

# Näringslivets krisberedskap och krishantering

Förstudie

Martin Carlsson-Wall & Kalle Kraus  
2008-01-24  
1139/2007



KRISBEREDSKAPS  
MYNDIGHETEN

Titel: Näringslivets krisberedskap och krishantering  
Utgiven av Krisberedskapsmyndigheten (KBM)

KBM:s dnr: 1139/2007

Skriften kan laddas ner från Krisberedskapsmyndighetens webbplats  
[www.krisberedskapsmyndigheten.se](http://www.krisberedskapsmyndigheten.se)

# Innehåll

<b>1</b>	<b>Inledning</b>	<b>5</b>
<b>2</b>	<b>Studiens referensram</b>	<b>8</b>
2.1	Före en kris .....	8
2.2	Under en kris.....	12
2.3	Efter en kris .....	13
<b>3</b>	<b>Svenska kriser – empiriska studier</b>	<b>16</b>
3.1	Estoniakatastrofen – Nordström & Thulin .....	16
3.2	Elavbrott i Stockholm – Birka Energi.....	18
3.3	Akrylamidlarmet – livsmedelsbranschen.....	19
3.4	Stormen Gudrun – Eon .....	21
<b>4</b>	<b>Pilotstudie – Arla</b>	<b>23</b>
4.1	Arla – Muhammedkarikatyterna .....	23
<b>5</b>	<b>Analys och slutsatser</b>	<b>28</b>
5.1	Krishantering – samsyn kring vikten av helhetsanalys .....	28
5.2	Behovet av gemensamt språk och externa konsulter .....	30
5.3	Extern samverkan – den bortglömda dimensionen? .....	30
5.4	Finansieringsdilemmat – krävs en krisfond?.....	32
<b>6</b>	<b>Inför huvudstudien</b>	<b>35</b>
6.1	Val av krisdefinition.....	35
6.2	Val av företag.....	36
6.3	Övriga metodfrågor .....	38
6.4	Extern referensgrupp.....	42
<b>7</b>	<b>Litteraturförteckning</b>	<b>44</b>

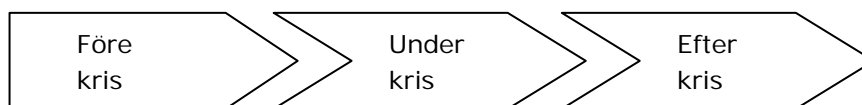


# 1 Inledning

Det övergripande syftet med denna förstudie är att öka kunskapen om näringslivets krisberedskaps- och krishanteringsarbete.

Både den tidigare forskningen och intervjuerna i denna förstudie visar ett stort behov av att kartlägga kopplingen mellan säkerhet och ekonomi. Det handlar dels om företagens egna arbete, dels hur de ser på sin roll i samhället. Studien ska ta fram lärdomar som kan gynna näringslivet, samtidigt som lärdomarna kan fungera som faktaunderlag för myndigheter. Förhoppningen är även att studien ska ge företagen ekonomiska argument för att krisberedskap och krishantering bör prioriteras och därmed ges nödvändiga resurser. Studien har ett tydligt företagsperspektiv. Intervjuer genomförs därför endast med personer från olika företag och det blir därmed näringslivets syn på, och erfarenheter av, krishantering och krisberedskap som lyfts fram.

Förstudien bygger vidare på KBM-rapporten "Privat-offentlig samverkan – från idé till fungerande praktik" (Carlsson & Kraus 2006). En viktig slutsats från den studien var vikten av att ta ett helhetsperspektiv på krishantering istället för att, som ofta görs, endast fokusera på den korta tidsperiod när krisen pågår. Ett effektivt krishanteringsarbete handlar därför om tre integrerade delar:



**Figur 1:** Krishantering – ett helhetsperspektiv.

Utifrån helhetsperspektivet kommer denna studie att fokusera på företag med erfarenhet från allvarliga kriser. Med utgångspunkt i de respektive kriserna diskuteras alla tre faserna för att urskilja utveckling över tid och lärande.

En systematisk genomgång av tidigare forskning visar att krisarbete kan delas in i fyra teman som pågår parallellt under samtliga faser. Det första temat handlar om *intern organisering*. När en kris uppstår är det vanligt att företag är oförberedda. Arla har genomfört en pilotstudie som exempelvis beskriver hur företaget överraskades av krisen med Muhammedkarikatyrerna och dess omfattande effekter. För att hantera kriser krävs därför en fungerande krisorganisation som tränas regelbundet och som lär sig av egna och andras kriser. Exempel på viktiga frågor kring temat intern organisering är: Finns ett speciellt kristeam? Om så är fallet, vilka ingår där? Vem beslutar om hur det förebyggande arbetet ska organiseras? Hur organiseras arbetet efter en kris, dvs. hur ser man till att företaget drar nytta av lärdomarna på ett systematiskt sätt för att därmed vara bättre förberedda för framtida kriser?

Det andra temat handlar om *metoder och verktyg*. Det finns ett antal konsultföretag som tagit fram konkreta metoder för att utveckla ett förebyggande krisarbete inom företag, tillsammans med verktyg för effektiv krishantering när en kris väl har inträffat. Utbildning och kontinuitetsplanering är två exempel på metoder och verktyg. Pilotstudien visar att Arla systematiserar sitt förebyggande krisarbete med en metod som de kallar issues management. Viktiga frågor inom detta tema blir: Vilka metoder arbetar företagen med i sitt förberedande krisarbete? Vad är deras erfarenheter av att använda dessa metoder? Har företagen förkastat några metoder och i så fall varför? Behövs den systematik som metoderna och verktygen förväntas ge?

Ett tredje tema är *extern samverkan*. Speciellt vid större samhällskriser är det nödvändigt att företag samverkar med privata, offentliga och ideella organisationer (Sandefeldt 2005, Carlsson & Kraus 2006, Mörth & Sahlin-Andersson 2006). Två svenska kriser som exemplifierar detta är akrylamidkrisen 2003 och stormen Gudrun 2005. Från ett företagsperspektiv var det viktigt för McDonalds och andra livsmedelsföretag att samverka med relevanta organisationer för att lösa krisen. Erfarenheter från stormen Gudrun visar också att extern samverkan är viktig efter en kris. För att återfå förtroendet bland viktiga samhällsaktörer jobbade Eon med en rad privata, offentliga och ideella organisationer. Viktiga frågor inom detta tema är: Samverkar företagen med andra organisationer i det förebyggande krisarbetet? Om ja, hur ser detta samarbete ut? Vilken samverkan finns under krishanteringsfasen? Utvecklas den externa samverkan hos de företag som drabbats av en allvarlig kris, och i så fall hur?

Avslutningsvis är ett fjärde, men ofta försummat, tema *finansiering* (Carlsson & Kraus 2006). Både den tidigare forskningen och denna förstudie visar att det finns ett finansieringsdilemma. Å ena sidan behöver företag en effektiv krisorganisation, något som kräver stora finansiella resurser. Å andra sidan är det just framgången med det preventiva arbetet som skapar risken att finansieringen skärs ner, eftersom frågan blir lägre prioriterad av företagsledningen när få kriser inträffar. Paradoxalt nog verkar det nödvändigt med kriser för att företagen ska upprätthålla ett effektivt krisarbete som reducerar risken för framtida omfattande kriser. När krisorganisationen inte kan visa några konkreta effekter av sitt arbete är det lätt att rutinerna blir slappa. Under 2007 har detta synliggjorts i både Carnegie- och Ica-skandalerna. Viktiga frågor inom detta tema är: Hur mycket kostar företagens förebyggande krisarbete? Vad är kostnaden för att drabbas av en allvarlig kris? Gör företagen avvägningar mellan sannolikheten att drabbas av en kostsam kris och satsningar på förebyggande arbete? Vem fattar besluten om att tilldela resurser till förebyggande krisarbete?

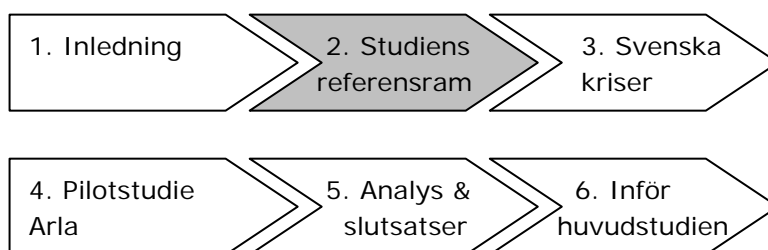
Utifrån resultaten från Carlsson & Kraus (2006) har denna förstudie därmed utökat helhetsanalysen med fyra verksamhetsteman. På så sätt skapas ett embryo till en fördjupad helhetsanalys. Detta ramverk, illustrerat i tabell 1, kommer sedan att utvecklas ytterligare under huvudstudien.

Verksamhet / Tid	Före kris	Under kris	Efter kris
Intern organisering			
Metoder och verktyg			
Extern samverkan			
Finansiering			

**Tabell 1:** Studiens referensram – en helhetssyn för krishantering.

Denna förstudie är indelad i sex avsnitt. Efter detta första avsnitt presenterar vi studiens referensram och de studier den bygger på. Därefter, i avsnitt tre, går vi igenom fyra svenska fall för att empiriskt beskriva krisberedskaps- och krishanteringsarbete ur ett företagsperspektiv. I avsnitt fyra beskrivs sedan resultaten av den pilotstudie som genomförts på Arla. Arlafallet visar hur viktigt det är att ha en helhetssyn och att utveckla förmågan att parallellt hantera alla fyra verksamhetsteman. I avsnitt fem beskrivs analysen och slutsatserna. Detta avsnitt bygger på litteraturstudien, de svenska empiriska studierna, vår pilotstudie samt diskussioner med en extern referensgrupp som är knuten till vår studie. Avslutningsvis, i avsnitt sex, diskuteras viktiga frågor inför den kommande huvudstudien. De rör bland annat definitionen av kris, val av företag, utveckling av en intervjumanual samt skapandet av en extern referensgrupp.

