

Ingen annan kommer att skydda ditt varumärke om du inte gör det!

Strategier före, under och efter en varumärkeskris

Av: Lisa Evergren och Elsa Mårdh Landström

Handledare: Kjell Ljungbo
Södertörns Högskola | Institutionen för Samhällsvetenskap
Kandidatuppsats 15 hp
Företagsekonomi C | Vårterminen 2025



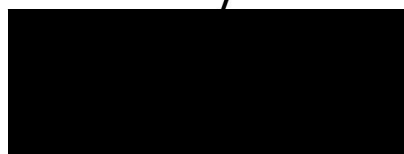
Förord

Först och främst vill vi tacka vår handledare Kjell Ljungbo som har varit en stöttepelare och väglett oss genom hela uppsatsen. Vi vill även ge ett stort tack till opponenter som bidragit med konstruktiv kritik, vilket har givit oss viktiga insikter om hur studien har kunnat förbättras. Slutligen vill vi ge ett stort tack till samtliga fem respondenter som har deltagit - ni har belyst oss med era kunskaper och erfarenheter i ämnet. Utan er hade denna studie inte varit möjlig att genomföra.

Tack!



Lisa Evergren



Elsa Mårdh Landström

Abstract

Problem Discussion: Previous research has focused heavily on theoretical models for crisis management and communication strategies. There is a limited body of research that empirically examines how crisis management processes are actually designed and implemented within companies, which constitutes the research gap addressed in this study.

Purpose: This study aims to explore how companies with strong brands work to protect their brand before, during, and after a crisis, and to analyze how practice aligns with established theories.

Theoretical Framework: The study applies Issues Management Theory, Situational Crisis Communication Theory, Image Repair Theory, and Renewal Theory, which together cover the three phases of a crisis: prevention, response, and recovery.

Method: A qualitative method was used, consisting of semi-structured interviews with five respondents from various sectors, including public authorities, privately owned companies, the food industry, and crisis communication experts.

Empirical Findings: Respondents demonstrated varying levels of proactive efforts before a crisis. During a crisis, responsibility taking, rapid response, and tailored communication strategies were emphasized. After a crisis, reflection and improvement were considered important.

Conclusions: The findings show clear parallels between theoretical strategies and practical approaches, even though the respondents were largely unaware of the specific theories. Industries serving the general public and consumers tend to have similar crisis management strategies. Effective crisis management involves protecting the brand through empathy, well-developed crisis plans, and strong awareness of external conditions.

Keywords: *Crisis, Communication, Brand, Strategy*

Sammanfattning

Problemdiskussion: Tidigare forskning har haft ett tydligt fokus på teoretiska modeller för krishantering och kommunikationsstrategier. Det finns en begränsad mängd forskning som empiriskt belyser hur krishanteringsprocesser faktiskt utformas och genomförs inom företag, vilket utgör forskningsgapet i denna studie.

Syfte: Denna studie syftar till att undersöka hur företag med starka varumärken arbetar för att skydda sitt varumärke före, under och efter en kris samt analysera hur praktiken ser ut jämfört med de valda teorierna.

Teoretisk referensram: Den teoretiska referensramen består av Issues Management Theory, Situational Crisis Communication Theory, Image Repair Theory och Renewal Theory. Dessa tillsammans belyser krisens tre faser: förebyggande, hantering och återhämtning.

Metod: Denna studie utgår från en kvalitativ metod med semistrukturerade intervjuer av fem respondenter från olika branscher: myndighet, privatägt företag, livsmedel, detaljhandel samt expert.

Empiri: Respondenterna uppvisar varierande grad av proaktivt arbete före en kris. Krisstrategier under varumärkeskrisen kännetecknas av ansvarstagande, snabb respons och anpassade kommunikationsstrategier. Efter en kris upplevs reflektion och förbättring.

Slutsatser: Skribenterna har funnit tydliga kopplingar mellan de teoretiska strategierna och praktiken, även om respondenterna inte benämner detta, då de är omedvetna om teorierna. Branscher som arbetar för allmänhet och konsumenter har likartade krishanteringstrategier. En bra krishantering är när varumärket inte skadas och ska innefatta empati, väl genomarbetade krishanteringsplaner och medvetenhet av omgivningen.

Sökord: *Kris, Kommunikation, Varumärke, Strategi*

Innehållsförteckning

1. Inledning.....	8
1.1 Bakgrund.....	9
1.1.1 Definition.....	9
1.1.2 Starka varumärken.....	9
1.1.3 Förebyggande krishantering.....	10
1.1.4 Krishantering.....	11
1.1.5 Kriskommunikation.....	11
1.2 Problematisering.....	12
1.3 Frågeställning och Syfte.....	13
1.4 Avgränsning.....	14
2. Teorier.....	15
2.1 Issues Management Theory (IMT).....	15
2.2 Situational Crisis Communication Theory (SCCT).....	16
2.3 Image Repair Theory (IRT).....	18
2.4 Renewal Theory.....	20
2.5 Teorisyntes.....	21
2.5.1 Före krisen – proaktivt skydd.....	21
2.5.2 Under krisen – strategisk respons.....	22
2.5.3 Efter krisen – återhämtning och förnyelse.....	22
2.6 Teorikritik.....	24
2.6.1 Issues Management Theory.....	24
2.6.2 Situational Crisis Communication Theory (SCCT).....	24
2.6.3 Image Repair Theory.....	24
2.6.4 Renewal Theory.....	25
3. Metod.....	26
3.1 Forskningsstrategi och forskningsdesign.....	26
3.1.1 Kvalitativ forskningsstrategi.....	26
3.1.2 Kvalitativ forskningsdesign.....	26
3.2 Epistemologi och Ontologi.....	27
3.3 Population och Urval.....	28
3.4 Metodval för intervjuer.....	30
3.5 Tillvägagångssätt.....	30
3.6 Operationalisering.....	31
3.7 Litteratursökning.....	33
3.8 Dataanalys.....	33
3.9 Kvalitetskriterier.....	34
3.9.1 Tillförlitlighet.....	34
3.9.2 Pålitlighet.....	35
3.9.3 Överförbarhet.....	36
3.9.4 Konfirmering.....	36
3.9.5 Äkthet.....	37

3.9.6 Metodkritik.....	37
4. Empiri.....	40
4.1 Presentation av respondenterna.....	40
4.2 Före kris.....	40
4.2.1 Omvärldsbevakning samt Riskidentifiering.....	40
4.2.2 Strategisk åtgärd.....	41
4.3 Under kris.....	43
4.3.1 Ansvarstagande och Snabb Respons.....	43
4.3.2 Kris Kategorisering.....	44
4.3.3 Respons Strategier.....	45
4.4 Efter kris.....	47
4.4.1 Förnyelse & Utvärdering.....	48
4.4.2 Långsiktig Strategi.....	49
5. Analyskapitel.....	51
5.1 Före.....	51
5.2 Under.....	52
5.3 Efter.....	55
5.4 Essens: Likheter och Skillnader mellan teori och praktik.....	56
6. Slutsatser.....	58
7. Diskussion.....	62
7.1 Vidare forskning.....	63
8. Källkritik.....	64
9. Etisk reflektion.....	66
Referenslista:.....	68
Bilagor:.....	73
Bilaga 1: Intervjuguide.....	73

Tabell- och Figurförteckning

Figur 1 : <i>Visualisering av Issues Management Theory</i>	16
Figur 2 : <i>Studiens teoretiska ramverk</i>	23
Tabell 1 : <i>Strategier för kommunikation inom Image Repair Theory</i>	18
Tabell 2 : <i>Respondenternas bakgrund</i>	29
Tabell 3 : <i>Kategorisering och förklaring av begrepp</i>	31
Tabell 4 : <i>Presentation av respondenter</i>	40

Begreppslista

Ansvarstagande	Företag eller organisationer tar ansvar för en situation där de anses vara skyldiga till situationen (Coombs 2007).
B2B	Business to Business. Företag som säljer produkter eller tjänster till andra företag (Fortnox u.å.).
B2C	Business to Customer. Företag som säljer produkter eller tjänster till konsumenter (Businessmodelanalyt 2024).
Förtroendekris	Kritisk situation när institution, företag eller organisation har tappat i förtroende (Synonymer u.å.).
Kommunikationsstrategi	Medveten plan eller strategi för att arbeta i riktning mot uppsatta mål (Coombs & Holladay 2002).
Transcendens	En kommunikationsstrategi där syftet blir att formulera om krissituationer till ett mer positivt sammanhang (Benoit 1997).
Varumärke	Ett kännetecken för ett företag. Företagets identitet och image i kundens ögon (Skriventernas definition).
Varumärkeskris	En oväntad händelse som hotar företagets rykte eller existens (Skriventernas definition).
Varumärkesimage	Hur ett företag uppfattas av allmänheten (Skriventernas definition).

1. Inledning

Hur kriser bör hanteras på bästa sätt i praktiken för att minimera en skada på ett varumärke är ett återkommande samtalsämne, inte minst hos företagen själva (PricewaterhouseCoopers 2019). Varumärkeskriser är idag ett vardagsproblem hos företag och en studie från PwC (2019) visar att 91% av dessa lider stor risk att drabbas av minst en kris under två år. Att kriser ökar bland företag idag kan bero på att information får en allt snabbare spridning i takt med samhällets utveckling, vilket medför risker för snabb spridning av negativ information (Hewett & Lemon 2019). Detta påverkar företag, då de har fått ett ökat behov av att hantera uppkomsten av olika incidenter (Oscarsson & Danielsson 2018).

Varje enskild kris är unik och det finns ingen standardlösning för att hantera kriser (Hewett & Lemon 2019). Utbudet av liknande produkter/tjänster ökar vilket även ökar konkurrensen på marknaden, en varumärkeskris kan bli förödande för ett företag. Av den anledningen är det av största vikt för ett företag att vårda sitt varumärke och uppmärksamma en kris så tidigt som möjligt (Burnkrant & Unnava 2000). Denna uppsats avser att undersöka hur krishantering utförs i praktiken jämfört med teorierna: *Issues Management Theory*, *Situational Crisis Communication Theory* och *Image Repair Theory* samt *Renewal Theory*.

1.1 Bakgrund

I detta avsnitt beskrivs kortfattat definitionen av en kris i företagsvärlden samt vad ett starkt varumärke betyder och kan ha för positiva effekter under en varumärkeskris. Vidare beskrivs förebyggande krishantering och kommunikation kopplat till krishantering.

1.1.1 Definition

En kris handlar om en situation i ett företag som stör produktionen och detta hotar inte bara företaget utan även dess intressenter (Mikušová & Horváthová 2019). Vidare definierar Nadeau, Rutter och Lettice (2020, s. 1031) en krissituation som en omfattande och rejält spridd berättelse som är negativ för ett företags varumärkesimage. Därför är det viktigt att företag hanterar kriserna som kan uppstå, vilket kallas krishantering (Oscarsson & Danielsson 2018). Krishantering innebär snabba ageranden under förhållanden av stress och ovisshet (ibid 2018). Nadeau et al. (2020, s. 1031) påpekar att vissa händelser som kan skapa eller ligga till grund för en kris i ett företag, till exempel kan det vara dålig kundhantering eller produktdefekter som kan innebära skada. Vidare påpekar författarna att det är viktigt att ha i åtanke att många intressenter kan påverkas av en varumärkeskris, inte minst konsumenter, men även myndigheter, aktieägare och anställda.

En varumärkeskris kan uppstå och definieras på flera sätt, ett enkelt sätt att definiera en varumärkeskris är "en oberäknad händelse som sätter press på företaget". Kriser kan skada varumärken vilket påverkar uppfattningen om företaget och deras förmågor (Ahluwalia, Burnkrant & Unnava 2000). Varumärkeskriser varierar i omfattning och karaktär, därmed är de svåra att förutspå. Hur varumärkeskriser hanteras av företag blir då avgörande för deras framtid och dess varumärkesimage (ibid 2000). Varumärkeskriser kan uppstå till exempel när falska eller ogrundade påståenden om ett varumärke sprids och blir kända för allmänheten, som sedan kan skada varumärkets rykte (Wang, Chan & Gohary 2023). En varumärkeskris kan även ha negativ påverkan på företagskapital, konsumenters förtroende och köpintentioner gentemot företaget (Wang et al. 2023). Dock kan ett starkt varumärke minska de negativa konsekvenserna som en varumärkeskris kan medföra (Batra, Ahuvia & Bagozzi 2011).

1.1.2 Starka varumärken

För de flesta företag är det främsta målet att skydda och bevara sitt rykte och samtidigt optimera sitt kapital (Wang, Chan & Gohary 2023). Batra, Ahuvia och Bagozzi (2011) förklarar att om konsumenter har en nära relation till ett varumärke och känner kärlek för det, kan det bidra till många fördelar för varumärket, inte minst under en kris. De nämner till exempel att konsumenter kan bli resistenta gentemot negativ information om företaget, såvida konsumenterna anser att företaget och deras känsla för varumärket är en del av deras identitet (ibid 2012). Människor tenderar ofta att förkasta negativ information om sig själva, vilket gör att det är naturligt för dem att även förkasta negativ information om varumärket som de anser är en del av dem (ibid 2012). Ett starkt varumärke kan därför åstadkomma "The halo effect" som skyddar varumärket under en eventuell kris (Claeys & Cauberghe 2015). "The halo effect" innebär bedömningsfel, och kan skapas när ett intryck eller karaktärsdrag påverkar bedömningen. Claeys och Cauberghe (2015) uttrycker vidare "The halo effect" som det optimala när företaget har starkt förtroende och återkommande kunder.

Anledningen till att det är fördelaktigt att behålla eller uppnå ett starkt varumärke beror på att konsumenter tenderar att lägga mindre skuld på företaget under en kris, vilket kan minimera krisen. Utöver det kan ett starkt varumärke även öka konsumenters förtroende för företaget (Laufer & Coombs 2006), samt få företaget att uppnå "The halo effect" (Claeys & Cauberghe 2015). Ett annat sätt att minimera en kris är att arbeta förebyggande.

1.1.3 Förebyggande krishantering

Sapriel (2003) uttrycker vikten i att utveckla en krisplan, trots att det kan ta lång tid att färdigställa. Genom att fördela ut ansvar, ha strategier tillgängliga och god kommunikation inom företaget kan förståelse skapas inom organisationen (Sapriel 2003). En nyckeldel i att kunna förebygga en kris är att genom insikter upptäcka eventuella negativa händelser och agera på dessa innan omvärlden hinner reagera (Hewett & Lemon 2019). Genom att fördela ansvaret på olika personer eller avdelningar i en organisation kan ett varningssystem bildas för eventuella riskfaktorer (Zhang & Wang 2016). Det innebär att fler än endast ledningen kan ha kontroll över kriser, vilket gör att kriserna kan identifieras och hanteras snabbare och mer effektivt då ansvaret fördelas på fler anställda och fler avdelningar inom företaget (Zhang & Wang 2016).

Ibland kan det vara svårt och otydligt hur kriser bör hanteras på bästa sätt för att minimera skadan på varumärket. Det kan även finnas vissa oklarheter om vilka som bär huvudansvaret för att hantera krisen inom organisationen (Hewett & Lemon 2019). Relevanta avdelningar eller grupper inom krishanteringen är ofta de interna avdelningarna såsom marknadsföringsavdelning eller kommunikationsavdelningen, men även externa PR-byråer. Det är inte ovanligt att alla dessa grupper anser att en del av ansvaret ligger hos dem (Hewett & Lemon 2019). Det kan därför vara en stor utmaning för företag att skapa tydliga rutiner och strategier för att kunna upptäcka olika händelser direkt när de inträffar. Trots denna utmaning är det av största vikt för organisationer att kunna upptäcka händelser som skulle kunna leda till en potentiell kris för att kunna förbereda sig eller eventuellt avstyra händelsen innan den blir en kris (Hewett & Lemon 2019).

1.1.4 Krishantering

Hot, överraskning och kort beslutstid är tre element som är beskrivande i samband med en kris. En krishantering kräver ett flertal enskilda aktiviteter för framgång, Mikušová och Horváthová (2019) nämner att några av dessa är krisförebyggande, planering, utbildning, respons och återhämtning. Tidigare forskning visar att företagens agerande under en kris har en väsentlig roll för återställandet av varumärkeskapitalet (Dutta & Pullig 2011). Enligt Pollard och Hotho (2006) kan en bra krishantering ge fördelar för ett företag, det kan möjliggöra en positiv effekt om krishanteringen hanteras rätt men framför allt ett effektivt sätt att arbeta före, under och efter krisen. Watkins och Bazerman (2003) poängterar vikten av att tänka långsiktigt, då en välstrukturerad krishantering skyddar företaget när en kris väl uppstår.

Bahorka, Ustik och Kvasova (2022) betonar vikten med krishantering och hur det är nödvändigt i företag. Detta för att hantera, minimera och lösa de existerande eller potentiella kriserna som kan uppstå i följande avdelningar: ekonomi, produktion, marknadsföring och personal inom företaget. De påpekar även hur samspelet mellan taktiska och strategiska beslut har en omfattande betydelse för krishantering (ibid 2022).

1.1.5 Kriskommunikation

Kriskommunikation är en strategi för att kunna hantera och påverka människors uppfattning av specifika händelser utifrån en kris, men även att minska de eventuella skador som har

uppstått på den drabbade organisationen (Liu-Lastres, Schroeder & Pennington-Gray 2019). Combs och Holladay (2002) uttrycker hur en kommunikationsstrategi kan underlätta vid en krissituation och att företag bör bemöta en kris så snart som möjligt för att lindra effekten. Intern kriskommunikation handlar om att skapa trygghet hos de anställda med tydlig information vilket är viktigt då det kan undvika oklarheter (Coombs & Holladay 2002).

