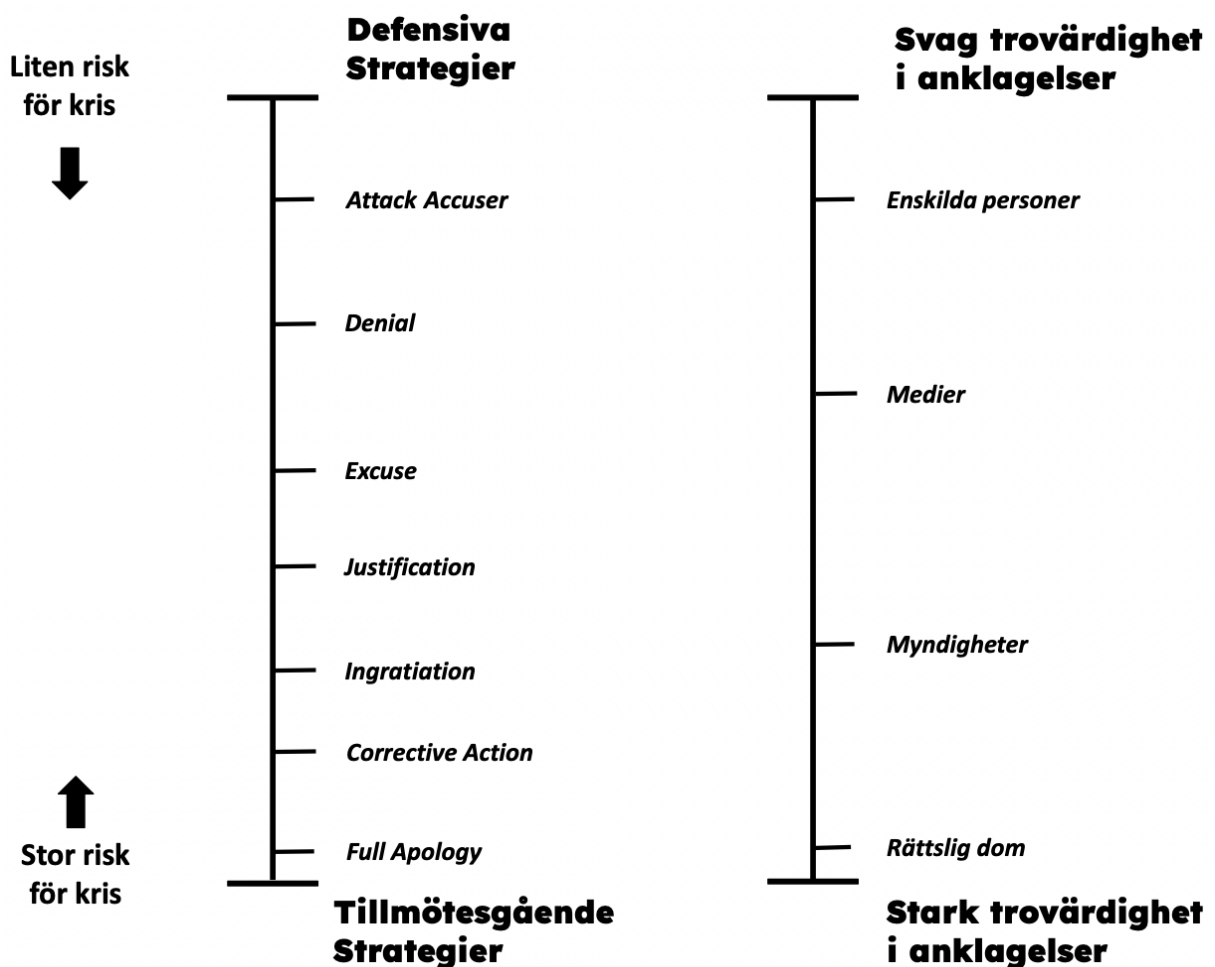
var Findus ett offer i en stor bedrägerihärva, där många och stora livsmedelsbolag också drabbades. Findus kan inte förväntas testa varenda lasagne, och hade samtidigt inga misstankar om att underleverantörerna fuskat med leveranser. Företaget har heller ingen historik av tidigare större kriser eller skandaler. Utifrån Coombs ramverk borde Findus tillämpa krishanteringsstrategier av defensiv karaktär snarare än tillmötesgående. Framförallt eftersom konsumenternas upplevelse om Findus ansvar för krisen utifrån teorin inte var särskilt stor.