## 2 Studiens referensram



I detta avsnitt redovisar vi vår litteraturstudie och hur den hjälper oss att skapa studiens referensram. Huvudavsnitten är således indelade i faserna före, under och efter en kris. Under varje avsnitt har vi sedan delat in litteraturen efter verksamhetsteman: intern organisering, metoder & verktyg, extern samverkan samt finansiering.

### 2.1 Före en kris

#### Intern organisering

Watkins & Bazerman (2003) menar att ett effektivt förebyggande krisarbete handlar om att organisera om företaget. Företag är ofta indelade i stuprör, vilket innebär att informationen som de högsta cheferna behöver för att upptäcka och bedöma hot är fragmenterad. För att identifiera hot och potentiella kriser på ett effektivt sätt behöver företagen skapa forum för informationsutbyte. Företagen bör fokusera på att skapa en atmosfär där medarbetarna vågar berätta om potentiella hot. Vidare rekommenderar författarna tvärfunktionella grupper som är ansvariga för att samla in och sammanställa information från alla delar i företaget. Det kan exempelvis vara framtidens chefer inom företaget som delar information och analyserar nyckelutmaningar för företaget.

Watkins & Bazermans analys (2003) om vikten av att företag skapar forum där chefer från olika delar av företaget utbyter information stöds av professorerna Ian Mitroff & Murat Alpaslan (2003). Deras studier visar att de företag som är framgångsrika i sitt förebyggande krisarbete har skapat forum där chefer från olika delar av företaget möts och uppmanas att tänka på det otänkbara. Syftet med forumet är att förändra chefernas referensram genom att de i grupp tränar sina mentala förmågor, sitt självförtroende och sin flexibilitet. Mitroff & Alpaslan (2003) menar även att företag bör hyra in externa personer för att testa sårbarheten i företaget och för att minska risken för att bli hemmablind.

Vi kan konstatera att det finns sparsamt med litteratur kring hur företagen mer konkret ska organisera sitt förebyggande arbete. De ovan beskrivna exemplen behandlar till exempel inte på vilken nivå ansvaret för det förebyggande krisarbetet ska ligga. Är det viktigt att frågorna avhandlas i högsta ledningen och kanske till och med på styrelsenivå, eller kan frågorna



delegeras till lägre chefer? Vilken funktion ska "äga" frågorna: kommunikation, finans eller verksamhet? Mitroff & Alpaslan (2003) berör översiktligt dessa frågor och förordar att företagen skapar ett kriscenter som är ansvarigt för att prioritera bland olika kriser och genomföra övningar. Chefen för kriscentret ska rapportera direkt till företagets vd. Om den som ansvarar för krisfrågor rapporterar till chefer på lägre nivåer ser författarna svårigheter med att få tillräckligt med resurser.

### Metoder och verktyg

I litteraturen beskrivs ett antal metoder och verktyg för det förebyggande krisarbetet. Forskaren och konsulten Aruch Fischhoff argumenterar för att komplexa frågor såsom riskbedömning och kategorisering av kriser bäst diskuteras med hjälp av visualisering. Han för fram en teknik som använder *influenzdiagram*. Diagrammen ska fungera som en orienteringskarta. Cheferna använder diagrammen för att diskutera de riskfaktorer som de bedömer är relevanta för deras företag. Dessa faktorer ska sedan visualiseras som en helhet i ett beslutsträd och Fischhoff menar att helheten ger många chefer en aha-upplevelse och får dem att inse betydelsen av att avsätta resurser till krisberedskap.

Mitroff & Alpaslan (2003) har liknande tankar när de för fram användningen av ett *krishjul* med syftet att få chefer att tänka på kriser slumpvis. Hjulet innehåller ett antal kriskategorier såsom terrorism, naturkatastrofer, sabotage och datahaveri. Cheferna snurrar på hjulet och diskuterar sedan alla normala och onormala kriser de kan tänka sig inom kategorin. Därefter slår de samman två onormala kriser för att få en ännu mer otänkbar kris.

En annan metod är *BCM* (Business Continuity Management) som finns beskriven på [www.continuityforum.org](http://www.continuityforum.org). BCM definieras som "en holistisk ledningsprocess som identifierar potentiella hot mot organisationen och skapar ett ramverk för att upptäcka, förebygga och hantera kriser så att nyckelintressenter, rykte och verksamheten säkerställs". BCM består av fem steg:

1. Förstå din verksamhet.
2. Skapa kontinuitetsstrategier.
3. Utveckla och implementera BCM-planer och -lösningar.
4. Bygga och inbädda en BCM-kultur.
5. Öva, underhålla och revidera.

BCM-förespråkarna betonar vikten av att starta med en omfattande genomgång av verksamheten. Den så kallade PEST-modellen lyfts fram som ett sätt att strukturera företagets tänkande i det förebyggande krisarbetet. Syftet med modellen är att kategorisera potentiella risker som kan leda till allvarliga krissituationer. Riskerna delas in i fyra kategorier: tekniska, ekonomiska, mänskliga och sociala risker. Företagsledningen föreslås diskutera och gradera riskerna i de fyra kategorierna för att kunna ta fram en prioriteringslista för det förebyggande arbetet. Genom PEST-modellen får ledningen ett skelett som hjälper dem att gemensamt öka förståelsen för

verksamheten och därmed de potentiella risker som finns för företaget. I den nedanstående tabellen finns exempel på risker i de respektive kategorierna.

<p><b>Tekniska (Technical)</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ IT system kraschar</li> <li>➤ Företagsolycka</li> <li>➤ Föroreningar</li> </ul>	<p><b>Ekonomiska (Economic)</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Företagsolyckor</li> <li>➤ Statskriser</li> <li>➤ Samhällsviktig verksamhet slås ut</li> </ul>
<p><b>Människor (People)</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Produktmanipulering</li> <li>➤ Andra sabotage</li> </ul>	<p><b>Sociala (Social)</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Sabotage</li> <li>➤ Terrorism</li> <li>➤ Strejker</li> </ul>

**Tabell 2:** PEST-analys som en del av Business Continuity Management.

När företaget genomfört PEST-analysen och fått fram prioriteringslistan är nästa steg i BCM att skapa strategier för att se till att riskerna förebyggs och därmed inte leder till en kris. De övergripande strategierna ska därefter omvandlas till mer konkreta riskhanteringsplaner. BMC-förespråkarna betonar sedan vikten av att kontinuerligt arbeta med PEST-analyser, riskstrategier och riskplaner för att skapa en BCM-kultur i företaget, en kultur som innebär att personalen strävar efter att ständigt förbättra det förebyggande krisarbetet.

Professorerna Michael Watkins och Max Bazerman (2003) beskriver Shells kris 1995. Bakgrunden var att Shell tänkte sänka en oljeplattform. Greenpeace-aktivister bordade oljeplattformen och skapade opinion. I många europeiska länder inleddes bojkotter av Shells bensinstationer. Företaget blev tagna på sängen av aktionen och hanterade situationen på ett mindre lyckat sätt. Författarna menar att förebyggande krisarbete är mycket mer än att skanna av omgivningen och göra kontinuitetsplaner. Det handlar också bl.a. om att minska företagets psykologiska sårbarheter. För att behandla den psykologiska dimensionen på rätt sätt är det ofta bra att ta in externa personer när risker och potentiella kriser diskuteras. *Scenarioplanering* förs fram av författarna som en metod för detta och innebär att en grupp av interna och externa personer går igenom företagets strategi och samlar in information om externa trender. Baserat på denna analys tar gruppen fram olika scenarier för potentiella kriser. Sedan gör gruppen riskbedömningar och kostnadsberäkningar för att se vilket förebyggande arbete som ska prioriteras.

Influensdiagram, krishjul, BCM och scenarioplanering är verktyg och metoder som syftar till att systematisera företagets tänkande kring de potentiella risker som kan leda till en allvarlig kris om de inte hanteras. Det handlar alltså om att *förhindra att kriser uppstår*. I det förebyggande krisarbetet finns också metoder och verktyg för att *effektivera företagets*

*krishantering och därmed minska de negativa effekterna om en kris väl uppstår.*

Dessa metoder handlar om träning i krishantering. Kjerseerud & Weisaeth (2005) menar att många personer i företag och organisationer har för dålig kunskap om vad krishantering egentligen innebär. De förespråkar därför att chefer tränas i krissituationer för att lära sig hur de fungerar under stress. Deras åsikter stöds av Hammerskog (2005, s 3): "Även om företaget inte har en aning om hur krisen kommer att se ut och vad den kommer att gälla är det ganska säkert att man kommer att klara den bättre om man övat". Författaren betonar vikten av en förståelse för hur människor reagerar i pressade situationer, och övningar gör att man lär sig mycket om sig själv och andra. Vidare betonar Hammerskog (2005) vikten av att förbereda sig för en kris på två plan: dels praktiska förberedelser för att veta vad man ska göra och hur man ska agera, dels mentala förberedelser för att klara av att genomföra det praktiska. Författaren menar att om ledningsgruppen genomför regelbundna övningar i krishantering utifrån företagsspecifika scenarier så tränar de inblandade personerna upp både sin praktiska och mentala förmåga.

### **Extern samverkan**

Watkins & Bazerman (2003) poängterar vikten av att företag samverkar med konkurrenter och företag i andra branscher i det förebyggande krisarbetet. De företag i deras studie som drabbats av få kriser deltog i krisforum där de diskuterade potentiella hot och risker med en mängd andra företag. Genom detta utbyte menade företagen att de fick hjälp att tänka "outside the box", dvs. att inte vara så hemmablinda. Watkins & Bazerman (2003) beskriver också hur de företag som drabbats av kriser delade med sig av sina erfarenheter på krisforumen. Därmed kunde de företag som inte drabbats av kriser få idéer om hur de kan träna på effektiv krishantering.