Blasco-Arcas, Falkheimer och Heide (2022) förklarar att kriser i ett företag kan uppkomma både internt och externt. De menar att interna kriser ofta är länkade till faktorer på mikronivå, till exempel problem med personal eller produktionen inom företaget och uppstår därför på grund av interna faktorer. Externa kriser kan istället innebära till exempel hot mot företagets rykte eller brist på råvaror och beror på faktorer utanför företaget, och uppstår därav på grund av externa faktorer (Blasco-Arcas, Falkheimer & Heide 2022).

1.2 Problematisering

Kriser påverkar företag på många olika sätt men de tre största områdena är dess ekonomi, varumärkeskapital och hur det påverkar de anställda (Kim 2012). Ett av de största hoten för företag idag är mediekriser, det vill säga väl publicerade händelser som kan uppmärksammas i ett negativt ljus (Hewett & Lemon 2019). Under en kris är varumärket sårbart och viktigt att skydda. Det beror på att varumärket är företagets ansikte utåt och har symboliskt värde för företagets rykte, förtroende och långa relationer gentemot kunder och andra intressenter (Coombs 2007; Batra, Ahuvia & Bagozzi 2012). Till skillnad från de ekonomiska resurserna som har möjlighet att återhämta sig relativt snabbt, kan ett skadat förtroende ta år att bygga upp (Batra, Ahuvia & Bagozzi 2012). Sociala medier har ökat synligheten för varumärkeskriser då alla människor med tillgång till internet enkelt kan visa och sprida information (Mikušová & Horváthová 2019). De påpekar även att detta har ökat både sannolikheten för att en kris ska inträffa och risken för att krisens konsekvenser får en större negativ påverkan på företaget. Arthur Andersen är ett av många exempel på när en varumärkeskris medför så pass negativa konsekvenser att varumärket inte går att rädda (Strategic Direction, 2007). Företaget kommunicerade att det inte hade någon skuld i den uppmärksammade krisen, ett budskap som allmänheten inte kunde acceptera. Den bristande trovärdigheten i kommunikationen bidrog till att förtroendet för företaget förlorades, vilket i slutändan ledde till konkurs och varumärkets kollaps (Strategic Direction, 2007). Därför har kriskommunikation blivit en allt mer central del inom kommunikationen hos företag idag,

förebyggande och hantering under en kris (Blasco-Arcas, Falkheimer & Heide 2022). På grund av den ovan visade ökande förekomsten av varumärkeskriser samt de allvarliga konsekvenser de kan medföra blir sådana kriser därmed fokus för denna uppsats.

Om inte informationen som sprids under en kris hanteras korrekt och omedelbart kan det bland annat leda till skada för företagets rykte och image (Diddi & Wei 2022). Vid snabb spridning av negativ publicitet kan företagen tappa förtroendet hos konsumenterna (ibid 2022). Ett varumärke kräver ofta många år av gott rykte för att klassas som starkt, men om en kris är stark nog kan den vara tillräcklig för att förlora konsumenternas förtroende (Helm & Tolsdorf 2013). Därför är det viktigt för företag att övervaka sitt varumärke, men även alltid vara beredd på att när som helst kunna lansera en krishanteringsstrategi om en kris skulle uppstå (Hewett & Lemon 2019).

Mir, Hassan, Ali och Kosar (2016) uttrycker att få studier har gjorts på att förstå hur ett krishanteringsteam kan förbättra företagets prestation innan, under och efter en kris. Hewett och Lemon (2019) påpekar vidare att det är brist på genomförda studier inom krishantering, gjorda på de praktiska processerna hos ett företag för att hantera kriser. Alltså hur de går tillväga för att identifiera en kris, vilka åtgärder de använder för att hantera den, men även en helhetssyn på hur de kan förbereda sig för att hantera krissituationer med framgång. De belyser vikten av att ha tydliga strategier vid kriser och att rätt avdelningar i företaget kontaktas vid en kris.

Sammanfattningsvis kan det konstateras att det existerar ett tydligt gap på den praktiska tillämpningen inom företag avseende krishantering. Vid avsaknad av välstrukturerade strategier och processer för att hantera kriser kan det uppstå osäkerhet och fördröjning i åtgärder under kritiska situationer. Företag saknar då förmågan att snabbt och korrekt hantera en kris vilket kan resultera i allvarliga konsekvenser för varumärkets rykte och företagets ekonomiska ställning. Förlust av förtroende kan få långsiktiga negativa effekter på företagets relation med konsumenterna. En kris kan uppstå i olika typer och former och det är svårt att veta när, hur eller vad den kommer att påverka. Det är därför viktigt att få förståelse för hur krishantering utförs samt hur det på ett effektivt och verkningsfullt sätt skulle kunna hanteras i praktiken.

1.3 Syfte och Frågeställning

Syftet med denna studie är att få kunskap om hur företag med starka varumärken uppfattar och arbetar med krishantering före, under och efter en varumärkeskris. Studien syftar även till att upplysa hur företags praktiska hantering förhåller sig till etablerade teorier inom krishantering. Genom att analysera krishantering är studiens syfte att bidra med en fördjupad förståelse för hur företag kan arbeta förebyggande gentemot kriser. Hur de kan skydda sitt varumärke under pågående krissituationer, men även hur företag kan göra för att kunna bygga upp deras varumärke efter en kris.

1. Hur arbetar företag förebyggande för att identifiera riskfaktorer och skydda sitt varumärke?
2. Hur arbetar företag med krishantering samt kriskommunikation för att skydda varumärket under pågående kris?
3. Hur kan ett varumärke byggas upp igen när skadan redan är skedd?

1.4 Avgränsning

Denna studie är avgränsad till att undersöka företags agerande under en kris. Vi fördjupar oss i hanteringen av externa kriser, inte interna kriser. Fokus ligger främst på företag eller organisationer som arbetar för kund eller allmänheten. De kriser som diskuterats med respondenterna är hanterade i det förflutna, således har företaget kunnat reflektera kring krisen. Respondenterna har ett övergripande ansvar i respektive företag eller är expert inom ämnet krishantering. Denna studie har en naturlig geografisk avgränsning till Sverige, då både respondenterna och skribenterna är verksamma där. Studien fokuserar på företags krishantering, med särskilt intresse för privata organisationer, offentliga myndigheter samt aktörer inom livsmedelsbranschen. Ytterligare motiveringar angående avgränsningar presenteras i metodavsnittet.

2. Teorier

I detta kapitel presenteras de teoretiska utgångspunkterna för studien, med fokus på hur företag strategiskt skyddar och återskapar sitt varumärke i samband med kriser. För att skapa en helhetsförståelse för varumärkeshantering i krissituationer tillämpas fyra centrala teorier: Issues Management Theory, Situational Crisis Communication Theory (SCCT), Image Repair Theory samt Renewal Theory. Tillsammans täcker dessa teorier olika faser av en kris: före, under och efter. Detta möjliggör en djupare analys av företags kommunikationsstrategier, ansvarstagande och varumärkesbyggande i krissituationer.

2.1 Issues Management Theory (IMT)

Enligt Grunig och Hunt (1984) är issue management en viktig del av företagens strategiska kommunikation och bör integreras tidigt i kommunikationsplaneringen. Chase och Jones (1977) presenterar att teorin utgår ifrån att upptäcka, analysera och hantera potentiella problem innan en verklig kris bryter ut. De beskriver även hur en kris kan hanteras genom hela förloppet, från början till slut. Vidare lyfter de upp att teorin arbetar i förebyggande syfte för att skydda varumärket. Istället för att endast agera under en kris ska det även hanteras före och efter: de sex stegen som presenteras nedan är hela hanterings-förloppet. Vidare beskriver Chase och Jones (1977) de sex stegen som teorin innefattar som syftar till att identifiera samt följa problemen tills de är lösta eller uppklarade:

1. Omvärldsbevakning

Företaget bevakar sin omgivning noggrant för att tidigt kunna identifiera eventuella problem, de delar som bevakas kan vara, kundklagomål, negativ media, politiska beslut och aktivism i medier.

2. Problemidentifiering

Vid eventuell upptäckt av problem krävs det utredning av väsentliga delar, därmed undersöks vilka aktörer som skulle kunna bli inblandade och hur det skulle kunna påverka intressenter.

3. Problemanalys

Företaget har analyserat vad problemets utgångspunkt är och då används problemanalysen för att se vilka risker det kan utgöra utifrån varumärke, ekonomi, intressenter, samt kunder.

4. Strategi åtgärd

Baserat på problemanalysen utformar företaget en kommunikationsstrategi, som ska genomsyra hela företaget. Hela företaget ska vara medveten om kommunikationsstrategin.

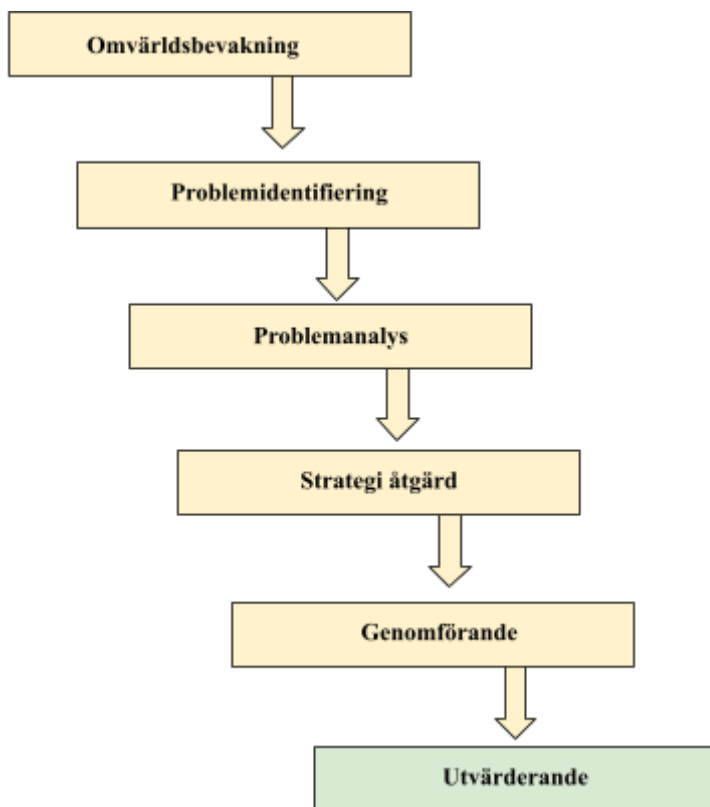
5. Genomförande

Utifrån företagets valda kommunikationsstrategier skickas det valda meddelandet ut genom pressmeddelande, kundbrev, internet information eller kampanjer.

6. Utvärderande

Ett viktigt steg som presenteras är utvärderingen där frågor som "korrigerades problemet?", "minskade media trycket", "har förtroendet stärks?" samt "behövs ytterligare hantering?"

Denna teori underlättar för att minimera risk innan det blir skador på varumärket samt underlättar för att bygga relationer med intressenter med hjälp av den öppna och förebyggande kommunikationen (Chase & Jones 1977). Författarna poängterar även hur det stärker företags förmåga att agera snabbt i förändrade sammanhang.



Figur 1: Visualisering av Issues Management Theory (Skriventernas egna bearbetning)

2.2 Situational Crisis Communication Theory (SCCT)

Coombs (2007) beskriver att SCCT underlättar för krishanterare att analysera krissituationer och avgöra hur mycket ansvar företaget bör ta. Genom att använda teorin kan man bedöma risknivån i en kris och vilken skada den kan orsaka. SCCT används som ett ramverk för kriskommunikation under och efter en kris för att minimera skador på sitt rykte. Syftet med teorin är att skydda företagets rykte och bevara sina intressenters förtroende (Coombs 2007).

Situational Crisis Communication Theory kategoriserar kriser i tre kategorier utefter hur skyldigt företaget är i en kris och hur intressenter tillskriver företag skulden för krisen (Ferguson, Wallace & Chandler 2018).

1. Offer Kris - företaget är oskyldigt och har svag antydning till ansvar (exempelvis naturkatastrof eller våld på arbetsplatsen mellan kollegor)
2. Olycks kriser - företaget är delvis ansvariga, inget medvetet (exempelvis tekniska fel eller produktfel)
3. Avsiktlig kris - företaget ses bära allt ansvar för situationen (exempelvis etiska övertramp eller lagbrott)

För att effektivt hantera krisen måste en kommunikationsstrategi väljas som matchar graden av ansvar företaget har i situationen. En felaktig strategi kan förvärra situationen och ytterligare skada organisationens rykte (Coombs 2007).

Vid en *offerkris* där exempelvis falska rykten har spridits kan förnekelse vara en lämplig strategi. Att distansera sig från krisen genom att tydligt motsätta sig anklagelserna, leder till att företaget kan bli skuldfria (Ferguson, Wallace & Chandler 2018). Detta är en strategi som endast ska användas när ett företag verkligen är oskyldigt (Coombs 2007).

När det gäller en *olycks kris* kan företaget använda sig av förminskning som en lämplig strategi. Genom att erkänna krisen samt förklara att det var ett misstag utan dåliga avsikter. Här bör även planerade åtgärder lyftas fram för att minska skadan (Coombs 2007).

Avsiktliga kriser kräver en mer aktiv strategi i form av återuppbyggnad, detta betyder att företaget tar fullt ansvar och i de flesta fall kompenserar drabbade parter (Ferguson, Wallace & Chandler 2018). Om någon av de tidigare nämnda kris strategierna skulle användas kan det

få allvarliga konsekvenser, eftersom allmänheten ofta kräver att företaget tar fullt ansvar och visar att det arbetar för att rätta till problemen Coombs (2007).

Utöver dessa tre strategier beskriver Coombs (2007) en kompletterande strategi "stärkande" som används för att lyfta fram företagets tidigare positiva handlingar, han beskriver att detta kan mildra skadorna på ryktet men inte bör användas som huvudstrategi

2.3 Image Repair Theory (IRT)

Image Repair Theory (IRT) framställdes år 1995 av Benoit och förklaras genom fyra stycken strategier som ska underlätta bibehållandet av varumärket genom kriskommunikation. Ferguson, Wallace och Chandler (2018) förklarar att en krissituation som påverkar varumärket uppstår genom två komponenter. De uttrycker att den första komponenten handlar om att en viktig målgrupp anser att företaget har agerat fel medan den andra komponenten måste samma målgrupp anse att företaget är skyldiga till handlingen. Först då ligger varumärket i risk (Ferguson, Wallace & Chandler 2018).

Benoit (1995, 1997) presenterar de fyra fundamentala makro-strategierna för kriskommunikation: *korrigerande åtgärder, förnekelse, undvikande av ansvar och minskning av oförsämldheten*. Under dessa fyra strategier presenterar Benoit (1995) specificerade meddelande strategier som underlättar för att bredda macro strategierna se Tabell 1:

Makro strategier	Strategi	Användningsområde
Korrigerande åtgärd		Återställa situationen eller förhindra att det upprepas.
Förnekelse	Enkel förnekelse Skylla på någon annan	Motsägelse mot anklagan. Överlämna skuld till en annan motpart.
Undvikande av ansvar	Olycka Undvikande God Avsikt Provokation	Oavsiktlig åtgärd eller effekt Hade ej kunskap eller kontroll Motivationen var bra Svar på kränkande handling och ansvarstagande
Minskning av oförsämldhet	Förstärkning Minimering Differentiering Transcendens Attack Ersättning	Relaterad till positiva egenskaper hos den skyldige Minska viktigt i krisen Mindre kränkande än andra handlingar Ses som mer positivt än andra handlingar Attackera mot den som anklagar Ersätta offer

Tabell 1: Strategier för kommunikation inom Image Repair Theory

De begrepp som vi anser är av vikt för denna studie är följande:

Korrigerande åtgärder:

1. Vid krisens uppkomst tar företaget fullt ansvar och gör det medvetet för allmänheten att de kommer att åtgärda problemet, antingen genom att förhindra att det upprepas och/eller ta itu med problemet (Benoit 1997). Ferguson et al. (2018) konstaterar att denna strategi är den mest effektiva för att reparera företags varumärke, även Benoit (1995) påstår att korrigerande åtgärder är det mest effektiva. Utöver denna strategi kan företag använda andra strategier för sin kriskommunikation, dock ses dessa som mindre effektiva enligt Benoit (1995).

Förnekelse:

1. Enkel förnekelse

En förnekelse kan kategoriseras enkel när företaget anser sig oskyldig till krisen och viktiga målgrupper accepterar att företaget är oskyldigt till förloppet (Benoit 1997). Vidare beskriver han att denna strategi endast är till nytta om viktiga målgrupper accepterar företagets förklaring om att inte bära skuld annars blir strategin ineffektiv och oetiskt (ibid 1997). Därav är det av vikt att företaget anser sig vara oskyldiga till krisen (Ferguson et al. 2018).

Undvikande av ansvar:

1. Olycka

Intressenter tenderar att lägga ansvar på företaget utifrån företagets kontroll över situationen. Vid krishantering kan situationen förklaras som en olycka och därmed har företaget inte någon kontroll (Benoit 1995). Företaget kan avsäga sig ansvaret och intressenter accepterar förklaringen på grund av att situationen var utom företagets kontroll (ibid, 1995).

2. Undvikande

Denna strategi används av företag under en krissituation där information/kontroll saknas, därmed kan företaget undvika krisen genom att uttrycka sin brist på kritiska komponenter, såsom viktig information (Benoit 1997).

3. Goda avsikter

En kris kan förminska genom att ett företag uttrycker sina goda avsikter (Ferguson et al. 2018). Detta kan stärka intressenternas syn på varumärket. Genom att betona sina goda avsikter finns möjligheten att allmänheten lägger mindre ansvar på företaget (Benoit 1995).

Minskning av ansvar:

1. Förstärkning

Denna strategi utgår från att förstärka och påminna intressenter om positiva handlingar som företaget har åstadkommit över tid, detta i hopp om att förmildra krisen (Ferguson et al. 2018). Utöver detta ser företaget till att förhöja positiva egenskaper, främst de som är relevanta för krisen (Benoit 1995).

