



LUNDS UNIVERSITET
Ekonomihögskolan

Företagsekonomiska institutionen

FEKH29

Examensarbete i marknadsföring på kandidatnivå

HT23

Kontroll i Kaoset

En Fallstudie på Oatlys Kris- och Kommunikationsstrategier

Författare:

Oscar Holgersson

Samuel Petrik

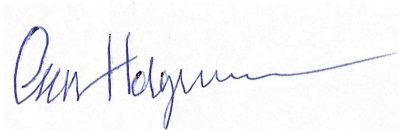
Handledare:

Sofia Ulver

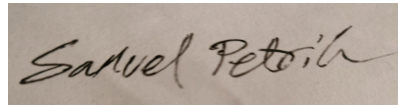
Förord

Vi vill rikta ett stort tack till vår handledare, Sofia Ulver, för din vägledning och ditt stöd under hela arbetets process. Vi vill även tacka Linda på Oatly för din medverkan i studien. Dina insikter och erfarenheter har varit ytterst värdefulla för arbetet.

Lunds Universitet, Februari 2024

A handwritten signature in blue ink on a light-colored background. The signature is cursive and reads "Oscar Holgersson".

Oscar Holgersson

A handwritten signature in black ink on a light-colored background. The signature is cursive and reads "Samuel Petrik".

Samuel Petrik

Sammanfattning

Examensarbetets titel: Kontroll i kaoset - En Fallstudie på Oatlys Kris- och Kommunikationsstrategier

Seminariedatum: 2023-01-11

Ämne/kurs: FEKH29, Examensarbete i marknadsföring på kandidatnivå, 15 hp

Författare: Oscar Holgersson och Samuel Petrik

Handledare: Sofia Ulver

Nyckelord: Krishantering, Kriskommunikation, Intressenter, Varumärkesaktivism, Hållbarhet

Forskningsfråga: Hur samspelar intern och extern kriskommunikation med varandra och hur spelar detta roll för krishantering i företag som tillämpar varumärkesaktivism?

Syfte: Syftet med denna uppsats är att få en djupare förståelse för hur intern och extern kriskommunikation påverkar varandra och hur samspellet mellan dessa påverkar företagets krishantering.

Metod: Det metodval som gjordes var utifrån en hermeneutisk forskningsstrategi, tillsammans med en kvalitativ forskningsstrategi. Undersökningen utgick från en abduktiv ansats där empirin samlades in genom en dokumentanalys samt en semistrukturerad intervju där datan analyserades med en tematisk analysmetod.

Teoretiska perspektiv: Den interna kommunikationen är enligt Heide och Simonsson (2019) en av de viktigaste delarna vid hantering av kris då den syftar till att såväl förmedla instruktioner som att skapa lojalitet och höja engagemanget. Utöver det interna är även den externa

kommunikationen under en kris avgörande för att hantera konsekvenserna av situationen (Crandall et al., 2010, s.151). Vidare påpekar Greenwood och Van Buren (2010) att strävan även här, är att stärka pålitligheten då de externa såväl som de interna intressenterna förväntar sig något av företaget. De två typerna av kommunikation var för sig är viktiga i hanteringen av en kris, men båda strävar delvis efter samma mål. Syftet är i grunden att bygga och bibehålla relationer med intressenter där Mitroff och Anagnos (2001) samt Heide och Simonsson (2019) påstår att det görs genom byggandet av förtroende och rykte.

Resultat: Studien visade hur Oatly framgångsrikt implementerar flera strategier i sin övergripande kriskommunikation. Genom att konsekvent förmedla samma budskap i både extern och intern kommunikation har Oatly skapat en tydlig och pålitlig varumärkesidentitet. Denna enhetlighet har varit nyckeln till att bygga och stärka förtroendet hos både externa och interna intressenter. Genom att aktivt delta i samhällsfrågor och inte undfly kontroverser, har de byggt upp ett varumärke som kännetecknas av transparens och autenticitet. Sammanfattningsvis visar studien att Oatlys framgång i deras kriskommunikation inte endast beror på de val av strategier de har gjort, utan att dessa integrerats på ett enhetligt sätt både inom och utanför organisationen.

Slutsats: Studien bidrar till den tidigare forskningen genom att presentera ett annat perspektiv på den externa och interna kriskommunikationen som tidigare studerats separat. Det centrala i studiens bidrag ligger i dess strävan att inte bara betrakta den externa och interna kriskommunikationen som isolerade processer utan istället som samverkande element. Genom att undersöka deras samspel ger studien insikt i hur organisationer kan skapa en enhetlig och effektiv strategi för att hantera kriser.

Abstract

Title: Control in the chaos - A case study on Oatly's crisis and communication strategies

Seminar date: 2023-01-11

Course: FEKH29, Degree Project Undergraduate Level, 15 UPC

Authors: Oscar Holgersson and Samuel Petrik

Advisor: Sofia Ulver

Key words: Crisis management, Crisis Communication, Stakeholders, Brand activism, Sustainability

Research questions: How do internal and external crisis communication interact with each other and how does this play a role in crisis management in companies that apply brand activism?

Purpose: The purpose of this essay is to gain a deeper understanding of how internal and external crisis communication affect each other and how the interaction between these affect the company's crisis management.

Methodology: The choice of methodology that was made was based on a hermeneutic research strategy, together with a qualitative research strategy. The investigation was based on an abductive approach where the empirical evidence was collected through a document analysis and a semi-structured interview where the data was analyzed using a thematic analysis method.

Theoretical perspectives: According to Heide and Simonsson (2019), internal communication is one of the most important parts of crisis management as it aims to both convey instructions and create loyalty as well as increase commitment. In addition to the internal, the external

communication during a crisis is also crucial to manage the consequences of the situation (Crandall et al., 2010, p.151). Furthermore, Greenwood and Van Buren (2010) point out that the aim here, too, is to strengthen reliability as the external as well as the internal stakeholders expect something from the company. The two types of communication are individually important in dealing with a crisis, but both partly pursue the same goal. The purpose is basically to build and maintain relationships with stakeholders where Mitroff (2001) and Heide and Simonsson (2019) claim that it is done through the building of trust and reputation.

Result: The study showed how Oatly successfully implements several strategies in its overall crisis communication. By consistently conveying the same message in both external and internal communications, Oatly has created a clear and reliable brand identity. This consistency has been key to building and strengthening trust with both external and internal stakeholders. By actively participating in social issues and not shying away from controversy, they have built a brand characterized by transparency and authenticity. In summary, the study shows that Oatly's success in their crisis communication is not only due to the choices of strategies they have made, but that these have been integrated in a uniform way both inside and outside the organization.

Conclusions: The study contributes to the previous research by presenting a different perspective on the external and internal crisis communication that was previously studied separately. The central contribution of the study lies in its endeavor to not only consider external and internal crisis communication as isolated processes, but instead as interacting elements. By examining their interplay, the study provides insight into how organizations can create a unified and effective strategy for managing crises.

Innehållsförteckning

1. INLEDNING	7
1.1 Bakgrund	7
1.2 Tidigare forskning	9
1.3 Problemformulering	11
1.4 Syfte och forskningsfråga	15
2. TEORI	16
2.1 Kriskommunikation	16
2.1.1 Intern kriskommunikation	16
2.1.2 Extern kriskommunikation	18
2.2 Varumärkesaktivism	21
2.3 Sammankoppling av teorierna	22
3. METOD	24
3.1 Val av metod	24
3.2 Litteratursökning	25
3.3 Dokumentanalys	26
3.4 Urval av subjekt	27
3.5 Kvalitativ forskningsintervju	28
3.6 Transkribering	28
3.7 Undersökningens begränsningar	29
4. EMPIRI	30
4.1 Intern kommunikation	30
4.1.1 Tidigare erfarenheter av kriser (& definition)	30
4.1.2 Förberedelser	32
4.1.3 Intern kommunikation	32
4.1.4 Företagskultur	33
4.1.5 Efter kriser	36
4.2. Extern kommunikation	37
5. ANALYS	42
5.1 Intern kriskommunikation	42
5.2 Extern kriskommunikation	45
5.3 Likheter mellan intern och extern kriskommunikation	47
5.3.1 Pålitlighet och rykte	47

5.3.2	Transparens och kultur	48
5.3.3	Varumärkesaktivism och värderingar	49
5.3.4	Emotionell intelligens	49
6.	DISKUSSION	51
7.	SLUTSATSER	56
7.1	Vidare forskning	57
8.	REFERENSER	58
Bilaga 1		66
Bilaga 2		67

1. INLEDNING

Följande avsnitt redogör en sammanfattande bakgrund till studien samt anger kortfattat den tidigare forskningen som gjorts inom området. Det följs av en formulering av problemet som undersöks samt syftet med undersökningen och forskningsfrågan som undersöks.

1.1 Bakgrund

Kriser och hantering av dem är ett högst relevant ämne för de flesta organisationer, och dess relevans har endast växt med tiden. År 1998 hade 50-70 procent av USA's största organisationer inga förberedelser eller planer för eventuella kriser (Burnett, 1998). Sju år senare presenterade Fegley & Victor (2005) en enkätundersökning som visade att 85% av alla företag enligt sina HR anställda, hade en formell plan för krishantering. Som många företag sen dess har insett kan en sådan plan vara vital för en effektiv krishantering när en kris infaller, men utöver skapandet av planen är dess utformning även extremt viktigt. En av de mest centrala delarna i krishantering är kommunikationen med intressenter. Kriskommunikationen är tätt sammanvävd med krishanteringen (Crandall et al., 2010, s.151). Relationen mellan dessa har beskrivits på följande sätt: "Every crisis is also a crisis of information." (Scanlon, 1975 i Crandall et al., 2010, s.151).

Att ett företag presenterar objektiv och sann information under en kris är därför nödvändigt för både interna och externa intressenter. Mitroff och Anagnos (2001, s.43) påvisade importansen av den interna aspekten genom "the onion model", som visar hur organisationers beteende i kriser bestäms på olika nivåer i organisationen. Vad som syns utåt är oftast inte vad som driver den faktiska förändringen som tillåter organisationen att hantera en kris. De faktiska drivkrafterna tenderar att uppstå på de djupare nivåerna inom organisationen. Element som struktur, kultur och mänskligt beteende tillåter organisationen att skapa den förändring som krävs för att effektivt hantera krisen (ibid.). Även enligt Bhaduri (2019) är organisationskultur och mänskliga faktorer de viktigaste faktorerna att beakta under en kris. Organisationskultur påverkar såväl chefer som anställda och tillåter effektivt ledarskap och kommunikation i organisationen.

Enligt (Crandall et al, 2010, s.157-158) är även företagets kommunikationsstrategi en nyckelfaktor i upplösningen av situationer men kan även leda till en förlängning av processen. Vidare beskriver han kunder som ett företags livsnerv och påpekar att de alltid har valet att avbryta sin relation med en organisation då de besitter egna mål och drömmar. Kommunikationens roll i att behålla konsumenternas lojalitet beskrivs av Crandall (2010, s.157-158): “When the facts around a crisis are properly explained, customers tend to understand and are more likely to continue their relationship with the organization.”.

Ett företag med erfarenhet av krishantering samt har en unik marknadsstrategi är Oatly. De grundades 1994 då under namnet Ceba men har växt och är idag Oatly. Deras verksamhet är att producera havrebaserade livsmedel som till en början utvecklades för att erbjuda ett alternativ för laktosintoleranta konsumenter. En idé som kom från forskaren Rickard Öste när han undersökte möjligheten att ersätta mejeriprodukter med alternativa livsmedel. Deras målgrupp växte dock med åren till samtliga hälso- och miljömedvetna personer eftersom deras produkter hade en bra näringssammansättning och ett lägre klimatavtryck (Oatly, u.å).

Oatly har hanterat ett flertal kriser med framgång genom sin historia vilket gör dem intressanta för arbetets syfte. Det som gör företaget intressant utöver deras erfarenhet av krishantering är att det är ett företag som allt oftare diskuteras i media för sin innovation och aktivism (The Guardian, 2017). De har även en unik och framgångsrik marknadsföring som står ut på flera sätt från det genomsnittliga företaget. Deras marknadsföring har även utmärkts med priser i form av “Guldblick” och “Guldskrift”. Oatlys reklamkampanjer beskrevs av juryn som att den går emot rådande konventioner samt “ärlig med vad man vill och öppet redovisa sina argument” (Thander, 2018).

1.2 Tidigare forskning

Tidig forskning inom kriser var enligt Hutchins & Wang (2008) huvudsakligen problem- och incident driven. Den första fasen av forskningen undersökte naturkatastrofer och hur räddningstjänst samt samhälle hanterade dessa. Forskningen gjordes därför utifrån ett geopolitiskt perspektiv där organisationer sågs som en resurs i hanteringen och övervägdes inte som en bidragande faktor i skapandet av problemet (Hutchins & Wang, 2008). En av de tidigare modellerna som framställts inom ämnet krishantering är Incident Command System Model som utvecklades inom räddningstjänsten och studerats vidare av forskare. Incident command system modellen bygger på att snabbt kunna samla olika institutioner under ett gemensamt system med delad terminologi och tydlig hierarkisk struktur (James F. Broder, Eugene Tucker, 2012).

Burnett (1998) presenterar ett antal aspekter som beskriver hur kriser är uppbyggda och hur de hanteras av företag. Författaren förklarar hur kriser och krishantering skiljer sig åt beroende på i vilken miljö företaget befinner sig och krisens karaktär. Därför finns det inte heller någon teoretisk modell eller strategi som kan omfatta alla typer av kriser utan endast steg som kan tas för att begränsa effekten av krisen i specifika sammanhang. Modellen som Burnett presenterar grundar sig i dessa aspekter och visar de åtgärder som bör tas av organisationen samt hur krisens egenskaper kan hindra agerande. Kriser kan tvinga företag att agera och fatta beslut mycket snabbare än vad de vanligtvis hade gjort (ibid.).

Mitroff (1987), likt Burnett (1998), argumenterar för att företag som antar en reaktiv ställning och inte hanterar kriser systematiskt och genomtänkt, kommer ta betydligt större skada av kriser än företag som gör det. Modellen som presenteras består av fyra delar: detection, crises, repair och assessment (översatt till svenska: upptäckt, kriser, reparera och bedömning). Kriser utspelar sig aldrig exakt som man förväntat sig och kan därför inte heller sägas ha en början och ett slut, därför är delarna i modellen inte steg men en oändlig process där de olika delarna återkopplas till varandra (ibid.). Samtidigt har andra forskare argumenterat för en sekventiell syn på krishantering. Med detta menas att de krisplaner som görs, bör vara uppdelade i vad man gör innan, under och efter krisen (Crandall et al., 2010). Det finns således inte någon bestämd form

på kriser i litteraturen. Medan det vanligaste att utgå från är en sekventiell form såsom Crandall et al. (2010) beskriver, så kan det även ha en cirkulär form som enligt Burnett (1998). Målet med krishantering är enligt Mitroff och Anagnos inte att förbereda sig inför alla möjliga kriser men att utveckla en så kallad "krisportfölj" vilket innebär att man förbereder sig för ett antal olika typer av kriser (Mitroff & Anagnos, 2001). Författarna identifierar sju typer av kriser, dessa översatt till svenska är: ekonomiska, informationsinriktade, fysiska (förlust av fabriker och andra anläggningar), mänskliga resurser, rykte, psykopatiska akter och naturkatastrofer. Inom kategorierna ryms flera olika underkategorier men eftersom det inte är möjligt att förbereda sig för varje kris som kan ske, så räcker det med att förbereda sig för en typ av kris i varje kategori. Genom att vara medveten om kristyperna och ha vissa förebyggande åtgärder uppförda, så kan man avsevärt reducera skadan som krisen medför (Mitroff & Anagnos, 2001).