Utifrån bedömningen att endast en andel av ansvaret i Hästköttskandalen tillhör Findus kunde tillämpning av krishanteringsstrategin *excuse* urskiljas. Dessutom blev det tydligt att *full apology-strategin* inte tillämpades av Findus. Analyserar man Findus krishantering går det att antyda flera situationer där de använde krishanteringsstrategin *excuse*. Ett exempel är att de riktade skulden på sina underleverantör. Motiveringen var att underleverantören inte hållit det de utlovat, redovisat felaktiga uppgifter hur köttet var framtaget och dess innehåll. I pressmeddelanden förnekade Findus till viss del ansvar och riktade skulden mot sina underleverantörer. Findus menar att de enbart var neutrala sin kriskommunikation och att intentionen var att återberätta vad som hänt. Hur stor ansvarsfriskrivningarna från Findus egentligen var går att diskutera. Med tanke på att Findus använde denna strategi kunde full apology-strategin uteslutas, eftersom den innebär att man tar på sig fulla ansvaret.

Att Findus hade en viss del ansvar i Hästköttskandalen bidrag till att de tillämpade strategierna *justification* och *ingratiation* i sin krishantering. För att minska skadan av krisen tillämpade Findus *justification* i det sista pressmeddelandet. I detta pressmeddelande framförde Findus att de genomfört nya prover på sin lasagne. De nya proverna bevisade att det inte funnits någon medicin i lasagnerna, som det funnits misstankar om. *Ingratiation* handlar om att vidta åtgärder för att återställa och förbättra intressenternas inställning till organisationen efter en kris. Findus bjöd in konsumenter till sin fabrik där de fick iakttå produktionen av lasagnerna samt interagera med kockar och kvalitetsansvariga. Genom denna åtgärd kunde Findus stegvis vinna tillbaka konsumenternas förtroende och återställa varumärkeskapitalet.

5.2 Alternativt analytiskt ramverk för kriser

En betydande upptäckt i studien av Findus krishantering var att krisgruppens val av krishanteringsstrategier påverkades av trovärdigheten i anklagelserna mot företaget. De valde en övergripande tillmötesgående krishantering eftersom de inte ville riskera att i efterhand anklagas för att försökt dölja sitt misstag genom att ljuga eller undanhålla information om situationen. I Findus situation var det brittiska myndigheten FSA som larmade om risken för hästkött i produkter hos en leverantör till Findus. Krisgruppen på Findus bedömde denna källa som trovärdig, och att sannolikheten för att påståendet skulle stämma var stor. Risken för att en kris skulle uppstå var enligt Findus krisgrupp betydande. Hade det avslöjats i efterhand att Findus försökt dölja eller undanhålla information, hade troligtvis konsekvenserna till följd av krisen varit allvarligare.



Figur 4: Alternativt analytisk ramverk för kriser.

Trovärdigheten i anklagelser är en faktor som även andra varumärken kan analysera i sin krishantering. I vårt ramverk analyseras trovärdigheten i anklagelser riktade mot företag för att ge vägledning om vilka krishanteringsstrategier som är effektiva och som ska tillämpas för den specifika situationen. Ramverket utgår från Coombs teori från 1998, och har utvecklats genom att analysera kriser utifrån risk för kris istället för upplevt ansvar. Förändringen genomfördes genom att pilarna i modellen ändrats från upplevt ansvar till risk för kris. Även spalten till höger har ändrats från intern kontroll till trovärdighet i anklagelser. Ramverket baseras på att studien visade att vid svag trovärdighet i anklagelser, är risken för att en kris uppstår litet och defensiva strategier effektivare. Tvärtom är tillmötesgående strategier effektiva när trovärdigheten i anklagelserna är stark och risken för en kris stor.

Ramverket är aktuellt eftersom betydelsen av trovärdigheten i anklagelser har ökat i takt med digitaliseringen och sociala mediers etablering. Dessa faktorer har påverkat hur företag effektivt hanterar en kris. Det har bidragit till att information sprids fortare och till fler, och risken för falska nyheter ökat. Coombs ramverk skapades år 1998, innan social media var en naturlig del i konsumenters livsstil, och beaktar inte dess roll i krishantering. Trovärdighet i anklagelser har en helt annorlunda betydelse inom krishantering på 20-talet jämfört med 90-talet.