2. Minimering

Denna strategi utformar sig genom att minska intressenternas negativa känslor kring en kris, företaget lägger fokus på att minimera konsekvenser eller handlingar som krisen medför (Benoit 1995). De beskriver att denna strategi kan resultera i att företagets varumärke inte blir skadat då intressenter kan associera handlingen som förmildrande, om strategin lyckades. Dock kan även denna strategi resultera i misstro till företaget om de upplever att företaget försöker vilseleda dem (Benoit 1997).

3. Transcendens

Benoit (1997) förklarar att denna kommunikationsstrategi syftar till att försöka omformulera krisen eller skifta fokus till ett mer positivt sammanhang. Denna strategi beskrivs som mindre effektiv på kort sikt men kan styrkas i kombination med andra strategier (ibid 1997).

2.4 Renewal Theory

Teorin har fokus på hur ett företag eller samhälle kan omvandla en kris till en möjlighet, att en kris inte bara ska åtgärdas, det är även ett tillfälle för utveckling och förbättring. Vidare beskriver Carlson (2018) att genom ett positivt tankesätt kan krisen tillföra tid för reflektion och lärdomar. Renewal Theory kan öppna upp till en mer hållbar process, förbättrade kommunikationsstrategier eller förändring av struktur inom företaget för att kunna hantera

framtida utmaningar (Carlson 2018). Teorin bygger på ett tankesätt att prioritera en utveckling och förnyelse när en kris uppstår i företaget och för att applicera detta på företaget presenteras fyra riktlinjer (Carlson 2018):

1. Kris ger möjlighet till förnyelse:

Krisen ska inte ses som något negativt utan tvärtom, i krisen har företaget möjlighet till omorganisering och uppbyggnad av nya strategier som ger möjlighet till utveckling. Renewal Theory ger möjlighet att ompröva sina processer och anta nya strategier som gör företaget bättre rustade för framtiden (Carlson 2018).

2. Fokusera på långsiktig återhämtning:

Under eller strax efter en kris är det vanligt att företag fokuserar på snabba åtgärder. Renewal Theory uppmanar till att tänka på långsiktiga åtgärder som leder mot förnyelse. Carlson (2018) beskriver att teorin syftar till förståelse för krisens uppkomst och ger underlag för åtgärder för att kunna hantera framtida kriser på ett mer effektivt sätt.

3. Kommunikation och samarbete:

Uppanande av att företag ska knyta kontakt med andra företag. Där en aktiv kommunikation står i centrum, kan detta leda till att stärka samarbete med andra företag och ett delat lärande för att kunna skapa en motståndskraftig kultur kring krishantering (Carlson 2018).

4. Uppbyggnad av ett nytt normalt:

Carlson (2018) förklarar att majoriteten av företag strävar efter att återgå till sitt normala arbetssätt, vilket är fel taktik. Istället förklarar han att företag ska sträva efter ett "nytt normalt" som kan resultera i förbättrade processer, starkare relationer och en mer robust organisation.

2.5 Teorisyntes

För att få förståelse för hur ett företag skyddar sitt varumärke före, under och efter en kris används flera teorier för att täcka detta område. De teorier som behandlas i denna uppsats: *Issues Management Theory*, *Situational Crisis Communication Theory (SCCT)*, *Renewal Theory* samt *Image Repair Theory*. Dessa har använts för att skapa ett helhetsperspektiv på varumärkeshantering i krissituationer.

2.5.1 Före krisen – proaktivt skydd

Issues Management Theory (IMT) lägger en grund för hur företag kan hantera förebyggande arbete genom att identifiera potentiella hot i ett tidigt skede. Genom att använda teorin kan uppsatsen undersöka hur/om företag använder sig av denna strategi för att minimera risk, upprätthålla starka relationer eller stärka relationer med intressenter. *Situational Crisis Communication Theory (SCCT)* och *Image Repair Theory (IRT)* kommer att analyseras i relation till *Issues Management Theory*. Trots att dessa teorier traditionellt tillämpas under en pågående kris, kommer denna studie även undersöka huruvida respondenter uttrycker förebyggande arbete i form av strategier (*IRT*) eller ansvarstagande för krissituationer (*SCCT*).

Genom att kombinera *IRT*, *IMT* och *SCCT* kan skribenterna få en förståelse för hur företag väljer att identifiera hot, vilka förebyggande strategier företag har samt hur ansvaret ska fördelas inom företaget.

2.5.2 Under krisen – strategisk respons

Situational Crisis Communication Theory ger konkreta riktlinjer för hur kommunikationen bör anpassas, därmed kommer denna teori att användas för att undersöka hur företag väljer att kommunicera under en kris. I denna studie användes *Situational Crisis Communication Theory* för att undersöka i vilken mån respondenter uttrycker ansvarstagande och underlättar för en djupare förståelse om en defensiv eller proaktiv strategi föredras av företag. För djupare förståelse av vilka kommunikationsstrategier som tillämpas, kommer även *Image Repair Theory* att användas. Teorin presenterar olika strategier som kan tillämpas under en kris, dessa kommer att ligga till grund för analysen av respondenternas svar. *Image Repair Theory* underlättar förståelsen av kategoriseringar av olika kommunikationsstrategier under en kris.

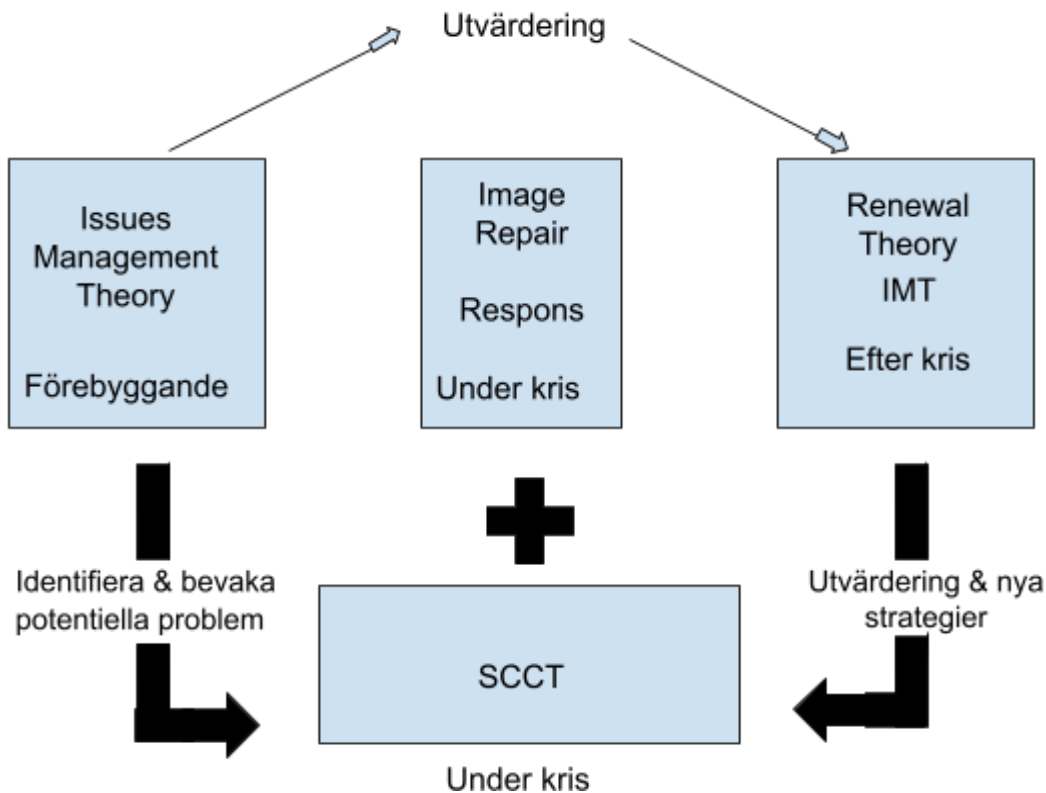
Situational Crisis Communication Theory kommer att användas för förståelsen av hur företag bör anpassa kommunikation utifrån deras ansvar i krisen. För att få en djupare kunskap om hur kommunikationen bör bedrivas kommer skribenterna att använda *Image Repair Theory*.

2.5.3 Efter krisen – återhämtning och förnyelse

För att förstå hur företag agerar efter en kris kommer *Renewal Theory* vara viktig för att förstå företagets syn på återuppbyggnad. Har företag möjligheten att se hur en kris kan leda till reflektion, lärande och förbättring och om de kan se detta, arbetar de omedvetet med teorin och hur företagen arbetar? Detta för att förstå om företag är öppna för förändring efter en varumärkeskris och om de vill utvecklas. *Issues Management Theory* kommer att användas för att se om företag utvärderar sina kriser och om de ställer relevanta frågor vid utvärderingen. *Renewal Theory* och *Issues Management Theory* söker bidra till förståelse för hur företagen kan arbeta efter en kris, båda teorierna innehåller utvärdering och förbättring. Därmed underlättar de förståelsen för hur företag kan arbeta för att återställa varumärket. För ytterligare ökad förståelse kommer skribenterna undersöka om *Situational Crisis Communication Theory* eller *Image Repair Theory* har använts vid utvärdering, om respondenterna uttrycker någon förståelse för strategier och om nya strategier tillkommit efter reflektion.

Genom att använda *Renewal Theory* och *Image Repair Theory* kan skribenterna förstå hur processen bör gå till efter en kris samt hur företag bör agera. *Image Repair Theory* och *Situational Crisis Communication Theory* kommer även att ge förståelse för om företagen väljer ny strategi efter utvärderingen.

Issues Management Theory ses i denna studie som ett verktyg för att kunna identifiera och bevaka eventuella risker. Innan krisen kan även *Image Repair Theory* och *Situational Crisis Communication Theory* bidra med krisförebyggande strategier. Under en kris kan *SCCT* appliceras med ett fokus på ansvarstagande och *IRT* för strategier under krisen. Efter krisen kan utvärdering och nytänkande genomföras genom *Renewal Theory* tillsammans med *Issues Management Theory*.



Figur 2. Studiens teoretiska ramverk (Skribenternas egna bearbetning)

2.6 Teorikritik

2.6.1 Issues Management Theory

Trots att *Issues Management Theory* visar på styrka i riskanalyserande samt ett helhetskoncept för agerande under kris har teorin kritiserats för sin linjära process (Jaques 2007). Forskaren påpekar att detta synsätt inte återspeglar den verkliga komplexiteten i hur en verklig kris kan utspelas. *IMT* betraktas att ha strategiska funktioner, trots detta har teorin inte fått ett stort genomslag inom organisationernas krishantering, vilket kan leda till försämrade effektivitet för *IMT* (Jaques 2007). I denna studie ger *IMT* relevans för guidning genom en varumärkeskris, teorin kommer inte att användas som helhetsförståelse.

2.6.2 Situational Crisis Communication Theory (SCCT)

Även om *Situational Crisis Communication Theory* (SCCT) har haft stort genomslag som teori för kriskommunikation har SCCT kritiserats för att inte ha ett helhetsperspektiv (Bayarong 2015). Bayarong (2015) lyfter fram att SCCT inte tar tillräckligt med hänsyn till

tidigare kriser eller relationshistoria. Teorin tar inte hänsyn till kriser som orsakas av externa faktorer som inte har direkt koppling till företaget, SCCT fokus är enbart på kriser som direkt påverkar företagets rykte (ibid 2015). Harvey (2012-2015) uttrycker att SCCT inte tar tillräckligt med hänsyn till hur medier påverkar uppfattningen av en kris. Han lyfter fram att media kan påverka bedömningen av en kris och kan forma egna agendor vilket kan påverka analyseringen av krisen, detta är något SCCT inte lyfter fram. I denna studie ses SCCT som relevant och kommer att användas för att undersöka huruvida företag tar ansvar utifrån kris samt prioriteringar under krisen.

2.6.3 Image Repair Theory

Burns och Burner (2000) uttrycker att *Image Repair Theory* (IRT) beskrivs alltför förenklat, de uttrycker att varumärkes krishantering är mycket mer komplext än "en kris uppstår → organisationen svarar → ryktet återställt". De uttrycker att teorin inte nämner hur ryktet kan förändras, formas om eller att det ibland inte finns någon möjlighet till återställning/upprättelse. Utöver detta belyser Burns och Burner (2000) hur IRT har stort fokus på hur ryktet ska repareras, dock finns det brister i hur allmänheten uppfattar åtgärderna. I denna studie kommer teorin att användas för att förstå vilka typer av kriskommunikation företag använder sig av i en varumärkeskris.

2.6.4 Renewal Theory

Frandsen och Johansen (2017) uttrycker att teorin är mer av ett tankesätt än ett praktiskt verktyg, teorin brister i tydliga strategier vilket kan försvåra användighetsgraden för företag. Frandsen och Johansen (2017) uttrycker hur teorin inte är tillräcklig för att fungera i praktiken när andra delar påverkar företaget. Denna teori kommer att användas för att förstå om företag har en ambition till att förbättras efter en kris och därmed är öppna för förändringar inom organisationen till ett "nytt normalt".

3. Metod

I följande kapitel presenterar skribenterna hur de har gått tillväga för att genomföra studien, men även förklara val av forskningsstrategi och forskningsdesign, samt vad de innebär och varför dessa är relevanta i detta fall. Syftet med denna studie är att undersöka hur företag agerar före, under och efter en kris i förhållande till hur litteratur presenterar krishanteringsteorier.

3.1 Forskningsstrategi och forskningsdesign

3.1.1 Kvalitativ forskningsstrategi

I denna studie används en kvalitativ metod i form av intervjuer för att djupgående undersöka hur respondenter inom olika yrkesgrupper hanterar kriser och vilka strategier som används före, under och efter en kris. Strategierna jämförs gentemot hur teorierna *IRT*, *SCCT*, *Issues Management Theory* och *Renewal-theory* beskriver att det bör utföras. Fokuset ligger på respondenternas svar som sedan kan jämföras mot varandra för att få en helhetsbild av fenomenet. Hennink, Hutter och Baily (2020, s. 16-17) belyser att kvalitativa metoder, till exempel djupgående intervjuer, kräver färre respondenter än en kvantitativ forskningsstrategi, till exempel enkätundersökningar, genom den djupdykande forskningen som kvalitativa metoder tillåter. Enligt Bryman och Bell (2017) har ord en avgörande betydelse för insamling och analys av data i kvalitativa undersökningar. De förklarar även att kvalitativa metoder omfattar en kunskapsteoretisk ståndpunkt och är därför öppna för tolkning. Alvehus (2013, s. 20-21) beskriver vidare att utgångspunkten i kvalitativa metoder är undersökningen av upplevelser. Eftersom denna undersökning utgår från att undersöka olika respondenter och organisationers krishanteringsstrategier är en kvalitativ metod lämplig och fördelaktig för att besvara studiens forskningsfrågor. Bryman och Bell (2017) beskriver hur kvantitativa studier främst syftar till att möjliggöra generaliseringar, medan kvalitativa studier istället fokuserar på att förstå individers subjektiva upplevelser. Mot denna bakgrund ansågs en kvantitativ ansats vara olämplig för denna studie, eftersom syftet var att undersöka respondenternas subjektiva upplevelser och tolkningar av krishantering i relation till varumärkeskriser.

3.1.2 Kvalitativ forskningsdesign

För att kunna besvara undersökningens forskningsfrågor är semistrukturerade intervjuer ett lämpligt tillvägagångssätt att använda som forskningsdesign då det möjliggör djupgående och nyanserade svar från respondenter, inom en kvalitativ forskningsmetod. Alvehus (2013, s. 83) förklarar att semistrukturerade intervjuer utgår från ett fåtal övergripande frågor, som på så sätt ger respondenterna möjlighet och utrymme för att utveckla sina svar. Bryman och Bell (2017) beskriver att semistrukturerade intervjuer tillåter flexibilitet under en intervju, samtidigt som det existerar tydlighet från de förberedda frågorna som baserats på de presenterade teorierna. Genom en djupgående semistrukturerad intervju kan frågorna baseras på de svar som tillkommer (Hennink, Hutter & Baily 2020, s.41). Denna studie utgår från en abduktiv ansats, vilket enligt Bryman och Bell (2017) innebär ett växlande mellan teori och empiri. Den abduktiva ansatsen möjliggör att skribenterna kan justera sin teoretiska förståelse utifrån de insikter som framkommer under datainsamlingen (ibid 2017). Denna studie har en utgångspunkt i teorierna vid utformning av intervjuguiden. Alvehus (2013) påpekar att justering av det teoretiska kapitlet är ett vanligt tillvägagångssätt vid en abduktiv forskningsdesign. Vid utformandet av det teoretiska ramverket har de delar av teorierna som ansetts relevant valts ut. Den slutliga teorisammanställningen har utformats med fokus på teorier som bedömts vara mest relevanta för att på ett adekvat sätt spegla studiens syfte.

Genom den abduktiva forskningsdesignen underlättar förståelsen av hur krishantering genomförs, men även en jämförelse med de teorier studien har fokuserat på (Hennink et al. 2020, s.37-38). Teorierna används som guide till mallen, samtidigt som intervjuerna formar analysen och återkoppling till teorierna när det är relevant.

3.2 Epistemologi och Ontologi

I denna studie är syftet att undersöka hur företag skyddar sitt varumärke före, under och efter en kris. Fokus läggs på strategier, ansvarstagande och kommunikation i teori och praktik. Det är lämpligt att utgå från en tolkande epistemologi och en konstruktionistisk ontologi. Dessa möjliggör förståelse för hur mening skapas i sociala sammanhang och hur företag formar sina kommunikationsstrategier i relation till kriser (Alvesson & Sköldberg 2017).