Watkins & Bazermans slutsats om krisforum stöds av Augustine (2000) som menar att företag måste utveckla sin förmåga att uppfatta de varningssignaler som både finns internt i företaget och externt i omgivningen. Han betonar vikten av att företaget för en öppen dialog med konkurrenter, branschorgan och andra intressenter i företagets omgivning kring eventuella hot och oväntade händelser.

### **Finansiering**

Bland den litteratur som använts i förstudien finns få studier som diskuterar hur det förebyggande krisarbetet ska finansieras. Watkins & Bazerman (2003) nämner kort behovet av kostnadsberäkningar för att se vilket förebyggande arbete som ska prioriteras, men går inte in mer i detalj kring hur dessa beräkningar kan gå till. Mitroff & Alpaslan (2003) diskuterar kopplingen mellan förebyggande arbete och finansiella effekter av kriser. De företag som arbetade aktivt med förebyggande krishanteringsarbete hade färre kriser, överlevde längre och presterade bättre i finansiella termer (avkastningen på det totala kapitalet var dubbelt så hög som för de företag

som inte arbetade aktivt med krisberedskap). Dessutom rankades de högre i varumärkesundersökningar hos allmänheten.

## **2.2 Under en kris**

### **Intern organisering**

Augustine (2000) betonar behovet av tydligt ledarskap i kriser. Han noterar att det inte alltid behöver vara vd:n som leder krisarbetet utan det ska snarare vara den chef som bedöms klara pressade situationer bäst. Professor Paul Argenti (2002) utvecklar hur chefen bör agera i en krissituation. Han har studerat företag och organisationer under 11 september-attackerna och tagit fram ett antal lärdomar kring krishantering och kriskommunikation. En lärdom är att den interna kommunikationen är det viktigaste av allt. De anställdas moral måste hållas vid liv. Cheferna bör vara synliga i organisationen och inte bara kommunicera via skrivna meddelanden. Istället bör de göra personliga uttalanden som med fördel läggs ut på intranätet för alla medarbetare. Argenti konstaterar också behovet av att vara ärlig och lägga alla fakta på bordet i en krissituation. Företaget bör dessutom ta in en extern oberoende utredare och fatta de beslut som krävs för att lösa krisen, även om det kortsiktigt kostar mycket. Hammerskog (2005) presenterar tre råd för hur cheferna ska agera i kriser: Ta ansvar, visa empati, visa att det finns en lösning.

Professor Nitin Nohria (2006) menar att krishantering handlar om mycket mer än företagets chefer. Enligt honom är företagets anpassningsbarhet nyckelfaktorn till effektiv krishantering. Det handlar om att förenkla så mycket som möjligt och inte ta fram detaljerade planer. Företag ska istället ha ett antal enkla principer att följa. Forskning visar exempelvis att det vid bränder är mycket mer effektivt med den enkla regeln "gå långsamt mot utgången", än att ha komplicerade utrymningsplaner.

### **Metoder och verktyg**

Ett verktyg som ofta används under kriser är krisplaner som innehåller information och svar på praktiska frågor (Augustine 1995). Augustine (1995; 2000) betonar vikten av att sätta planen på pränt. Den ska finnas hos ledningen, men också hos kundtjänsten, receptionister och telefonister. Hammerskog (2005) understryker vikten av att ta fram en förenklad krisplan med den absolut viktigaste informationen om vad som gäller vid en kris. Den ska inte vara större än att den får plats i plånboken och därmed alltid bäras av de som har ansvar för krisberedskapen. Lappen ska innehålla telefonnummer till krisledningsgruppen (mobilnummer, hemnummer, nummer till sommarstället etc.), ansvarsområden (vem är ansvarig för vad under krisläget), en punktlista med de åtgärder man måste ta itu med först (inklusive var krisledningen samlas), telefonnummer och e-post till de medier som är viktigast för företaget samt två–tre viktiga regler för hur företaget kommunicerar i kris. Dessutom ska lappen innehålla namnet på den som är ansvarig för att all information på kortet är korrekt och att det uppdateras.

## Extern samverkan och finansiering

I den litteratur som använts till denna studie finns sparsamt med information kring temana extern samverkan och finansiering under kriser. Det visar att det finns ett behov av empiriska studier som undersöker hur företag som drabbats av kriser beskriver extern samverkan och finansieringsfrågor kopplat till krishanteringsarbetet.

## 2.3 Efter en kris

### Intern organisering, metoder och verktyg samt extern samverkan

Det finns relativt lite forskning kring hur företag bör arbeta med lärprocesser efter en kris, vilka metoder och verktyg som kan användas samt vilken roll extern samverkan har i lärprocesserna. Augustine (2000) betonar vikten av att göra analyser över den inträffade situationen och kanske förändra organisationen som följd av krisen. Det kan handla om att utvärdera krishanteringsplanerna och den grupp som hanterat krisen. Han beskriver dock inte hur företaget ska organisera sig för att få ett så effektivt analysarbete som möjligt. Det kan exempelvis handla om vilka som ska ingå i utvärderingsgrupperna och hur länge "efterarbetet" ska fortgå.

### Finansiering

Knight & Pretty betonar vikten av att undersöka de finansiella konsekvenserna av kriser. De är inriktade på hur aktiemarknaden reagerar när en allvarlig kris inträffar och ställer frågan: Hur påverkar kriser aktieägarvärdet? Studien fokuserar på 15 stora internationella företag som varit med om allvarliga kriser, bl.a. Johnson & Johnson, Shell och Heineken. Författarna har sett att kriserna fått tydliga kortsiktiga finansiella effekter. Under de första dagarna efter krisen minskar aktieägarvärdet med i snitt 8 procent för företagen. När författarna tar ett längre tidsperspektiv kan de dela in företagen i två kategorier:

- a) De företag som återhämtar sig.
- b) De företag som inte återhämtar sig.

Den första gruppen förlorade till en början i snitt 5 procent av aktieägarvärdet, men efter 50 handelsdagar var den ackumulerade påverkan på aktieägarvärdet positivt. Den andra gruppen förlorade först 11 procent av aktieägarvärdet, men det värdet fortsatte sedan att minska även på längre sikt. Författarna söker också förklaringar till skillnaderna och då speciellt det faktum att aktieägarvärdet på sikt verkar öka för vissa företag (grupp a) som drabbas av allvarliga kriser.

Studien visar att krisers påverkan på aktieägarvärdet beror på två saker. För det första, de direkta finansiella konsekvenserna av krisen. I det här fallet mäts det som effekterna på ett företags framtida kassaflöde. Marknaden gör denna bedömning och aktiekursen justeras. Denna effekt kan dock minskas genom försäkringar. För det andra, de indirekta

finansiella konsekvenserna relaterade till företagsledningens förmåga att hantera svåra situationer. Om krisen leder till en omvärdering av företagsledningens förmåga och kunskap så leder det också till en omvärdering av framtida kassaflöden. Kriser har alltså först en negativ påverkan på aktieägarvärdet, men kriser ger också ledningen möjlighet att demonstrera sin talang i att hantera svåra situationer. Studien visar att det är de indirekta faktorerna som har störst betydelse för hur aktieägarvärdet påverkas av en kris, dvs. effektiv krishantering av ledningen är viktigare för aktieägarvärdet än att exempelvis ha försäkringar som skyddar mot den initiala ekonomiska förlusten. Försäkringar ska därmed inte ses som ett substitut för satsningar på förebyggande arbete och krishantering.

Knight & Pretty använder sig av statistiska metoder för att undersöka de finansiella konsekvenserna av kriser. Konsultföretaget Burson-Marsteller ([www.bm.com](http://www.bm.com)) använder sig istället av kvalitativa metoder för att studera samma fråga. De har genomfört en omfattande studie om finansiella konsekvenser av kriser. Studien bygger på intervjuer med 685 "business influentials" (vd och andra toppchefer i näringslivet, finansanalytiker, näringslivsjournalister och företrädare för myndigheter). Resultaten visar att företag som hamnar i kriser behöver minst tre år för att återställa trovärdigheten och att kriser leder till sämre lönsamhet. Den försämrade lönsamheten förklarar de med en försämrad marknadsposition (och därmed lägre försäljning) tillsammans med sämre förmåga att behålla och attrahera medarbetare.

Sammanfattningsvis kan vi konstatera att litteraturgenomgången i denna förstudie visar att det finns mycket skrivet kring intern organisering och metoder och verktyg, speciellt före och under en kris, ur ett företagsperspektiv. Däremot finns det sparsamt med litteratur som ur ett företagsperspektiv diskuterar extern samverkan och finansiering, före, under och efter en kris. Ändå visar forskningen att kriser har stor negativ finansiell påverkan på företagen samt att en satsning på extern samverkan leder till bättre krisberedskap och effektivare krishantering. Det tycks också saknas litteratur som tar ett helhetsperspektiv på krishantering, dvs. före, under och efter en kris, samt beskriver hur de olika verksamhetsdimensionerna samverkar i en helhet. Vi ser även att mycket av litteraturen är normativ och inte innehåller några detaljerade beskrivningar av specifika företag som drabbats av kriser. Argumentationen förs på ett generellt plan och konkretiseras sällan med djupgående företagsexempel.