Coombs (2007) menar att de främsta hoten som en kris utgör för en organisation är ekonomiska och ryktemässiga. Kriser kan skada intressenter både fysiskt, emotionellt och finansiellt. Detta leder till att intressenterna får en anledning till att vara missnöjda eller arga på organisationen vilket kommer ha en negativ påverkan på organisationens rykte. Coombs understryker även det inflytande som media och internet har i att informera intressenter. Därför är det även viktigt för organisationer att utnyttja dessa kanaler för att informera intressenter och presentera sin "sida av berättelsen". I en undersökning utförd av Xu & Yue (2023) fann man att under kriser så använde sig många unga vuxna av sociala medier och personlig kommunikation för snabba uppdateringar men under mer allvarliga kriser så hämtades oftast information från mer traditionella och officiella medier. Även om undersökningen främst berörde unga vuxna så är den fortfarande i linje med Coombs (2007) resonemang. Detta påvisar den roll som den externa kommunikationen spelar för organisationer under hantering av krisen.

1.3 Problemformulering

Intern kommunikation och HRD (Human Resource Development) är nyckelaspekter i företagets vardagliga arbete. Därför blir det ännu viktigare att hantera dessa när problem och kriser uppstår, något som ofta inte berörs tillräckligt av såväl praktiker som akademiker (Hutchins & Wang, 2008). Enligt Piercy & Morgan (1991) så behöver företag skapa organisatoriska förändringar för att kunna genomföra effektiva marknadsplaner och skapa effektiv extern kommunikation. För att kunna hantera kriser behöver företag också snabbt kunna anpassa den organisatoriska strukturen och kulturen för att hantera krisen på bästa möjliga sätt. Mitroff och Anagnos (2001 s. 34-35) ger en bred definition av en kris: "a crisis is an event that effects or has the potential to affect the *whole* of an organization" (översatt till svenska: "en händelse som påverkar eller har potentialen att påverka hela organisationen") och som kostar organisationen något, vare sig det är rykte eller ekonomiska resultat m.m. Att en kris har en stor påverkan på organisationen medför att den dagliga verksamheten upphör att fungera på ett normalt sätt, vilket också innebär att förändring i organisationen sker (Burnett, 1998). En positiv utveckling och förändring av organisationen kommer dock inte att ske av sig självt utan ansvaret för att anpassa organisationen och de anställda till krisen, läggs på ledare och kommunikationsexperter i organisationen. Genom att använda intern kriskommunikation kan dessa mobilisera och engagera medarbetare i krishanteringsprocessen för att bättre kunna hantera krisen. Kriser kan ha både interna och externa orsaker, men i alla tre steg av krisens livscykel: före, under och efter, så finns det nästan alltid någon mänsklig inblandning i organisationen.

Spillan (2008) menar att det avgörande steget som varje lyckad krishantering måste ta är att förstå krisens uppbyggnad och vilka egenskaper av krisen som måste bestämmas. Genom att identifiera krisen kan chefer bestämma vilka handlingsalternativ som finns tillgängliga. Avsaknad av kritiskt tänkande i identifieringen av ett problem kan även leda till att man löser fel problem, vilket i sin tur kan leda till att nya kriser uppstår på grund av lösningen (Mitroff & Anagnos, 2001 s. 122). Vidare menar Spillan (2008) att det finns två huvudsakliga alternativ för företag att reagera på kriser: man kan antingen ignorera varningssignaler och ta en reaktiv

ställning, eller så kan man förbereda sig för hur man ska reagera när en kris väl uppkommer och ta en proaktiv ställning.

Medan det finns en viss konsensus i forskningen att man bör ha någon form av förberedelse så finns det skilda meningar kring hur mycket och vad man faktiskt bör förbereda sig för. Mitroff och Anagnos (2001) presenterar sju olika "familjer" som kriser kan delas in i och menar att organisationer bör förbereda sig för minst en kris i varje familj även om dessa inte är vanliga inom branschen eller företaget. Spillan (2008) däremot menar att organisationer kontinuerligt bör arbeta med sårbarhetsanalyser och identifiera de största industrispecifika riskerna som organisationen har störst sårbarhet mot. Genom att tillämpa detta tillvägagångssätt och lägga ett större fokus på att engagera hela organisationen i krisarbetet, menar författaren att organisationen får fler möjligheter när en kris inträffar och kan agera snabbare och mer beslutsamt. Eriksson & McConnell (2017) presenterar ett perspektiv som skiljer sig någorlunda från tidigare litteratur. Författarna menar att även om krisberedskap utgör en viktig del av krishantering så är sambandet mellan beredskap och utfall mer komplext och nyanserat än vad som påstås av många forskare. Därför är det även möjligt för företag med en sämre eller mer simpel krisplan att uppnå ett positivt utfall, och på samma sätt kan företag med en väldigt detaljerad och uttänkt krisplan uppnå ett negativt utfall (ibid). Författarna menar att anledningen till varför "lyckad" respektive "misslyckad" krishantering inte alltid får de förväntade utfallen beror på de oförutsägbara interna och externa faktorerna som kännetecknar kriser. Stanton (2002) påstår att det är helt omöjligt att skapa scenariobaserade krisplaner eftersom det scenario som man inte planerar för kommer oundvikligen att drabba organisationen. Istället bör organisationer fokusera på de processer som ska användas i krishantering. Genom att bestämma hur beslut bör fattas under kriser istället för att ta beslut innan kriser, så undviker man att skapa situationer där beslutsfattande inte kan anpassas efter rådande omständigheter (Stanton, 2002). Detta innebär i en praktisk bemärkelse att bestämma ett tydligt ledarskap och hierarki såväl som att identifiera nyckelpersoner inom organisationen.

James & Wooten (2022) menar att en bra ledare måste ha ett team som kan tillföra viktiga insikter och samla så många olika perspektiv som möjligt. Utöver att kommunicera internt och

externt för att tydliggöra den riktning som organisationen tar i krisen, behöver kommunikationsledare alltså också ta emot information från andra. Detta innebär att en effektiv tvåvägskommunikation är ett nödvändigt verktyg i kriser. I en studie utförd av Johansen et al. (2012) visade det sig att en övervägande majoritet av företag hade beaktat de interna dimensionerna i sin krisplanering och hade bestämt minst en person som hade ansvar för den interna kommunikationen. Andra studier har dock indikerat att den faktiska innebörden och användningen av intern kommunikation i företag till stor del har varit inkonsekvent och underutnyttjad (Mazzei & Ravazzani, 2015; Heide & Simonsson, 2014). Mazzei och Ravazzani (2015) kom fram till att flera företag tog fullt ansvar i krishantering men misslyckades med att involvera och effektivt mobilisera sina anställda. Samtidigt visade studien att en betydande andel företag undvek att ta ansvar direkt men uppmanade de anställda till att agera utan att tillföra konkreta instruktioner och stöd. Det finns således en tydlig medvetenhet bland företag om behovet att involvera sina anställda i krishantering, men vid den faktiska implementeringen av krisplaner blir det väldigt svårt för företag att effektivt hantera den interna kommunikationen vilket kan leda till ett suboptimalt utfall.

Adamu et al. (2023) menar att en av nyckelkomponenterna i bra kommunikation är så kallad "mindfulness" eller medveten närvaro på svenska. Genom att skapa en medveten närvaro bland anställda kan man stärka tidiga varningssignaler och bättre involvera anställda i kriskommunikationen. Adamu et al. (2023) presenterar fem pragmatiska steg som en organisation bör ta för att skapa en "mindful" organisationskultur. Dessa inkluderar; (1) att behandla anställda rättvist; (2) undvika att straffa misslyckanden som härstammar från definierade acceptabla beteenden; (3) söka förstånd; (4) undvika att skjuta över skulden när en oväntad situation inträffar; och (5) ge möjligheter för anställda att dela information (Adamu et al., 2023). Björck A. & Barthelmess P. (2020) förklarar att företagskultur manifesteras i två dimensioner. Den första är det synliga beteendet och kommunikationen bland medarbetarna och den andra är de osynliga beteendemönstren som driver anställda till att engagera sig i krisarbetet.

Ovanstående diskussion skildrar den komplexa natur som kännetecknar kriser och krishantering i organisationer. Medan det råder en viss konsensus kring olika aspekter av krishantering som till

exempel att man bör ha någon form av krisplanering eller att man bör involvera sina anställda, så råder det fortfarande mycket diskussion kring den faktiska utformningen av krisplaner och hur den interna kriskommunikationen bör utnyttjas. Bhaduri (2019) påpekar att tidigare forskning inte har berört HRD (Human Resource Development) och de mänskliga aspekterna före, under och efter en kris tillräckligt och att det således finns ett stort behov av vidare forskning inom ämnet.

Det finns dock två dimensioner av kriskommunikation och företag kan således inte endast fokusera på den interna kommunikationen. Ibland när företag hamnar i kris så kommer frågor också att ställas av andra intressenter som till exempel konsumenter och media. Ett av de största misstagen som företag gör i sin externa kommunikation är att de inte svarar på allmänhetens emotionella behov med empati och sympati (Stanton, 2002; Mitroff, 2001 s. 121). Kriser i företag kan skapa starka känslor hos intressenter som exempelvis oro eller ilska. Genom att kommunicera och visa empati och stöd till de som blir påverkade av krisen kan man således minimera den negativa reaktion man får och förbättra företagets anseende (Stanton, 2002). Greenwood och Van Buren (2010) menar att förtroende är en nyckelkomponent i hanteringen av intressentrelationer. För att såväl interna som externa intressenter ska tro på organisationen när de hamnar i kris så krävs det att denna har byggt upp ett rykte om att vara en trovärdig organisation. När intressenterna känner att deras intressen är i säkra händer så minskar således den negativa responsen som organisationen får till följd av krisen (ibid.).

För att systematiskt hantera kriser med hjälp av kriskommunikation så finns det, med utgångspunkt i vad som nämns ovan, två väldigt viktiga aspekter; förberedelse och byggande av relationer. Vad som är viktigt att inse är att båda dessa behöver ske innan krisen inträffar. Som tidigare nämnt så är det omöjligt att förbereda sig för alla möjliga kriser, men man kan ändå skapa en generell strategi som tillåter beslutsfattare att systematiskt fatta de beslut som behövs under kriser (Stanton, 2002). Man kan inte heller hindra intressenter från att reagera på kriser, men genom att bygga upp relationer och förtroende i för tid, så kan man ändå minimera effekterna och lättare kunna hantera relationerna under krisen (Heide och Simonsson, 2019; Greenwood och Van Buren, 2010).

Problemet är dock att alla intressenter är olika. Det är svårt att veta vad dessa intressenter värderar i sina relationer med företaget och hur företaget kan bemöta dessa under kriser. Under kriser så förändras relationerna och de behov som intressenterna har. Exempelvis kommer medarbetare inte vara lika intresserade av sin lön när företaget anklagas för diskriminering, och konsumenter kommer inte bry sig om designen på förpackningen när produkten utgör en hälsofara. I en optimal värld hade företag och organisationer kunnat kommunicera direkt med varje intressent, men eftersom nästan all kommunikation idag sprids i otaliga kanaler så delas denna istället upp i intern och extern kommunikation. Tidigare forskning har därför också fokuserat på dessa separat, även om båda formerna av kommunikation beaktas. Med denna studie så vill vi dock argumentera för att den forskning som har gjorts inte är heltäckande och har lämnat en relevant kunskapslucka.

Relationerna mellan organisationer och deras intressenter är ytterst komplexa, särskilt när digitalisering och media beaktas. Att se intern och extern kommunikation som två separata enheter kan leda till att organisationer och forskare ser dem som helt oberoende av varandra och kan således förbise hur dessa påverkar och samverkar med varandra. Studiens problemformulering bygger därmed på att undersöka denna “miss” och se hur intern och extern kriskommunikation kan användas av företag och organisationer för att skapa en enhetlig kommunikationsstrategi.

1.4 Syfte och forskningsfråga

Syftet med denna uppsats är att få en djupare förståelse för hur intern och extern kriskommunikation relaterar med varandra och hur samspelet mellan dessa förhåller sig till företagets krishantering. Studiens forskningsfråga är därmed:

- Hur samspelar intern och extern kriskommunikation med varandra och hur spelar detta roll för krishanteringen i företag och organisationer?

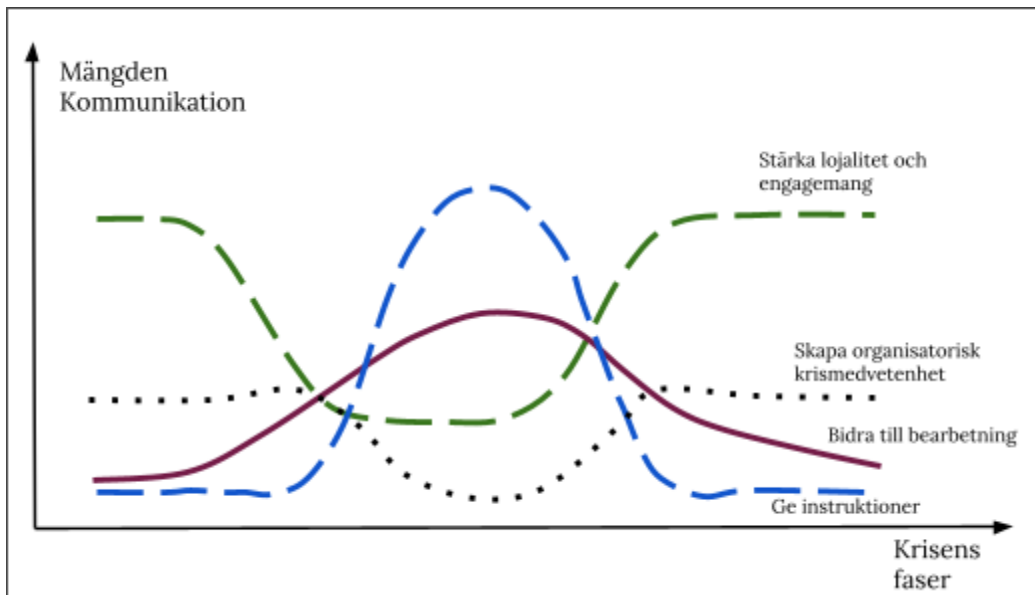
2. TEORI

Avsnittet nedan redogör för den teori som sedan tidigare etablerats inom forskningsområdet. Teorin fördelas mellan intern kriskommunikation, extern kriskommunikation och varumärkesaktivism med syftet att fastställa studiens teoretiska referensram. Slutligen sammankopplas teorierna vilket senare kommer att appliceras på den insamlade empirin för att analyseras och avslutningsvis besvara studiens syfte.