Ordet epistemologi betyder läran om kunskap och syftar till vad som kan anses vara acceptabel kunskap för området som undersöks (Bryman & Bell 2017). Epistemologin i

denna studie har en interpretativ tolkande ansats, därmed kan kunskapen som skapas i denna studie uppfattas genom tolkning av människors subjektiva erfarenheter (Patel & Davidson 2019). Studiens mål är inte att fastställa en objektiv sanning, målet är istället att skapa en djupare förståelse för hur dessa företag upplever och agerar under varumärkeskriser. Kunskapen uppnås genom kvalitativa metoder där fokus ligger på att tolka och analysera språkliga uttryck (Bryman & Bell 2017). Genom att utgå från tolkande (interpretative) epistemologi är kunskapen en tolkning av människan och inte någon objektiv fakta. Därmed används kvalitativa semistrukturerade intervjuer för att fånga upp en mer nyanserad uppfattning av krishantering, detta är allt svårare genom kvantitativ metod.

Studien har också en konstruktionistisk ontologisk utgångspunkt, där verkligheten anses vara socialt konstruerad (Trost 2010). Ontologi är lärandet om verklighetens uppbyggnad och innebär att socialt agerande och yttre faktorer blir grunden för kunskapen, dessa är okontrollerbara (Bryman & Bell 2017). Detta betyder att företagens agerande kring varumärkeskriser inte ses som objektiv fakta, istället skapas och formas tolkningen av svaren utifrån en förståelse för ett socialt sammanhang (Bryman & Bell 2017).

3.3 Population och Urval

Populationen av denna studie är personer vars arbetsroll innefattar krishantering och som arbetar på ett svenskt företag med ett starkt varumärke. Ett starkt varumärke innefattar företag som har nära relationer till sina kunder och som är bland de ledande företagen i den verksamma branschen. Populationen inkluderar företag i olika storlekar och branscher med gemensamheten att hantera varumärkesrelaterade kriser där kommunikation mot intressenter varit ett behov.

Ett målstyrt urval har valts för studien vilket är den mest givna metoden för kvalitativa studier enligt Bryman och Bell (2017) och definieras genom att respondenterna ska besitta egenskaper som anses vara av vikt för studien. Det målstyrda urvalet valdes även för att kunna besvara forskningsfrågorna då respondenterna kräver viktiga egenskaper samt erfarenheter för att vara relevanta i denna studie. För att komma i kontakt med rätt typ av respondenter skickades mail-utskick till olika typer av organisationer via mail. Kraven respondenterna behövde besitta för att få förfrågan om att ställa upp på en intervju var: ledande inom branschen, mer än 2000 anställda och att företaget har haft en extern

varumärkeskris vid minst ett tillfälle. Skribenterna skickade ut mail till 30 stycken företag, många av dem verksamma inom olika branscher. Det som var likheten mellan branscherna var deras fokus mot allmänhet eller konsumenter. Av 30 mail svarade fem respondenter att de ville ställa upp på en intervju, utöver dessa fem respondenter blev en rekommenderad. Dock förekom ett bortfall av en respondent på grund av personliga skäl.

Fyra av fem respondenter ingick i ett målstyrt urval då dessa valdes genom massutskick till lämpade kandidater via mail. Den femte respondenter blev skribenterna rekommenderad till från en tidigare intervju och därav tillhör denna respondent ett snöbollsurval. Denna urvalsprocess innebär att respondenter kan rekommendera personer som faller inom samma kategori eller innefattar samma kunskaper (Bryman & Bell 2017).

De personer som valde att tacka ja till en intervju är aktiva inom följande branscher: livsmedel/detaljhandel, myndighet, chefsposition samt en expert inom kriskommunikation. Dessa respondenter bidrog med ett bredare perspektiv på hur olika organisationer hanterar en kris före, under och efter den har uppstått. Dessa aktörer har ett starkt behov av att upprätthålla allmänhetens och konsumenternas förtroende, särskilt eftersom deras agerande ofta sker under offentlig granskning. Detta förutsätter ett mer ansvarsfullt och strategiskt krishanteringsarbete.

Krav för respondenter:

1. Respondenterna ska inneha en ledande roll inom ett företag med vana att hantera kriser genom antingen förebyggande arbete, krisstrategier under en pågående kris och/eller strategier efter en kris för att reparera eventuell skada.
2. (eller) Specialist inom ämnet krishantering.

För att få ett expertperspektiv på krishantering har Jeanette Fors-Andrée intervjuats då hon klassas som specialist inom ämnet. Hennes perspektiv var nödvändigt för att få en förståelse för hur företag kan hantera en kris på ett optimalt sätt.

Benämning	Arbetsposition	Arbetsplats/ område	Antal år vid position	Intervjuform	Längd på intervju & datum
Respondent 1 - (Anonym)	Säkerhet kvalitet & arbetsmiljöchef	Coop	2 år vid position, 10 år chefsposition	Google Teams	55 minuter 10/4/2025

Respondent 2 (Anonym)	Ledande position inom myndighet	Brottsbekämpande myndighet	21 år	Google Teams	57 minuter 12/4/2025
Respondent 3 (Anonym)	VD	Privatägt äldreboende	15 år	Google Teams	51 minuter 17/4/2025
Respondent 4 - (Anonym)	HR-Chef	Detaljhandeln	25 år	Personlig intervju	51 minuter 29/4/2025
Respondent 5 - Jeanette Fors-Andrée	Expert	Kriskommunikat ion	20 år som expert	Telefon	50 minuter 22/4/2025

Tabell 2 : Respondenternas bakgrund

3.4 Metodval för intervjuer

Primärdatan i studien samlades in genom semistrukturerade intervjuer baserat på öppna frågor. Detta för att lägga fokus på respondenternas erfarenheter och på det viset kunna svara på syftet och frågeställningarna (McCracken 1988). Semistrukturerade intervjuer består av en kvalitativ forskningsmetod där intervjuschemat är standardiserat och alla respondenter tar del av samma frågor, med möjlighet till följdfrågor och utveckling (Bryman & Bell 2017). Intervjuerna är djupgående för att få förståelse för processen av krishantering. Djupgående intervjuer ger även frihet att ändra ordningsföljden av frågor beroende på respondentens svar (Hennink et al. 2020, s.116-117). För att inleda intervjun ställdes kontrollfrågor som *Position*, *Arbetsområde* och *Antal* år vid positionen. Dessa frågor ställdes för att säkerställa skribenternas krav på respondenterna (se tabell 1). Att respondenterna besitter positioner där de aktivt hanterar varumärkesrelaterade kriser var avgörande för urvalet. Samtidigt ställdes frågor om deras arbetsområden för att säkerställa att deras arbete i hög grad riktar sig mot allmänheten och kunder, eftersom dessa grupper står i fokus för studiens syfte. Sedan inleddes samtliga intervjuer med en öppen icke ledande fråga som lyder “*Vad identifierar du som en varumärkeskris?*”. McCracken (1988) betonar vikten av att inleda intervjuerna med en öppen och bred fråga för att få en naturlig ingång till ämnet men även hjälpa respondenterna in på rätt spår. Därav inleds alla intervjuer med frågan “Vad är en varumärkeskris för dig?”

Intervjuguiden består av frågor om hur företaget arbetar före en kris (5 frågor), under en kris (9 frågor) samt efter en kris (4 frågor), se bilaga 1. Vissa av dessa frågor har uppföljande frågor för att skapa ytterligare förståelse för skribenterna (Hennink et al. 2020, s.115-117).

Intervjufrågorna är utformade för att respondenterna skulle kunna ge djupgående svar utifrån en frågeställning som hade varumärkeshantering i fokus. Hennink et al. (2020, s.115) betonar att intervjufrågor ska vara tillräckligt öppna i sin formulering för att respondenterna ska kunna utveckla sina svar. Detta har skribenterna haft i åtanke vid utformning av intervjufrågor. Denna metod tillät skribenter att ställa följdfrågor som leda till ökad förståelse för hur de faktiskt arbetar med sin krishantering.

3.5 Tillvägagångssätt

För skribenterna var det viktigt att båda skulle få egna perspektiv på samtliga intervjuer, för att på så sätt underlätta för analys, diskussion och minimera risken för egna tolkningar. Båda skribenterna var därför närvarande vid samtliga intervjuer. Vid utförandet av intervjuerna fick hänsyn tas till ett geografiskt avstånd mellan skribenterna och respondenterna 1, 2, 3, och 5. Dessa intervjuer genomfördes därför på distans. I dessa fall har möjligheten att hålla intervjuer på distans bidragit till att respondenter som annars inte skulle kunna medverka kunnat inkluderas i studien. Enligt Bryman och Bell (2017) är det en stor fördel att kunna hålla intervjuer på distans då det kan utöka studiens respondenter. Intervjun med *Respondent 4* utfördes däremot under ett fysiskt möte vilket är fördelaktigt. Genom att se respondenten i verkligheten kan kroppsspråk läsas av, men det kan även bidra till att behålla respondenternas intresse längre (Bryman & Bell 2017). Samtliga av distans-intervjuerna utfördes på Google Teams, förutom intervjun med *Respondent 5* som utfördes via telefon. Google Teams tillåter skribenterna och respondenterna att se varandra via kamera vilket ökar chansen till att läsa kroppsspråk som bidrar med tydligare uppfattning av deras reaktioner (ibid 2017). Genom att se varandra under intervjuerna uppfattade skribenterna att konversationen blev mer naturlig och flytande.

Alla intervjuer spelades in av båda skribenterna via mobiltelefon, förutom intervjun med *Respondent 4* som hölls på ena skribentens telefon därför spelade endast en av skribenterna in intervjun. Inspelningarna var en strategi för skribenterna för att kunna transkribera intervjuerna. Detta gjorde det enkelt att kunna gå tillbaka och höra exakt vad som sades för

att undvika oklarheter. Samtliga respondenter var medvetna om att de spelades in och gav sitt godkännande. Den kortaste intervjun tidsmässigt var med *Respondent 4* och pågick i 50 minuter, medan den längsta intervjun var med *Respondent 2* och pågick i 57 minuter.

3.6 Operationalisering

I denna studie används fyra teorier: Issues Management Theory, Situational Crisis Communication Theory (SCCT), Image Repair Theory (IRT) samt Renewal Theory. De används för att analysera hur företag skyddar sitt varumärke före, under och efter en kris. Teorierna har brutits ner i centrala begrepp som används för att strukturera och analysera datainsamlingen. Operationaliserings syfte är att tydliggöra hur de teoretiska begreppen kopplas till det empiriska materialet och hur de identifieras i praktiken (Bryman & Bell 2017).

Teoretisk ramverk (fokus)	Identifieras/ mäts genom	Exempel på ställda intervjufrågor
Issue Management Theory (IMT)		
Omvärldsbevakning	Uttalande om avsökning av trender, sociala medier, kunddialoger i negativ befattning.	Bevakar ni eventuella kriser? Före kris: fråga 1
Problemidentifiering	Uttalande om potentiella problem företag uppmärksammat i förväg.	Hur arbetar ni med att identifiera och förebygga potentiella kriser innan de uppstår? Före kris: fråga 2
Strategisk åtgärd	Beskrivning om åtgärder innan en kris inträffar (policys, strategier och planering). Kommunikation genom hela företaget.	Har ni någon egen krisstrategi? Isåfall hur ofta uppdateras den? Före kris: frågor 3-4

Utvärdering	Uttalanden om öppna frågor som utvärderas efter en kris, ex säkerställande om att krisen har hanterats korrekt.	Hur utvärderar ni ert agerande efter krisen? Gjordes några analyser eller reflektioner? Efter kris: fråga 2
SCCT:		
Ansvarstagande	Uttalanden om skuld, ursäkter, åtgärder för att hantera problemet.	Hur agerar ni när en kris uppstår? Vilka är de första åtgärderna? - Är ansvarstagande eller snabb respons av vikt? Under kris: fråga 1
Kris Kategorisering	Klassificering av krisen som olycka, offer eller avsiktlig.	Tar ni hänsyn till ert ansvar för en krissituation utifrån vilken krishantering som ska tillämpas? Under kris: fråga 2
IRT:		
Respons Strategier	Strategier som förnekelse, ursäktande, skiftande av fokus m.m	Vad har ni för strategier för att förmildra en kris eller distansera er från en kris? Under kris: frågor 3-8
Renewal Theory:		
Förnyelse	Uttalanden om lärdomar, innovation, förändrade processer	Ser ni att krisen ledde till något positivt i organisationen, t.ex. förändringar i arbetssätt eller förbättrade relationer? Efter kris: fråga 1
Långsiktig Strategi	Kommunikationsinsatser som fokuserar på framtiden,	Vad lärde ni er av krisen och har det påverkat er kommunikation eller er

	återuppbyggnad, vision	krisberedskap för framtiden? Efter kris: frågor 3-4
--	------------------------	--

Tabell 3 kategorisering och förklaring av begrepp

Image Repair Theory används i denna studie för att underlätta förståelsen av responsstrategier som företagen kan använda. Företagets uttalanden av deras strategier kommer sedan att jämföras med Image Repair Theories strategier: Minskning av ansvar (Förstärkning, Minimering, Transcendens) Undvikande av ansvar (Olycka, Undvikande och Goda avsikter) Förnekelse (Enkel förnekelse) Korrigerande åtgärd. Tydligare definiering av dessa strategier hittas i teoridelen.

Dessa begrepp fungerar som en analytisk kategorisering, vid avkodning av intervjuerna identifieras återkommande mönster, formuleringar och strategier som kopplas till teoretiska ramverk. Detta underlättar en djupare förståelse för hur företag konkret arbetar med sitt varumärke i samband med en kris. Se intervjufrågorna i bilaga 1.

3.7 Litteratursökning

Sekundärdata i form av vetenskapliga artiklar har samlats in från SöderScholar och studentlitteratur. SöderScholar gav möjlighet till filtrering via sökmotorn vilket underlättade för att hitta pålitliga och relevanta källor. Den första filtreringen gjordes genom att välja expertgranskade vetenskapliga artiklar samt att de skulle vara tillgängliga online. Den andra filtreringen gjordes genom nyckelord på engelska; *Brand Crisis, Crisis Management, Crisis Communication, Identify a Crisis*. Utöver detta användes även kedjesökning för att utöka relevant information för studien.

3.8 Dataanalys

Vid dataanalysen har ett abduktivt tillvägagångssätt tillämpats, vilket innebär ett växlande mellan teori och empiri (Bryman & Bell 2017). Analysen bygger på en iterativt process där skribenterna har gått fram och tillbaka från det empiriska materialet samt det teoretiska ramverket för att kunna identifiera mönster och skapa betydelse i den insamlade datan. Vid analysering av intervjuerna används diskursanalys som metod för att tolka och förklara

respondenternas språkanvändning samt sammanhanget (Hennink et al. 2020, s. 2010-211). Diskursanalysen är en metod för att analysera texter och samtal med syfte att förstå olika värderingar om samhället eller världen, denna analysmetod möjliggör en bättre förståelse för den sociala verkligheten (Bryman & Bell 2017). Detta bidrar till att svaren som respondenterna ger kan granskas och kategoriseras in i teman (Hennink et al. 2020, s. 2010-211). Teman som används i denna studie är före, under och efter. De nämner att denna typ av metod underlättar för det språkliga innehållet samt språkanvändningen och hur transkribering ska gå till. I denna studie analyseras respondenternas svar utifrån den krissituation som beskrivs, med fokus på före, under och efter en kris. Med hjälp av operationaliseringen har svaren kodats, genom dessa tre faser och samtidigt kategoriseras utifrån centrala begrepp från teorikapitlet. Analysen skedde i en abduktiv process där skribenterna rörde sig fram och tillbaka mellan empiri och sekundärdata för att identifiera mönster, tolka betydelsen och fördjupa förståelsen av hur företag kan skydda sitt varumärke före, under och efter kriser i praktiken.

3.9 Kvalitetskriterier

För att säkra kvaliteten av studien tas de olika begreppen tillförlitlighet, pålitlighet, överförbarhet, konfirmering och äkthet upp i sammanhanget. I diskussionen kring studiens tillvägagångssätt, ligger fokus på metodkritik inom kvalitativa metoder (Bryman & Bell 2017).

3.9.1 Tillförlitlighet

Tillförlitlighet är ett begrepp som förekommer inom kvalitativa studier och innebär tillförlitligheten av en studie, alltså är det ett begrepp som mäter trovärdigheten i en studies resultat (Bryman & Bell 2017). För att skapa tillförlitlighet i slutsatserna behöver forskningen som gjorts vara i samspel med de existerande förhållningssätten som finns vid uppsatsskrivande. Men även att slutsatserna rapporteras till de individer som ingår i den sociala verklighet som har studerats, så kallad respondentvalidering. Detta för att dessa individer ska bekräfta att skribenterna har uppfattat deras syn på verkligheten på ett korrekt sätt (ibid 2017).

Eftersom samtliga intervjuer genomfördes på distans sänks tillförlitligheten i denna studie då det i flera fall förhindrade skribenterna från att se respondenterna i verkligheten när de talade,

vilket kan göra att viktiga aspekter missas, såsom kroppsspråk och gester. Dock valdes Google Teams med tillgång till kamera för tre av fem respondenter för att minska påverkan av denna aspekt (Bryman & Bell 2017). Samtliga intervjuer spelades in i syfte att möjliggöra en noggrann transkribering och för att säkerställa att ingen information misstolkades eller återgavs felaktigt. Detta förenklar för skribenterna att återge respondenternas sociala verklighet på ett korrekt sätt. Detta stärker tillförlitligheten.

För att öka tillförlitligheten i denna studie skickades undersökningen ut till alla deltagande respondenter innan publicering för deras godkännande och synpunkter på huruvida skribenterna har tolkat dem rätt, respondentvalidering har alltså utförts. Studiens teoretiska ramverk har applicerats vid analys av data från respondenterna. Utformandet av frågor formulerades utifrån de använda teorierna.