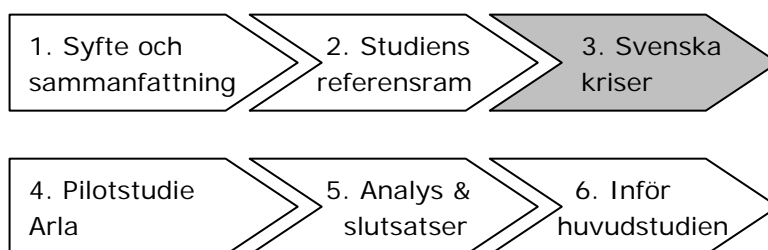
Tabell 3 visar var i ramverket de olika artiklarna och böckerna kan placeras. Inget i den litteratur vi gått igenom till denna förstudie fyller boxarna extern samverkan och finansiering under kris, eller boxarna intern organisering och extern samverkan efter kris.

Verksamhet / Tid	Före kris	Under kris	Efter kris
Intern organisering	Watkins & Bazerman Mitroff & Alpaslan	Augustine Argenti Hammerskog Nohria	
Metoder och verktyg	Fischhoff Mitroff & Alpaslan Watkins och Bazerman Kjerserud & Weisaeth Hammerskog	Augustine Hammerskog	Augustine
Extern samverkan	Watkins & Bazermans Augustine		
Finansiering	Watkins & Bazerman Mitroff & Alpaslan		Knight & Pretty Burson-Marsteller

**Tabell 3:** Tidigare litteratur strukturerat efter studiens teoretiska ramverk.

Det finns svenska empiriska studier som fokuserat på specifika företagskriser och utifrån företagets agerande dragit lärdomar om krisberedskaps- och krishanteringsarbete. Nästa avsnitt beskriver några av de kriser som studerats: Estoniakatastrofen, elavbrotten i Kista, akrylamidlarmet och stormen Gudrun.

### 3 Svenska kriser – empiriska studier



I detta kapitel beskrivs fyra svenska kriser och hur de inblandade företagen hanterade dem. Inledningsvis diskuteras Estonias förlisning och hur rederiet Nordström & Thulin misslyckades med sin externa kriskommunikation. Därefter beskrivs två långvariga elavbrott i Stockholm som inträffade på grund av att Birka Energi inte gjort tillräckliga investeringar. En viktig observation är dock att Birka Energis krishantering var bättre vid det andra tillfället tack vare de lärdomar som dragits vid den första krisen. I det tredje fallet beskrivs hur livsmedelsbranschen drabbades av akrylamidkrisen. Fallen beskriver bland annat hur proaktivt krisarbete resulterade i förbättrad kriseffektivitet. Avslutningsvis i det fjärde fallet beskrivs stormen Gudrun och hur Eon arbetat med olika former av privat-offentliga samarbeten efter krisen.

#### 3.1 Estoniakatastrofen – Nordström & Thulin

Det har gått mer än 10 år sedan bil- och passagerarfärjan M/S Estonia sjönk med 989 människor ombord. Redan året efter olyckan, 1995, gjorde hälftenägaren Nordström & Thulin en jätteförlust på 112 miljoner kronor. Vid den första bolagsstämman efter att resultatet blivit känt fick rederiets vd och huvudägare Ronald Bergman sparken. Detta berodde till stor del på dålig krishantering. Det svenska rederiet Nordström & Thulin kritiserades hårt för sitt agerande i samband med katastrofen. Deras första officiella kommentarer handlade nämligen om företagsekonomiska aspekter och var ämnade att lugna aktieägarna. Företagsledningen uttalade sig bl.a. om att företaget inte skulle lida någon ekonomisk skada eftersom Estonia var helförsäkrat. Detta kränkte naturligtvis alla de anhöriga som förlorat sina nära och kära, och företaget fick utstå hård kritik i medierna. Dålig kunskap i att agera i stressade och pressade situationer pekades ut som den avgörande orsaken till ledningens klavertramp.

Nordström & Thulins agerande kan jämföras med SAS hantering av Linatekrisen. När ett SAS-plan i oktober 2001 kolliderade med ett privatflygplan på Linateflygplatsen i Milano åkte personer ur SAS ledningsgrupp genast ned till Italien och mötte de anhöriga. Marie Ehrling, dåvarande vice vd, var en duktig kommunikatör som snabbt lyfte fram att ett stort antal personer omkommit. Det uppfattades som att hon i första hand tänkte på de som drabbats, istället för affärerna. Den ovanstående empiriska beskrivningen bygger på tidningsintervjuer med bl.a. Lars-Ove Wennblom på Crisis Management Academy, CMA. De lärdomar som kan



lyftas fram beskrivs nedan efter de olika teman som ingår i förstudiens teoretiska ramverk.

### **Före en kris – metoder och verktyg**

Estoniakrisen visar att träning i krishantering är en mycket viktig del i det förebyggande krisarbetet. Detta ger stöd för Kjerseerud & Weisaeths (2005) resonemang som redovisats i litteraturstudien. Företagsledare behöver lära känna sig själva bättre och veta hur de reagerar i pressade situationer. Det räcker inte med formella kunskaper, utan träning är nödvändigt för att skaffa sig upplevelser och kunskaper som sitter i ryggmärgen. Genom träning får ledningen också en djupare förståelse för den psykologiska reaktionen omedelbart efter en omskakande händelse. Träning minskar därmed risken att drabbas av tunnelseende och bara se delar av situationen.

### **Under en kris – intern organisering och finansiering**

Genom att jämföra Nordström & Thulins kritiserade krishantering med SAS lovordade hantering ser vi att organiseringen av den interna krishanteringen bör vara inriktad på att snabbt samla in information och därefter kommunicera ett tydligt och empatiskt budskap. Crisis Management Academy tog fram följande fem råd för effektiv krishantering, råd som är väl i linje med Hammerskog (2005):

- 1) Skaffa så mycket fakta du kan så snabbt som möjligt.
- 2) Fatta beslut så snabbt som möjligt, så att de berörda slipper leva i ovisshet om vad som händer framöver.
- 3) Visa empati med anhöriga, kunder och anställda, både i ord och handling. Om du som ledare kan närvara personligen hos de drabbade är det bra.
- 4) Kommunicera tydligt, både internt och externt. Om det handlar om en förtroendekris, var ärlig.
- 5) Se till att verksamheten återgår till det normala så snart som möjligt.

Marie Ehrlings lovordade agerande ger också stöd för Augustines (2000) tes att tydligt och empatiskt ledarskap blir oerhört viktigt under kriser. Vi ser även en tydlig skillnad i de båda företagens sätt att internt prioritera företagets olika intressegrupper. Nordström & Thulin fokuserade på aktieägarna medan SAS fokuserade på kunder och anhöriga. Även om materialet inte medger några större generaliseringar verkar det vara så att fokus bör ligga på kunder och anhöriga vid kriser. Om krisen löses effektivt är det nämligen bra även för aktieägarna. Som vi beskrev tidigare så är en minskning av företagets förtroendekapital en av de mest kostsamma faktorerna ur ett aktieägarperspektiv. Ett snabbt agerande som inte sätter pengar i första rummet förhindrar således att förtroendekapitalet reduceras. Detta kan även exemplifieras av Fritidsresors agerande vid

flodvågskatastrofen. Med hjälp av tydlig och empatisk informationshantering lyckades Fritidsresor både hjälpa sina kunder och vinna allmänhetens förtroende.

### **3.2 Elavbrott i Stockholm – Birka Energi**

Deverell (2004) har studerat Birka Energis hantering av kriserna i samband med elavbrotten i Kista (ett avbrott i mars 2001 och ett avbrott i maj 2002), baserat på intervjuer med inblandade personer från Birka Energi, Stockholms brandförsvaret, Kista stadsdelsförvaltning och stadsledningskontoret. För Birka Energi stod mycket på spel: både direkta ekonomiska värden eftersom långvariga elavbrott är kostsamma, men också indirekta ekonomiska värden i form av minskad trovärdighet bland kunderna. Baserat på Deverells studie kan vi dra följande lärdomar:

#### **Före en kris – finansiering**

Utredningen efter den första krisen 2001 visade flera brister i Birka Energis beredskap mot kabelbränder. Det fanns ingen brandseparation mellan kablarna och de nya skarvarnas ytterhölje var lättantändligt. Det var också problem med systemets redundans. Efter elavbrottet 2001 sammanställdes en lista över olika brister som behövde rättas till för att öka systemets säkerhet. Mycket åtgärdades dock inte, och förklaringen var att ledningen såg krisen som en engångsföreteelse; säkerheten prioriterades inte. En transformator som skulle ha löst problemet med systemets redundans kostade exempelvis 100 miljoner kronor. Deverell konstaterar att elavbrottet i maj 2002 sannolikt hade undvikits om Birka Energi gjort en omfattande kvalitetssäkring av lagningarna efter elavbrottet 2001. Detta visar hur svårt det är att få tillräckliga finansiella resurser till förebyggande krisarbete.

#### **Under en kris – intern organisering**

En viktig lärdom som företaget drog av de båda kriserna är att krishantering består av två delar. Å ena sidan de operativa uppgifterna – att få tillbaka elen så fort som möjligt. Å andra sidan de strategiska uppgifterna – att minska förtroendeförlusten för företaget. Denna uppdelning bör speglas i den interna organisationen: de mer strategiska beslutsfattarna i krishanteringsteamet bör välja ett mötesrum som är skilt från det operativa krishanteringsarbetet. Annars riskerar de strategiska medarbetarna att dras med i operativa detaljfrågor.

Argentis (2002) tes om vikten av att inte glömma bort de egna anställda under krisen får stöd av Birka Energis lärdomar. Under den andra krisen var Birka Energi noga med att fokusera på sina anställda. Ledningen bad personer som jobbade för mycket att ta en paus, de hade mat och dryck i anslutning till krisarbetet samt skapade ett strukturerat schema för avlastning. Detta togs fram som en framgångsfaktor i krishanteringen.