2.1 Kriskommunikation

2.1.1 Intern kriskommunikation

Heide och Simonsson (2019) påstår att istället för att se medarbetare och anställda som delar av en organisation, bör man se dem som att de *är* organisationen. Därför bör ett stort fokus läggas på att ha tydlig och detaljerad intern kriskommunikation så att “organisationen” effektivt kan identifiera och hantera krisen. Heide och Simonsson (2019) presenterar fyra mål med den interna kriskommunikationen: *förmedla instruktioner, hjälpa medarbetare hantera de psykologiska effekterna av krisen, stärka lojalitet och engagemang samt skapa organisatorisk krismedvetenhet.*



Figur 1: Egen illustration baserad på Heide och Simonsson (2019)

Beroende på i vilken fas av krisen som organisationen befinner sig i, varierar typen av kommunikation då behovet av vad som behöver förmedlas skiljer sig under de olika faserna. Innan krisen uppstår bör kommunikationen fokusera på att skapa organisatorisk krismedvetenhet för att upptäcka tidiga varningssignaler och stärka lojalitet och engagemang. Organisationer som saknar en bra relation med sina anställda innan krisen, har i sin tur väldigt svårt att bygga upp den relationen och uppmuntra ambassadörskap när krisen väl bryter ut. (Heide och Simonsson, 2019)

När en kris uppstår bör fokus ligga på att förmedla instruktioner och att hjälpa medarbetare hantera de psykologiska effekterna av krisen. Man bör se till så att alla medarbetare som har kontakt med externa intressenter, har den information de behöver och så att de inte känner att de lämnas till att hantera de externa relationerna på egen hand. Att sprida positiv information om organisationen och dess hantering av krisen bör också undvikas då det kan uppfattas som oseriöst och oprofessionellt. (Heide och Simonsson, 2019)

Efter krisen har börjat passera behöver organisationer minska osäkerheten bland medarbetare. Detta kan göras genom att förse dem med information kring hur situationen hanteras eller hur

man kommer undvika att något liknande händer igen. Organisationen måste visa de lärdomar man tagit med sig från krisen och använda den gemensamma erfarenheten för att stärka lojalitet och engagemang (Heide och Simonsson, 2019).

Enligt Crandall (2010, s.152) finns det vid en kris två uppgifter i den interna kommunikationen som måste genomföras. Som ett första steg för att hantera krisen behöver en kontrollerande funktion skapas med personer från ledningen, ägare samt ett antal utvalda anställda. Gruppen kommer att ansvara över hanteringen av krisen och då även den kommunikation som krävs för att göra det. Uppföljande steg i kommunikationen under en kris kommer att beröra den generella populationen av anställda (ibid.).

Enligt Weiner (2006, i Crandall, 2010, s.154) är kommunikationen med de anställda kritisk för företaget eftersom de anställda kontinuerligt kommunicerar med externa intressenter. Utöver de arbetsuppgifter som kräver extern kontakt kommer de anställda även behöva stå till svars inför utomstående personer i sitt privatliv. De blir genom detta en typ av ambassadörer för varumärket och deras förståelse kring ledningens åtgärder för en kris blir därför vital (Weiner, 2006; Valentine, 2007 i Crandall 2010, s.154). Det är dock viktigt att även begränsningen av denna position kommuniceras då anställda bör avstå att prata med media under en kris (Barton, 2001; Wailes, 2003 i Crandall 2010, s.155). Utöver fördelen att anställda kan besvara frågor, medför snabb och effektiv kommunikation ytterligare fördelar. Det kan dels handla om att lugna en oro över sin egen position för en anställd eller skapa tillit till den egna ledningen. Vilket i sin tur kommer öka fokus på arbetet och ofta minska tiden fram tills verksamheten återgår till vanlig funktion (Argenti, 2002; Reilly, 2008 i Crandall et al. 2010, s.154-156).

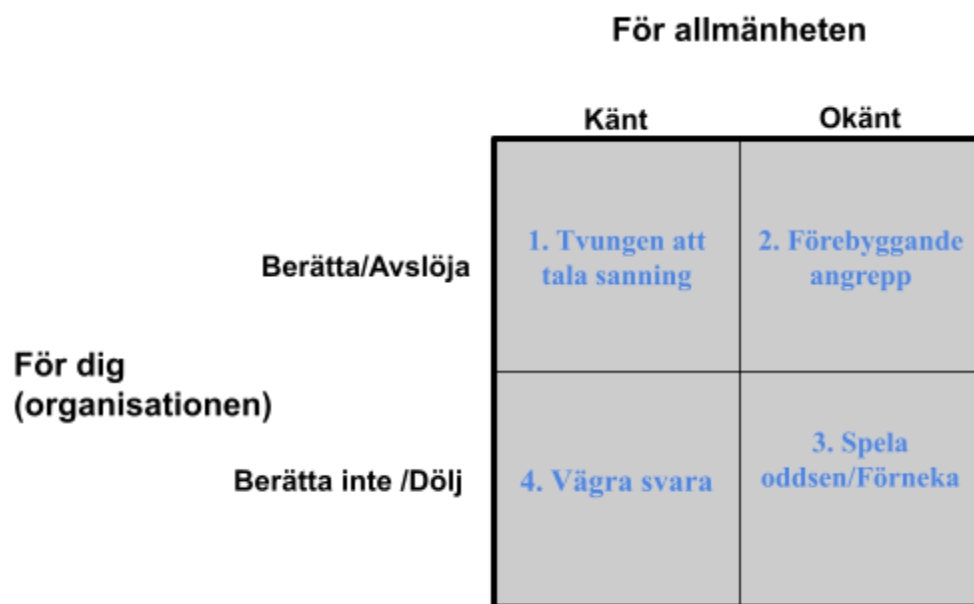
2.1.2 Extern kriskommunikation

Under kris behöver samtliga intressenter kommuniceras med för att effektivt kunna hantera de negativa effekterna av krisen. Den kommunikationen kommer att vara riktad mot olika mottagare där en av de viktigaste delarna är de externa intressenterna i form av allmänheten, leverantörer

och konsumenter (Crandall et al. 2010, s.151). Beroende på vad för typ av kris som organisationen drabbas av kan dock behovet av extern kommunikation variera.

Kriser som endast påverkar delar av organisationen på kort sikt brukar inte vara av allmänt intresse och kräver därför inte särskilt utförlig extern kommunikation. När organisationen drabbas av större kriser som genererar intresse bland externa intressenter blir dock behovet av extern kommunikation betydligt större. Mitroff och Anagnos (2001, s.50) framhåller vikten av organisationell medvetenhet om krisens karaktär som kriskommunikationen bör vara utformad efter. Mitroff och Anagnos (2001, s.79) menar bland annat att all information och hemligheter inom organisationen idag tillhör eller kommer tillhöra allmänheten i samband med digitaliseringen och massmedia eftersom information kan spridas över hela världen på bara några sekunder. Det är därför svårt för organisationer att bestämma om de bör vara helt transparenta, delvis ge upp information eller om man kan försöka dölja sina hemligheter. Författaren förespråkar själv att det i de flesta fall är fördelaktigt att dela med sig av lite information i taget eftersom man då kan kontrollera varifrån informationen kommer och hur den kommuniceras. Dock menar han fortfarande att vissa situationer kräver olika strategier och att det inte alltid måste vara nödvändigt att säga hela sanningen. (ibid.)

Mitroff och Anagnos (2001, s.68) illustrerar fyra strategier som grundar sig i den information man själv, respektive allmänheten, besitter. Med hjälp av det så kallade "Johari Window", utvecklat av Joseph Luft och Harry Ingham, presenterar författarna sina strategier som vi illustrerar nedan.



Figur 2: Egen illustration av "Johari window"-modellen, som presenteras i Mitroff och Anagnos (2001)

Mitroff och Anagnos (2001, s.68-75) argumenterar för att alla strategier är lika giltiga beroende på i vilket sammanhang de används. Medan modellen är uppdelad i fyra skilda delar så befinner sig sanningen fortfarande på ett spektrum där det kan vara svårt att veta hur mycket man själv respektive allmänheten faktiskt vet och huruvida man bör säga hela sanningen eller bara vissa delar.

En annan viktig aspekt av extern kriskommunikation som Mitroff och Anagnos (2001, s.129) anser att många organisationer tar för givet, är kritiskt tänkande och emotionell intelligens. Det finns nästan alltid en skillnad mellan vad organisationen och andra tänker och tycker om en situation. Författarna betonar därför vikten av att utvärdera krisen med andra perspektiv i åtanke, så att man kan tilltala de emotionella behov som intressenter har. Den externa kriskommunikationen bör därför först och främst vara emotionell innan man har möjlighet att börja presentera rationella argument till varför krisen uppstod.

2.2 Varumärkesaktivism

I takt med digitaliseringen och utvecklingen av “cancel culture”, har företag tvingats anpassa sig efter konsumenters ökade villkor på hållbara produkter som är i linje med deras etiska värderingar (Ledin, P., Machin, D. 2020). Företag som tydligt etablerar sin ställning i sociopolitiska frågor tillåter konsumenter att också ta ställning och visa stöd i de frågor som företaget förespråkar, genom att konsumera deras produkter. Denna möjlighet för konsumenter att delta i viktiga samhällsfrågor, skapar ett känslomässigt värde som går utöver det funktionella värdet i produkten. Ledin och Machin (2020) beskriver varumärkesaktivism som: “the need to create value and product distinction by offering consumers a sense of moral alignment and of participating in a kind of social or political activism through the act of purchasing the product”.

Företag idag, förväntas vara delaktiga i diskussioner om social rättvisa och hållbarhet, men även om det mer eller mindre är ett krav, så är det även en möjlighet för företag att differentiera sig på marknaden. Dock är det ofta som företag misslyckas med att kommunicera sitt budskap på ett genuint och ärligt sätt eller att de tar ställning i frågor som allmänheten anser vara mindre viktiga (Thürriidl, C., Mattison Thompson, F., 2023). Valet av diskussion företaget deltar i och tidpunkten för ställningstagandet har således en stor effekt på hur allmänheten uppfattar varumärket. Eftersom målet med varumärkesaktivism är att skapa en emotionell koppling till konsumenter, så kan det antingen öka kännedom och lojalitet bland konsumenter eller så kan det leda till kritikstormar och bojkotter (Swain, 2023).

På samma sätt som varumärkesaktivism kan bidra till att stärka lojalitet och förtroende för företag bland konsumenter och andra externa intressenter, kan det även användas för att stärka den interna relationen med medarbetare. Genom att övertala medarbetare att företaget agerar moraliskt korrekt och att deras arbete bidrar till något utöver att skapa vinst för ägarna, kan företaget öka den upplevda organisationella tillhörigheten och identifikationen bland medarbetare (Cavdar et al., 2023). Således blir varumärkesaktivism även ett internt verktyg för att öka motivation, ambassadörskap och organisationell tillhörighet.

2.3 Sammankoppling av teorierna

De utvalda teorierna kommer användas för att underbygga den insamlade datan och reflektera över studiens frågeställning och syfte. Teorierna som valts ut skapar en övergripande teoretisk referensram kring intern och extern kriskommunikation som studieobjektets praktiska arbete kommer ställas mot. Studiens struktur och syfte är uppbyggt på kombinationen av två större ämnesområden som är intern och extern kriskommunikation. Eftersom den tidigare forskningen samt de valda teorierna främst behandlar en av de två ämnena separat, gynnar det studien att koppla samman teorierna för att bättre kunna applicera dessa på den valda forskningsfrågan.

Ett förekommande tema som hittas både i Mitroff och Anagnos (2001) samt Heide och Simonsson (2019) är byggande av förtroende och rykte. För att kunna bygga och bibehålla relationer med såväl interna som externa intressenter, är en av de viktigaste egenskaperna för företag att vara pålitliga. Greenwood och Van Buren (2010) påpekar att pålitlighet är en av de mest fundamentala aspekterna i behandlingen av intressentrelationer eftersom alla intressenter förväntar sig att företaget kontinuerligt ska kunna bidra med något. Aktieägare förväntar sig utdelning, konsumenter förväntar sig pålitliga produkter och anställda förväntar sig trygghet och bra arbetsvillkor. Om företaget inte kan möta intressenternas villkor och etablera starka relationer med dessa kan företaget drabbas av negativa konsekvenser.

Att bygga upp ett starkt rykte och relationer tar dock tid, vilket är varför Heide och Simonsson (2019) förespråkar att fokusera på det arbetet innan kriser uppstår. Genom att skapa en kultur som uppmuntrar transparent kommunikation i olika kanaler och acceptans av misstag, kan ledning och chefer stärka relationen med de anställda och öka sin tillförlitlighet. Medan Mitroff (2001, s. 69, 78) påpekar att en organisation i vissa fall kan gynnas av att inte kommunicera med allmänheten, anser han fortfarande att det i de flesta fall är gynnsamt att föra en dialog med allmänheten för att kunna bygga förtroende.

Men transparent kommunikation är mer än att endast dela fakta; det handlar också om att skapa en dialog och plattform för diskussioner. Genom att skapa en kultur som uppmuntrar transparent

kommunikation internt och som ger medarbetare möjligheter att kommunicera, blir informationsdelning mer effektiv och gör det lättare för medarbetare att varna för svaga signaler (Heide och Simonsson, 2019). Genom att tillämpa transparens även i den externa kommunikationen kan organisationer lättare hantera effekterna av krisen. Genom att vara först med att förmedla information om kriser kan organisationen kontrollera vad som sägs och hur det sägs och således bättre hantera oro hos externa intressenter (Mitroff & Anagnos, 2001 s.79). Organisationen kan på så sätt tillhandahålla korrekta och tydliga detaljer om situationen och hindra att felaktig information sprids.

Genom att tillämpa transparens i såväl den interna som den externa kommunikationen skapas en enhetlig bild av organisationen. Följaktligen blir även medarbetare mer säkra i sin roll som ambassadörer och kan lättare kommunicera med externa intressenter när båda redan besitter liknande information (Mitroff & Anagnos, 2001, s. 68; Crandall et al. 2010, s.154). Transparens innebär dock inte att organisationen ska dela alla sina hemligheter med allmänheten eller ge exakt samma information till interna och externa intressenter. Heide och Simonsson (2019) menar att de skillnader som finns både i innehållet och framförandet av kommunikationen, är vad som gör att intressentgrupperna känner sig uppskattade och emotionellt anknutna till organisationen.

3. METOD

Detta avsnitt redogör för valet av metod som har gjorts av studieförfattarna och därav ligger till grund för studiens utförande. Tillvägagångssättet för insamlingen av litteratur och data kommer att redogöras. Efter det följer det avslutningsvis metodkritik samt kvalitetskriterierna.

3.1 Val av metod

Med förankring i forskningsfrågan blev det uppenbart för författarna att det enda sättet att fånga den komplexa och mångfacetterade natur som krishantering präglas av, var att utgå från en kvalitativ forskningsmetod. Kvalitativa undersökningar kan vara av olika typer beroende på vad det är som studeras, men i denna undersökningens fall ansågs det mest relevant att utföra en fallstudie. Beslutet tog grund i att en fallstudie enligt Bryman & Bell (2017, s.86) är effektiv i undersökningen av ett specifikt fall på djupet och kan på grund av det fånga fler av situationens alla komplexiteter. En alternativ väg var att utföra en tvärsnittsdesign vilket studieförfattarna valde bort då endast ett specifikt fall ville undersökas. Bryman & Bell (2017, s.87) beskriver att en fallstudie utförs när forskaren är intresserad av att belysa ett specifikt falls unika drag ur ett idiografiskt synsätt. Vidare förklarar de att den alternativa tvärsnittsdesignen som ofta tittar på flera fall, används när forskaren syftar till att generera slutsatser som kan appliceras oavsett vilka omständigheter som råder.

Studien är utförd ur ett tolkningsperspektiv, även kallat interpretativismen, som är en av de två huvudsakliga perspektiven. Det alternativa perspektivet är positivismen, som är det huvudsakliga perspektivet vid naturvetenskapliga undersökningar, vars syfte är att generera hypoteser som kan bevisas. Vetenskapen, enligt det positivistiska perspektivet, ska vara värderingsfri och endast objektiva fakta kan bevisa eller motbevisa en hypotes (Bryman & Bell, 2017 s. 47).

Tolkningsperspektivet som används i denna studie beskrivs av Von Wright (1971) i Bryman och Bell (2017, s.49) som en motsättning mellan positivism och hermeneutik. Perspektivet syftar på att förstå människors beteende och handlingar (ibid.).