För att möjliggöra användning av vårt analytiska ramverk i praktiken, identifierades fyra olika nivåer av styrka i anklagelsernas trovärdighet. De olika nivåerna är enskilda personer, medier, myndigheter och rättslig dom. Den första nivån är anklagelser från enskilda personer. Dessa anklagelser härstammar från enstaka individer och underbyggs inte av fakta. Anklagelserna visar ofta emotionella drag, och trovärdigheten bedöms vara svag. I denna situation är krishanteringsstrategierna *attack accuser* och *denial* effektiva. Den andra nivån är anklagelser från medier. På denna nivå härstammar anklagelser från flera håll, med underbyggda fakta. Medier tenderar däremot att vinkla information för att upplevas spännande och ge exponering. Det kan innebära att media överdriver eller förtränger information. Således är fler läsare skeptiska till utgiven information från media och även medvetna om risken för mediedrev. Det är dessutom viktigt att beakta att medier kan skilja sig åt i trovärdighet. Generellt sett bedöms trovärdigheten i information som sprids via sociala medier vara svag jämfört med public service, det vill säga statliga och allmänna tjänster såsom SVT, UR och andra etablerade nyhetsbyråer som Dagens Nyheter och Svenska

Dagbladet. Överlag bedöms dock trovärdigheten vara relativt svag i medier. Därav är strategierna *denial*, *excuse* och *justification* mest lämpliga och effektiva.

Den tredje nivån är anklagelser från myndigheter. På denna nivå är anklagelserna undersökta och underbyggda med stor mängd resurser och fakta. Myndigheter bedöms dessutom vara sakliga i sina anklagelser. Trovärdigheten på anklagelserna bedöms vara relativt stark. I Hästköttskandalen var det en myndighet som startade anklagelser om hästkött. Utifrån anklagelserna bedömde Findus att det var troligt att uppgifterna stämde, vilket det i efterhand gjorde. Findus tillämpade strategierna *excuse*, *justification*, *ingratiation* och *corrective action*, som är effektiva i denna situation. Den fjärde nivån är anklagelser i form av rättslig dom. På denna nivå har företagets roll i situationen noggrant granskats i en rättslig process. Risken för misstag i bedömningen och emotionell påverkan bedöms vara låg, och trovärdigheten i anklagelserna bedöms vara stark. Att rättsliga myndigheter har stark trovärdighet gör att det är svårt att ifrågasätta deras beslut. I denna typ av situation är således *ingratiation*, *corrective action* och *full apology* mest effektiva.

6. Slutsats

I detta kapitlet sammanfattas slutsatserna från studien och forskningsfrågan besvaras. Även det teoretiska bidraget sammanfattas.

Efter granskning av Hästköttskandalens händelseförlopp och Findus krishantering utifrån Salvador och Ikedas teori om förberedelser (2018), Coombs teori om ansvar (1998) och Buller och Burgoons teori om transparens (Clementson och Xie, 2021) kunde forskningsfrågan “Hur tillämpade Findus Coombs krishanteringsstrategier för att försvara varumärkeskapitalet under Hästköttskandalen?” besvaras. En kombination av flera krishanteringsstrategier från Coombs (1998) identifierades i Findus krishantering. En strategi i Findus krishantering är *excuse*. Denna tillämpade Findus genom att försöka minska sitt ansvar för krisen genom att rikta kritik mot underleverantörer. Findus förklarade att de blivit lurade av underleverantörer gällande innehållet i produkter, och anklagade dem således för bedrägeri. Det finns även inslag av *justification*, *ingratiation* och *corrective action* i Findus krishantering. *Justification* tillämpades genom att de försökte dämpa skadan orsakad av skandalen. Detta gjorde Findus genom att utreda om det fanns hälsofarlig medicin i hästköttet och därefter meddela att så inte var fallet. *Ingratiation* tillämpades genom att bjuda in konsumenter till Findus fabrik för att visa hur lasagnen produceras samt *corrective action* tillämpades genom att stoppa distribution, försäljning och återkalla produkten.