Birka Energis krishantering visar också behovet av att, i en krissituation, ta in extern expertis för att få en bredare probleminramning, och inte bara

fokusera på reparation. Detta betonas också av Argenti (2002). Birka Energis chefer var medvetna om organisationens begränsningar i ett krisläge; en stor del av medarbetarna är tekniker och ingenjörer, och det finns en tydlig teknikkultur i företaget. De externa konsulter som anlätades såg därför till att krisledningen inte tänkte för enkelspårigt.

En ytterligare lärdom som Birka Energi drog från kriserna var vikten av att hantera *bilden av krisen*, det vill säga den bild som medierna skapar och som allmänheten kommer i kontakt med. Birka Energi fattade beslut om att skicka ut kontaktpersoner till de drabbade områdena. Det uppfattades som en symbolhandling och visade att företaget brydde sig om de drabbade. Birka Energi bad också offentligt om ursäkt för kabelbranden, även det en åtgärd som fick stor symbolisk betydelse.

### **Efter en kris – intern organisering**

Augustine (2000) betonar vikten av att göra interna analyser av kriser som inträffat för att lära sig mer inför framtida kriser. Vid krisen i maj 2002 hade Birka Energi stor nytta av de kunskaper man fått från krishantering i mars 2001. I och med att en liknande kris redan inträffat var man inom företaget mentalt förberedda på reaktionerna från medierna och allmänheten. Företaget såg det också som en stor fördel att använda samma personer som hanterat den föregående krisen. De visste exempelvis att skadeståndsfrågan skulle bli en viktig symbolfråga och att kunderna inte skulle lita på Birka Energis egna bedömningar. Därför kallades en extern utredare in för att kartlägga orsaken till kabelbranden. De visste också hur viktigt det är att inte ge några löften som företaget sedan inte kan hålla.

### **Efter en kris – finansiering**

Efter kris nummer två insåg Birka Energi betydelsen av att ge krisarbetet tillräckliga resurser. En kris skulle inte längre ses som en engångsföreteelse. Efter den andra krisen avsatte därför Birka Energi omedelbart tillräckligt med resurser för att omgående åtgärda allt man borde ha gjort efter det första elavbrottet. Skarvarna separerades från varandra och de skyddades med brandstrumpor. Sprinklersystem och kameraövervakning sattes in i tunneln. De betalade också för en extern konsult som gjorde en omfattande rapport för att få tillbaka det förtroende som företaget förlorat. Konsultens uppgift var att undersöka hur en så omfattande brand kunde ske två gånger och vad Birka Energi skulle göra för att förhindra en ny kris.

## **3.3 Akrylamidlarmet – livsmedelsbranschen**

Borelius & Malmunger (2003) har studerat hur sex företagsledningar hanterade akrylamidkrisen. De sex studerade företagen är Axfood (intervju med Kenneth Wall, presschef), Max (Anders Forssten, marknadschef; Richard Bergfors, vd), Svenska Lantchips (Peter Nilsson, vd), McDonalds (Birgitta Mossberg, Senior Manager Media Relations), OLW (Göran Schultz, vd; Tomas Olsson, vice vd) samt Burger King (Stefan Eriksson, marknadschef). Akrylamidlarmet gick ut på att akrylamid var cancerframkallande och det publicerades listor på farliga livsmedel. Friterad

potatis låg högt upp på listan. Baserat på författarnas empiriska beskrivningar kan man dra följande lärdomar:

### **Under en kris – intern organisering**

Fördelen med att ha ett speciellt mötesrum för krishanteringsteamet lyftes fram som en viktig faktor för McDonalds framgångsrika krishantering. McDonalds hade på sitt huvudkontor ett speciellt rum som endast var avsett för krissituationer och därför var utrustat med whiteboard, mobilladdare och möjligheter till telefonkonferens.

Max lyfte fram fördelen med att internt använda de personer som tidigare varit ansvariga för krishanteringssituationer. Max hade varit med om BSE-krisen i oktober 2000, och vid akrylamidkrisen arbetade de med i stort sett samma krisgrupp. De hade stor nytta av att ha arbetat ihop i en skarp krissituation förut. Ledningen för Max betonade även vikten av att vara sparsam med information internt eftersom det annars blir för mycket för personalen att ta in. Istället gäller det att kommunicera enkelt, tydligt och korrekt. Den externa kommunikationen riktades in på att få kunderna att förstå situationen och ge dem valmöjligheter. Efter akrylamidlarmet gick ledningen för Max snabbt ut med ett pressmeddelande där de erbjöd sina kunder grönsallad eller potatissallad som alternativ till pommes frites.

Flera av företagen underströk behovet av extern expertis i krishanteringsarbetet, eftersom personer som utsätts för stress tenderar att bli mer rigida i sitt tänkande trots att de behöver större flexibilitet och förmåga till komplext tänkande. Företagen upplevde att detta kunde avhjälpas med externa personer som inte var hemmablinda.

### **Under en kris – metoder och verktyg**

OLW lyfte fram vikten av en datorbaserad krishanteringsmanual. Under krisen hade företaget stor nytta av sitt datasystem som hjälp vid beslutsfattande, eftersom den relevanta informationen var tillgänglig för alla med dator. I detta system fanns information om vilka personer som var ansvariga för krissituationer samt vilka som borde kontaktas och av vem. Där fanns också viktiga telefonnummer och kontaktdetaljer till bl.a. olika statliga myndigheter. Den datoriserade krishanteringsmanualen fungerade som en form av checklista för det löpande krisarbetet. Detta stödjer Hammerskogs (2005) argument om vikten av en krisplan som finns nedskriven. Vidare upplevde företagen att krishanteringen underlättades av tillgång till nyhetstjänster, som Observer. På så sätt kunde de få de senaste nyheterna direkt via e-post eller telefon, så fort nyheterna blev offentliga.

### **Efter en kris – metoder och verktyg**

Flera av företagen betonade hur lätt det är att glömma bort en del av det som hänt vid förra krishanteringen. Därför är det viktigt att dokumentera krishanteringsarbetet och uppdatera krismanualer efter att en kris inträffat.

Dokumenterna och manualerna ska fungera som ett strukturerat system för att lära sig av tidigare kriser i det fortsatta förebyggande arbetet.

### 3.4 Stormen Gudrun – Eon

Ett annat praktiskt företagsexempel gäller Sydkrafts (nuvarande Eon) lärdomar efter stormen Gudrun. I företagets slutrapport efter krisen betonas vikten av utökad extern samverkan.

#### Efter krisen – extern samverkan

Efter krisen bjöd företaget in till en dialog för säker elleverans på landsbygden. En viktig slutsats företaget drog var att det var nödvändigt med ökad samverkan med andra företag och organisationer, för att skapa ett effektivt förebyggande krisarbete och en effektiv krishantering om en ny kris skulle inträffa. Gruppen bestod av ett antal intressenter, såsom LRF, KBM, Ljungby Kommun, Elmhult Konstruktion AB och Energimarknadsinspektionen. Gruppen kom bl.a. överens om vikten av att göra prioriteringar i det fortsatta arbetet för säkrare elleveranser. Det handlar om hur man ska prioritera mellan jordbruk, enskilda hushåll och fritidshus. Denna prioritering bör göras i nära samråd med kommunerna och Eon bör utse en speciellt ansvarig för varje kommun. Denna samverkan ska också leda till lägre kostnader för kommunen, Eon och andra företag, eftersom nedgrävningen av elledningar bör samordnas med nedgrävning av kablar för telefoni och bredband.

De olika aktörerna i samverkansgruppen lyfte även fram att Eon behövde bättre rutiner och verktyg för prognosarbetet. Anledningen är att det är oerhört viktigt för företag, privatpersoner och kommuner att få en trovärdig prognos för när strömmen beräknas vara tillbaka vid ett avbrott. Vidare lyftes fram att informationsbehovet från kunder, samhället och medier är mycket stort under en kris. Det gäller också de aktörer som är inblandade i det operativa krishanteringsarbetet, såsom länsstyrelser, kommuner och elbolag. Därför bör företaget kartlägga de kanaler som är tillgängliga för informationsspridning (tv, radio, press, flygblad och sms). Därefter bör man kartlägga vilka grupper som nås effektivast via respektive kanal. Så långt det är möjligt bör informationsutbytet mellan olika operativa parter standardiseras.

Sammanfattningsvis kan vi konstatera att de empiriska studierna av svenska företags krishantering ger viktiga bidrag till några av boxarna i vårt ramverk. *Före* en kris visar Estoniakrisen hur viktigt det är med kristräning, och Birka Energis elavbrott visar svårigheterna att få finansiering för förebyggande krisarbete. Företagsexemplen tar även fram viktiga lärdomar för arbetet *under* en kris. I den interna organiseringen är det viktigt att skilja mellan strategiskt och operativt krisarbete samt att inrätta ett speciellt mötesrum med nödvändig utrustning. Flera av företagen betonar vikten av att ta in extern expertis för få en bredare probleminramning under krishanteringen. *Efter* en kris betonas vikten av att systematiskt utvärdera krisen för att dra lärdomar för framtiden. De företag som tidigare hanterat liknande kriser upplevde också stora fördelar i krishanteringen. Efter

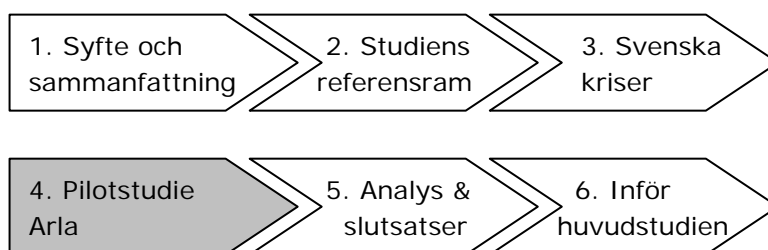
stormen Gudrun utökade Eon sin externa samverkan med olika företag och organisationer för att i samarbete med andra utveckla sin krisberedskap.