3.9.2 Pålitlighet

Enligt Bryman och Bell (2017) är begreppet pålitlighet inom kvalitativ forskning en motsvarighet till reliabilitet och innebär att skribenterna har ett granskande synsätt för att säkerställa att redogörelsen är både fullständig och tillgänglig, samt innefattar alla delar i en forskningsprocess.

Denna studie har en relativt god pålitlighet eftersom studien presenterar och redogör för samtliga steg i studien, vilket möjliggör att andra forskare kan följa samma tillvägagångssätt där liknande resultat kan bli utfallet (Bryman & Bell 2017). För att säkerställa pålitligheten har flera åtgärder vidtagits. Urvalet av respondenterna har gjorts genom ett målstyrt urval där deltagarna valts utifrån specifika kriterier som bedömer deras relevans utifrån studiens syfte, vilket kan koppla empiri till forskningsfrågor (Trost 2010). Vidare har ett och samma intervjuschema använts under samtliga intervjuer vilket ökar jämförbarheten mellan svaren och stärker pålitligheten. Vid semistrukturerade intervjuer förekommer det individuella följdfrågor vilket påverkar pålitligheten negativt, dock möjliggör denna intervjumetod djupare insikter och mer nyanserade svar (Trost 2010). Intervjufrågorna har utformats med stöd från tidigare forskning och vetenskapliga källor vilket säkerställer insamlingen av trovärdiga och relevanta svar (Bryman & Bell 2017). Samtliga intervjuer har spelats in och transkriberats och finns tillgängliga vid förfrågan.

3.9.3 Överförbarhet

Kvalitativ forskning handlar till större del om djup än om mängd, och innefattar ofta en liten grupp människor eller enskilda individer som besitter några gemensamma egenskaper. Överförbarhet handlar om huruvida resultaten kan överföras till en differentierad miljö, alltså om resultaten från en undersökning går att applicera till andra omgivningar än den som undersöks (Bryman & Bell).

Överförbarheten i denna studie är begränsad då endast fem respondenter har intervjuats. Att vissa av respondenterna är anonyma försvårar dessutom möjligheten att återskapa exakt samma urval i en eventuell framtida studie. För att ändå uppnå en viss grad av överförbarhet rekommenderas att liknande företag, med personer som har motsvarande yrkeserfarenhet och är verksamma i Sverige, inkluderas. Detta bedöms kunna ge en så rättvisande och jämförbar bild som möjligt. Dock bör det tilläggas att trots detta finns det risk för att resultatet kan bli annorlunda då det är svårt att dra tydliga generaliseringar utifrån svar från endast fem respondenter. Samtidigt menar Jeanette Fors-Andrée som är expert inom ämnet, att krishantering inom dessa branscher är likartad, vilket är en faktor som stärker överförbarheten. Dock är detaljeringsgraden i uppsatsen endast medelgod, vilket inte ökar studien överförbarhet (Bryman & Bell 2017).

Studien har endast lagt fokus på starka varumärken inom B2C företag vilket inte ger ett perspektiv på hur krishantering kan se ut hos företag verksamma inom B2B. För att få en större överförbarhet bör hänsyn tas till fler miljöer och respondenter. Exempel på sådana miljöer och respondenter som skulle kunna undersökas för att öka överförbarheten kan vara PR-byråer, starka varumärken inom politik och personer som har gått igenom en personlig kris på sitt eget varumärke (influencer). Geografisk placering i världen kan påverka överförbarheten då normer och värderingar kan ha stor betydelse för krishantering. Detta påverkar överförbarheten till andra länder negativt, då denna studie undersöker krishantering utifrån respondenter som är verksamma i Sverige.

3.9.4 Konfirmering

Enligt Bryman och Bell (2017) bör resultatet inte påverkas av forskarens egna värderingar eller åsikter. För att uppfylla kriteriet för konfirmering är det därför viktigt att kontrollera att analysen inte har färgats av subjektiva tolkningar. Alla intervjuer har spelats in för att

möjliggöra transkribering, vilket minskade risken för bortfall av viktig information till studien. Konfirmeringen anses hög i denna studie eftersom skribenternas subjektiva åsikter har hållits tillbaka och tolkningarna har grundats på empirin, så objektivt som möjligt.

För att säkerställa en hög konfirmation har relevanta teorier använts för att analysera svaren av respondenterna. Genom att använda teorier som exempelvis Image Repair Theory och Renewal Theory har skribenterna kunnat undvika subjektiva åsikter. Slutsatserna och analysen har därmed en vetenskaplig grund (Bryman & Bell 2017).

3.9.5 Äkthet

Rättvis bild är ett begrepp inom äkthet som innebär att se om undersökningen utgör en så pass rättvis bild av den insamlade datan som den bör, det vill säga åsikter och perspektiv från den grupp människor eller de enskilda individerna som har studerats (Bryman & Bell 2017).

För att ge denna studie en så hög rättvis bild av verkligheten som möjligt har skribenterna transkriberat och spelat in samtliga intervjuer från respondenterna, samt valt respondenter utifrån position av relevans och därför inte lagt någon vikt vid till exempel ålder eller kön. Skribenterna har även valt respondenter i olika branscher för att få ett bredare perspektiv och rättvis bild på fenomenet krishantering i praktiken. Dock sänks den rättvisa bilden med tanke på att studien endast har fem respondenter, det hade kunnat stärkas med fler respondenter inom samma urval.

3.9.6 Metodkritik

Denna studie baseras på datainsamling genom semistrukturerade intervjuer i syfte att besvara studiens forskningsfrågor. En komplettering med fler metoder hade kunnat bidra till ett större datamaterial eller ett mer djupgående resultat. Exempelvis hade kvantitativa metoder, såsom enkätundersökningar, kunnat användas för att samla in svar från fler respondenter. Enkäter hade kunnat skickas ut till konsumenter för att undersöka om deras uppfattningar eller åsikter om ett företag förändrats under eller efter en kris. Studien avgränsas dock till att enbart inkludera krishanterare, delvis på grund av tidsbegränsningar. Men även eftersom skribenterna ansåg att det var mer relevant att få djupgående information från denna specifika respondentgrupp för att kunna besvara forskningsfrågorna.

Urvalet består av ett målstyrt- och priori-urval på grund av att respondenterna för denna studie kräver specifika egenskaper och erfarenheter för att anses relevanta för denna undersökning. Ett målstyrt urval riskerar att påverka generaliserbarheten. Detta beror på att det inte blir ett slumpmässigt urval, därmed finns det svårigheter att applicera till en större population (Bryman & Bell 2017). Utöver detta ökar subjektiviteten då det är skribenternas åsikter som påverkar vilka respondenter de anser är av vikt för studien (ibid 2017). För att försöka minska subjektiviteten lade skribenterna ingen värdering vid ålder, längd av erfarenhet eller kön vid urvalet av respondenter. Skribenternas krav på respondenterna var därför endast att ha eller haft en ledande position med erfarenhet av krishantering eller att vara expert inom området. Ett snöbollsurval medför en risk för bias och en risk att urvalet inte blir representativt, därmed valde skribenterna att endast hålla snöbollsurvalet till en enda respondent (Bryman & Bell 2017). Uppsatsen skulle innefattat sex respondenter, tyvärr uppkom det ett bortfall av en person, på grund av personliga skäl från denna respondent.

Intervjuguiden utformades med beaktande av att alla respondenter inte var bekanta med de teorier och begrepp som studien tar upp. Därför formulerades frågorna genom nyckelbegrepp som var enklare att förstå för respondenterna, även om de fortfarande byggdes på teorier. Om någon av respondenterna inte förstod frågan, eller tolkade den på ett annat sätt än tänkt, ställdes följdfrågor vidare, för att kunna hålla konversationen ändamålsenlig. Detta kunde eventuellt leda till att en intervjuareffekt kan uppstå, men för att förhindra detta i största möjliga mån lät skribenterna respondenterna alltid prata till punkt innan följdfrågorna ställdes.

Endast fem respondenter intervjuades, detta beror både på en viss tidsbrist då skribenterna bytte ämne en tid in i uppsatsskrivandet, men även att det var svårt att rekrytera fler respondenter som uppfyllde urvalskriterierna under den begränsade tiden. Det var få respondenter som svarade på skribenternas mailutskick, men sex stycken respondenter valde att tacka ja till en intervju.

Eftersom fyra av fem intervjuer utfördes på distans kan detta medföra vissa negativa aspekter, till exempel finns risken att tolkningarna av respondenternas svar blir annorlunda än vad de hade blivit av intervjuer utförda på plats, då kroppsspråk kan vara en viktig aspekt att ta i

beaktande. Denna begränsning försökte skribenterna minimera genom att använda Google Teams, vilket medförde att skribenterna kunde se respondenterna via kamera.

4. Empiri

Detta kapitel presenterar studiens empiriska material baserat på fem semistrukturerade intervjuer med personer verksamma inom olika branscher där varumärkeshantering och kriskommunikation är centrala. Syftet är att ge en inblick i hur respondenterna uppfattar, förbereder sig inför, hanterar och återhämtar sig från varumärkeskriser.

4.1 Presentation av respondenterna

Den inledande delen i samtliga intervjuer bestod av att respondenterna först och främst fick definiera vad en varumärkeskris är för dem. Här svarade de flesta respondenterna att en varumärkeskris för dem är när en kris är så pass "illa" att den påverkar varumärket negativt. För att ta del av intervjufrågorna se Bilaga 1.

Respondent 1	Arbetar på Coop som säkerhet, kvalitet och arbetsmiljöchef.
Respondent 2	Arbetar på en brottsbekämpande myndighet.
Respondent 3	Arbetar som VD på privatägt äldreboende.
Respondent 4	Arbetar inom detaljhandeln som HR-ansvarig.
Respondent 5	Expert inom krishantering.

Tabell 4: Presentation av respondenter

4.2 Före kris

Vidare inleddes intervjuerna med fem öppna frågor relaterade till "före" en kris (Bilaga 1). Frågornas syfte var att ta reda på om det finns några strategier i praktiken för att hitta eller "leta" efter faktorer som skulle kunna drabba företaget på ett negativt sätt och eventuellt även leda till en kris.

4.2.1 Omvärldsbevakning samt Riskidentifiering

Respondent 5 beskrev att det viktigaste är att vara lyhörd gentemot både sin verksamhet, men även gentemot omvärlden. Vid upptäckt av incident måste denna identifieras och hanteras omedelbart för bästa utfall.

Respondent 1, 2, 3 och 4 förklarar att de bevakar eventuella faktorer som kan ha en negativ påverkan på varumärket, till exempel genom ständig omvärldsanalys. De beskrev hur det är viktigt att ligga i framkant för att skydda varumärket, vid kritik som kan leda till en potentiell kris.

"Kommunikationsavdelningen används för att undersöka externa medier och kund dialoger för att bevaka eventuella kriser"

- Respondent 1

"Omvärldsbevakningen sker genom ständigt arbete för att förhindra potentiella kriser och att protokoll och checklistor existerar för att jobba proaktivt... primära fokuset är att förhindra eller minimera att kriser uppstår... det är viktigt att inte tappa förtroendet för allmänheten varumärken blir sekundärt"

- Respondent 2

"Omvärldsbevakning sker genom sammanställning av daglig rapporter från tryckta och sociala medier, utöver detta sammanställs även hur det går för andra företag inom branschen.. Detta för att alltid vara beredda på eventuell kritik eller faktorer som potentiellt kan leda till kris. "

- Respondent 3

"Håller sig löpande uppdaterad med saker som händer inom media inom sin bransch och daglig information från en tidning... vi har en pressansvarig som undersöker vad som händer i media men alla håller sig uppdaterade"

- Respondent 4

4.2.2 Strategisk åtgärd

Utifrån ett expertperspektiv uttryckte *Respondent 5* att det är viktigt att forma en kort och praktisk krisplan som har enkel tillgång. Respondenten beskrev att denna krisplan bör innehålla ungefär vilka typer av kriser som företaget kan utsättas för, samt hur arbetsrollerna bör fördelas under krisen (där det helst ska vara cirka fem personer som har fasta roller). Utöver detta beskrev respondenten att checklistor kan vara fördelaktiga, i form av bilagor som då innefattar allt mer specifika detaljer till kriser.

“Vi jobbar med kontinuerlig planering inför eventuell kris genom våra krisorganisationer...Varje förening har sin egna krisorganisation så det finns möjlighet att hantera lokalt om det behövs”

- Respondent 1

“En strategisk åtgärd vi brukar ta till vid en kris är att visa oss synliga för allmänheten och på så sätt kunna skapa en form av trygghet. En annan åtgärd vi kan göra är att öka bemanningen i det område där krisen utspelas.”

- Respondent 2

“Vi arbetar med revisionstid en gång i veckan som möjliggör att vi kan uppmärksamma avvikelser inom organisationen, då kan vi reflektera och hantera avvikelser innan det leder till en kris. Vi använder oss av checklistor, rutiner och riktlinjer för att kunna granska sociala avvikelser”

- Respondent 3

“Innan en kris uppstår bör det finnas en plan som täcker alla relevanta delar. Det är mycket värdefullt att i förväg veta vilka åtgärder som ska göras och vart man kan vända sig, både internt och externt. Alla dokument bör vara lättillgängliga och digita.”

- Respondent 4

“Varje fall är individuellt så som jag ser det, dock att ha enkla och tydliga steg tillgängliga för att inget ska glömmas i stunden. En tydlig struktur underlättar hanteringen och säkerställer att viktiga detaljer fångas upp.”

- Respondent 4

Respondent 1, 2 och 4 uttryckte att det är viktigt att ha fastställda roller inför en kris, dessa roller ska vara tydligt beskrivna och alla inom krishanteringen ska veta hur de ska agera under krisen.

“Om en kris skulle bryta ut tillkallas krisgruppen...Gruppen skaffar sig en lägesbild av situationen som sedan hanteras och kommuniceras inom krisgruppen.

Informationen får inte fastna i krisgruppen, det är viktigt att medarbetare och kunder får ta del av den”

- Respondent 1

“Alla har en tydlig roll på arbetet och dessa är desamma under en kris... Innan krisen så jobbar vi linjärt, men om en kris skulle uppstå skapas specifika grupper som ska hantera situationen... Dessa kallas särskilda händelsegrupper”

- Respondent 2

“Så fort något kan riskera att komma ut i media kontaktar vi VD, pressansvarig och säkerhetsavdelningen. Då kan vi ha en löpande dialog där det kan hanteras innan det blir en kris ”

- Respondent 4

4.3 Under kris

Nästa fas i intervjuerna bestod av åtta öppna, förbestämda frågor angående krishantering och strategier under en kris (Bilaga 1).

4.3.1 Ansvarstagande och Snabb Respons

Respondent 5 beskrev att tidsaspekten är viktig vid hantering av kris, genom att agera snabbt kan skadan minimeras. Utöver detta uttryckte respondenten även att stor vikt ligger i att presentera företagets fakta angående situationen, om företaget däremot inte skulle besitta fakta ska även detta meddelas. Respondent 5 uttryckte därför vikten i kommunikation under en kris eller incident.

Respondent 1, 2, 3 samt 4 förklarade att ett sätt för dem att minimera eller motverka en varumärkeskris är att alltid vara först i media. Detta då människor tenderar att lita på den “första informationen”, en snabb respons kan tolkas som att de har kontroll på situationen. Respondenter 1 och 2 beskrev att det är viktigt att tänka på att informationen måste bli rätt, det är viktigare att presentera korrekt fakta än att vara först i media.

“Förtroendet kan dyka om informationen är felaktig vilket försämrar förtroendet.. Meddela informationen som du besitter även om det inte skulle vara någon information”

- Respondent 1

“Lyckad krishantering behöver inte vara presenterad i media, det kan vara kriser som inte allmänheten fått reda på... Det kan innebära att situationen kunna hejdas i tid innan det hunnit utvecklas till en krissituation”

- Respondent 2

“När media möts snabbt med rätt fakta kan krisen ebba ut lindrigt... Det ligger stor vikt i att vara transparent. Det är viktigt med ansvarstagande så att den resterande organisationen kan känna lugn i att hantera sitt jobb.”

- Respondent 3

“Är någon del utsatt är jag först där och analyserar behovet och agerar därefter, är det en katastrof som har hänt ska agerandet ske snabbt”

- Respondent 4

4.3.2 Kris Kategorisering

Under en kris, utifrån ett expertperspektiv påpekade *Respondent 5* vikten i att stå på sig som företag. Det vill säga om företaget anser att de inte har gjort något fel, eller inte har gjort det som krisen handlar om eller som media påpekar ska de i ett tidigt skede gå ut och säga att det inte stämmer. De ska alltså inte ta smällen för något som de anser att de är oskyldiga till. Men det gäller även åt andra hållet. Det vill säga ifall de är skyldiga för det krisen innefattar, menade *Respondent 5* att företag inte ska vara rädda för att erkänna sina misstag. Dock är det otroligt viktigt hur de presenterar detta i media och till sina intressenter.

“ Ordet varumärkeskris används inte så ofta istället kategoriserar vi det till incident, allvarlig incident och till sist varumärkeskris... för oss blir glas i maten och skjutningar av oberoende part utanför butik en allvarlig incident”

- Respondent 1

“Under IT krisen var Coop inte skyldiga till krisen men detta var inget vi valde att lägga någon vikt på utan vi hanterade krisen utan att lägga någon vikt på att vi var oskyldiga”

- Respondent 1

“Om vi skulle vara oskyldiga under en kris kan det vara värt att ta fighten i vissa fall men om det gnager på organisationen så är det bättre att inte uttrycka sin oskyldighet... Om informationen har spridits från en extern källa kan det vara svårt att ens få chansen att förklara sig oskyldig”

- Respondent 2

“Vi har fått utstå en varumärkeskris som grundade sig på fel premisser eftersom att vi var oskyldiga till det som krisen omfattade. Vi gick ut i media och förklarade vår oskyldighet i den mån vi kunde... men att det är svårt att få allmänhetens förtroende ifall externa källor spridit desinformation först.”