Studiens teoretiska bidrag är ett vidareutvecklat ramverk baserat på Coombs ramverk, som kan användas för analys av kriser och val av krishanteringsstrategier. I ramverket analyseras kriser utifrån trovärdighet i anklagelser, vars betydelse i krishantering ökat av digitaliseringen och sociala mediers utveckling. Baserat på trovärdigheten i anklagelserna kan de lämpligaste krishanteringsstrategierna identifieras. Ramverket utgår från slutsatsen i studien att en bidragande orsak till Findus val av krishanteringsstrategier var att sannolikheten i anklagelserna, och således risken för att krisen skulle uppstå var stor. En övergripande transparent strategi tillämpades av Findus i Hästköttskandalen för att undvika risken för att i efterhand anklagas för att dolt eller undanhållit information i efterhand om krisen väl skulle inträffa.

7 Vidare forskning

I det avslutande kapitlet ges förslag på ämnen inom Brand Crisis Management med brist på kunskap, där det är relevant för framtida forskare att studera vidare.

Idag är en stor del av ämnet krishantering inriktad på krishantering under en pågående kris. I skymundan finns förberedelser för kriser, som är väsentligt både för att förebygga att krisen uppstår, och för att dämpa de negativa konsekvenserna om den inträffar. Litteraturen är begränsad, och i praktiken är många företag dåligt förberedda för kriser. Majoriteten av de företag som vidtar förebyggande åtgärder och övar krishantering har genomgått en kris tidigare. Respondenterna i studien lyfte brister kring ämnet, och nämnde att företag inte är medvetna om risken för att en kris uppstår, att de sällan övar på krishantering och att de borde inkludera krishantering i avtal med kommunikationsbyråer. I synnerhet framförde experter inom krishantering att få ledningsgrupper i näringslivet har kunskap eller är förberedda för kriser. Följaktligen är det relevant att vidare studera och lyfta forskning kring förebyggande åtgärder och förberedelser för kris. Det kan genomföras genom att undersöka kvantiteten företag som tränar och är förberedda för en potentiell kris. Även kvaliteten av förberedelser är intressant att studera. Hur många företag är förberedda för en potentiell kris? Hur förbereder sig företag för potentiella kriser?

En annat sätt att forska vidare är att inkludera fler fall i studien. På så sätt kan den externa validiteten och generaliserbarheten höjas genom att fler fall undersöks och jämförs. Under studiens gång framgick det att fler svenska företag var inblandade i Hästköttskandalen. Vissa företag drabbades också av hästkött i sina produkter, medan andra påverkades av att förtroendet för hela branschen eller produktkategorin minskade. Vår bedömning är att fler andra svenska företag var delaktiga i lika hög grad som Findus i Hästköttskandalen, men att medias uppmärksamhet riktades mot Findus eftersom de var transparenta i sin krishantering. Ett förslag för vidare forskning kring ämnet är att undersöka andelen konsumenter som är medvetna om att fler företag än Findus drabbades av hästkött i sina produkter. Slutligen är ett intressant forskningsområde att undersöka företag som ICA och Dafgårds ansvarsroller, krishantering och konsekvenser av Hästköttskandalen. Stämmer inte påståendet att transparens alltid är att föredra, som flera av respondenterna yttrade? Är det möjligt att

förneka ansvar trots att man är skyldig? Vilket företag hade egentligen mest effektiv krishantering av Hästköttskandalen?

Referenslista

Anon, (i.d.). *Om Micco* | *THE BRAND-MAN*. Tillgänglig online: <https://micco.se/about/>

[Hämtad 29 november 2022]

BBC News .(2017). *Samsung confirms battery faults as cause of note 7 fires*. BBC News.

Tillgänglig online: <https://www.bbc.com/news/business-38714461>.

[Hämtad 15 november 2022].

Benoit, W.L. (1997). *Image Repair Discourse and Crisis Communication*. *Public Relations*

Review, 23, 177-186. Tillgänglig online: [http://dx.doi.org/10.1016/S0363-8111\(97\)90023-0](http://dx.doi.org/10.1016/S0363-8111(97)90023-0)

[Hämtad 15 november 2022].