Med grund i studiens frågeställning beslutade studieförfattarna att studien skulle utföras med ett abduktivt tankesätt, vilket likt de alternativa deduktiva och induktiva tankesätten, innebär att en teori skapas genom logiska slutsatser kring verkligheten. Varför det abduktiva tankesättet används i undersökningen beror på att det kringgår några av de begränsningarna som förknippas med det induktiva och deduktiva ställningstagandet. Det valda ställningstagandet frångår den strukturerade logiken vid prövning av hypoteser som krävs i en deduktiv metod. Samtidigt kringgår den kritiken angående mängden empiri som krävs för att pålitligt formulera en teori, vilket är en återkommande svårighet kopplad till induktivt tänkande. Istället fungerar det abduktiva tankesättet genom att ett problem som den existerande teorin inte kan besvara identifieras, för att sedan söka efter betingelserna som kan förklara problemet (Atkinson m.fl., 2003; Schwartz-Shea & Yanow, 2012 i Bryman & Bell, 2017, s.46).

3.2 Litteratursökning

Vi utförde vår litteratursökning på internet och använde oss främst av databaserna EBSCO, EMERALD och Google Scholar. Utöver det använde vi oss även av Lunds universitets bibliotekskatalog för att söka fram böcker. För att hitta den önskade litteraturen använde vi oss till exempel av sökorden: kriskommunikation, intern kommunikation, extern kommunikation, varumärkesaktivism samt krishantering. Sökningarna gjordes på både engelska och svenska. Förutom de ovan angivna sökorden använde vi oss även av namnen på relevanta författare inom ämnet som vi ofta hittade genom referenser i de vetenskapliga artiklarna inom ämnet.

Bryman och Bell (2017, s.116) belyser vikten av att använda sig av vetenskapliga journaler och "peer reviewed"-artiklar. Att artiklar är peer reviewed innebär att andra experter inom ämnet har granskat artikeln och att det sedan har reviderats innan det publiceras i en journal. De vetenskapliga artiklar som använts i denna studien har publicerats i journaler som till exempel Journal of relationship marketing, Journal of business ethics och Journal of product and brand management. Bryman och Bell (2017, s. 134) förklarar dock att det även för vetenskapliga journaler måste ske en kvalitetsbedömning av författare som använder sig av artiklarna. Det

vanligaste kvalitetskriteriet som kan användas är det anseende som den publicerande journalen har (ibid.). Därför har även hänsyn tagits till detta i källgranskningen.

3.3 Dokumentanalys

Den dokumentanalys som har genomförts inleddes genom insamlingen av flertalet dokument som kan beskrivas som organisationsdokument samt massmedieprodukter (Bryman & Bell 2017, s. 522-523). Samtliga dokument är kommunikation från företaget, antingen genom egna kanaler eller genom andra medier. Dokumenten ger därför en inblick i företagets kommunikation till externa intressenter genom olika kanaler. Dokument från olika kanaler valdes för att lättare kunna dra slutsatser om den externa kommunikationen följer ett mönster, oberoende av kanaler och representanter, eller inte.

Efter insamlingen av dokumenten utfördes en kvalitativ innehållsanalys av materialet. Det innebär att man söker igenom de olika dokumenten i sökandet efter bakomliggande teman och mönster (Bryman & Bell 2017, s. 529). I denna undersökning studerades hur kommunikationen var utförd och vilka strategier som användes för att kommunicera med de externa intressenterna. Analysen av dokumenten genomfördes genom att identifiera de likheter och trender i kommunikationen, som sedan tolkades med utgångspunkt i det teoretiska ramverket. Eftersom att det inte är innehållet utan själva dokumenten som kommer analyseras, kan man resonera om dessa är primärdata eller sekundärdata. Studieförfattarna anser att de insamlade dokumenten utgör primärdata då det är kommunikationen som undersöks och det är dokumenten som är kommunikationen.

Nedan följer en sammanställning av de dokument som ligger till grund för dokumentanalysen:

INSAMLAD DATA		
Typ av Källor	Exempel källor	Antal artiklar, böcker eller rapporter

Nyhetsartiklar och sekundära intervjuer	Oatlys vd efter börsfiaskot: Vi är annorlunda	20
Vetenskapliga artiklar	Brands as activists: The Oatly case, Oatly	11
Rapporter	Årsrapport, Hållbarhetsrapport	6
Primära intervjuer	Intervju med Vice President for Crisis and Community Management	1
Uttalanden	Change Isn't Easy	12
Totalt		50

Tabell 1: Typer av data och antal

3.4 Urval av subjekt

Tidigt i arbetets process togs beslutet att fokusera på ett företag och deras arbetsprocess i och inför kriser. Bryman och Bell (2017, s. 87) beskriver det som instrumentella fallstudier, där endast ett fall undersöks i syftet att skapa en förståelse kring en mer generell frågeställning. Det urval som gjorts, grundat i beslutet om att göra en instrumentell fallstudie, är ett målstyrt urval. Ett målstyrt urval innebär att urvalet som görs inte är slumpmässigt utan att ett studieobjekt som är relevant för forskningsfrågan väljs ut (Bryman & Bell, 2017 s. 406-407). Medan det finns olika tillvägagångssätt man kan välja i samband med målstyrda urval, så valdes det som Bryman och Bell beskriver som "urval av extremfall eller avvikande fall". Detta beskriver författarna som "...fall som är ovanliga eller som ligger i utkanten av en viss dimension som är av intresse." (ibid.). Därför valdes Oatly då deras unika kommunikation och marknadsföring kan beskrivas som ett extremfall på marknaden.

3.5 Kvalitativ forskningsintervju

En del av den data som har samlats in är kvalitativ och har ackumulerats genom utförandet av en semistrukturerad intervju med Oatlys Vice President for Crisis and Community Management. Anledningen till valet av denna insamlingsmetod är behovet att observera en sann verklighetsbild utifrån subjektets egna perspektiv. Två stora utmaningar som uppstår i samband med utförandet av en kvalitativ intervju är hänförliga till intervjupersonen och forskarna. Kvalitativa intervjuer är personliga möten mellan två parter och beroende på omständigheter och miljön kan intervjun påverkas. Respondenter kan vara motvilliga att dela med sig av vissa åsikter och information som angår företaget och som utgör känslig information. Därför lades mycket fokus på att ställa frågor som inte inkräktar på intervjupersonens integritet och inte är alltför specifika.

Genom att utföra en semistrukturerad intervju gick det att ställa generella frågor som gav utrymme för respondenterna att svara på ett utförligt och säkert sätt. Frågorna som ställdes var även öppna frågor vilket ytterligare tillät intervjupersonen att besluta vad som var intressant att diskutera. Utöver det bär även en semistrukturerad intervju med sig möjligheten till följdfrågor vilket minskar risken för missförstånd av frågor samt svar (Bryman & Bell, 2017, s. 452-456).

Intervjun utfördes digitalt genom användningen av Microsoft Teams, vilket beslutades för att underlätta planering och hitta ett möjligt tillfälle. Enligt Bryman & Bell (2017, s. 458) är det viktigt att platsen för intervjun är lugn och ostörd och de rekommenderar även att platsen besöks inför intervjun. Eftersom vi valde att utföra intervjun digitalt var det inte möjligt. Men vi såg till att vi hade tysta miljöer att utföra intervjun ifrån för att inte störa inspelningen av intervjun.

3.6 Transkribering

Enligt Bryman & Bell (2017 s.465) bör intervjuer spelas in och transkriberas då det för med sig ett antal fördelar. Exempel på det är att en inspelning av intervjun underlättar för forskarens minne eftersom det gör det möjligt att upprepat lyssna på intervjun ett flertal gånger. Utöver det bidrar det till utförandet av en noggrann analys samtidigt som det kan kontrolleras av andra

forskare vilket kan bidra till minskning av missförstånd av angivna svar (Bryman & Bell, 2017, s.465).

Efter att intervjun utförts transkriberades den ordagrant med hjälp av programmet Descript. På grund av försämrad ljudkvalitet vid ett fåtal tillfällen under inspelningen, kompletterades transkriberingen manuellt och flera kontroller gjordes för att säkerställa att den automatiska transkriberingen var korrekt. Efter att den ordagranna transkriptionen hade gjorts, sammanställdes transkriptionen till sammanhängande texter med citat från intervjupersonen.

3.7 Undersökningens begränsningar

Pålitligheten av de insamlade dokumenten är något som behöver tas i beaktning.

Organisationsdokumenten som har offentliggjorts är inte nödvändigtvis en korrekt beskrivning av hur situationen har upplevts av olika aktörer som har skilda perspektiv (Bryman & Bell, 2017, s.522). Det gör att de analyserade organisationsdokumentens, till exempel årsrapporternas, innehåll inte kan accepteras som objektiv fakta. Det har dock haft begränsad påverkan på den utförda analysen eftersom den fokuserar på kommunikationen och inte endast innehållet. Trots det är en bedömning av dokumentets trovärdighet viktig. Det kan enligt Bryman & Bell (2017 s.517-522) göras utifrån fyra kriterier. De kriterierna är 1. *Autenticitet*, är materialet äkta, 2. *Trovärdighet*, finns det felaktigheter och förvrängningar 3. *Representativitet*, är materialet typiskt för sin kategori och 4. *Meningsfullhet*, är materialet begripligt.

Vad det gäller massmediaprodukter kan några kriterier, enligt Bryman och Bell (2017, s.525), vara svåra att uppfylla. Autenticiteten av mediaprodukterna kan vara svåra att fastställa, dock kan de vanligtvis betraktas som äkta. Vidare kan trovärdigheten vara bristande då det förekommer förvrängning av innehållet i artiklar.

Resultaten från en kvalitativ undersökning kan kritiserars på flera punkter. En kvalitativ undersökning är ofta svår att replikera eftersom att forskaren är det huvudsakliga verktyget och hans/hennes egna intressen kommer påverka riktningen av undersökningen (Bryman & Bell,

2017, s.393-394). På grund av de mänskliga aspekterna som påverkar undersökningen och att den endast observerar en unik situation, blir resultatet av en kvalitativ undersökning svårt att generalisera. Slutligen framgår det även sällan hur den insamlade datan analyseras och vilka tolkningskriterier som används, vilket gör det svårare att förstå slutsatsernas grund (ibid.).

4. EMPIRI

I följande avsnitt presenteras det empiriska materialet som har samlats in under arbetet. Intervjusvaren kommer redogöras i löpande text nedan och kommer fördelas efter relevanta teman. Empirin kommer att analyseras och diskuteras vidare i senare kapitel.

4.1 Intern kommunikation

4.1.1 Tidigare erfarenheter av kriser (& definition)

Respondenten gick vid flera tillfällen under intervjun in på olika kriser företaget Oatly har hanterat. Några exempel på kriser som berördes under intervjun är mjölkkriget, Blackstone och Covid-19. Utöver det klargjorde hon även att huvuddelen av de kriser som behöver hanteras inom Oatly är kopplade till problem inom produktionskedjan och resulterar, till skillnad från de tidigare nämnda kriserna, inte i ett brett mediainteresse. Vidare förklarar respondenten i sitt svar att deras definition av vad som anses vara en kris är

... en situation som vi inte kan hantera i vår linjeorganisation...

Hon belyste i ett senare svar att Blackstone inte inkluderas i den definitionen.

...tidningsartiklar som skrev om hur Oatly hanterar krisen och för oss definierades det aldrig som en kris för att det var en situation vi kunde hantera i vår linjeorganisation.

Respondenten går även in på vikten av samt resonemanget bakom definitionen av en kris. Hon förklarar att hennes erfarenhet av arbete med kris har visat att det kan vara svårt för människor att använda sig av begreppet kris på grund av hur laddat begreppet är för många. Det beror på att många kopplar ordet med erfarenheter från sitt privatliv och begreppet är därför emotionellt laddat. Det gör, enligt respondentens erfarenheter, att det är svårt för människor att säga att de är i en kris vilket resulterar i att de inte vill använda sin krisorganisation. Respondenten förklarar att

Oatly därför vill sänka tröskeln för vad som anses vara en kris för att medarbetare inte ska tveka att ta hjälp av krisorganisationen i de situationer de inte kan hantera i linjeorganisationen.

I alla mina år har jag jobbat i kris i företag så inser jag att det är väldigt svårt ibland att prata om kris, att få folk att säga att de är i en kris. Vilket gör att de sällan därför aktiverar sin krisorganisation. För att man ser inte riktigt parallellerna. Så det är väldigt viktigt för oss att ha en väldigt låg tröskel att säga att varenda situation där vi inte kan frontera det i vår linjeorganisation det är då vi aktiverar vår krisorganisation.

Ett av de nämnda exempel på en offentlig kris som fick stor uppmärksamhet var mjölkkriget, där Oatly gick i "krig" med mjölkindustrin. Respondenten förklarar att media tyckte att det var en situation som var rolig att skriva om men att verkligheten för Oatly var mer komplex.

Jag menar vi blev stämnda av svensk mjölklobby när vi var... vad var vi 50 anställda och de är jag vet inte hur många hundra tusen anställda.

Så det gjorde vi ju under själva stämningen för att vi kände att vi hade ju extremt mycket att förlora, dels företagsmässigt och ekonomiskt. Men allt som hände där efter, vi känner inte att vi har drivit ett krig mot mjölkindustrin, det är inte vi som har satt den benämningen.

De ansåg endast att eftersom forskningen visade hur viktigt det är att mer växtbaserade och mindre animaliska produkter konsumeras, var det viktigt att informera om det. Vidare säger intervjuobjektet att det var viktigt för Oatly att kunna jämföra sina produkter med mjölk för att effektivt kommunicera att deras produkter kan användas som en ersättning av komjölk.

Ytterligare en kris Oatly har hanterat var Covid-19 pandemin. Respondenten beskrev den krisen som tuff och svår att hantera då flera variabler inte gick att förutspå. Det var även en situation som präglades av logistiska problem, inte minst för en livsmedelsproducent som Oatly.

Respondenten angav i sina svar att det var en krånglig process att gå från att alla medarbetare var närvarande på ett kontor till att samtliga kontorsanställda jobbade hemifrån. Hon påpekade även hur svårt det var att skapa en fabriksmiljö där de anställda inte riskerar att smittas.

4.1.2 Förberedelser

Under intervjun berördes förberedelser inför kris ett par gånger. Respondenten förklarade i sitt svar till frågan att deras beredskapsarbete i form av utbildning skiljer sig mellan olika delar av organisationen samt mellan olika typer av kriser. Hon förklarar att för de fabriksanställda sker det årliga utbildningar för kris- och incidenthantering. Det gör de för att minimera risken för att en kris inom produkterna framträder.

...varje år har vi krishanterings och incidentshanterings utbildning med alla våra fabriker. Vi har också en utbildning med alla våra kommersiella team varje år i hur vi ska göra om vi behöver återkalla produkter från marknaden...

Utöver det berättar respondenten att de kommersiella teamen även de utbildas en gång om året. Syftet med att utbilda de anställda inom detta område är att vid en eventuell kris inom produktionen behöver en effektiv återkallning av produkter kunna utföras för att minimera skadan som följer krisen. Vidare berättar respondenten att de har väldigt strikta processer för hur kvalitetsproblem ska upptäckas samt hanteras. Till skillnad från de anställda inom produktionen har de övriga anställda inga återkommande utbildningar enligt respondenten. Genom användningen av ledord och kultur så formas medarbetarnas beteende för att förebygga kriser. Respondenten beskriver det som att de inte har några medvetna utbildningar för medarbetarna.