- Respondent 3

“Vi hanterade situationen även om det inte var vi som var ansvariga, händer det hos oss så hanterar vi det och sätter ihop en krisgrupp”

- Respondent 4

4.3.3 Respons Strategier

Utifrån ett expertperspektiv uttryckte Respondent 5 att det är viktigt att inte vara rädd för att vara handelskraftig i ett tidigt stadium. Inom krishantering är det viktigt att som företag eller organisation vara synlig och visa att inget döljs för dess intressenter. Vid pressintervjuer eller liknande är det viktigt att företagen visar att empati är i centrum. Respondent 5 beskrev även att om möjligt är det fördelaktigt att all information är tillgänglig för allmänheten då detta kan stärka förtroendet.

“Den bästa strategin är att säga så fort det här hände eller så fort vi fick kännedom om det här gjorde vi 1, 2, 3 och nu sitter vi också med 4, 5, 6 och det betyder att handlingskraften ska vara inbyggd i kommunikationen och budskapen.”

- Respondent 5

Respondent 1, 2, 3 och 4 uttryckte att ett starkt varumärke underlättar krishantering, dels genom att det redan finns ett etablerat förtroende, men också genom möjligheten att lyfta tidigare goda insatser eller vända krisen till något positivt. De betonade även vikten av att besvara allt för att minska risken för spekulationer.

“Vid IT- attacken slutade kassorna att fungera, men att vi har lyckats ta oss igenom det på ett bra sätt genom att vi hade innovativa lösningar med Scan and pay.”

- Respondent 1

“...När vi kunde öppna igen skapade vi ett hjärta av bilder som visade olika initiativ vi genomfört under krisen – som ett budskap och ett sätt att tacka våra kunder för deras stöd.”

- Respondent 1

Respondent 2 beskrev att vid en kris är det viktigt att ha “rätt man på rätt plats” och att detta är en av deras krisstrategier för att en kris inte ska eskalera till en varumärkeskris. Utöver det är synlighet otroligt viktigt, detta beror på att det kan stärka allmänhetens förtroende. Ett starkt förtroende från allmänheten innebär ett starkt varumärke för organisationen, beskrev Respondent 2:

“Ett starkt varumärke kan underlätta mycket för vår organisation. Det kan öka både anmälningsbenägenheten och tryggheten i samhället. ”

“Under intervjuer framhöll vi bland annat de erfarenheter som vi hade under corona krisen som vi tog fram tidigt de gjorde att man kunde ändra riktlinjer för hela Sverige för hur man hanterade corona på äldreboenden som räddade liv i hela Sverige... men det var svårt att få fram för att vill de skriva något negativt så vill de inte gärna prata om det positiva.”

- Respondent 3

“Under en kris kan det starka varumärket underlätta, genom att jobba inom ett större företag har man mer muskler och mer resurser under en kris... det kan finnas en värdegrund att luta sig tillbaka på under en kris som underlättar då kunderna har ett förtroende”

- Respondent 4

Respondenterna beskrev olika typer av strategier eller riktlinjer de arbetar efter under en kris:

“Vi jobbar främst efter tre principer... Närhetsprincipen, Ansvarsprincipen och Likhetsprincipen. Närhetsprincipen betyder att vi hanterar krisen så nära de berörda som möjligt... Ansvarsprincipen utgår från att den som är ansvarig i företaget i normala fall även ska ansvara vid krisen i den mån det går. Likhetsprincipen innebär att verksamheten i organisationen ska pågå som vanligt i största mån möjliga under en kris”

- Respondent 1

“De viktigaste strategin för vårt företag har varit att jobba proaktivt, men det är även viktigt att möta allt som sägs, visa tillgänglighet och dokumentera allt själv då media kan vara klippt eller vinklat på ett icke sanningsenligt vis. Dokumentationen kan bli en typ av “bevismaterial” för att presentera vilka åtgärder som organisationen har gjort, om kommun eller media skulle ifrågasätta.... det är viktigt att alltid ställa upp på intervjuer och vara transparent om all fakta som företaget besitter för att behålla sitt goda rykte.”

- Respondent 3

“Det är viktigt att visa att man tar ansvar för situationen mot allmänheten men även mot sina medarbetare, att vara lyhörd och att ta krisen på allvar... varumärket stärks även genom att medarbetarna mår bra... i vissa situationer kan det vara bättre att säga till media - det kan vi inte svara på - för att lugna situationen ”

- Respondent 4

4.4 Efter kris

Denna del i intervjuerna bestod av fyra öppna, förbestämda frågor angående krishantering och strategier efter en kris som syftar till utveckling och återuppbyggande av varumärket (Bilaga 1).

4.4.1 Förnyelse & Utvärdering

Respondent 5 uttryckte att det är viktigt med öppna frågor som tillåter breda och utvecklade svar och att utvärderingen bör göras precis när krisen ebbas ut, inte för tidigt och inte för sent. Frågor som kan ställas under utvärdering av en kris enligt *Respondent 5*:

- *“Vad gjorde vi bra respektive mindre bra?”*
- *“Behöver vi göra något annorlunda nästa gång?”*
- *“Behöver vi uppdatera vår krisplan och rutiner till nästa eventuella kris?”*
- *“Vad tar vi med oss från denna kris som verksamhet och organisation?”*

Responternerna 1, 2 och 3 uttryckte att de har en utvärdering inom organisationen efter en kris. *Respondent 1* har en del i krisplanen som kallas för avveckling och återgång där de ställer frågor som kan liknas med de frågor som *Respondent 5* uttrycker, se frågorna som presenteras ovan.

“Avveckling och återgång innebär att organisationen dokumenterar och rapporterar allt som har hänt under krisen. Det handlar om att skapa en helhetsbild: vad som inträffade, vilka konsekvenser det fick, vilka aktiviteter som genomfördes och vilka förebyggande åtgärder som behöver utvecklas framöver. I detta skede utvärderades även krishanteringen, hur medarbetarna reagerade, hur verksamheten påverkades och hur situationen rapporterades i media.”

- *Respondent 1*

“Efter varje kris handlar det om att reflektera, lära och förbättra. ”

- *Respondent 2*

Respondent 2 beskrev att de ibland använder sig av After Action Review, där samtliga kan reflektera och utvärdera händelsen, vilket även innehåller ett segment som även kan bidra till att medarbetarna kan hamna i fokus för att på så sätt se vilka av de som behöver extra stöd efter en kris.

“Efter corona krisen anlidade vi forskare för att gå igenom vad som hade hänt och se vad som var fel... Det gjorde vi för att få en oberoende granskning av det som hade hänt men också så vi kunde påvisa för andra att om vi hade hanterat situationen

rätt... Vi tog även in en extern granskning av media-hanteringen. De kollade på hur vi hanterar media och om vi kunde gjort något annat för att göra uppdateringar i våra kommunikationsplaner”

- Respondent 3

“Det externa teamet vi tog in behövdes för att antingen bekräfta oss eller ge oss lite konstruktiv kritik av vår hantering.”

- Respondent 3

“Det är viktigt att analysera och reflektera vad som hände samt undersöka vad vi hade kunnat göra annorlunda... Det är ett ständigt arbete med frågor som vad gjorde vi bra? Vad hade vi kunnat göra bättre till nästa gång? Den här strategin fungerade väl? Så här kunde vi fånga upp problemet snabbt ”

- Respondent 4

“Det är viktigt att reflektera inom sin krisgrupp”

- Respondent 4

4.4.2 Långsiktig Strategi

Respondent 5 påpekade att ett bra och vanligt sätt att utvärdera en kris är genom att ställa öppna frågor till sig själva som organisation, och att det är viktigt att göra det precis när krisen har ebbat ut.

“Efter krisen ska man inte vara rädd för att återgå till normal verksamhet igen, det är inte längre en kris och att man då går från krishantering till en normal hantering... Det kan fortfarande vara saker som man måste åtgärda för att återgå i normal drift igen men krisen har blivit lite mer hanterbar”

- Respondent 1

“Och sen ska man då varje år ha en krisövning där det ska bestämmas vad man ska öva på så att säga. Till exempel en it-attack eller att lagret brinner ner eller vad det kan handla om. För att se så att man har en bra plan.”

- Respondent 1

“Vi utvärderar kriser bland annat genom att gå igenom vad som gjordes bra och mindre bra. Dock finns det stor förbättringspotential inom detta område och det är något vi arbetar med kontinuerligt för att bli starkare på. ”

- Respondent 2

“Efter en varumärkeskris insåg vi att nya riktlinjer var i behov... det blev allt mer tydligt vilka förhållningssätt som krävdes från medarbetare och ledning för att problemet inte skulle uppstå igen”

- Respondent 4

5. Analyskapitel

I detta kapitel analyseras det empiriska materialet utifrån studiens teoretiska ramverk. Fokus ligger på hur företagen hanterar en varumärkeskris före, under och efter, samt hur deras arbete stämmer överens med teorierna om krishantering och varumärkesskydd.

5.1 Före

Chase och Jones (1977) har skapat en teori som fokuserar bland annat på ett företags strategiska förmåga att skydda varumärket innan en kris, denna teori kallas Issue Management Theory, förkortat IMT. Denna teori kommer att analyseras genom de följande två aspekterna: Omvärldsbevakning och Strategisk åtgärd. Utöver detta kommer respondenternas svar i empirikapitlet ha stor betydelse i denna diskursanalys.

Ett sätt att skydda varumärket inför en eventuell kris är att vara förberedd, och på detta sätt kunna avstyra en kris i tid, eller minimera skador från den kommande krisen om den inte går att förhindra. Samtliga respondenter använder sig av omvärldsbevakning som en strategi för att förbereda sig och hålla sig ständigt uppdaterade om riskfaktorer som skulle kunna leda till en varumärkeskris. Som nämns i teorikapitlet kan enligt Chase och Jones (1977) en omvärldsbevakning innefatta till exempel kundklagomål, negativ media, politiska beslut och aktivism. Detta stämmer överens med vad respondenterna använder i praktiken då flera av respondenter uttrycker att de bevakar till exempel kundklagomål, medier (både tryckta och sociala medier) och beslut från omvärlden eller samhället som kan påverka företaget. *Respondent 3* förklarar mer djupgående att de har ett externt team som genom sammanfattningar i liknande form av nyhetsbrev sammanställer dagliga rapporter från både tryckta och sociala medier. Dessa innehåller vad som händer i branschen men även med stort fokus på varumärket. Detta för att alltid vara beredda på eventuell kritik eller faktorer som potentiellt kan leda till kris.

Som en strategisk åtgärd till de identifierade riskfaktorerna ska enligt Chase och Jones (1977) företaget utforma en kommunikationsstrategi. Samtliga respondenter uttrycker att deras kommunikationsstrategi kan variera beroende på vad det är för typ av kris. Chase och Jones (1977) uttrycker att det är av vikt att kommunikationen ska genomsyra hela företaget, vilket även respondenterna påvisade. Respondenterna uttryckte att det är viktigt att hela organisationen måste få ta del av relevant information och att det inte får fastna i en krisgrupp

eller ledning. Om informationen inte skulle bli tilldelad kan detta skapa oro för exempelvis medarbetare. Utifrån ett expertperspektiv från *Respondent 5* krävs det enkel tillgång till krisplaner som kan användas som guide vid en kris. Dessa krisplaner bör innehålla information om vilka olika typer av kriser som företaget skulle kunna råka ut för, men även en tydlig arbetsfördelning. Samtliga respondenter uttrycker hur organisationen arbetar med checklistor, rutiner och protokoll för att vara förberedda inför en eventuell kris. Utöver dessa förberedelser är interna krisgrupper ihopsatta, beredda på att agera om en kris skulle förekomma. Hewett och Lemon (2019) beskrev att de grupper som hanterar kriser ofta är inom avdelningarna kommunikation eller marknadsföring och ofta kan det vara svårt att veta vilken grupp som har vilket ansvar. Det som inte beskrivs är hur fördelningen av ansvar bör tillföras grupper emellan. Zhang och Wang (2016) har liknande synsätt till respondenternas svar där ansvaret ska fördelas på olika personer och avdelningar under en kris. Det som skiljer sig åt är hur respondenterna beskrev att det är av ytterst vikt att ha förutbestämda krisgrupper med bestämt ansvar innan en kris skulle inträffa och att det är tydligt vilka roller samt ansvar krisgrupper innefattar. Medan litteratur framhäver att det kan finnas svårigheter att veta vem som ska ta på sig ansvaret för att hantera krisen. Detta kan bero på hur företaget eller organisationen är uppbyggt samt hur starkt varumärket är, då ett större företag oftast har mer "muskler" i form av resurser som *Respondent 4* påpekar.

Organisationer kan även använda sig av externa avdelningar under en kris, som PR-byråer (Hewett & Lemon 2019). Det var något som *Respondent 3* gjorde under en av deras största kriser, under corona-pandemin. Varumärkeskrisen var väldigt omfattande och företaget hade hög medianärvaro, därav ansåg respondenten att ett PR-team var relevant. Dock förklarar *Respondent 3* att det var den enda gången som företaget har tagit extern hjälp för att hantera en kris, då Respondent 3, såsom de övriga respondenterna, har egna krishanteringsteam som hanterar kriser vanligtvis.

5.2 Under

Ansvarstagandet för en krissituation är av stor vikt uttrycker samtliga respondenter, de poängterar att genom att agera snabbt och presentera korrekt fakta kan företaget minimera effekten av varumärkeskrisen. Snabbt agerande under en kris krävs för en krishantering (Oscarsson & Danielsson 2018). Respondenterna påpekar att om chansen finns, ska

organisationen försöka komma först ut i media, då den första informationen som presenteras oftast är det som allmänheten tar hänsyn till. Respondenterna påpekar att media tillkommer med stora risker för ökad spridning av information, detta är något som teorierna i denna studie inte belyser. Medan respondenterna lägger stor vikt i snabbt agerande eftersom media har ökat risken för synlighet och uppmärksamhet under en kris. Hewett och Lemon (2019) har liknande resonemang som respondenterna och påpekar att media har ökat synligheten och uppmärksamheten för organisationer vilket ökar risken för kriser. Snabbt bemötande kan lindra effekten av varumärkeskrisen (Coombs & Holladay 2002).

Respondenterna förklarar ansvarstagande som att presentera korrekt och pålitlig fakta för allmänheten såväl som medarbetare. Även om företaget inte har konkret fakta över situationen ska även detta presenteras, anledningen till det är att företaget måste visa att de är transparenta och tar ansvar över situationen för att kunna fånga allmänhetens förtroende.

När en varumärkeskris uppstår kan företaget kategorisera krissituationer utefter risknivån och därefter avgöra hur mycket ansvar företaget bör ta för varumärkeskrisen (Coombs 2007). Kategoriseringen som presenteras i teorikapitel kan liknas med vissa av respondenternas syn på ansvarstagande. *Respondent 5* anser att företag och organisationer bör uttrycka sin skyldighet när krisen är skapad på grund av företaget. Dock är det minst lika viktigt att uttrycka sin oskyldighet om det är fallet. Coombs (2007) lägger stor vikt i att företag inte ska bli oskyldigt anklagade, vilket *Respondent 5* även påpekar. Även *Respondent 3* uttrycker att detta är av vikt, dock påpekar respondenten att det finns flera aspekter som kan försvåra situationen. Det är inte alltid lätt att förklara sin oskyldighet om allmänheten inte är mottaglig.

Respondent 2 uttrycker att det är viktigt att presentera rätt fakta för situationen så länge som organisationen gynnas av det. Annars menar *Respondent 2* att det kan vara bättre med tystnad om faktan istället skulle påverka organisationens förtroende eller varumärke negativt. Det kan vara andra delar som påverkar att ett företag inte kan uttrycka att de är oskyldiga i en situation. En respondent påpekade att det kan finnas andra riktlinjer som de behöver följa och därmed kan inte organisationen eller företaget hävda sig oskyldiga till en kris. Andra riktlinjer kan vara lagar eller myndigheter. Dock fanns det en respondent som inte la någon värdering i kristkategoriseringen för ansvarstagande och ansåg att de bästa är att bara hantera situationen.

Det finns olika typer av kommunikationsstrategier var av Benoit (1995, 1997) presenterar fyra macrostrategier: *korrigerande åtgärder, förnekelse, undvikande av ansvar och minskning av oförskämdheten*, i teorin Image Repair Theory. Respondenterna och experten har alla sina egna strategier som inbördes skiljer sig från varandra och därtill skiljer de sig från Benoit (1995, 1997) strategier. Men uppvisar likväl ändå vissa likheter med de senare. *Respondent 1 samt 3* uttryckte hur de försökte förmedla en situation genom deras goda varumärke, handlingar och kunskaper, dessa handlingar ser vi ha likheter med *Transcendens*. Denna strategi syftar till att omformulera krisen till ett mer positivt sammanhang och ses som mindre effektiv. *Respondent 3* upplevde att den valda strategin kunde framstå som mindre effektiv i de fall där media eller allmänheten redan hade en negativ inställning till företaget, medan *Respondent 1* beskrev att kunderna snabbt återfick förtroendet efter krisen. *Respondent 3* uttryckte även att deras handlingar har varit positiva för hela Sveriges ålderdomsvård, vilket även skulle kunna kopplas till strategin *Förstärkning*.

Enkel förnekelse är en strategi som skulle kunna kopplas till de respondenter som frånsäger sig sitt ansvar och uttryckte sig oskyldiga till det varumärkeskrisen innefattar. Denna strategi kommer endast att anses lyckad om allmänheten anser att organisationen är oskyldig i situationen (Ferguson et al. 2018). *Respondent 3* uttryckte att deras oskyldighet till situationen blev accepterad och därav lyckades strategin. Även från expertperspektiv (*Respondent 5*) anses *Enkel förnekelse* vara en lämplig strategi, men endast när ett företag faktiskt är oskyldiga.