Breakwell, G.M. (2008). *Doing Social Psychology Research*. Google Books. John Wiley & Sons.

Tillgänglig

online:

https://books.google.pt/books?hl=sv&lr=&id=tBxVUhrfY6UC&oi=fnd&pg=PA305&dq=laddering+technique&ots=Tln-EAABTI&sig=f7jPzztVwarSn3VNWuGUtqNIXyk&redir_esc=y#v=onepage&q=laddering%20technique&f=false

[Hämtad 30 december 2022]

Borba Salvador, A. and Akemi Ikeda, A. (2018). *Brand crisis management: the use of information for prevention, identification and management*. *Review of Business*

Management, 20(1), pp.74–91. doi:10.7819/rbgn.v20i1.3583

[Hämtad 12 december 2022]

Bryman & Bell. (2017). *Företagsekonomiska Forskningsmetoder*. S 42-45, 86-87, 308, 312, 372-378,542-544, 559-560. Tredje upplagan. Stockholm: Libe

Buller, D. B., & Burgoon, J. K. (1996). *Interpersonal deception theory*. *Communication Theory*, 6(3), 203–242. Tillgänglig online:

<https://academic.oup.com/ct/article-abstract/6/3/203/4259838?redirectedFrom=fulltext>

[Hämtad 20 november 2022].

Clementson, D.E. and Xie, T. (2021). *On the merits of transparency in crisis: Effects of answering vs. evading through the lens of deception theory*. International Journal of Strategic Communication, 15(1), pp. 1–17. Tillgänglig online: <https://doi.org/10.1080/1553118x.2020.1836644>

[Hämtad 15 november 2022].

Coombs, W.T. (1998). *An Analytic Framework for Crisis Situations: Better Responses From a Better Understanding of the Situation*. Journal of Public Relations Research, 10(3), pp.177–191. Tillgänglig online: https://www.tandfonline.com/doi/abs/10.1207/s1532754xjpr1003_02

[Hämtad 15 november 2022].

Coombs, W.T. (2007). *Attribution Theory as a Guide for Post-Crisis Communication Research*. Public Relations Review, 33, 135-139. Tillgänglig online: <http://dx.doi.org/10.1016/j.pubrev.2006.11.016>

[Hämtad 20 november 2022].

Cleeren, K., van Heerde, H.J. and Dekimpe, M.G. (2013). *Rising from the Ashes: How Brands and Categories Can Overcome Product-Harm Crises*. Journal of Marketing, 77, 58-77. Tillgänglig online: <http://dx.doi.org/10.1509/jm.10.0414>

[Hämtad 22 november 2022].

Dagens industri. (2013). *Köttskandalen ger höjda priser*. Tillgänglig online: <https://www.di.se/artiklar/2013/4/12/kottskandalen-ger-hojda-priser/>

[Hämtad 15 november 2022].

Dagens industri. (2020). *Så förintade sexköpet varumärket Paolos på en dag*. Tillgänglig online: <https://www.di.se/nyheter/sa-forintade-sexkopet-varumarket-paolos-pa-en-dag/>

[Hämtad 15 november 2022].

Dawar, N., & Lei, J. (2009). *Brand crises: The roles of brand familiarity and crisis relevance in determining the impact on brand evaluations*. Journal of Business Research, 62(4), 509–516. Tillgänglig online:

<https://ludwig.lub.lu.se/login?url=https://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&AuthType=ip.uid&db=edsjrs&AN=edsjrs.1558501&site=eds-live&scope=site>

[Hämtad 11 november 2022].

Dawar, N. and Pillutla, M.M. (2000). Impact of Product-Harm Crises on Brand Equity: The Moderating Role of Consumer Expectations. *Journal of Marketing Research*, 37(2), pp.215–226. Tillgänglig online:

[doi:10.1509/jmkr.37.2.215.18729](https://doi.org/10.1509/jmkr.37.2.215.18729).

[Hämtad 16 november 2022].

Dubois, A. och Gadde, L. (2002). *Systematic combining: an abductive approach to case research*, *Journal of Business Research*, 55, pp. 553-560

Dutta, S. and Pullig, C. (2011). *Effectiveness of Corporate Responses to Brand Crises: The Role of Crisis Type and Response Strategies*. *Journal of Business Research*, 64, 1281-1287.