4.1.3 Intern kommunikation

Intern kommunikation var ett ämne som berördes vid olika tillfällen och även utifrån olika perspektiv. Respondenten förklarade att det som prioriteras först är alltid det interna innan man kommunicerar med andra externa intressenter. Anledningen till prioritetsordningen var enligt respondenten att det är extremt viktigt att fastställa en trygg och stabil konversation internt i organisationen. Det beror i sin tur på att samtliga anställda i en viss mån även är språkrör för

företaget. Respondenten påpekar att det beror på de konversationer som de anställda har i sitt privatliv och deras förmåga att besvara frågor kommer att ha en effekt.

...och hur de kan hantera och jobba och må under situationen är helt avgörande och hur informerade de känner sig, vilken typ av information de får, och hur de får den informationen. Alltid medarbetar först och sen är det såklart konsumenter och externa partners, som också måste bli informerade.

Utöver de anställdas förmåga att representera företaget i privata konversationer belyser respondenten även vikten av att se till att de anställda kan må bra under krisen. Om de inte mår bra kommer de inte kunna hantera eller jobba genom situationen på ett effektivt sätt. Vidare tillägger hon att det som avgör medarbetares mående under krisen är hur informerade de uppfattar att de är, samt hur de har mottagit informationen.

4.1.4 Företagskultur

Företagskulturen i Oatly berördes under flera tillfällen av intervjun samt vilken roll företagskulturen spelar i hanteringen av kriser. När vi frågade vilka fördelar och nackdelar som den nuvarande företagskulturen i Oatly har på företaget, belystes ett antal punkter i svaret. Först förklarade respondenten att en av de mest centrala delarna av kulturen är ledordet "welcome failure" som är en viktig del i krishanteringen. Respondenten beskrev det på följande vis:

...För att då sänker man tröskeln att kunna prata om sådant som kan potentiellt leda till någonting. Den kulturen är oerhört viktig. Det finns inget värde än med kulturer där folk är för rädda för att prata och berätta vad som händer. Och också att det finns en prestigelöshet och ödmjukhet som jag tycker är oerhört viktig.

Vidare beskrev respondenten kulturen som prestigelös och ödmjuk vilket enligt henne skapar en miljö där de arbetar tillsammans som ett lag. Respondenten beskriver även en situation där företagets "barista market developers" fick möta mycket kritik under

Blackstone-situationen. Oroade över hur de skulle bemöta kritiken, bad de om assistans för att hantera den aktuella situationen.

Det följdes sedan av en fråga om hur företagskulturen skapats och vad som görs för att behålla den. Respondenten påpekar här att företagskulturen är något som skapas uppifrån och att det redan är hos VDn och styrelsen det börjar. Hon går vidare genom att förklara att Oatlys ledning har arbetat aktivt med att föra in detta i det dagliga ledarskapet. Vilket bland annat har gjorts genom användningen av deras ledord vars syfte är att kommunicera de gemensamma värderingarna och målen inom företaget. Utöver det gör principerna även enligt respondenten att det blir lättare att kommunicera inom arbetsgrupper. Vidare säger respondenten att Oatlys kultur började byggas redan när de endast var 40 anställda och att de då bestämde sina grundvärderingar som kvarstår än idag.

...jag tror också i grunden när vår förra vd Toni Petersson Och John Schoolcraft började, det var jättesmå vi var 40 medarbetare när de började och då satte de en väldigt gemensamma agenda redan där, att det är detta vi tror på som företag. Där satt det liksom våra grundvärderingar som är i hållbarhet, hälsa och förtroende.

Oatlys före detta VD Toni Petersson, som respondenten refererar till, nämner själv detta i en intervju angående kulturen i företaget. Han förklarar att det som gör det möjligt för honom att fatta snabba beslut är att det är tydligt vad de vill uppnå och varför de finns. Ett påstående han ytterligare styrker genom att påpeka vikten av värderingar (Von Essen, 2019).

Att vara hållbara och värderingsstyrda är det absolut viktigaste för bolag idag, säger Toni Petersson. Varför finns du? Vilken skillnad gör du i världen? - Toni Petersson (Von Essen, 2019).

Även John Schoolcraft belyser den signifikans som Oatlys värderingar har haft på utveckling av organisationen i en intervju i Dagens Media. Han säger där att det finns en större anledning till företagets verksamhet än att endast sälja produkter och att det är någonting som människor känner av (Törner, 2018). Vidare styrker även andra anställda rollen som värderingarna spelat i företaget och för de själva som individer. I en intervju med Ida Backman, copywriter på Oatly,

påpekar hon i sina svar att värderingarna var avgörande för henne i sitt beslut att jobba för Oatly. I sina egna ord säger hon följande:

Jag hade aldrig valt att jobba inhouse, alltså bara med en produkt, om jag inte kunde stå bakom den och företagets värderingar till 100%. Och Oatly är ett sådant företag. (Haglund, 2016).

Företagets värderingar är en central del av den vardagliga verksamheten och blir på så vis även en central del i de anställdas arbetsliv. Oatly presenterade i sin hållbarhetsrapport för året 2022 Oatly att 76 procent av medarbetarna på Oatly anser att deras gruppspecifika mål bidrar till företagets hållbarhetsmål och att de vet vad de behöver göra för att bidra till att uppnå dem. Utöver det rapporterar de att 64 procent av medarbetarna anser att deras chefer motiverar dem till att innefatta hållbarhet i sitt arbete för att sträva mot företagets mål. Utöver det presenterar Oatly även att 74 procent av medarbetarna såg hållbarhet som en av de främsta prioriteringarna i sitt arbete under året (Oatly, 2023).

Vår respondent tillägger även att en annan central del i krishanteringen på Oatly är att bygga förtroende. Hon beskriver i intervjun att ett av de främsta målen i hanteringen av en kris är att vinna tillbaka förtroendet då det är just förtroendet som har blivit skadat. Vidare beskriver respondenten att förtroende inte kan byggas utan transparens och betonar att hon anser det vara väldigt viktigt.

I en intervju med Oatlys Chief Transformation & People Officer, Christel Kinning, framhävs betydelsen av företagskultur i personalarbetet. Kinning delar insikter om de ledord som präglar organisationen och lyfter särskilt fram "Feel at home" som ett exempel på det kulturella arbetet inom företaget. Vidare förklarar hon att dessa ledord implementerades för att göra det tydligt vad de eftersträvar i form av värderingar, mindset och attribut. Utöver det förklarar Kinning även hur de i Oatly går till väga för att skapa den önskade kulturen. I sitt svar förklarar Kinning att utöver de definierade ledorden genomgår alla medarbetare som innehar ledningspositioner inom företaget även utbildning. Hon beskriver dessa utbildningar på följande sätt:

Alla som har en ledande position i någon form får delta på vår ledarskapsutbildning där stort fokus ligger på just dessa guidande principer. Och det är inte en utbildning på bara teoretisk nivå utan här är tanken att man ska få träna också.

Det svaret tydliggör den faktiska rollen av de etablerade ledorden utöver deras funktion att ge riktning i den dagliga verksamheten. Kulturen de strävar efter att skapa är en som innebär psykologisk trygghet. Kinning beskriver den även som en kultur där du vågar bidra med dina åsikter och tankar då du känner att du kan vara dig själv utan förhinder (Alumni, 2022).

4.1.5 Efter kriser

Under studiens utförda intervju frågades även respondenten hur de följer upp kriser på Oatly, då detta är viktigt för att motverka upprepning av samma kris. Respondenten förklarade att de alltid reflekterar över kriser i efterhand genom något de kallar för “Lessons Learned” där syftet är att lära sig av sina misstag och förbättra sina arbetssätt i framtiden. De största förändringarna har enligt respondenten genomförts i produktionen där de har förändrat sina processer för att kunna reagera snabbare vid framtida incidenter. Ytterligare ett exempel på lärdomar och förändring till följd av en kris gavs där respondenten beskrev den mediala krisen som tillkom efter att det uppdagats att Oatly sålt en del av sina restprodukter till grisbönder. Situationen beskrevs av respondenten på följande sätt:

...vi har ju fått rätt mycket kritik i Europa för att vi i Sverige ger våra fiberrester från havren, att vi ger det till grisbönder i Skåne.

Respondenten beskriver att denna situation resulterade i interna filosofiska diskussioner kring företagets värderingar samt agerande som resulterade i att kapital investerades i forskning och utveckling samt att konkreta förändringar skedde i deras arbetssätt.

4.2. Extern kommunikation

Oatly utför en stor del av sin externa kommunikation genom användningen av egna kanaler. Företaget använder främst sociala medier och sin hemsida som centrala plattformar, där hemsidan utgör den primära kanalen för kommunikationen.

En artikel publicerades på hemsidan community.oatly.com i syftet att förklara sitt beslut att introducera Blackstone som investerare. De presenterar följande resonemang till sitt beslut:

We thought that if we could convince them that it's as profitable (and in the long-term even more profitable) to invest in a sustainability company like Oatly, then all the other private equity firms of the world would look, listen and start to steer their collective worth of 4 trillion US dollars into green investments. - (Oatly, 2022)

I citatet förklarar Oatly att de genom att skapa avkastning för Blackstone vill visa andra investmentbolag potentialen i hållbara företag. Resonemanget från Oatly är att det kommer leda till ett ökat intresse i framtida gröna investeringar och genom det gynna de gröna marknaderna. De förklarar i det föregående stycket i artikeln att det var genom en liknande tankeprocess de tog beslutet att föra in sina produkter i vanliga matbutiker.

Vidare påvisas syftet med att publicera artikeln när Oatly vänder sig direkt till sin kundgrupp som de tänkta läsarna av artikeln i följande del:

We realize that all of you may not share this view and disagree on the right path forward to create a more sustainable world. That's okay. Hopefully we'll continue to share the same end goal of a better, more sustainable world, and that we are able to work towards that goal together in whatever way we can.

Tanken med denna kommunikation är dels att försöka få läsarna att förstå deras resonemang bakom sina handlingar men även att trycka på sitt långsiktiga mål. Oatly vill påvisa för de som stödjer dem i sin vision att Blackstones inträde som investerare inte innebär en förändring av

deras värderingar eller deras slutgiltiga mål. Oatly lägger genom hela artikeln vikt i att påvisa deras fortsatta lojalitet till sina värderingar och påminner i såväl inledningen som avslutningen hur vitalt deras arbete är för planeten (Oatly, 2022).

Utöver det publicerade påståendet ovan kommunicerade Oatly genom flera av sina egna kanaler under situationen. Det gjorde de bland annat genom sin hemsida fckoatly.com där perspektivet och feedbacken från de konsumenterna som motsatte sig Oatlys beslut delgavs. Oatly beskriver det på följande sätt:

*Welcome to F*ck Oatly! A site devoted to helping our fans—and the thousands of people who hate us—better understand everything that’s “wrong” with our company.* - fckoatly, (u.å.)

Anledningen till att denna sida skapades var delvis för att få de konsumenterna som har åsikter att känna sig hörda men i samband med det kan Oatly även besvara den kritik som presenteras. Kanalen fckoatly.com innehåller även, som kan ses ovan, en ton av sarkasm och humor som används för att försöka vinna över konsumenterna. Exempel på det ses även i de svar från sociala medier som Oatly väljer att ta med på hemsidan. Utöver tonen i svaren påvisar inläggen även en transparens i kommunikationen. Vidare stöds det av det faktum att Oatlys hemsida även har ett kommentarsfält där läsare kan lämna kommentarer. Oatly besvarar även majoriteten av de frågor som ställs här, vilket visar på deras beredskap att stå till svars för sina beslut (Fckoatly, u.å.).

Oatly har även publicerat en artikel som berör kontroversen om Oatlys behandling av spill. Situationen uppstod i samband med att Oatly hade sålt rester från produktionen till lokala grisbönder vilket upprörde de veganska konsumenterna som inte ville stötta köttproduktionen på något sätt. Oatly bemöter kritiken med artikeln och fokuserar främst på att förklara deras försök till att skapa människoföda av produkterna. De berör endast deras försäljning av rester till djurföda under den avslutande delen av artikeln där de skriver:

Since the nutritional content of the oat residues is so high, using them for animal feed to replace other feed crops was the most sustainable option available to us. But thanks to the critique we’ve had challenging and constructive discussions internally that have helped us to re-evaluate what

we can do with the oat fiber residues, including increasing our efforts to turn them into food for humans, and using them for energy generation.

Deras försvar mot kritiken är alltså att deras val att sälja sina restprodukter till grisbönder var det mest hållbara alternativet som var tillgängligt. Samtidigt som de försöker kommunicera begränsningarna av möjligheter väljer Oatly att klargöra att konsumenternas kritik har lett till diskussioner internt (Oatly, 2022).

Extern kriskommunikation från Oatly utförs även genom företagets årsredovisningar. En av de kriser som är central i årsredovisningen för räkenskapsåret 2021 är Covid-19 pandemin (Oatly Group AB, 2021). Kommunikationen här är riktad till aktieägare och andra investerare och är därför direkt och håller sig till de finansiella effekterna av situationen. De presenterar dels de förändringar som har skett och hur de har påverkat Oatly i följande del:

Under 2021 har vi emellertid sett en fortsatt ökad försäljning till våra kafé- och restaurangkunder i takt med att restriktioner lättats i USA och Europa, medan vår försäljning och verksamhet i Kina alltmer påverkades under andra halvan 2021 av allt striktare reserestriktioner och nedstängningar.

Det följs av en lite djupare insikt i de problem som uppkommit av situationen. Där nämner de förhinder i uppskalning av anläggningar samt svårigheter i reparationer och underhåll av de redan etablerade anläggningarna.

Fokuset förflyttas sedan över till de åtgärder som tagits under året för att begränsa effekterna av pandemin. De åtgärder som vidtogs beskrivs i årsrapporten som följande:

Varje produktionsanläggning har vidtagit åtgärder vid behov under året för att kunna arbeta i skift och varje arbetslag har isolerats för att minimera spridning av viruset bland produktionspersonalen.

Oatly beskriver i samband med informationen ovan att deras högsta prioritet är de anställda och deras familjer. Utöver det nämner de även att företagets leverantörer har vidtagit liknande

åtgärder för att maximera riskreducering inom produktion och leverans av produkterna. Beröringen av Covid-19 avslutas sedan med konstaterandet att efterfrågan, trots pandemin, har fortsatt växa i USA samt att tillväxttakten är fortsatt mycket hög i Asien (Oatly Group AB, 2022). I följande årsredovisning tas Covid-19 situationen upp på nytt, de kommunicerar då liknande åtgärder samt liknande förutsättningar som föregående år. Det gäller framförallt deras beskrivning av de åtgärder som har använts, och liknande förutsättningar presenteras som tidigare år (Oatly Group AB, 2023).

Oatlys marknadsföring och kommunikation genomsyras av ett okonventionellt tillvägagångssätt att framföra sitt budskap. Sättet som Oatlys marknadsföring skiljer sig från konkurrenter är att de deltar i så kallad "brand activism" (Swain, 2023). Genom detta tillvägagångssätt går företaget utöver traditionell produktreklam och deltar aktivt i samhällsfrågor. Med aktivt ställningstagande i samhällsviktiga frågor erbjuder Oatly konsumenter en möjlighet att också delta i aktivism gällande dessa frågor, genom konsumtion av deras produkter. Genom att delta och ta stor plats i diskussioner som rör hållbarhetsfrågor, lyckas Oatly även generera mediainteresse och annan publicitet. Ett tydligt exempel på detta var kontroversen rörande Oatlys marknadsföring 2014 som ledde till att Oatly blev stämnda av branschorganisationen Svensk Mjök som sedan kom att benämnas "mjölkkriget" (Koch, 2020). Trots att Oatly förlorade rättegången genererade händelsen mycket nyhetsvärde (Expressen, 2020; Aftonbladet, 2019; Dagens Media, 2014) något som vår respondent också bekräftade:

För en del av mig känner att, det är inte egentligen så mycket vårt krig som det är media som tycker det är roligt att bevaka den situationen [...] många av de sakerna som folk definierar som mediala kriser för oss har vi inte behandlat som kriser.