I tabell 4 finns de empiriska studierna strukturerade efter vårt teoretiska ramverk. Vi ser att alla boxar inte täcks – den litteratur om svenska företags erfarenheter av kriser som vi gått igenom räcker inte. De boxar som inte beskrivs är metoder och verktyg, extern samverkan och finansiering före kris, extern samverkan under kris samt finansiering efter kris.

Verksamhet / Tid	Innan kris	Under kris	Efter kris
Intern organisering	Watkins & Bazerman Mitroff & Alpaslan <b>Estoniakrisen</b>	Augustine Argenti Hammerskog Nohria <b>Estoniakrisen</b> <b>Birkas elavbrott</b> <b>Akrylamidlarmet</b>	<b>Birkas elavbrott</b>
Metoder och verktyg	Fischhoff Mitroff & Alpaslan Watkins och Bazerman Kjerserud & Weisaeth Hammerskog	Augustine Hammerskog <b>Akrylamidlarmet</b>	Augustine <b>Akrylamidlarmet</b>
Extern samverkan	Watkins & Bazerman Augustine		<b>Stormen Gudrun</b>
Finansiering	Watkins & Bazerman Mitroff & Alpaslan <b>Birka Energis elavbrott</b>	<b>Estoniakrisen</b>	Knight & Pretty Burson-Marsteller <b>Birka Energis elavbrott</b>

**Tabell 4:** De empiriska studierna av svenska företags krishantering strukturerade efter studiens teoretiska ramverk.

## 4 Pilotstudie – Arla



I detta kapitel beskrivs den pilotstudie som genomförts på Arla.<sup>1</sup>

### 4.1 Arla – Muhammedkarikatyrerna

Arla Foods (Arla) är ett kooperativ som ägs av 8630 svenska och danska bönder. Företaget har verksamheter i stora delar av världen, omsätter 59,3 miljarder kronor och har 16 560 anställda. Storbritannien är den största marknaden och står för 29 procent av den totala omsättningen. Arla Foods organisation består av fyra affärsområden som ansvarar för allt från produktion och försäljning till produktutveckling och marknadsföring inom de respektive områdena. Arla vill att verksamheten ska finnas så nära marknaden som möjligt. De fyra affärsområdena är Consumer Nordic, Consumer UK, Consumer International och Global Ingredients.

#### Krisen

I början av 2006 bojkottade arabiska konsumenter Arlas produkter som en protest mot Muhammedteckningarna som publicerades i en dansk tidning. Arlas företagskris var del i ett större sammanhang där Mellanöstern riktade hård kritik mot Danmark, danska flaggor brändes och ambassader attackerades, och Arla blev symbolen för Danmark. Muslimska ledare manade till bojkott av danska produkter och Arla var det danska företag som drabbades hårdast. Inom fem dagar togs Arlas produkter bort från 50 000 livsmedelsbutiker, vilket motsvarade 95 procent av försäljningsställena i Mellanöstern.

Till en början gjorde de danska företagen inga uttalanden om teckningarna eftersom man såg dem som en angelägenhet för politikerna. I och med bojkotten blev det dock en företagsangelägenhet och Arla förde en dialog med sina samarbetsparter i Mellanöstern. Arlas samarbetspartner förstod dock inte varför den danska regeringen inte straffade tidningen. Arla vände sig då till de danska myndigheterna och ambassaderna i Mellanöstern kopplades in, men de lyckades inte vända den hätska stämningen. Då beslutade sig Arla för att på egen bekostnad göra en omfattande

---

<sup>1</sup> Den nedanstående fallbeskrivningen bygger på Holmström et al (2007), information från Arlas hemsida, samt intervju och e-mail med Tobias Wählen, chef för extern kommunikation på Arla.

annonskampanj i alla stora arabiska tidningar och tv-kanaler. I kampanjerna lades tonvikten vid att förklara den officiella danska ståndpunkten till teckningarna samt att betona Arlas 40-åriga historia i Mellanöstern och att företaget tog avstånd från teckningarna.

Långsamt gav reklamkampanjen resultat och Arla började återfå legitimitet och förtroende på den arabiska marknaden. Den allmänna bojkotten mot danska produkter kvarstod men arabiska religiösa ledare undantog Arla från bojkotten. Sex månader efter starten på bojkotten hade Arla återfått 50 procent av sin tidigare omsättning i Mellanöstern.

Reklamkampanjen fick dock effekter på hemmaplan i Danmark där röster höjdes för en bojkott av Arlas produkter. Företaget blev hårt kritiserat i danska medier samt av politiker och andra intressegrupper. Det uppstod därmed en legitimitetskris i Danmark. Arla ansågs göra vad som helst för att sälja mjölk, och man menade att företaget gav upp viktiga västerländska principer för att fjäska för diktaturer i Mellanöstern. Arla anklagades också för att legitimera kvinnoförtryck. Även om Arla menade att man inte skulle tolka deras kampanj på dessa sätt var skadan redan skedd. Företaget hade varit otydligt med varför de genomförde kampanjen. Vår analys av Arlas Muhammedkarikatyr-kris ger fyra viktiga lärdomar.

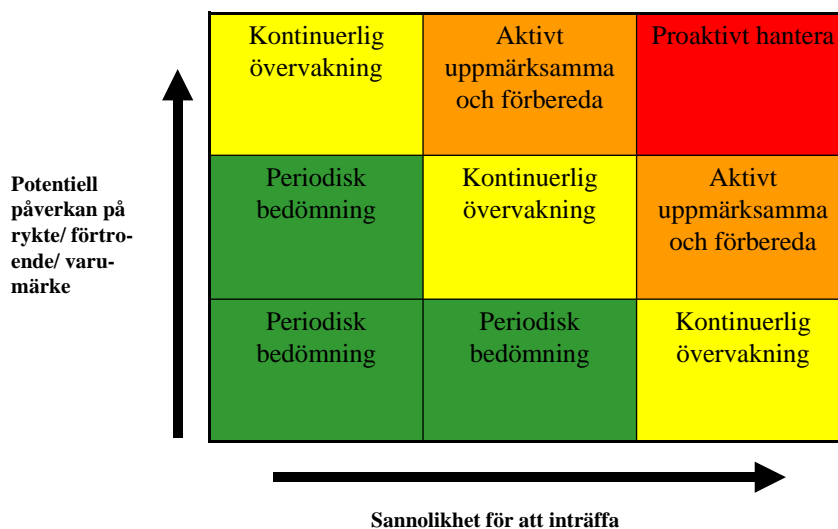
### **Lärdom 1: Före en kris – Arla använder metoden Issues Management för att strukturera och effektivisera det förebyggande krisarbetet**

Före krisen arbetade Arla inte med krisberedskap och krishanteringsfrågor i någon större utsträckning. De hade inget systematiskt arbete med att kartlägga potentiella kriser och de genomförde sällan övningar i krishantering. Vår litteraturstudie (kapitel 2) och genomgången av svenska företags krishantering (kapitel 4) visar att denna observation inte är något specifikt för Arla. Tidigare erfarenheter visar att företag inte prioriterar krisberedskapsfrågor förrän en kris redan har inträffat. Efter Muhammedkrisen konstaterade Arla att krisfrågor måste få större betydelse och högre prioritet.

I sitt förebyggande krisarbete har Arla valt att fokusera på kartläggningen av potentiella kriser, som måste identifieras utifrån en bred föreställningsram. Kriser behöver inte bara bero på fel och brister hos företaget, utan ett företag kan bli föremål för en allvarlig kris på grund av något som någon annan har gjort. Detta ställer stora krav på vidsynhet i krisberedskapsarbetet. Arla har tagit fram en modell för det förebyggande arbetet som kallas Issues Management (IM). Det är en metod för att systematisera och hantera frågeställningar som kan leda till framtida kriser om de inte hanteras. IM handlar om att identifiera viktiga skillnader mellan andra intressegruppers förväntningar och Arlas prestation (både verksamhetsmässig och beteendemässig). Hur ska ekonomiska, sociala och miljömässiga aspekter av Arlas verksamhet, där andra intressegrupper har intressen och synpunkter, hanteras av företaget? IM ska hjälpa företaget att undvika krissituationer och vara förberedda om en kris inträffar.



IM-matrisen är en viktig del i arbetet och schemat ska fungera som en prioritering. Olika problem (issues) ska läggas in i matrisen och därefter allokeras resurserna baserat på färg; mest fokus läggs på den röda rutan.



**Figur 2:** Issues Management-matris på Arla.

Tanken med IM och matrisen är att bringa tankereda i organisationen när det gäller potentiella krisfrågor. Modellen ska införas i ett antal steg:

1. Uppdrag till alla marknader att identifiera och beskriva lokala problem och deras potentiella påverkan på Arla. Därefter ska marknaderna formulera problemspecifika strategier.
2. Alla sakfrågor kategoriseras därefter i den övergripande matrisen
3. I steg tre definieras frågor, uppgifter och ansvarsområden utifrån matrisen.
4. Ledningen ser därefter till att strategier och lösningar kopplas till koncernens övergripande agenda.
5. När detta är säkerställt ska projekten göras lokala.
6. De lokalt ansvariga personerna rapporterar kvartalsvis hur det går med arbetet.
7. Löpande revideras de olika sakfrågornas status. Behövs omklassificering i matrisen och därmed nya prioriteringar?