<http://dx.doi.org/10.1016/j.jbusres.2011.01.013>

[Hämtad 20 november 2022]

ExxonMobil. (2018). *The Valdez oil spill*. Tillgänglig online: <https://corporate.exxonmobil.com/Operations/Energy-technologies/Risk-management-and-safety/The-Valdez-oil-spill#Overview>.

[Hämtad 20 november 2022].

Falkheimer, J. and Heide, M. (2015). *Trust and brand recovery campaigns in crisis: Findus Nordic and the horsemeat scandal*. *International Journal of Strategic Communication*, 9(2), pp. 134–147. Tillgänglig online: <https://doi.org/10.1080/1553118x.2015.1008636>

[Hämtad 14 november 2022].

Findus. (2021). *Findus Historia*. Tillgänglig online: https://www.findus.se/om-oss_vart-varumärke/findus-historia

[Hämtad 16 november 2022].

J. Fors-Andrée. (i.d). *Ansvar och skuldfrågor i en kris – om Findus och köttskandalen*.

Tillgänglig online: <https://www.jeanettefors.se/tag/findus/>

[Hämtad 30 november 2022].

Forbes, (2017.). *Samsung Explains Note 7 Battery Explosions, And Turns Crisis Into Opportunity*. Tillgänglig online:

<https://www.forbes.com/sites/maribellopez/2017/01/22/samsung-reveals-cause-of-note-7-issu-e-turns-crisis-into-opportunity/?sh=2087991624f1>

[Hämtad 22 november 2022].

Furusjö, J. (2015) *Volkswagen-skandalen på 35 sekunder*. Tillgänglig

online:<https://www.aftonbladet.se/nyheter/a/oRVyGV/volkswagen-skandalen-pa-35-sekunder>

[Hämtad 14 november 2022].

Hegner, S.M., Beldad, A.D. and Kamphuis op Heghuis, S. (2014). *How Company Responses and Trusting Relationships Protect Brand Equity in Times of Crises*. *Journal of Brand Management*, 21, 429-445.

<http://dx.doi.org/10.1057/bm.2014.12>

[Hämtad 17 november 2022]

Kotler, P, Keller, K, Chernev, A. (2021). *Marketing management*. 16 edition. Pearson. S 238-240.

LinkedIn, (2022). *Henrik-Nyberg*. Tillgänglig online:

<https://www.linkedin.com/in/henrik-nyberg-a7301b32/>

[Hämtad 12 december 2022].

LinkedIn, (2022). *Jari-Latvanen*. Tillgänglig online:

<https://www.linkedin.com/in/jari-latvanen-47817139/>

[Hämtad 21 december 2022].

McLaughlin, M.L., Cody, M.J. and O'Hair, H.D. (1993). *Management of failure events: Some contextual determinants of accounting behavior*, OUP Academic. Oxford University Press.

Tillgänglig

online:

<https://academic.oup.com/hcr/article-abstract/9/3/208/4587879?redirectedFrom=fulltext>

[Hämtad 28 december 2022].

Sharma, V, Kharas, H. (2017). *The Indestructible Brand: Crisis Management in the Age of Social Media*. First Edition ed. [online] *SAGE Knowledge*. 55 City Road, London. Tillgänglig online: <https://sk.sagepub.com/books/the-indestructible-brand>

[Hämtad 11 november 2022].

SVT. (2011). *Steve Jobs är död*. SVT Nyheter. Tillgänglig online: https://www.svt.se/nyheter/utrikes/20111006060613_steve_jobs_ar_dod

[Hämtad 15 november 2022].

SVT. (2013). *Upp till 100 procent hästkött i findus lasagne*, SVT Nyheter. Tillgänglig online: <https://www.svt.se/nyheter/inrikes/misstankt-hastkott-i-findus-lasagne> [Hämtad 14 november 2022].

Mats Eriksson. (2014). *Sociala medier och webb vid kris – strategier och taktiker*, Tillgänglig online: <https://rib.msb.se/filer/pdf/27350.pdf>

[Hämtad 11 november 2022].

Rea, B., J. Wang, Y. and Stoner, J. (2014). *When a brand caught fire: the role of brand equity in product-harm crisis*. *Journal of Product & Brand Management*, 23(7), pp.532–542. Tillgänglig online: [doi:10.1108/jpbm-01-2014-0477](https://doi.org/10.1108/jpbm-01-2014-0477).