Respondenten belyser hur Oatlys perspektiv skiljde sig avsevärt från hur media och allmänheten uppfattade situationen. Medan Oatlys förlust i rätten ledde till ekonomiska konsekvenser för företaget på kort sikt, så ledde även händelsen till ökad publicitet och ett skifte i den allmänna opinionen till Oatlys sida. Oatly sågs som en 'underdog' i situationen och genom kreativ kommunikation och marknadsföring lyckades de göra det bästa av en dålig situation (Koch,

2020). Oatly publicerade även rättsdokument kopplade till fallet på sin hemsida och genom att ställa upp i flertalet intervjuer och hålla konsumenter uppdaterade om fallet stärkte företagets ställning som ett transparent och rakryggt företag i allmänhetens ögon. Oatlys f.d. marknadschef har i efterhand uttryckt att åtalet var “probably the best thing that ever happened to Oatly” (Koch, 2020).

5. ANALYS

Följande avsnitt behandlar studiens analys. Texten grundar sig i den empiriska data som samlats in och som kommer kopplas till de utvalda teorier som presenterats i det andra avsnittet. Avsnittet är uppdelat i tre delar efter valda forskningsfrågor där vi först analyserar hur väl den interna och externa kriskommunikationen stämmer överens med de utvalda teorierna. Därefter undersöker vi sambandet mellan intern och extern kriskommunikation genom att applicera vårt teoretiska ramverk på empirin.

5.1 Intern kriskommunikation

Medan den utförda intervjun inte gav en komplett bild av den inre organisationen i Oatly, gick det ändå att identifiera vissa centrala teman kopplade till Oatlys krishantering och verksamhet som är hänförliga till den utvalda teorin. Heide & Simonsson (2019) presenterar det förebyggande arbetet som den del av processen där lojalitet och engagemang samt organisatorisk krismedvetenhet behöver skapas. Genom intervjun framgick det att Oatlys främsta verktyg för att skapa lojalitet och engagemang inom organisationen, är deras kultur. Ett ämne som togs upp vid flertalet tillfällen var de vägledande principer som organisationen använder sig av internt, som exempelvis “welcome failure” och “feel at home”. Respondenten påpekade även att kulturen byggs upp av mer än endast de vägledande principerna men att så länge dessa genomsyrar hela organisationen är de avgörande i bildandet av kulturen. Nyckeln till kulturen är således att de värderingar och ledande principer som presenteras faktiskt delas i hela organisationen. För att uppnå detta använder Oatly sig av ledarskapsutbildningar där ett stort fokus ligger på att förstå och agera efter de vägledande principerna (Alumni, 2022).

Heide och Simonsson (2019) tar upp hur gränsen mellan intern och extern kommunikation ofta är svår att skilja på. Värderingar som kommuniceras såväl utåt som inåt är ett exempel på detta. Medan extern kommunikation av värderingar kan användas för att förklara företagets handlingar och vad som kan förväntas av företaget, kan intern kommunikation av värderingar öka medarbetarnas engagemang genom att ge deras arbete en annan mening (Cavdar et al., 2023). Några grundvärderingar som respondenten menade representerar Oatly är hållbarhet, hälsa och

förtroende, där deras övergripande mission handlar om att få människor att äta mer växtbaserat än animalbaserat (Oatly, u.å). Till skillnad från många andra företag som har grundvärderingar men inte alltid agerar efter dem, så använder Oatly transparent kommunikation och varumärkesaktivism för att ge legitimitet till sina handlingar. Genom sin varumärkesaktivism och fokus på hållbarhet, lyckas Oatly inte endast skapa engagemang och lojalitet hos externa intressenter men även hos medarbetare (Haglund, 2016; Koch, 2020). Betydelsen för medarbetarna kan ses då Oatly i sin hållbarhetsrapport redovisar att 74 procent av medarbetarna anser att hållbarhet har varit huvudfokus under året (Oatly Group AB, 2023).

Den andra delen av det förebyggande arbetet som förekommer i den tidiga fasen av en kris som tidigare nämnt, handlar om att skapa organisatorisk krismedvetenhet (Heide och Simonsson, 2019). Den ena delen av organisatorisk krismedvetenhet som handlar om att kultivera en kultur och ett ledarskap som kan acceptera misstag och misslyckanden och se dessa som lärdomar, visar Oatly genom de vägledande principerna: "welcome failure" och "be fearless", samt med sina ledarskapsutbildningar som belyser dessa (Alumni, 2022). Den andra delen av organisatorisk krismedvetenhet handlar om att kunna upptäcka svaga signaler. Respondenten förklarar hur företaget kontinuerligt bedriver kris- och incidenthanteringsutbildningar. Vad som framkom av svaren som respondenten gav, var att utbildningarna främst behandlade produkt- och kvalitetsproblem samt olyckor på fabriker. Tidigare forskning visar på att organisationer bör förbereda sig på flera olika typer av kriser och inte endast den typ av kris som är mest förekommande eller specifik till industrin som organisationen befinner sig i (Mitroff & Anagnos, 2001; Spillan, 2008). Samtidigt är det både kostsamt och tidskrävande att arbeta med formella krishanteringsutbildningar för kriser som inte inträffar särskilt ofta, varför det kan vara fördelaktigt med informella utbildningar. Vår respondent förklarar vidare hur större delen av den organisatoriska krismedvetenhet som finns i företaget är en del av kulturen. Eftersom företaget har vuxit snabbt och tagit många medvetna risker, har den erfarenheten och de lärdomar som tagits med från tidigare kriser blivit en del av kulturen och således även den informella utbildningen.

När företaget hamnar i kris bör organisationen fokusera på att förmedla instruktioner och hjälpa medarbetare hantera de psykologiska effekterna av krisen (Heide och Simonsson, 2019). För att anställda ska kunna känna sig trygga i sitt deltagande i krishantering, behöver de tydliga instruktioner och riktlinjer så att de vet vad som är inom ramen för vad som anses acceptabelt inom organisationen. När vi frågade vår respondent hur företaget prioriterar sin kommunikation fick vi snabbt svaret “Alltid internt först”. Respondenten förklarar att varje anställd är ett språkrör och en ambassadör för organisationen oavsett om de befinner sig på arbetsplatsen och kommunicerar med kollegor eller utanför och kommunicerar med vänner och familj. Vikten av ambassadörskap är även något som tas upp av Crandall et al. (2010) som menar att anställdas förmåga samt vilja att representera sitt företag i externa relationer är en avgörande faktor i hur företaget uppfattas från det externa perspektivet. Vidare är medarbetarnas informationstillgång även viktig för att minska oro samt öka tillit. Det leder till en effektivare hantering av krisen av medarbetarna då den kan prioritera sin energi på processen (Crandall et al. 2010, s.154-156). Vidare förklarar respondenten att hur informerade medarbetare känner sig under en kris är avgörande för hur väl de kommer hantera den och må under den. Det styrks även av Heide och Simonsson (2019), som menar att psykologiska effekter såsom stress, ångest och oro kan hanteras genom transparent kommunikation och genom att förklara vad som görs för att hantera situationen.

Efter krisens mest akuta fas behöver organisationen reflektera kring orsaken bakom krisen och hur man kan motverka en upprepning av liknande kriser i framtiden. De reflektioner och lärdomar som man tar med sig, behöver även kommuniceras tydligt till de anställda i organisationen för att hjälpa dem bättre kunna bearbeta händelsen (Heide & Simonsson, 2019). Vår respondent förklarar hur Oatly efter kriser formulerar vad de kallar för “lessons learned” som sammanfattar de lärdomar man tagit med sig från krisen. Som tidigare nämnt arbetar Oatly främst med utbildningar i hur produktincidenter bör hanteras, eftersom att Oatly är ett livsmedelsföretag. Till följd av produktincidenter, förklarar respondenten, att flera stora förändringar har skett i produktionsverksamheten då processer har anpassats för att förebygga framtida problem. Ett sådant exempel är när Oatly blev anklagade för att stötta den

animalbaserad industrin. Oatly förde då interna diskussioner för att klargöra sin moraliska ståndpunkt i frågan. Dessa diskussioner resulterade i stora investeringar i forskning för att försöka skapa ett mer hållbart alternativ. Som tidigare nämnt kan tydligt agerande som är i linje med de värderingar och moraliska ståndpunkter som organisationen har, bidra till att skapa engagemang och lojalitet bland medarbetare.

5.2 Extern kriskommunikation

En av de största skillnaderna mellan Oatly och andra företag är hur den externa kommunikationen skiljer sig. Medan de flesta företag försöker hålla sig neutrala i samhällsfrågor för att undvika förlust av kundsegment, tar Oatly aktivt ställning i diverse debatter och konversationer (Koch, 2020). Vid en sådan positionering är nyckeln att kommunicera sitt budskap på ett genuint och ärligt vis, samt att företaget uttalar sig i en fråga som allmänheten visar stort engagemang för (Thürridl et al., 2023). Oatlys f:d VD Toni Petersson förklarar i en intervju att företag idag behöver vara värderingsstyrda och hållbara eftersom yngre generationer, och framtidens konsumenter, är väldigt värderingsstyrda och hållbarhetsmedvetna (Von Essen, 2019). Genom sin kommunikation och varumärkesaktivism, skapar Oatly en emotionell koppling till sina konsumenter som kan leda till ökad lojalitet och varumärkespreferens, men även till större reaktioner när företaget väl avviker från de värderingar som delas med konsumenterna (Swain, 2023). Medan varumärkesaktivism är ett viktigt verktyg för företag idag, medför det sig även ett stort ansvar att agera i linje med de värderingarna. Men eftersom den egna organisationen och allmänheten ofta har olika perspektiv i olika frågor, kommer det oundvikligen någon gång att uppstå situationer där synen på situationen skiljer sig (Mitroff & Anagnos, 2001, s.124). Därför understryker Mitroff och Anagnos (2001, s.129) behovet av emotionell intelligens i kriskommunikationen och kritiskt tänkande för att organisationen ska förstå varför problemet uppstått.

Oatly visar på emotionell intelligens i sin kriskommunikation vid flera tillfällen under olika kriser. Med emotionell intelligens menar vi bland annat att visa empati till andra och visa på självinsikt. Ett exempel på det kan ses i Oatlys reaktion på krisen som uppstod till följd av att det uppdagades att Oatlys restprodukter gick till grisbönder, vilket av allmänheten, inte ansågs vara i linje med deras värderingar som ett veganskt företag. Kontroversen ledde till att många konsumenter blev upprörda då de ansåg att företagets åsikter och värderingar inte längre stämde överens med deras. Till följd av kontroversen beslutade Oatly sig för att tillsammans med Vinnova, utveckla ny teknologi som bättre skulle kunna återanvända produktresterna (Oatlyfans, 2022). Att Oatly tog till sig den kritik de fick och visade detta genom att investera ca 3 miljoner i projektet, visar på förståelse och empati för konsumenternas åsikter om företaget. Medan Oatly tenderar att ha någon sarkastisk eller humoristisk ton i sin kommunikation, visade de i detta fallet att de ändå tog allmänhetens kritik på allvar och visade således på emotionell intelligens.

Ytterligare exempel som visar Oatlys förmåga att effektivt använda känslor i sin kommunikation, var under mjölkkriget. De rättsliga processerna resulterade i att Oatly inte längre fick använda några av sina slogan som till exempel "no milk, no soy, no badness". Men istället för att överge uttrycken som var i fråga valde Oatly att ta en humoristisk ansats och ändrade uttrycket till "No milk. No soy. No...Eh...Whatever" (Koch, 2020). Genom emotionell kommunikation försökte Oatly således tillfredsställa intressenternas emotionella behov och därmed skapa lojalitet och varumärkespreferens. Detta enligt Mitroff och Anagnos (2001, s.120-121), kan inte göras genom rationella argument innan intressenternas emotionella behov har tillfredsställts.

Mitroff och Anagnos (2001) påpekar att det är viktigt för organisationer att identifiera vilken typ av kris de behöver hantera då val av kommunikationsstrategi kommer att variera beroende på kris. Det kan vara svårt för företag att bestämma huruvida de ska vara helt transparenta, delvis transparenta eller helt stängda. Man kan se hur Oatly anpassat sin kommunikation till de olika strategierna i Johari-fönstret beroende på vad för kris de stod inför. Under mjölkkriget använde Oatly sig främst av den andra strategin i fönstret som benämns: förebyggande angrepp. Genom att publicera rättsdokument under rättsprocessen kunde Oatly kontrollera varifrån informationen

kom och i vilken kontext den presenterades, samtidigt som de sa “sanningen” och fick således ett moraliskt övertag.

5.3 Likheter mellan intern och extern kriskommunikation

Som nämns av Heide och Simonsson (2019) är det ofta svårt att dra en gräns mellan vad som anses vara intern respektive extern kommunikation. Ett exempel på detta är hur företag kan göra ambassadörer av sina anställda med hjälp av intern kommunikation, som sprider positiv information om företaget till externa intressenter. Likaså kan dålig intern kommunikation leda till att anställda uttrycker sitt missnöje och sina frustrationer genom olika kanaler. Detta kan leda till att negativ information sprids både inom företaget och utanför. När företag planerar sin kommunikation behöver de således vara medvetna om hur den interna och externa kommunikationen samspelar. Detta blir särskilt viktigt för företag som Oatly, som integrerar varumärkesaktivism i sin kommunikation och aktivt tar ställning till samhällsfrågor för att engagera både interna och externa intressenter. Nedan följer de likheter som identifierats i den externa och interna kommunikationen.

Det finns, som konstaterat ovan, stora likheter mellan den interna och externa kommunikationen men det finns även skillnader. Heide och Simonsson (2015) har tidigare dragit slutsatsen att de skillnader som finns är nödvändiga. Detta beror på att i fall där kommunikationen har samma tonfall eller retorik såväl internt som externt, så minskar äktheten och den personliga kontakten som kommunikationen medför sig. Att forma kommunikationen för både interna och externa intressenter på samma sätt kan leda till att de inte känner sig uppskattade och blir således mindre benägna att agera som ambassadörer för företaget (ibid.).

5.3.1 Pålitlighet och rykte

Målet med såväl den interna som den externa kommunikationen är att bygga lojalitet och pålitlighet hos intressenter (Mitroff & Anagnos, 2001; Heide & Simonsson 2019). Vilket enligt Greenwood och Van Buren (2010) är en av de viktigaste aspekterna vid bibehållning av

intressentrelationer då samtliga intressenter kräver något av företaget. Oatly skapar pålitlighet internt genom att agera i linje med sina värderingar samt genom att de prioriterar medarbetarna och deras välmående. Det belyses i den genomförda intervjun att Oatly alltid prioriterar att kommunicera med medarbetarna först vid kris. För att skapa pålitlighet i de externa relationerna är det viktigt att de agerar efter sina värderingar för att undvika otydliga budskap. Kontinuitet är särskilt viktigt för Oatly, eftersom de integrerar varumärkesaktivism i sitt budskap. Eftersom deras konsumenter är emotionellt investerade i företaget, så förväntar de sig kontinuitet mellan vad Oatly kommunicerar och vad de gör. De interna och externa intressenternas upplevda tilltro i företaget är därför en faktor vid kris. När intressenter har förtroende för att organisationen kommer hantera krisen och att deras intressen prioriteras, så kan företaget fokusera på krisen istället för intressentrelationer och det vardagliga arbetet kan således återupptas snabbare.