Macrostrategin *Undvikande av ansvar* har tre under-strategier: *Olycka, Undvikande och Goda avsikter* (Benoit 1995). En *olycka-strategi* kan appliceras när situationen anses vara utom organisationens kontroll, detta kan kopplas till *Respondent 1*'s beskrivning av IT-krisen. Situationen var utom företagets kontroll, dock användes inte detta som en kommunikationsstrategi för att undvika ansvar. Trots detta uppfattar kunderna att företaget inte var skyldiga i situationen och kunderna hade en snabb återkomst till butiken.

Undvikande strategi är i sin tur en strategi som kan kopplas till uttalandet från *Respondent 2*, om brist på information. *Respondent 2* uttryckte att det är bra att vara ärlig och transparent de gånger då information relaterat till krisen saknas, vilket enligt strategin kan göra att krisen undviks (Benoit 1997). Detta är en strategi som endast får ett lyckat utfall om företaget eller

organisationen är helt transparenta. *Goda avsikter* skulle kunna liknas med *Respondent 3* och uttryckande av hur organisationen gick tillväga under corona-krisen, då respondenten uttryckte att deras avsikt alltid varit av god intention, dock anser vi att de drar mer likheter med *Förstärkning* som nämndes tidigare.

Enligt Benoit (1995) är den mest framgångsfulla strategin *Korrigerande åtgärd*. Det innebär att företaget eller organisationen visar hur de agerar efter en kris och är öppna med sina korrigerande åtgärder. *Respondent 5* uttryckte att detta är väldigt viktigt och på detta sätt kan hennes respons angående *handlingskraften* kopplas samman till denna strategi.

5.3 Efter

När en kris har upphört förklarar *Respondent 5* att det är viktigt att stanna upp och utvärdera krisen och se över hur den har hanterats. Hon förklarar också att detta kan göras genom frågor (se rubrik 4.4.1). Dessa frågor öppnar upp för utvärdering, utveckling och förbättring inom företaget, vilket enligt Carlson (2018) är det centrala i Renewal Theory då fokus är på hur en kris kan leda till utveckling och förbättring eller omvandlas till en möjlighet. *Respondent 2* förklarar att hen inte känner till några av de presenterade teorierna i denna studie men ändå hittas starka samband mellan respondentens svar i hur de agerar efter en kris i praktiken, och det som teorin säger bör göras. Till exempel förklarar *Respondent 2* att efter en kris har de som rutin att reflektera kring deras agerande och yttre omvärldsfaktorer, lära men även diskutera och komma fram till vad som kan förbättras till nästa gång - vilket är i linje med Renewal Theory. Liknande svar tillkom från resterande respondenter. Detta tyder på att respondenterna inte alltid är medvetna om teorin även om den förekommer i praktiken omedvetet.

Issue Management Theory (IMT) är ytterligare en teori som kan kopplas till arbetet efter en kris då det innefattar stor vikt i hur en kris kan utvärderas. Det inkluderar öppna frågor för att säkerställa att krisen har hanterats på korrekt sätt eller om det är något som kan förbättras. Detta går i linje med respondenterna 1, 3, 4 och 5 svar då dessa respondenter förklarade att de alltid ställer öppna frågor till sig själva som organisation eller företag som en del av deras utvärdering efter en kris.

Även *Respondent 5* som inte heller var medveten om Renewal Theory förklarar att om en kris hanteras på ett korrekt sätt kan det både ge ökat förtroende från konsumenter och ett starkare varumärke. Detta kan kopplas till teorins synsätt på en kris, det vill säga att en kris även kan vara något positivt, då den kan leda till en möjlighet för förnyelse och utveckling.

En annan intressant aspekt är en riktlinje i Renewal Theory där vissa respondenter har en annan syn på vad som bör göras än det som teorin påstår. Enligt Carlson (2018) innefattar riktlinje nummer 4 i teorin uppmuntringar av att sträva efter ett "nytt normalt" för organisationen istället för att återgå till det gamla arbetssättet, då det anses som "felaktigt". Företagen bör istället sträva efter ett "nytt normalt" för att på detta sätt utveckla organisationen enligt Carlsson (2018). Detta synsätt krockade med svaren från majoriteten av respondenterna då flera av respondenterna påpekade att det är viktigt för dem att både under och efter återgå till sitt normala och fortsätta verksamheten som vanligt. Till exempel uttrycker *Respondent 1* att det är väldigt viktigt för dem att behålla organisationen normal under en kris men även efter en kris och att det är den bästa taktiken för dem. Istället för ett "nytt normalt" och nytt arbetssätt har dessa respondenter en utvärdering efter en kris där de diskuterar utveckling och förbättringsförslag för sin verksamhet. Däremot fanns det även två respondenter som ansåg att det är viktigt med förändring, och att vid behov kan förändring av verksamhet vara lämpligt, alltså bilda ett "nytt normalt".

5.4 Essens: Likheter och Skillnader mellan teori och praktik

Likheter mellan teori och praktik

Vid analys av respondenternas svar framkommer det att det finns flera likheter mellan de teorier som tas upp i studien och hur företag arbetar med krishantering i praktiken före, under och efter en kris. En strategi som används enligt samtliga respondenter före en kris är omvärldsbevakning och riskidentifiering, vilket är två strategier som stämmer in med *Issues Management Theory*. Vidare beskrev samtliga respondenter att det även är viktigt att analysera media. Detta för att i ett tidigt stadie kunna granska informationen och på så sätt kunna göra en bedömning om potentiella hot som skulle kunna leda till en kris, vilket blir en proaktiv ansats som kan kopplas till teorin.

Under en varumärkeskris har samtliga respondenter uttryckt att snabb respons och rätt kommunikation är ytterst viktigt, vilket går att jämföra med *Situational Crisis Communication Theory*. Vidare påpekar respondenterna vikten av att informationen som

kommuniceras måste vara transparent för att bibehålla förtroendet och kontrollen över situationen. Detta kan kopplas till teorin SCCT, som ger vägledning i hur kommunikationen bör anpassas utifrån krisens specifika karaktärsdrag. Svaren från *Respondent 2 och 3*, om ansvarstagande i situationer där de anser sig vara oskyldiga till krisen, kan relateras till hur SCCT beskrev kriskategorisering. Utöver SCCT går det att jämföra med Image Repair Theory, då organisationernas krishantering drar likheter med *Enkel förnekelse*, *Undvikande* och *Olycka*. Vi finner även att respondenterna har påvisat andra kommunikationsstrategier som går att jämföra med IRT's strategier: *Goda Avsikter*, *Korrigerande Åtgärd* och *Förstärkning*.

Efter en kris har samtliga företag och organisationers svar angående utvärdering och utveckling varit i linje med teorierna *Renewal Theory* såväl som *Issues Management Theory*. Samtliga respondenter uttryckte att de arbetar med öppna frågor för att utvärdera hur krishanteringen gjordes, detta går att hänvisa till IMT. Även *Respondent 5* tycker att dessa öppna frågor till utvärdering är ett korrekt sätt att arbeta efter en kris. Företag och organisationer visar även på en öppen vision mot förändring efter en kris de påvisar att de är öppna för att lära sig av sina erfarenheter, detta går i linje med *Renewal Theory*.

Skillnader mellan teori och praktik:

Även om likheterna mellan teori och praktik är många har även vissa skillnader framkommit. Samtliga respondenter uttrycker vikten av att ha en specifik grupp med ansvarsområden där arbetsuppgifterna är tydligt fördelade under en kris. Detta är något som inte nämns i teorierna som beskrivs i denna studie.

Två respondenter samt experten påpekade att det är viktigt att uttrycka sin oskyldighet om anklagelsen är felaktig, som SCCT och IRT antyder, dock påvisade en respondent att de inte väljer att bemöta falska påståenden alls. En annan respondent uttryckte att denna strategi inte alltid är gynnsam för organisationen på lång sikt, vilken kan gå i linje med IRT som hänvisar till korrigerande åtgärd som den mest effektiva strategin. Respondenten som inte fokuserar på ansvarstagande eller oskyldighet, avviker från teorierna och använder istället korrigerande. Detta trots att företaget ej var skyldiga till händelsen.

6. Slutsatser

Denna studie har undersökt hur krishantering och kriskommunikation kan användas i praktiken men även på vilket sätt det kan vara fördelaktigt att hantera en kris. Fokus har även lagts på att undersöka strategier som används före, under och efter en kris för att skydda varumärket i praktiken. Detta jämförs med det litteraturen beskrev i teorierna. Syftet har varit att undersöka hur företag med starka varumärken ser på krishantering och hur de agerar före, under och efter en varumärkeskris. Detta har gjorts genom kvalitativa intervjuer med respondenter som besitter nyckelroller inom krishantering hos företag med starka varumärken, vilket har skapat viktig förståelse och kunskap kring olika krishanteringsstrategier och kommunikationer. Baserat på analyserna av det insamlade datamaterialet från intervjuerna i relation till aktuell litteratur inom området har vi kommit fram till följande slutsatser utifrån följande frågeställningar:

Hur arbetar företag för att identifiera riskfaktorer och skydda sitt varumärke?

- För att identifiera riskfaktorer arbetar samtliga respondenter med omvärldsbevakning. En omvärldsbevakning görs genom att samla in information som kan påverka företaget, organisationen eller branschen på ett negativt sätt. Informationen kan komma från vart som helst, men ofta från media eller kundrecensioner. Samtliga respondenter har egna kommunikationsteam som sammanställer informationen, till exempel genom dagliga rapporter. Denna information gör i sin tur att företaget eller organisationen kan hålla sig mer förberedda på en eventuell kris, vilket är viktigt för att minimera skadan som kan komma med den.
- En strategi som respondenterna använder för att skydda varumärket är att ha en krishanteringsplan redo när eller ifall en kris skulle bryta ut. En sådan plan möjliggör ett effektivt arbete med tydliga instruktioner om vem som gör vad. En krishanteringsplan är viktig då det är ett sätt att skydda eller stärka varumärket vid en kris. Krishanteringsplanen ska göras innan en kris bryter ut och ska finnas tillgänglig för alla inblandade i företaget eller organisationen.
- Att arbeta proaktivt är en krisstrategi som kan underlätta för ett företag, detta kan användas för att undvika eventuella varumärkeskriser. Företagen och organisationerna

behöver kunna resonera för eventuella delar som kan påverka företaget (informationen kommer från omvärldsbevakningen). Sedan vidtar företagen åtgärder som ses nödvändiga för att undvika eventuell kris.

- För att vara förberedda inför en eventuell varumärkeskris krävs det att en intern grupp har blivit framtagen, beredda på att agera. Krisgruppen ska vara fastställd och ansvarsområdena ska vara tilldelade inför krisen. Denna grupp är tillsatt för att kunna vara beredda på att skydda varumärket.

Hur arbetar företag med krishantering samt kriskommunikation för att skydda varumärket under pågående kris?

- Under en kris krävs snabb respons från företagen och organisationerna. Utfallet på krisen kan påverkas beroende på var den första informationen kommer ifrån. Därav bör den första strategin företag tar i beaktande vara att ge media, intressenter och medarbetare den information som företaget besitter, som kan kopplas till krisen och dess innebörd.
- Rätt fakta är ett sätt att skydda varumärket under en kris. Ibland kan inkorrekt fakta spridas på medier från externt håll, vilket kan få bakslag på de drabbade företagen och organisationerna. Om företaget inte besitter någon information eller fakta som de kan gå ut med angående situationen, är transparens av största vikt. När ett företag upplevs transparent blir mottagandet från media och intressenter positivt.
- Om företaget eller organisationen är ansvariga för det krisen omfattar är det fördelaktigt att ta på sig ansvaret och be om ursäkt eller liknande. Detta visar på att de är ledsna över vad som har hänt och visar empati, vilket är superviktigt för att skydda varumärket och dess rykte. Vid ett fall där företaget inte är skyldiga bör även detta uttryckas till media och dess intressenter. Företaget bör stå fast vid sin sak och kunna presentera den fakta som de har för att bevisa detta.
- Företag och organisationer lägger vikt vid hur medarbetare upplever krisen. Här agerar företagen och organisationerna olika beroende på kris samt vilken arbetsplats det är. Samtliga respondenter anser att det är viktigt att hålla medarbetarna informerade. Företagen och organisationerna anser att medarbetarna bidrar till att

skydda varumärket och det är fördelaktigt om medarbetarna är lugna och kan sköta sitt arbete under krisen.

Hur byggs ett varumärke upp igen när skadan är skedd?

- När en kris börjar ebba ut och försvinna är det viktigt att som företag eller organisation göra en utvärdering av krisen. Detta då det är ett sätt att ständigt arbeta för förbättring och utveckling. Men också ett sätt att se om det krävs någon "eftervård" för att bygga bort eventuell skada på varumärket.
- Precis som före en kris har interna krisgrupper inom företaget tagits fram. Dessa utreder istället hur krishantering utförs och om krisstrategier behöver utvecklas inför en framtida kris. Företag och organisationer kan även tillsätta externa parter vid behov för att utreda hur krisen ebbade ut.
- Efter en kris upplevs situationen olika, vissa strävar efter att återgå till det normala så fort det finns chans till det. Medan andra företag anser att om det finns möjlighet är det attraktivt att forma ett nytt "normalt". Båda delarna förklaras genom att de vill sträva mot att bygga upp varumärket.

Slutsatserna som presenteras ovan är ett resultat av respondenternas svar vilket bidrar till begripligheten av det praktiska arbetet av krishantering genom hela förloppet. Studien belyser hur krishanteringsstrategier utspelas inom Coop, en brottsbekämpande myndighet, ett ålderdomshem, ett detaljhandelsföretag samt hur de bör utspelas utifrån ett expert-perspektiv. Studien belyser även hur teorierna kring *Issues Management*, *Image Repair*, *Situational Crisis Communication Theory* och *Renewal Theory* tillämpas i praktiken.

Sammanfattningsvis arbetar många av respondenterna på liknande sätt före, under och efter en kris men det finns vissa olikheter. Samtliga respondenter har uppvisat på egna krishanteringsplaner utifrån erfarenheter och följer ej någon teori och litteratur. Dock stämmer många strategier som används av respondenterna in på vad mycket av de nämnda teorierna förespråkar, vilket visar på att det finns en koppling mellan de teoretiska strategierna och verkligheten. Eftersom en brist på kunskap existerar inom praktisk hantering av varumärkeskriser, adresserar denna studie kunskapsgapet genom att undersöka

krisförloppet: för, under och efter. Denna studie bidrar med både praktisk och teoretisk kunskap som hjälper till att fylla den identifierade kunskapsluckan.

7. Diskussion

En intressant aspekt som vi vill diskutera är som nämnt i slutsatsen likheterna mellan respondenternas krishantering. Detta var inget vi hade förväntat oss, då vi medvetet valde respondenter från helt olika branscher. Respondenterna har arbetat fram egna krishanteringsstrategier utan att grunda dessa på någon färdigställd mall, från litteratur eller teori, vilket vi inte var beredda på. Branscherna har arbetat fram sina egna krisplaner utifrån vad som fungerar för dem i praktiken. Det var intressant att se hur det praktiska arbetet för samtliga respondenter har många likheter med teorierna och den tidigare forskning som presenterats i denna studie. Trots att respondenterna inte var insatta i den litteratur som studien utgår från, kunde vi ändå urskilja både direkta och indirekta kopplingar mellan deras svar och studiens teoretiska innehåll. Samtliga av respondenternas krisplaner fungerar likartat oavsett om de representerar en myndighet, ett företag eller är expert inom området. Detta kan bero på samhällets uppbyggnad och att alla respondenter har likartat fokus mot allmänheten. Oavsett om det är företag eller organisationer som riktar sig mot konsumenter eller mot allmänheten såsom den brottsbekämpande myndigheten gör, riktar samtliga av dessa fortfarande in sig på människan och dess uppfattning. Därmed påvisar det att likheterna i krishanteringen kan bero på en slags norm för hur bemötandet av en varumärkeskris ska hanteras när det kommer till agerande mot samhället. För att en kris ska anses bra hanterad bör inte allmänhetens förtroende för varumärket minskas.

Något som uppmärksammades med intervjuerna var att vissa av respondenterna tolkade ordet "varumärkeskris" olika och vissa definierade det på samma sätt som andra. Till exempel tolkade *Respondent 1* en varumärkeskris som något som nästan aldrig händer då det är en mycket allvarlig händelse. Respondenten nämnde att händelser som exempelvis glas i maten eller en skjutning i närheten av en av deras butiker betraktas som allvarliga incidenter, men inte som varumärkeskriser. *Respondent 5* uttryckte att det som kan påverka ett varumärkes rykte klassas som en varumärkeskris och därav skulle till exempel glas i maten bli en varumärkeskris medan skjutningen förblir en allvarlig incident.

En aspekt som uppmärksammades var bristerna med media fokus från teorierna i denna studie, detta är dock något som tidigare forskning upplyser. Respondenterna lade stor tyngd vid medias påverkan genom en varumärkeskris och uttryckte att det är något som alltid

behöver vara i beaktning. Därmed ses teorierna som otillräckliga i denna aspekt och skulle behöva utvecklas till dagens samhälle.

7.1 Vidare forskning

Denna studie har ett fokus kring krisstrategier genom hela krisförloppet med ett fokus på företag som har större fokus på allmänhet och konsumenter. Därav rekommenderar vi att vidare forskning skulle kunna studera krisstrategier genom hela krisförloppet med ett fokus på företag inriktade där främsta intressenten är andra företag. Denna typ av studie skulle få ett intressant perspektiv för hur krishanteringsförloppet ser ut vid en annan målgrupp. Det skulle även kräva andra teorier och då kan studien få en abduktiv grund med jämförelse av praktik gentemot teori.