## **Lärdom 2: Före en kris – finansieringsdilemmat måste tas på allvar!**

Vi kan konstatera att Arla inte gör några systematiska beräkningar av kostnaderna för det förebyggande krisarbetet. Det finns alltså ingen separat budget eller kostnadsställe, vilket innebär att företaget inte kan ställa dessa kostnader mot de kostnader som Muhammedkrisen medförde. Under krisen tappade Arla 95 procent av sin försäljning i Mellanöstern. Priset påverkades inte utan allt var volymrelaterat. Volymtappet innebar i absoluta tal en minskning av omsättningen med 400 miljoner danska kronor. Det handlar alltså om stora kostnader för krisen i form av intäktsbortfall. Denna uppskattning inkluderar ingen eventuell påverkan på varumärket på längre sikt. Man har heller inte gjort några beräkningar på kostnaderna för reklam och krishantering. De beloppen betraktas som kaffepengar i jämförelse med intäktsbortfallet.

I slutet av 2007 snitt har Arla fått tillbaka 95 procent av försäljningen i Mellanöstern, vilket innebär att företaget även på lite längre sikt fått minskade intäkter. På den största marknaden, Saudiarabien, har Arla fått tillbaka 60 procent av försäljningen. Där är dock konkurrensen stenhård och konkurrenterna lyckades flytta fram sina positioner under krisen. Slutsatsen blir att krisen medfört stora kostnader (främst i form av minskade intäkter) för Arla. Dessa uträkningar har gjort att krisberedskaps- och krishanteringsfrågor nu fått hög prioritet i Arla. Detta mönster liknar de flesta andra företag som drabbats av kriser. Först när en kris redan inträffat får krisberedskap hög prioritet och mer resurser. Den viktiga frågan blir därför hur man kan prioritera och avdela resurser för krisfrågor även innan en allvarlig kris inträffat. Det är en av de frågor vi kommer att diskutera i nästa kapitel.

## **Lärdom 3: Före en kris – vikten av extern samverkan**

Muhammedkrisen lärde Arla att det är nödvändigt med externa samarbeten med olika intressegrupper, både nationellt och internationellt, för att effektivisera krisberedskapen och krishanteringen. Att bygga ett varumärke är ett långsiktigt arbete. Redan 2003 var Arla omdebatterat i Danmark för att vara ett arrogant, maktmissbrukande och marknadsdominerande företag. De anklagades för att bara tänka på lönsamhet och inte på det danska samhället, genom att de exempelvis minskade produktsortimentet. Detta ledde till ett omfattande arbete i Arla där man bland annat utvecklade ett program för samhällsansvar och ett interaktivt konsumentforum. Företaget hade dock inte hunnit utveckla sin externa samverkan tillräckligt och inte återfått full legitimitet i Danmark när Mellanösternkrisen inträffade, vilket kan vara en förklaring till de danska protesterna mot Arlas hantering av Muhammedkrisen.

En viktig del i krishantering är att vara proaktiv och göra potentiella motståndare till allierade. Sedan några år tillbaka har Arla exempelvis ett samarbete med Amnesty om mänskliga rättigheter. De samarbetar också med Shell i krishanteringsfrågor, vilket ger företaget värdefull information

till krisarbetet. Arla menar också att en utvecklingsmöjlighet är att Krisberedskapsmyndigheten bistår dem med globala riskbedömningar.

#### **Lärdom 4: Under en kris – intern organisering**

En viktig lärdom från krishanteringen är svårigheten att hantera en omfattande kris internt i företaget. De ansvariga personerna på Arla hade svårt att distansera sig från själva krisen och tänka bredare. Det var också svårt för ledningen att acceptera att det inte främst handlade om vad man gjorde utan snarare om hur företaget uppfattades. En möjlighet hade varit att anlita externa konsulter, som inte var emotionellt kopplade till företaget. Denna lärdom stöds av tidigare studier (Birka Energis elavbrott och akrylamidlarmet, Argenti 2002).

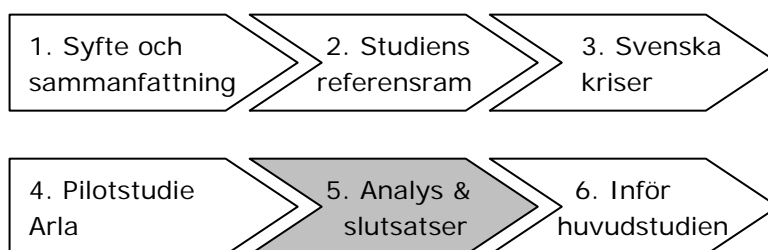
De externa konsulterna hade också kunna bistå i den externa kommunikationen. En lärdom från Muhammedkrisen var att den externa kommunikationen borde helt ha fokuserat på att betona Arlas värderingar. Detta blev påtagligt när Lars Vilks senare tecknade Muhammed som en rondellhund. Arla hade då inga åsikter om tryckfriheten utan kommunicerade istället distans och neutralitet, samtidigt som företagets värderingar betonades.

En annan viktig aspekt av krishanteringsarbetet är spänningen mellan det lokala och det globala, något som internationella företag behöver vara medvetna om och arbeta med. Arlas krishantering visar vikten av att se sig som en del av de samhällen man verkar i. Varumärkesbyggande handlar alltså om mer än ekonomiska resultat. En viktig förklaring till att Arlas Mellanösternkampanj lyckades var att de fullt ut respekterade den lokala kulturen. De presenterade sig som ett företag som var en del av den arabiska världen snarare än en del av den västerländska världen.

Denna lokala satsning visade sig dock vara farlig, i och med att den slog tillbaka på hemmaplan. Detta visar behovet av rätt krisorganisation; krisledningen måste inkludera personer med helikopterperspektiv som ser till hela företaget och inte bara till den marknad som är i fokus för tillfället. Den viktiga avvägningen blir hur företaget ska vara tillräckligt kulturellt diversifierat, samtidigt som det finns en konstant identitet för att bygga upp ett långsiktigt förtroende för företaget och varumärket. Arla har lärt sig av detta och arbetar nu med att utforma riktlinjer, strategier och rutiner för att säkra en global inställning. Företaget tar in tips och kunskaper från lokala chefer i exempelvis Mellanöstern och Kina. Lokala chefer ombeds också presentera listor på lokala frågor. Utifrån detta arbete kommer företaget sedan att ta fram några globala värden eller aspekter som ska ligga till grund för Arlas "identitet". Dessa värden kan vara relaterade till exempelvis miljö, lantbruk och hälsa.

Med litteraturstudien, de empiriska företagsbeskrivningarna och pilotstudien som bas är det nu dags för en sammanfattande analys. Den presenteras i nästkommande kapitel.

## 5 Analys och slutsatser



I detta kapitel analyserar vi vårt material och drar slutsatser. I analysen använder vi också kompletterande material från våra intervjuer med den externa referensgruppen. Fyra huvudslutsatser framträder, och diskuteras mer detaljerat nedan:

1. Det finns en samsyn kring vikten av helhetsanalys, med avseende på såväl tidsdimensionen (före, under, efter) som verksamhetsdimensionen.
2. Ett gemensamt språk och användandet av externa konsulter är viktigt för effektiv krishantering.
3. Extern samverkan har visat sig vara mycket viktig vid samhällskriser. Det är därför förvånande att det finns så lite forskning som beskriver extern samverkan ur företagets perspektiv och som kopplar samverkan till de övriga tre verksamhetsdimensionerna.
4. Idén om särskilda krisfonder bör utredas närmare. Både för aktieägarna och samhället är det viktigt att företag kontinuerligt investerar i krisberedskap och krishantering. Vår pilotstudie och de tidigare studierna visar dock att krisfrågor har låg prioritet hos företag, speciellt om de inte drabbats av någon stor kris. Därför föreslår vi att idén om särskilda krisfonder utreds mer specifikt i huvudstudien. På samma sätt som det finns miljömärkning behöver proaktiva företag kunna visa för sina kunder, anställda och aktieägare att de satsar långsiktigt på krishantering.

### 5.1 Krishantering – samsyn kring vikten av helhetsanalys

Med facit i hand inser många företag att ett effektivt förebyggande krisarbete och effektiv krishantering är oerhört viktigt för deras långsiktiga framgång och konkurrensförmåga. Under en kris kan enorma ekonomiska värden försvinna. Det mest talande fallet är kanske Enron. Inom loppet av några veckor gick bolaget från att vara mediernas älskling till konkurs.

Om vi ser till exemplen med Estonia, elavbrott, akrylamidlarm, stormen Gudrun och Muhammedkarikatyrerna framträder ett mönster. De företag som förbereder sig väl och drar nytta av lärdomar från tidigare kriser hanterar också själva krisförloppet mer effektivt. Genom att kontinuerligt öva krishantering och ha upparbetade rutiner kunde SAS hantera Linateolyckan på ett framgångsrikt sätt. Ledningsgruppen under Marie

Ehrling förstod allvaret och prioriterade sina kunder och deras anhöriga. Det motsatta fallet kan vi se i Nordström & Thulin och Birka Energi. Genom att inte vara förberedda togs företagen på sängen och krishanteringen blev mindre lyckad.

Trots att lärande är så viktigt är fasen efter en kris ofta styvmoderligt behandlad i många företag. Vi ser det dock som mycket viktigt att företaget effektivt använder lärdomarna från kriser i det framtida förebyggande arbetet. Ett sätt kan vara att skapa tydliga forum för att lära sig av olika delar i företaget (om det är stora företag). En annan metod kan vara att sammanfatta lärdomar från krishantering på en A4-sida och skicka ut till alla delar av företaget. En enkel sammanfattning får säkerligen större genomslag än tjocka rapporter som få i företaget läser. Sammanfattningen kan gärna innehålla länkar till den fullständiga rapporten och också kontaktuppgifter till personer som kan berätta mer.