5.3.2 Transparens och kultur

I sin kommunikation visar Oatly en tydlig vilja att involvera både externa och interna intressenter i den egna organisationen. Genom att integrera ledord och främja en företagskultur som uppmuntrar anställda att föra öppna interna diskussioner, lyckas Oatly engagera och skapa delaktighet inom organisationen. Detta bidrar även till att företaget lättare kan upptäcka tidiga varningssignaler, samt öka ambassadörskap och lojalitet (Heide och Simonsson, 2019). I den externa kommunikationen visar Oatly också på en hög grad av transparens. Genom att öppet dela med sig av information och kommunicera tydligt med externa intressenter skapar företaget en tillitsfull relation, vilket kunde ses under till exempel mjölkkriget och i samband med inträdet av Blackstone. Denna transparens sträcker sig även till media då Oatly har visat sig vara väldigt öppna för intervjuer, både under normala omständigheter och under kriser. Genom att integrera transparent kommunikation, både i den interna och den externa kommunikationen, lyckas Oatly stärka sina relationer med intressenter och kan således bättre förbereda sig samt hantera kriser som uppstår. .

5.3.3 Varumärkesaktivism och värderingar

Oatly förmedlar tydliga värderingar i sin kommunikation med företagets interna och externa intressenter. Företaget strävar efter att förändra konsumtionsmönstret i samhället till att övergå till plantbaserade alternativ och minska sin konsumtion av animalbaserade produkter. Med en tydlig inriktning i sin kommunikation och en vilja att skapa förändring, använder de varumärkesaktivism för att skapa engagemang och bygga lojalitet bland sina externa och interna intressenter (Haglund, 2016; Koch, 2020). Det interna engagemanget skapas till följd av att medarbetarna känner att deras arbete får mening och att de har ytterligare anledning till det de gör (Cavdar et al., 2023). Effekten av varumärkesaktivismen i den externa miljön, blir att konsumenter kopplar konsumtion av produkten till en större politisk agenda och skapar en emotionell association mellan produkten och deras moraliska värderingar (Ledin, Machin, 2020). Styrkandet av lojaliteten såväl internt som externt med hjälp av varumärkesaktivism, skapar bättre förutsättningar för Oatly att hantera kriser då intressenternas förtroende för företaget ökar.

5.3.4 Emotionell intelligens

Mitroff och Anagnos (2001) framhäver vikten av emotionell intelligens i kriskommunikationen, då förmågan att se de mänskliga faktorer som har lett till att krisen uppstått kan vara avgörande. Oatly visar på sådan emotionell intelligens i sitt agerande under flertalet kriser genom att uttrycka empati och självinsikt. I Oatlys kriskommunikation betonas även medarbetarnas informationsbehov som en central faktor för att minska oro och öka förtroendet, något som respondenten menar behövs för att medarbetarna ska kunna må bra och lättare bearbeta krisen. Oatly visar således en förmåga att integrera emotionell intelligens och informationstillgänglighet i sin kriskommunikation. Genom att visa emotionell intelligens genom att uttrycka till exempel empati och självinsikt, lyckas Oatly inte bara hantera kriser effektivt, men även stödja medarbetarnas mentala välbefinnande under kriser. Detta är tydligt även i den externa kommunikationen där Oatly visar förståelse för allmänhetens oro.

Genom att kommunicera öppet och svara på frågor under kriser visar Oatly att de besitter en förmåga att hantera de emotionella aspekterna av kriser. Kommunikation genom flera olika kanaler som exempelvis deras hemsida, deras förpackningar eller intervjuer, tillåter Oatly att lättare och mer effektivt nå ut till allmänheten med information och på så sätt minska osäkerheten under kriser.

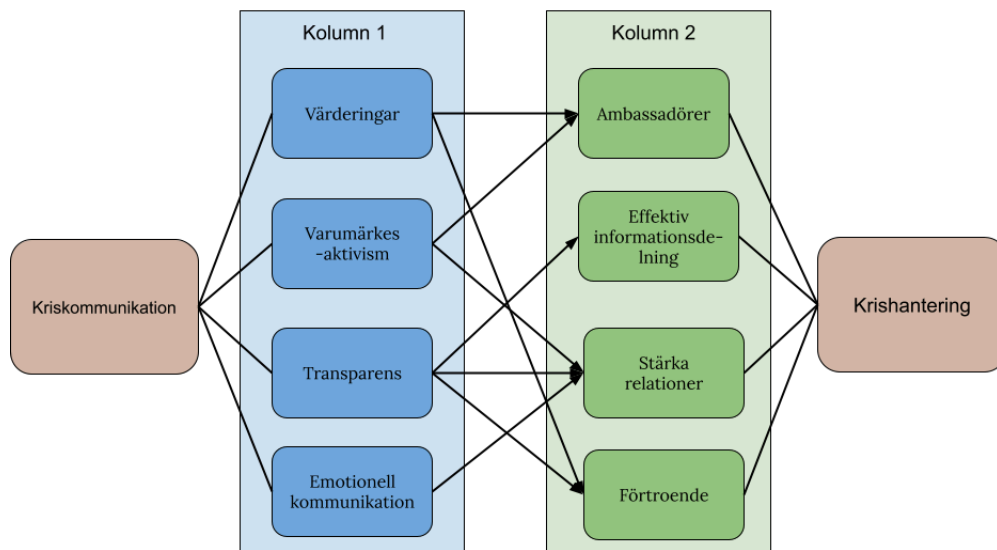
6. DISKUSSION

Följande avsnitt diskuterar den insamlade datan samt det analyserade materialet. Vidare diskuteras kort de eventuella bristerna i studien och hur de påverkar tolkningen av studien. Avslutningsvis redogörs det för huruvida studiens syfte har uppfyllts samt om forskningsfrågan har kunnat besvaras.

Denna studie har undersökt hur Oatly tillämpar såväl intern som extern kriskommunikation i sin övergripande krishantering. Genom att tillämpa de utvalda teorierna på den insamlade empirin, har studien skapat en djupare förståelse för de verktyg och strategier som används av Oatly för att kommunicera med sina intressenter och således förbättra sin krishantering. Som tidigare nämnt har en stor del av tidigare forskning inom kriskommunikation antingen fokuserat på det externa eller det interna perspektivet. Genom att undersöka dessa tillsammans, har studien format ett nytt perspektiv på hur kriskommunikation och krishantering används av företag.

Krishantering är ett ämne som innefattar en otalig mängd rörliga faktorer som samspelar och konstant förändras och anpassas efter rådande situation. Eftersom kriser också varierar i sin karaktär är det nästintill omöjligt att definiera vad som kan anses vara lyckad krishantering. På grund av mängden olika omständigheter som påverkar en kris kommer en situation aldrig att återkomma med exakt samma förutsättningar. Det går därför inte heller att få ett definitivt svar på huruvida företagets krishantering var optimal eller inte. Detta i sin tur innebär att den genomförda fallstudien inte ger något definitivt svar på hur man uppnår lyckad krishantering. Anledningen till att Oatly valdes som studieobjekt var inte för att bedöma hur eller till vilken grad deras krishantering har varit lyckad. Istället har studien avgränsat undersökningsområdet till att främst behandla kriskommunikation för att tydliggöra vilken roll just denna spelar i krishanteringen och visa hur denna går att integrera i krishanteringen. Oatly är ett fall som tydligt exemplifierar hur kreativ användning av extern och intern kommunikation kan användas för att både förebygga och hantera kriser.

Grundat i den teoretiska och empiriska analys som utförts har studieförfattarna sammanställt en illustration för att visa hur Oatly arbetar med sin kriskommunikation. Denna illustration presenteras nedan.



Figur 2 - Egen illustration av Oatlys strategier och mål som är tillämpbara både i den interna och externa kriskommunikationen.

Modellens utgångspunkt är kombinationen av den interna och den externa kriskommunikationen. För att se var den interna och den externa kriskommunikationen samspelar, är modellen uppbyggd på de strategier och mål som är tillämpbara både i den interna och den externa kriskommunikationen. Kolumn 1 består av de strategier som används i kriskommunikationen för att uppnå målen med kommunikationen. Dessa grundar sig främst i den empiriska datan som samlats in. Kolumn 2 illustrerar de centrala mål som organisationen bör sträva efter i sina intressentrelationer för att förbättra sin krishantering. Dessa grundar sig främst i den teoretiska analys som gjorts i det andra avsnittet. De pilar som förbinder kolumnerna indikerar hur Oatly har tillämpat dessa strategier för att uppnå olika mål och hur detta förhåller sig till samspellet mellan kriskommunikation och krishantering.

Modellen som presenteras är (likt de flesta modellerna) en simplificering av en komplex verklighet. Medan Oatly visar exempel på hur de olika strategierna kan appliceras, så är deras

användning av dessa endast effektiva eftersom de används av just Oatly. Med detta menas inte att strategierna inte alls går att tillämpa på andra företag eller organisationer, men eftersom varken kriser eller organisationer någonsin har exakt samma förutsättningar (Stanton, 2002) så krävs det att strategierna och målen tillämpas i den kontext som de befinner sig i.

Ett stort fokus i denna studie har varit på transparens och öppenhet i kommunikationen. Medan den empiriska data som samlats in tyder på att transparens och öppenhet är något som Oatly lägger mycket vikt vid, så har målet med studien inte varit att ta reda på huruvida Oatly är sanningsenliga i sin kommunikation eller inte. Istället har studieförfattarna försökt studera Oatly ur perspektivet av en utomstående åskådare. Med studien har vi behandlat både intern och extern kommunikation, men den intervju som utförts såväl som alla andra intervjuer som behandlats, utgör även en del av Oatlys externa kommunikation. Medan intervjuer är ett bra sätt för forskare att få olika perspektiv på en fråga eller ett fall, så är det inte en perfekt reflektion av verkligheten (Bryman & Bell, 2017). När vi således talar om transparens eller öppenhet i denna studie så vill vi inte bestämma om Oatly alltid talar sanning eller inte. Vi försöker istället diskutera om man, som utomstående åskådare, får intrycket av att de talar sanning eller inte.

Studieförfattarna är medvetna om att den begränsade mängd empiri som samlats in. Eftersom endast en intervju utfördes i syfte att få en bild av den interna kommunikationen, behövdes denna kompletteras med tidigare intervjuer från både nyhetsartiklar och vetenskapliga artiklar som behandlat liknande ämnen samt Oatlys egna rapporter. Ett sätt att utveckla metodiken som använts för studien hade därför varit att göra fler intervjuer med både chefer, kommunikationsexperter och medarbetare för att se hur den interna kommunikationen uppfattas av dem. Att göra en observationsstudie för att se hur den interna kommunikationen skiljer sig mellan det vardagliga arbetet och under kriser hade också kunnat vara fördelaktigt för att se hur företaget och de anställda reagerar och hur kommunikationen och kulturen förändras när en kris inträffar. Självklart kan man inte veta när en kris kommer att inträffa, men möjligtvis hade man genom att studera arkiv från när kriser har inträffat kunnat se mer konkreta exempel på hur den interna organisationen förändras till följd av en kris.

Studien har även utgått från vissa antaganden som inte nödvändigtvis är en perfekt representation av verkligheten. I studien har främst medarbetare använts för att representera de interna intressenter som tar emot den interna kommunikationen, och konsumenter och media har använts för att representera externa intressenter som tar emot den externa kommunikationen. Studieförfattarna är medvetna om att det kan ha varit fördelaktigt att undersöka fler intressenter för att bättre kunna applicera resultatet och slutsatserna som presenteras. Men studieförfattarna ansåg det vara nödvändigt att göra avgränsningen för att reducera antalet relationer som behandlas och för att behålla fokuset i studien på relationen mellan extern och intern kommunikation, istället för att analysera de individuella relationerna. Eftersom Oatly är ett livsmedelsföretag som säljer sina produkter till konsumenter, så gjordes antagandet att konsumenter och medarbetare är de viktigaste intressenterna för företaget, som sedan följs av media och aktieägare. Beroende på typen av företag som undersöks kan dock andra intressenter betraktas som högre prioriterade inom kriskommunikationen. Andra intressenter som leverantörer eller aktieägare kan till exempel tilldelas ökad betydelse i kommunikationsstrategin beroende på företagets specifika verksamhet.

Eftersom andra intressenter inte behandlats till lika stor del i studien, så behöver ämnet mer forskning där dessa relationer studeras för att resultatet ska bli direkt överförbart på många andra företag. Utöver att intressentrelationerna behöver beaktas vid applicering av resultatet, har även andra avgränsningar gjorts. Studiens slutsatser grundas i undersökningen av Oatly som fallobjekt, vilket gör att överförbarheten är mer relevant för företag som kan jämföras med Oatly i deras egenskaper som till exempel storlek och kundgrupp. Trots detta tror vi att andra företag och kommunikationspraktiker kan ha nytta av arbetet då vi ändå ser en potential i att integrera den externa och interna kriskommunikationen i den övergripande krishanteringen. Utöver de bidrag som studien medfört till praktiker, så har den även visat att de utvalda teorierna kan appliceras i sammanhanget. Medan ett större urval av fallobjekt hade varit en starkare indikation på generaliserbarheten av teorierna, antyder studien ändå att dessa kan tillämpas i andra sammanhang och på andra företag.

Syftet med denna studie var att undersöka och få en djupare förståelse för samspelet mellan intern och extern kriskommunikation. Medan dessa två tidigare har studerats separat så har denna studien fokuserat på ett relativt outforskat område inom kriskommunikation. Det är därför också viktigt att detta studeras mer för att bättre förstå krishantering och för att företag bättre ska kunna applicera det i praktiken. Utöver att fylla det syfte som studien har haft, så fyller den således även ett annat syfte, att öppna upp nya möjligheter för diskussion och vidare forskning.

7. SLUTSATSER

Följande avsnitt presenterar de slutsatser som dragits från den genomförda undersökningen. Vilket följs av en avhandling av slutsatsernas överförbarhet till andra situationer och företag med varierande förutsättningar. Avslutningsvis diskuteras hur framtida forskning kan komplettera denna undersökning samt framläggningen av förslag till vidare forskning.

Med studien har vi identifierat de centrala strategierna och målen som ligger till grund för Oatlys kommunikation. Genom att använda sig av transparens, värderingar, emotionell kommunikation och varumärkesaktivism, lyckas Oatly vinna stöd från såväl interna som externa intressenter, vilket bidrar till deras övergripande krishantering. Genom att bygga upp och bibehålla sina intressentrelationer med dessa strategier, lyckas de bygga en stabil grund för att kunna hantera nuvarande såväl som framtida utmaningar och kriser. Oatly är ett unikt företag, inte endast i sin kreativa marknadsföring och humoristiska kommunikation, men även i hur de skapar en holistisk och enhetlig kommunikationsstrategi.

Oatlys användning av transparens i sin kommunikation bidrar till skapandet av förtroende och öppnar upp för dialoger både internt och externt. Värderingarna och varumärkesaktivismen bidrar till att skapa en emotionell koppling till företaget som stärker både ambassadörskap och lojalitet. Slutligen använder Oatly sig av emotionell intelligens för att besvara de emotionella behov som intressenterna uttrycker under kriser, och på så sätt minska oro och stärka den emotionella kopplingen. Vi har således identifierat dessa fyra strategier där Oatlys kriskommunikation samspelar som avgörande för Oatlys krishantering. Medan alla dessa inte nödvändigtvis är lika relevanta i alla sammanhang, så anser vi ändå att alla bör beaktas i företags kriskommunikation. För att besvara frågeställningen så kan vi således påstå att medan samtlig kommunikation inte behöver vara exakt likadan, så är de delar av kommunikationen som samspelar kritiska för att ge företaget autencitet och pålitlighet som sedan hjälper företaget i sina intressentrelationer och i sin krishantering.