Utöver detta skulle en jämförelse mellan B2B och B2C krishantering göras. Denna typ av forskning skulle kunna bidra med intressanta perspektiv kring om företags kunder har påverkan på hur krishanteringen spelas ut och det finns några likheter i praktiskt arbete mellan dessa.

Framtida forskning bör fokusera på att vidareutveckla krishanteringsteorier med ett tydligare fokus på mediernas roll och den snabba informationsspridning som har stor påverkan på samhället och företag. Ett ökat teoretiskt djup kring hur media påverkar krisens dynamik skulle bidra till en mer samtida anpassad förståelse av varumärkeskriser.

8. Källkritik

Studiens skriftliga källor utgörs huvudsakligen av information som kommer från vetenskapliga artiklar för att kunna skapa en trovärdig och teoretisk grund för inledning, bakgrund och teorikapitel. Informationen har möjliggjort skapandet av ett ramverk med djupare insikter i krishantering.

Inledningen och bakgrunden baseras på ett flertal vetenskapliga artiklar vilket skapar en stark akademisk grund för uppsatsens syfte och frågeställningar. Trovärdigheten av artiklarna stärks då de är peer-review och har hög relevans för ämnet. Inledningen innehåller dock information från ett konsultföretag (Pwc) vilket gör att den informationen bör beaktas med försiktighet. Detta på grund av att informationen är från ett affärsperspektiv och inte ett vetenskapligt. Informationen ses dock som relevant då den har använts för att bidra med aktuell statistik som komplement till det vetenskapliga perspektivet. De vetenskapliga artiklarna som har använts är främst internationella artiklar då antalet svenska vetenskapliga artiklar inom ämnet är begränsat. Detta kan ge en viss snedvridning då vi undersöker krishantering i Sverige.

Eftersom respondenterna som intervjuats innehar en ledande position i företag så finns det en större risk att de kan ge en så kallad "solskensbeskrivning". Alltså att det har förmildrat situationer eller gett viss snedvridning av händelser, till deras fördel. Dock är de flesta respondenter anonyma vilket kan underlätta för dem att undvika eller minimera dessa snedvridningar. Skribenternas uppfattning om detta var att de flesta respondenterna gav en neutral bild då de tog upp både positiva och negativa aspekter. Om någon respondent uppvisade en något mer positiv inställning var det *Respondent 3*, vars beskrivning dock grundades i trovärdiga och välmotiverade argument. För att få ett neutralt perspektiv på krishantering har experten inom ämnet *Jeanette Fors-Andrée* en stor tyngd i denna uppsats.

Metodkapitlet är främst baserat på två välkända metodböcker, "*Företagsekonomiska Forskningsmetoder*" av Bryman och Bell (2017) och "*Qualitative Research Methods*" av Hennink, Hutter och Baily (2020). Bryman och Bells bok tar upp en omfattande genomgång av forskningsmetoder inom samhällsvetenskap och företagsekonomi, vilket har utgjort grunden för flera av studiens metodologiska överväganden. Som komplement har Hennink et al. använts för att fördjupa förståelsen av kvalitativa metoder, med särskilt fokus på

intervjubaserad datainsamling. En begränsning med användningen av Bryman och Bells bok är att studien utgår från en äldre upplaga, trots att en nyare version finns tillgänglig. Detta kan medföra viss brist på aktualitet och jämförbarhet i förhållande till den senare upplagan.

Utöver dessa två böcker användes även kompletterande litteratur i metodkapitlet, såsom *Skriva uppsats med kvalitativ metod: en handbok* av Alvehus (2013), *The Long Interview* av McCracken (1988) samt *Tolkning och reflektion: vetenskapsfilosofi och kvalitativ metod* av Alvesson och Skoldberg (2017). Dessa har använts som komplement för att stärka de primära källorna som legat till grund för metodkapitlet. Dock existerar en nyare upplaga av boken skriven av Alvehus (2013), som publicerades 2019. Vilket kan leda till viss brist på aktualitet och jämförbarhet i förhållande till den senare upplagan, såsom användandet av Bryman och Bell äldre upplaga. Eftersom McCracken utgav sin bok 1988 finns vissa begränsningar, boken saknar information om dagens förhållningssätt av intervjuer i form av videosamtal och inspelningstekniker, därför har denna endast använts som komplement till tolkning av intervjuerna.

9. Etisk reflektion

För att upprätthålla etiska förhållningssätt inom studien valde skribenterna att följa vetenskapsrådets förhållningssätt angående god forskning. Utifrån informationen som insamlats har studien utgått från en transparens där respondenterna informerats om deras rättigheter.

Informationskrav

Respondenterna blev tilldelade information angående hur studien skulle använda respondenternas svar samt syftet med studien innan intervjun startade. Alla respondenter blev tilldelade informationen om frivilligt deltagande och om respondenten var i behov av att avbryta var de fullt kapabla till det (Vetenskapsrådet 2024).

Samtyckeskrav

Enligt Vetenskapsrådet (2024) är en väsentlig princip samtycke, det vill säga att människor ska både vara medvetna om och ha godkänt delaktighet i forskningen. Samtliga respondenter i denna studie har medgivit samtycke till att ställa upp på en intervju i denna uppsats, men även givit samtycke till att bli inspelade för transkribering.

Konfidentiellt kravet

Majoriteten av respondenterna benämns som anonyma och därav har all personlig information hanteras med konfidentiellt. Därav transkriberas respondenterna med kodning i form av respondentnummer (Vetenskapsrådet 2024). För de respondenter som benämns vid namn har ett godkännande ägt rum där respondenten varit medveten om att de har rättigheten att benämnas anonymt.

Nyttjandekravet

Den insamlade datan är endast avsedd att användas för att besvara forskningsfrågorna, därmed kommer informationen inte användas för annat ändamål. Om den insamlade datan skulle vara av intresse för ett annat syfte skulle nytt godkännande behövas. Efter avhandling kommer informationen att sparas enligt lärosätets riktlinjer (Vetenskapsrådet 2024).

GDPR

Kortfattat innebär GDPR ett skydd för människors personuppgifter. I denna studie har därför alla respondenter blivit informerade om deras rättigheter att vara anonyma, och att deras personuppgifter skyddas (Vetenskapsrådet 2024).

Referenslista:

Ahluwalia, R., Burnkrant, R.E. & Unnava, H.R. (2000). Consumer response to negative publicity: The moderating role of commitment. *Journal of Marketing Research*, 37(2), s.203–214. DOI:10.1509/jmkr.37.2.203.18734

Alvehus, J. (2013). *Skriva uppsats med kvalitativ metod: en handbok*. Stockholm: Liber AB.

Alvesson, M. & Sköldberg, K. (2017). *Tolkning och reflektion: vetenskapsfilosofi och kvalitativ metod* (3. uppl.). Lund: Studentlitteratur.

Batra, R., Ahuvia, A. & Bagozzi, R.P. (2012). Brand love. *Journal of Marketing*, 76(2), s.1–16. DOI:10.1509/jm.09.0339

Bayarong, J. (2015). Critique of the situational crisis communication theory (SCCT). *Article Critique. Comm 310*. [online] Tillgänglig på:
https://www.academia.edu/25354074/Situational_Crisis_Communication_Theory_SCCT_Re
[Hämtad 2025-04-22].

Benoit, W.L. (1995). *Accounts, excuses, and apologies: a theory of image restoration strategies*. Albany: State University of New York Press.

Benoit, W.L. (1997). Image repair discourse and crisis communication. *Public Relations Review*, 23(2), s.177–186. DOI:10.1016/S0363-8111(97)90023-0

Blasco-Arcas, L., Falkheimer, J. & Heide, M. (2022). Crisis communication in service ecosystems: Perspectives and future challenges. *Journal of Service Management*, 33(4/5), s.601–613. DOI:10.1108/JOSM-11-2021-0436

Bryman, A. & Bell, E. (2017). *Företagsekonomiska forskningsmetoder* (3. uppl.). Stockholm: Liber AB.

Burns, J.P. & Bruner, M.S. (2000). Revisiting the theory of image restoration strategies. *Communication Quarterly*, 48(1), s.27–39. DOI:10.1080/01463370009385577

Businessmodelanalyt (2024). *Vad är Business-to-consumer (B2C)? Typer och exempel*.
<https://businessmodelanalyt.com/sv/f%C3%B6retag-till-konsument-b2c/?srsltid=AfmBOorGmja9QENTTXFK59zTYAFy92s893SxgzTUWwUswfrRHE-2W22j> [Hämtad 2025-05-21].

Carlson, E. (2018). Vigilant resilience: The possibilities for renewal through preparedness. *Corporate Communications*, 23(2), s.212–225. DOI:10.1108/CCIJ-04-2017-0030

Chase, W.H. & Jones, B. (1977). *Managing public policy issues*. New York: West Publishing.

Claeys, A.-S. & Cauberghe, V. (2015). The role of a favorable pre-crisis reputation in protecting organizations during crises. *Public Relations Review*, 41(1), s.64–71. DOI:10.1016/j.pubrev.2014.10.013

Coombs, W.T. (2007). Protecting organization reputations during a crisis: The development and application of Situational Crisis Communication Theory. *Corporate Reputation Review*, 10(3), s.163–176. DOI:10.1057/palgrave.crr.1550049

Coombs, W.T. & Holladay, S.J. (2002). Helping crisis managers protect reputational assets: Initial tests of the Situational Crisis Communication Theory. *Management Communication Quarterly*, 16(2), s.165–186. DOI:10.1177/089331802237233

Didi, P. & Wei, L. (2022). Crisis management on social media: Effect of pre-crisis inoculation strategy and midst-crisis organizational interactivity. *Public Relations Review*, 48(5). DOI:10.1016/j.pubrev.2022.102206

Dutta, S. & Pullig, C. (2011). Effectiveness of corporate responses to brand crises: The role of crisis type and response strategies. *Journal of Business Research*, 64(12), s.1281–1287. DOI:10.1016/j.jbusres.2011.01.013

Ferguson, D.P., Wallace, J.D. & Chandler, R.C. (2018). Hierarchical consistency of strategies in image repair theory: PR practitioners' perceptions of effective and preferred crisis communication strategies. *Journal of Public Relations Research*, 30(5–6), s.251–272. DOI:10.1080/1062726X.2018.1545129

Frandsen, F. & Johansen, W. (2017). *Organizational crisis communication: A multivocal approach*. London: SAGE Publications. [Hämtad 2025-04-29].

Fortnox u.å. *Vad är Business to Business?*

<https://www.fortnox.se/fortnox-foretagsguide/ekonomisk-ordlista/business-to-business>

[Hämtad 2025-05-21].

Grunig, J.E. & Hunt, T., 1984. *Managing Public Relations*. New York: Holt, Rinehart and Winston.

Harvey, L. (2012–2015). *Social research glossary*. [online] Quality Research International. <http://www.qualityresearchinternational.com/socialresearch/> [Hämtad 2025-04-22].

Helm, S. & Tolsdorf, J. (2013). How does corporate reputation affect customer loyalty in a corporate crisis? *Journal of Contingencies and Crisis Management*, 21(3), s.144–152. DOI:10.1111/1468-5973.12020

Hennink, M., Hutter, I. & Bailey, A. (2020). *Qualitative research methods* (2 uppl.). London: Sage Publications Ltd.

Hewett, K. & Lemon, L.L. (2019). A process view of the role of integrated marketing communications during brand crises. *Qualitative Market Research: An International Journal*, 22(3), s.497–524. DOI:10.1108/QMR-10-2017-0126

Hood, J.C. (2007). Orthodoxy vs. power: The defining traits of grounded theory. I: A. Bryant & K. Charmaz (red.), *The SAGE handbook of grounded theory* (s. 151–164). London: SAGE Publications Ltd.

Jaques, T. (2007). Issue management and crisis management: An integrated, non-linear, relational construct. *Public Relations Review*, 33(2), s.147–157. DOI:10.1016/j.pubrev.2007.02.001

Kim, S. (2012). BofA debit fee plan led to 20% jump in closed accounts. *ABC News*. [Hämtad 2025-03-20].

Laufer, D. & Coombs, W.T. (2006). How should a company respond to a product harm crisis? The role of corporate reputation and consumer-based cues. *Business Horizons*, 49(5), s.379–385. DOI:10.1016/j.bushor.2006.01.002

Liu-Lastres, B., Schroeder, A. & Pennington-Gray, L. (2019). Cruise line customers' responses to risk and crisis communication messages: An application of the Risk Perception Attitude Framework. *Journal of Travel Research*, 58(5), s.849–865. DOI:10.1177/0047287518778141

McCracken, G. (1988). Conclusion. I: *The long interview* (s. 31–43). Newbury Park: SAGE Publications.

Mikušová, M. & Horváthová, P. (2019). Prepared for a crisis? Basic elements of crisis management in an organisation. *Economic Research – Ekonomiska Istraživanja*, 32(1), s.1844–1868. DOI:10.1080/1331677X.2019.1637760

Mir, U.R., Hassan, S.S., Ali, A. & Kosar, R. (2016). New knowledge creation and crisis management team's performance. *Science International*, 28(3), 2831–2836.

Nadeau, J., Rutter, R. & Lettice, F. (2020). Social media responses and brand personality in product and moral harm crises: Why waste a good crisis? *Journal of Marketing Management*, 36(11–12), s.1031–1054.

Oscarsson, O. & Danielsson, E. (2018). Unrecognized crisis management—Normalizing everyday work: The work practice of crisis management in a refugee situation. *Journal of Contingencies and Crisis Management*, 26(2), s.225–236. DOI:10.1111/1468-5973.12200

Patel, R. & Davidson, B. (2019). *Forskningsmetodikens grunder: att planera, genomföra och rapportera en undersökning* (5. uppl.). Lund: Studentlitteratur.

Pollard, D. & Hotho, S. (2006). Crises, scenarios and the strategic management process. *Management Decision*, 44(6), s.721–736. DOI:10.1108/00251740610673304

PwC Sverige (2019). *Kriser – så påverkas ditt företag och så kan du agera*. Företagarbloggen, 17 mars. Tillgänglig: <https://blogg.pwc.se/foretagarbloggen/kriser-foretag> [Hämtad: 2025-05-21].

Strategic Direction (2007). *Crisis management – easy to do badly, hard to do right: Differing experiences of Wal-Mart, Enron and Arthur Andersen*. 23(1), s. 26–29.

Synonymer.se (u.å.). *Synonymer till [Förtroendekris]*. <https://www.synonymer.se/> [Hämtad 2025-05-21].

Trost, J. (2010). *Kvalitativa intervjuer* (4. uppl.). Lund: Studentlitteratur.

Vetenskapsrådet. (2024). *God forskningssed: riktlinjer för etikprövning och forskningsetik*. Stockholm: Vetenskapsrådet.

Wang, L., Chan, E.Y. & Gohary, A. (2023). Consumers' attributions in performance- and values-related brand crises. *European Journal of Marketing*, 57(12), s.3162–3181. DOI:10.1108/EJM-11-2021-0883

Watkins, M. & Bazerman, M. (2003). Predictable surprises: The disasters you should have seen coming. *Harvard Business Review*, 81(3), s.72–140.

Zhang, L. & Wang, L. (2016). Risk application research on risk warning mechanism in organizational crisis management – taking Vanke Real Estate Co. Ltd. as an example. *Chaos, Solitons & Fractals*, 89, s.373–380. DOI: 10.1016/j.chaos.2016.04.003

Bilagor:

Bilaga 1: Intervjuguide

- Position
- Arbetsområde
- Antal år vid position
- Vad är en varumärkeskris för dig?

Före:

1. Bevakar ni eventuella kriser
 - ex kundklagomål, negativ media, politiska beslut
2. Hur arbetar ni med att identifiera och förebygga potentiella kriser innan de uppstår?
3. Har ni någon egen krisstrategi? Isåfall hur ofta uppdateras den?
 - Tar ni annars hjälp av ett externt PR-team?
4. Finns det färdiga mallar eller kommunikationsstrategier ni använder vid kriser?
5. Analyserar ni problemet utifrån vilka delar som påverkas?
 - kunder, intressenter, ekonomiskt eller varumärke

Under:

1. Hur agerar ni när en kris uppstår? Vilka är de första åtgärderna?
 - Är ansvarstagande eller snabb respons av vikt?
2. Tar ni hänsyn till ert ansvar för en krissituation utifrån vilken krishantering som ska tillämpas?
 - Vilka olika ansvarsområden kategoriserar ni er inom?
3. Under en kris, hur arbetar ni för att stärka varumärket?
4. Har ni någonsin varit med om en krissituation relaterad till varumärket som ni upplever att ni inte var ansvariga för?
 - Hur har ni hanterat situationen?
5. Vad har ni för strategier för att förmildra en kris eller distansera er från en kris?
6. Har ni upplevt att ert starka varumärke varit till en fördel under en kris?
7. Är det något ni använder er av under en kris? Hur?
3. Har ni några egna specifika krisstrategier?

4. Använder ni olika strategier beroende på krisens ursprung? - Till exempel om krisen har uppstått från ett produktfel eller ifall krisen har uppstått utifrån etiska aspekter?

Efter:

1. Ser ni att krisen ledde till något positivt i organisationen, till exempel förändringar i arbetssätt eller förbättrade relationer?
 - Hur en kris kan uppenbara reflektion, lärande och förbättring.
2. Hur utvärderar ni ert agerande efter krisen? Gjordes några analyser eller reflektioner?
 - "Löstes problemet?", "minskade media trycker", "har förtroendet stärks?" samt "behövs ytterligare hantering?"
3. Vad lärde ni er av krisen och har det påverkat er kommunikation eller er krisberedskap för framtiden?
 - Skedde några konkreta förändringar i företagets policy eller kommunikationsstrategi efteråt?
4. Vid genomgående av kriser har ni reflekterat över vilken krishantering som fungerar bäst för ert företag?