[Hämtad 18 november 2022].

Yazan, B. (2015). Three Approaches to Case Study Methods in Education: Yin, Merriam, and Stake. *The Qualitative Report*, 20(2), pp.134–152. Tillgänglig online: [doi:10.46743/2160-3715/2015.2102](https://doi.org/10.46743/2160-3715/2015.2102).

[Hämtad 29 december 2022].

Muntliga källor

Fors-Andrée, Jeanette. Krishanterare, medietränare, rådgivare vid Jeanette Fors-Andrée AB.

Zoom-intervju 5 december 2022.

Grönholm, Micco. Adjungerad universitetsadjunkt i marknadsföring, Företagsekonomiska institutionen, Lunds universitet samt expert på varumärkesutveckling och företagsledning.

Zoom-intervju 2 december 2022.

Latvanen, Jari. Fd VD vid Findus (2010-2014).

Zoom-intervju 21 december 2022.

Nyberg, Henrik. Fd medarbetare vid Findus. Under Hästköttskandalen var han "Supply Chain Manager" och ingick i företagets krisgrupp.

Zoom-intervju 12 december 2022.

8 Appendix

8.1 Intervjuguide

Tema	Huvudfråga & följdfrågor
Introduktion	<p><u>Vem är du?</u> Vad arbetar du med? Vad har du för erfarenheter inom krishantering?</p>
Fallstudie	<p>Vad är din erfarenhet från "Hästköttskandalen" och Findus efterföljande krishantering? Vad är din erfarenhet av vad som hände i "Hästköttskandalen"? Vad är din erfarenhet gällande Findus krishantering? Hur är din relation till krisen? Hur gick snacket i branschen om krisen? Vad är unikt med just denna kris?</p>
Rekapitulation av Findus händelseförlopp och åtgärder	<p>Jan 2013: FSA avslöjar att hästkött hittats hos underleverantörer till Findus. 4 feb 2013: Findus meddelar livsmedelsverket, stoppar distribution och anlitar tyskt lab. Hur ställer du dig till åtgärden att meddela livsmedelsverket? Hur ställer du dig till åtgärden att stoppa distributionen? Hur ställer du dig till åtgärden att anlita ett laboratorium?</p> <p>7 feb 2013 pressmeddelande 1: Findus förklarade att det finns risk för hästkött. Konsumenter rätt att lämna tillbaka varan. Hur ställer du dig till åtgärden att förklara att det finns risk för hästkött och att konsumenter har rätt att lämna tillbaka varan?</p> <p>8 feb 2013 pressmeddelande 2: Efter provsvar erkänner Findus att det finns hästkött och att de återkallat lasagnen. Findus avsade samtidigt sitt ansvar och skyllde på sina leverantörer. Hur ställer du dig åtgärden att erkänna och återkalla lasagnen? Hur ställer du dig åtgärden att neka ansvar och skylla på leverantörer?</p> <p>10-14 feb 2013 pressmeddelande 3-5: Findus anklagade bl.a underleverantör för bedrägeri och fortsatte rikta skuld till underleverantör. Hur ställer du dig åtgärden att anklaga underlev för bedrägeri och igen rikta skuld?</p>
Avslutning	<p>Findus Krishantering: Vad gjorde Findus bra? Vad kunde de gjort annorlunda?</p> <p>Var det rätt att endast göra presskonferenser?</p> <p>Tillägsfrågor:</p> <p>Intervju 1 med Grönholm Hur påverkades Findus varumärke av krisen? Varumärkeskapitalet?</p> <p>Intervju 2 med Fors-Andrée Var de tillräckligt förberedda för en kris? Agerade på något sätt känslomässigt istället för rationellt?</p> <p>Intervju 3 - 4 med Nyberg & Latvanen Hur påverkade krisen ditt arbete och din roll? Hur arbetade ni med förbyggande krishantering? Kan du berätta mer om krisgruppen? Hur såg konstellationen ut? När skapades krisgruppen och hur jobba dem? Vad för externa parter tog ni hjälp från?</p>

8.2 Modell som inspiration för att skapa intervjuguide