I samband med ett ökat intresse hos allmänheten för samhälls- och miljöpolitiska frågor ökar trycket på företag att engagera sig och delta i dessa diskussioner. Detta har resulterat i ett skifte till ett nytt landskap där ett grundläggande krav på företag är att de behöver agera hållbart och etiskt. Oatly visar oss hur företag kan navigera i detta nya landskap genom att integrera sitt budskap i både den interna och externa kommunikationen. Medan det kan vara svårt för många företag att hitta ett samspel och en gemensam riktning för kommunikationen, så hjälper denna studie oss att komma ett steg längre i utvecklingen av krishantering och kriskommunikation.

7.1 Vidare forskning

Denna studiens svagheter ligger främst i den metod för datainsamling som utförts. Därför blir det naturliga nästa steget att utveckla metoden. Både kvalitativa och kvantitativa studier behöver göras för att öka både validitet och reliabilitet och för att kunna dra slutsatser som är tillämpbara på flera typer av företag och branscher. Exempelvis hade det kunnat göras observationsstudier eller enkätundersökningar för att bättre bestämma hur trovärdig den interna och externa kommunikationen uppfattas av de intressenter som den riktar sig mot. Som nämndes tidigare i diskussionen är det även viktigt att flera andra intressenter beaktas. Detta hade till exempel kunnat vara andra företag i B2B-relationer. Medan det är relativt lätt att se vilka reaktioner företagskriser har på konsumenter och media, så kan det vara svårt att få en tydlig bild av hur företag reagerar på andra företags kriser och på deras kriskommunikation, varför detta hade varit ett intressant ämne att utforska. Avslutningsvis så har denna studien inte fokuserat lika mycket på att definiera vad lyckad krishantering är som den har fokuserat på hur kriser kan och bör hanteras. Om det är möjligt att bestämma och definiera empiriskt vad som är lyckad respektive misslyckad krishantering, så hade detta också varit intressant att undersöka och hade troligen berikat den nuvarande forskningen.

8. REFERENSER

Adamu. A.A., Raza. S.H. & Mohamad, B. (2023), The interactive effect of mindfulness and internal listening on internal crisis management and its outcomes: the moderating role of emotional exhaustion, *Corporate Communications: An international Journal*, Vol. 28, no.1, pp.6-29. <https://doi.org/10.1108/CCIJ-05-2022-0051>

Anagno, G., & Mitroff, I.I. (2001), *Managing Crises Before They Happen: What Every Executive and Manager Needs to Know about Crisis Management*, Amacom

Bell, E., & Bryman, A. (2017), *Företagsekonomiska Forskningsmetoder*, Liber AB

Bhaduri, R.M. (2019). Leveraging culture and leadership in crisis management, *European Journal of Training and Development*, vol. 43 no. 5/6, pp. 554-569. <https://doi.org/10.1108/EJTD-10-2018-0109>

Björck A., & Barthelmess P. (2020). The role of organizational culture for creating understanding and trust through internal crisis communication. *Proceedings of the International Crisis and Risk Communication Conference*, <https://www.doi.org/10.30658/icrcc.2020.4> [Hämtad: 2023-12-03]

Broder, J.F., & Tucker, E. (2012), Risk analysis and the Security Survey, Elsevier Inc., 4th edn, <https://www.sciencedirect.com/topics/computer-science/incident-command-system>

Burnett, J.J. (1998), A strategic approach to managing crises, *Public Relations Review*, Vol. 24, no. 4, pp.475-488, <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S036381119980112X?via%3Dihub>

Cavdar Aksoy, N., Yazici, N., Duzenci, A. (2023), Employees' online brand advocacy behaviors as a response to justice and emotion, *Journal of Product & Brand Management* Vol. 32, no. 6, pp.878-891. <https://doi.org/10.1108/JPBM-11-2021-3742> [Hämtad: 2023-12-15]

Coombs, W., (2007), Protecting Organization Reputations During a Crisis: The Development and Application of Situational Crisis Communication Theory. *Corporate Reputation Review* Vol. 10, pp.163–176. <https://doi.org/10.1057/palgrave.crr.1550049>

Crandall, W., Parnell, J.A. & Spillan, J.E. (2010). *Crisis management in the new strategy landscape*. SAGE Publications.

Eriksson, K. & McConnell, A. (2011). Contingency planning for crisis management: Recipe for success or political fantasy?. *Policy and Society*, vol. 30, no. 2, pp. 89-99, <https://doi.org/10.1016/j.polsoc.2011.03.004>

Fegley, S & Victor, J (2005). *2005 Disaster Preparedness, Survey Report*. SHRM.

<https://www.shrm.org/hr-today/news/hr-magazine/documents/2005%20disaster%20preparedness%20survey%20report.pdf> [Hämtad: 2023-11-19]

Greenwood, M. & Van Buren, H.J. (2010). Trust and Stakeholder Theory: Trustworthiness in the Organisation-Stakeholder Relationship. *Journal of Business Ethics*, Vol.95, no. 3, pp.425–438.

<http://www.jstor.org/stable/40785192> [Hämtad: 2023-11-20]

Haglund, A. (2016), Intervju med Ida Backman, copywriter på Oatly, *LinkedIn*, 15 Juni,

<https://www.linkedin.com/pulse/intervju-med-ida-backman-copywriter-p%C3%A5-oatly-adam-haglund/?originalSubdomain=se> [Hämtad: 2023-12-21]

Heide, M., & Simonsson, C. (2014), Developing internal crisis communication. *Corporate Communications: An International Journal*, Vol. 19, no. 2, pp.128-146.

<https://doi.org/10.1108/CCIJ-09-2012-0063>

Heide, M., & Simonsson, C. (2019) *Internal Crisis Communication, Crisis Awareness, Leadership and Coworkership*. Routledge.

<https://www.taylorfrancis.com/books/mono/10.4324/9780429425042/internal-crisis-communication-mats-heide-charlotte-simonsson>

Hutchins, H., & Wang, J. (2008). Organizational Crisis Management and Human Resource Development: A Review of the Literature and Implications to HRD Research and Practice.

Advances in developing human resources. Vol. 10 no.3, pp.310- 330

<https://doi.org/10.1177/1523422308316183> [Hämtad: 2023-12-03]

James, E., & Wooten, L.P, (2022), In a Crisis, Great Leaders Prioritize Listening, *Harvard Business Review*, 13 September,

<https://hbr.org/2022/09/in-a-crisis-great-leaders-prioritize-listening> [Hämtad: 2023-12-15]

Jibrandt, T. (2022). Bygga kultur i snabbväxande bolag: en intervju med Christel Kinning, Chief Transformation & People Officer, Oatly, *Alumni*, 23 Juni,

<https://alumniglobal.com/alumni-perspektiv/bygga-kultur-i-snabbvaxande-bolag-en-intervju-med-christel-kinning-chief-transformation-people-officer-oatly> [Hämtad: 2023-12-19]

Johansen, W., Aggerholm, H.K., & Frandsen, F. (2012) Entering new territory: A study of internal crisis management and crisis communication in organizations. *Public Relations Review*, Vol. 38, no. 2, pp.270-279. DOI:

<https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0363811111001895?via%3Dihub#sec0060>

Koch, C.H. (2020), Brands as activists: The Oatly case, *Journal of Brand Management*, Vol. 27, pp. 593–606 (2020). <https://doi.org/10.1057/s41262-020-00199-2>

Ledin, P., Machin, D., (2020), Replacing actual political activism with ethical shopping: The case of Oatly, *Discourse, Content and Media*, Vol. 34, no. 100344. 1.

<https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S2211695819301278?via%3Dihub#s0005>

Mazzei, A., Ravazzani, S., Fisichella, C., Butera, A., Quarantino, L. (2022). Internal crisis communication strategies: Contingency factors determining an accommodative approach, *Public Relations Review* Vol. 48(4): no. 102212. <https://doi.org/10.1016/j.pubrev.2022.102212> [Hämtad: 2023-12-04]

Mazzei, A., & Ravazzani, S. (2015). Internal Crisis Communication Strategies to Protect Trust Relationships: A Study of Italian Companies. *International Journal of Business Communication*, Vol. 52, no. 3, pp.319-337. <https://doi.org/10.1177/2329488414525447>

Mitroff, I.I., & Shrivastava, P. (1987), Effective Crisis Managment, *The Academy of Management Executive*, Vol.1, no.4, pp.283-292, DOI: [10.5465/AME.1987.4275639](https://doi.org/10.5465/AME.1987.4275639)

Oatly. (2022). Change Isn't Easy, <https://community.oatly.com/conversations/news-and-views/change-isnt-easy/62f2f4c91b4bf47dd15fb249> [Hämtad: 2023-12-02]

Oatly. (2022). Oatly and Our Fiber Residues. <https://community.oatly.com/conversations/news-and-views/oatly-and-our-fiber-residues/6318b759eb08200ed8a11f96> [Hämtad: 2023-12-08]

Oatly (u.å). Oatly - Bakgrundsfakta

<http://mb.cision.com/Public/MigratedWpy/90618/684324/ab9d7c149af8e005.pdf> [Hämtad: 2023-11-30]

Oatly Group. (2023), Hållbarhetsrapport 2022,

<https://investors.oatly.com/static-files/e7f15541-75cf-42a8-b9d4-18a89474f903> [Hämtad: 2023-12-19]

Oatly Group. (2022) Årsredovisning 2021,

<https://investors.oatly.com/static-files/9689c506-615a-4318-bfa8-e5313aa8b541>

Oatly Group. (2023) Årsredovisning 2022,

<https://investors.oatly.com/static-files/aea3a6e2-cba5-420c-98a1-f503129061c6>

Piercy, N., & Morgan, N. (1991), Internal marketing - The missing half of the marketing programme, *Long Range Planning*, Vol. 24, no. 2, pp. 82-93,

[https://doi.org/10.1016/0024-6301\(91\)90083-Z](https://doi.org/10.1016/0024-6301(91)90083-Z)

Sifan, Xu., & Cen, Yue. (2023), Crisis factors, emotions, and perceived informational channel significance during emergencies, *Journal of Applied Communication Research*, Vol. 51, no. 2, pp.204-223, DOI: [10.1080/00909882.2022.2114294](https://doi.org/10.1080/00909882.2022.2114294)

Spillan, J.E. (2008). Strategies For Successful Crisis Management [Online]

<http://www.conferencemgt.com/presseinforms/SEINFORMS%202008%20-%20Proceedings/proc/p080429001.pdf> [Hämtad: 2023-11-25]

Stanton, P.V. (2002), Ten Communications Mistakes You Can Avoid When Managing a Crisis, *Public Relations Quarterly*, Vol. 47, no. 2, pp.19.

<https://eds.p.ebscohost.com/eds/detail/detail?vid=0&sid=93f63a8c-8a15-4532-b2c3-b0303497aab1%40redis&bdata=JkF1dGhUeXBIPWlwLHVpZCZzaXRIPWVkey1saXZlJnNjb3BIPXNpdGU%3d#AN=6876049&db=bth> [Hämtad: 2023-12-19]

Swain, S. (2023). Oat with the old, in with the new: Oatly's creative trademarks, branding and controversial advertising campaigns, *Journal of Brand Strategy*, Vol. 12, no. 1, pp.59-75,

<https://www.ingentaconnect.com/contentone/hsp/jbs/2023/00000012/00000001/art00006>

[Hämtad: 2023-12-08]

Thander, N,K. (2018). Oatly dubbel pristagare i reklamtävling, *Food supply*, 20 April,

https://www.food-supply.se/article/view/597923/oatly_dubbel_pristagare_i_reklamtaavlingen#:~:text=Havredrycksproducenten%20knepriser%20för%20både%20formgivning%20och%20stilistisk%20kvalitet.&text=När%20tävlingen%20Guldägget%20avgjordes%20i_företag%20som%20tog%20hem%20toppriser. [Hämtad: 2023-12-13]

Thürridl, C., Mattison Thompson, F. (2023). Making brand activism successful: How advice-giving can boost support behavior and reap benefits for the brand. *Marketing Letters* 34: pp.685–696. <https://doi.org/10.1007/s11002-023-09677-4> [Hämtad: 2023-12-04]

Törner, A. (2018), “Vi kör på det andra företag skulle uppleva som obekvämt”, *DAGENS MEDIA*, 21 April,

<https://www.dagensmedia.se/marknadsforing/marknadsforing/vi-kor-pa-det-andra-foretag-skulle-uppleva-som-obekvamt/> [Hämtad: 2023-12-21]

Von Essen, C. (2019). Kultur i kaffet, *Inrikes*, 5 Juni, <https://inrikesmagasin.se/2019/06/05/kultur-i-kaffet/> [Hämtad: 2023-11-24]

Bilaga 1

Intervjuguide

Intervjufrågor och eventuella följdfrågor till intervjuobjektet

- Tidigare kriser
 - Kan du berätta lite om dig själv?
 - Hur bestämmer ni vad som är en kris?
 - Kan du ge en kort beskrivning av krisen i fråga?
 - Ge exempel på vilka typer av kriser som ni hanterat?

- Kommunikationsstrategier och metoder
 - Vad fokuserar ni på att kommunicera i en kris?
 - Vilka individer och intressenter prioriteras i kommunikationen? (Hur uppmuntrar ni dessa till att engagera sig i krishantering?)
 - Vad vill ni uppnå med den interna kommunikationen under de olika faserna av en kris; innan, under och efter?

- Förebyggande av kriser
 - Hur upptäcker ni kriser och hur utbildar ni medarbetare att upptäcka tidiga varningstecken?
 - Vilka styrkor och svagheter anser du att företagskulturen har i förebyggandet och hanteringen av kriser? Och hur kan den förhindra respektive skapa kriser? - (Hur skiljer det sig under när det inte är kris respektive under kristid?)

- Praktisk hantering av kriser
 - Vilka av de strategier och åtgärder som ni använt under tidigare kriser har ni upplevt vara mest framgångsrika?
 - Hur viktig anser du att intern marknadsföring är i kriser?

- Utfallet av kommunikation och kriserna
 - Vilka förändringar inom organisationen har uppkommit till följd av kriser?
 - Hur bedömer ni framgången av er tidigare krishantering?

Bilaga 2

Mail skickat till intervjupersonen

Hello,

We are Samuel and Oscar, currently students at Lund University, where we are studying marketing. We are reaching out to you regarding our bachelor's thesis, which focuses on the role of internal marketing/communication in crises and how companies leverage them in crisis management. Some key themes we address in our thesis include:

- Previous crises
- Communication strategies and methods
- Crisis prevention
- Practical crisis management
- The outcome of communication and crises

After having done some research about Oatly and your prominent role in the food industry, we believe that your experiences and insights would be invaluable for our research. We would appreciate a referral to the person or people with knowledge and experience in internal marketing and crisis communication.

Would he/she be available for a brief interview of approximately 30 minutes, either in person or digitally, within the next two weeks? We are flexible and can adjust to their schedule. Any insights or perspectives they can share will be of great significance to our thesis.

Please let us know if you are available and if there are any specific requirements or preferences you have regarding the interview. We sincerely appreciate your time and look forward to the opportunity to learn from your expertise.

Thank you very much for your attention, and we look forward to hearing from you.

Best regards,

Samuel Petrik and Oscar Holgersson