Pilotstudien från Arla visar också på vikten av helhetsanalys. Genom Arlastudien framträder en ny dimension av krisarbete, utöver de tids- och verksamhetsdimensioner som ingår i studiens teoretiska ramverk. Den nya dimensionen benämner vi "lokalt – globalt". När Muhammedkarikatyrerna ledde till omfattande bojkotter hanterade Arla inledningsvis krisen som ett lokalt problem kopplat till Mellanöstern. Genom att ta avstånd och tydligt visa i lokala medier att Arla respekterade islamska värden hoppades företagsledningen att krisen skulle minska. Visserligen mildrades krisen, men den lokala krishanteringen fick globala konsekvenser och på Arlas danska hemmamarknad uppstod kraftig kritik. Att endast "vara trogen mot pengarna" sågs inte med blida ögon. Krisen förflyttades således till en ny front. Det räckte inte med att bara hantera krisen i Mellanöstern, utan lösningarna där var tvungna att passa samhällsnormer på andra lokala marknader. Då blev det uppenbart hur viktigt det är med ett helhetsperspektiv på krishantering, fast i ytterligare en dimension.

Trots samsynen kring nyttan av helhetsanalyser är det dock få företag som hittills anammat detta i praktiken. Ofta ger en större kris upphov till intern självrannsakan och ett flertal initiativ sätts igång. Dock verkar företagen inte se samspelet mellan initiativen, utan olika metoder och verktyg läggs på varandra som ett lapptäcke. Här fyller vår teoretiska referensram en viktig funktion för att illustrera en helhetssyn på krishantering. Med hjälp av referensramen kan företag därmed diskutera krisberedskap och krishantering på ett effektivt sätt. Målsättningen inför huvudstudien är att fylla alla boxar i studiens referensram med konkreta exempel. Alla företag har visserligen inte behov av att hantera alla dimensioner samtidigt, men det är ändå viktigt att föra ut hela ramverket till företagen, tillsammans med konkreta lärdomar från respektive box. Då får de kunskap om alla alternativ som står till buds och hur de systematiskt kan kombineras ihop över tid. Med hjälp av den kunskapen kan företagen sedan göra väl underbyggda val och prioriteringar i krisarbetet.

## 5.2 Behovet av gemensamt språk och externa konsulter

En tydlig slutsats vi kan dra efter litteraturgenomgången och pilotstudien är hur viktigt det är med en genomtänkt intern organisering av krisarbetet. Under själva krishantering ser vi att en viktig framgångsfaktor är att de ansvariga har tränat ihop innan och har ett *gemensamt språk*. Inom Krisberedskapsmyndigheten har vi arbetat mycket med att skapa ett gemensamt ekonomiskt språk i företag. Samma logik tror vi kan användas för krishantering. Det handlar då till stor del om en genomtänkt utbildning och träning som är lika för alla deltagare från företaget. Utbildning handlar alltså inte om att skicka personer på ett antal olika kurser, utan företagets utbildningsinsatser bör snarare fokuseras på en kurs där deltagarna kan utveckla ett gemensamt språk för kriser. Med ett gemensamt språk får medarbetarna den grundtrygghet som behövs för att våga vara flexibel i krishantering. Det skapas en mentalitet att "sådant som inte är explicit förbjudet är tillåtet" och personerna vågar improvisera, något som är nödvändigt för en effektiv krishantering.

En risk med ett gemensamt språk är dock att företaget drabbas av hemmablindhet och får för snäv syn på problemen när alla är tränade att se saker på ungefär samma sätt. Ett sätt att undvika detta är att ta hjälp av externa konsulter. Både tidigare forskning och pilotstudien lyfter fram behovet av externa konsulter för effektivt krisarbete, före, under och efter en kris. Externa konsulter ger viktiga kompletterande synpunkter på hur helhetsperspektivet ska definieras och deras insatser minskar risken för hemmablindhet och liktänkande i företaget. Externa synpunkter kan också ge viktiga aha-upplevelser när potentiella kriser diskuteras i det förebyggande arbetet. När en kris faktiskt har inträffat kan externa konsulter hjälpa till med en bredare probleminramning för att inte missa viktiga aspekter av krisen, samt hjälpa till med mediahantering. Slutligen kan externa konsulter förbättra lärprocessen efter en kris genom att göra oberoende utredningar av vad som hänt och vad som bör förbättras och förändras framöver.

## 5.3 Extern samverkan – den bortglömda dimensionen?

Förstudiens andra slutsats gäller betydelsen av extern samverkan för effektivt förebyggande krishanteringsarbete och effektiv krishantering när krisen väl inträffat. Både akrylamidlarmeret och stormen Gudrun visar att det krävs extern samverkan vid större kriser. Företag kan helt enkelt inte hantera stora kriser på egen hand.

Det finns två arenor för extern samverkan, andra organisationer och medierna. Vid akrylamidlarmeret var det viktigt för McDonalds att skapa en bra relation med både Livsmedelsverket och medierna. I och med att kriser kan påverka varumärket var det viktigt att snabbt få igång en dialog med Livsmedelsverket för att sedan kunna bemöta frågor från tv, radio och tidningar. Precis som för Arla krävdes extern samverkan för att inte en lokal kris i Sverige skulle "spilla över" på företagets internationella verksamhet. Här är tidsperspektivet viktigt. För McDonalds kan varje minut spela stor roll, eftersom lokala problem snabbt kan spridas globalt via Internet. Om

den interna organisationen då inte är tränad eller om relationerna med Livsmedelsverket eller medierna inte är klarlagda kan krisen bli mycket svår att hantera.

Fallet med Eon och stormen Gudrun pekar i samma riktning. För att hantera krisen effektivt krävs en snabb samverkan mellan privata, offentliga och ideella organisationer. Extern samverkan är också viktigt efter krisen. För att kostnadseffektivt investera i nya elledningar krävs ett samarbete mellan elföretagen och myndigheterna.

Trots behovet av extern samverkan finns det dock sparsamt med litteratur på området med ett företagsperspektiv (se dock Sandefeldt 2005, Carlsson & Kraus 2006 samt Mörth & Sahlin-Andersson 2006). Målsättningen med huvudstudien är därför att ytterligare belysa hur företagen ser på extern samverkan. Vad är problemen och hur skulle de kunna byggas bort på ett effektivt sätt? Vad kan göras innan kriser inträffar, och hur kan den externa och interna organiseringsdimensionen utvecklas hand i hand? Med konkreta exempel tror vi att extern samverkan kan gå från att vara "den bortglömda dimensionen" till att kanske bli en av nycklarna till ett framgångsrikt krishanteringsarbete.

Hur kan då denna externa samverkan faktiskt gå till? Vi tror att en viktig del är att företag i samma bransch blir bättre på att ta hjälp av branschorganisationen för att samverka i krishanteringsfrågor. Detta lyfte vi fram redan i vår rapport om privat-offentlig samverkan 2006. Denna samverkan kan vara mer eller mindre strukturerad. I ett första steg kan företagen fokusera på att ha känslspröten ute och lära av kriser hos andra företag i samma bransch. Joakim Säll från Svenska Statoil AB berättade exempelvis att Statoil fick information om att en konkurrents oljedepå exploderat i London. Det fick Statoil att se om sin hantering av oljedepåer som ligger nära bebyggelse. Nästa steg kan vara att träffa sina konkurrenter i ett antal krisforum som branschorganisationen ordnar. Då kan företagen mer strukturerat utbyta erfarenheter kring krishantering och potentiella hot och risker. Via dessa möten kan exempelvis ett krisscenario målas upp, och alla kan sedan bidra med erfarenheter kring det.

Ett tredje steg kan därefter vara att samverka med sina konkurrenter i konkreta projekt för ökad krisberedskap. Ett sådant samarbete finns mellan Shell, OKQ8, Statoil, Preem och Hydro som tillsammans har utvecklat Släckmedelscentralen. Det är ett gemensamt bolag som har mobil släckningsutrustning för att släcka bränder på oljecentraler. Bolaget har också speciella brandmän som är utbildade på oljebrand. Företagen äger de mobila pumparna efter marknadsandel och delar således på kostnaderna. Detsamma gäller Gasakuten, en branschgruppering där man tillsammans äger en bil med utrustning. När en gasolj järnvägsvagn spårade ur var Gasakuten där och släckte.

Slutligen kan ett fjärde steg vara att företagen tillsammans för en dialog med myndigheter om viktiga krisfrågor. Joakim Säll beskriver exempelvis att Statoil vill ha tydligare riktlinjer för vilken roll företagen förväntas ha i

nationella kriser. Om en nationell kris uppstår blir det troligen nödvändigt att prioritera leveranser av olja. Vem har mandat att styra om detta? Hur kommer betalningen att fungera? Säll ser framför sig ett möjligt förslag om en sorts värnpliktssystem där staten gör upp avtal med företagen. Exempelvis: i händelse av en nationell kris ska oljeföretagen göra X och staten betalar Y. Om Statoil går ihop med de övriga oljebolagen kan de tillsammans med myndigheterna ta fram en grundöverenskommelse för hur företagen ska agera om en nationell kris inträffar.

#### **5.4 Finansieringsdilemmat – krävs en krisfond?**

Förutom helhetsperspektiv och extern samverkan är finansieringsproblematiken central för krishanteringsfrågor. Det är lätt att prata om vikten av krisberedskap, men betydligt svårare att få löpande finansiering för projekten, speciellt under lågkonjunktur och tider när lönsamheten är dålig. Ofta, som i Arlas fall, ökar finansieringen först efter en stor kris. En stor utmaning blir därmed att få kontinuerliga resurser till det förebyggande arbetet, speciellt om företaget inte haft någon rejäl kris. Kriser är dock något abstrakt för företagsledningen. Hur gör man kriser konkreta för företagsledningen för att därmed lyckas sälja in dessa investeringar? Här behövs ekonomiska resonemang, och resultaten från denna studie som rör de ekonomiska konsekvenserna av kriser kan vara ett sätt för KBM och andra aktörer att illustrera vikten av att företag satsar på krisarbete. Nedan följer våra preliminära förslag på hur företagen kan säkerställa att säkerhet och ekonomi går hand i hand.

#### **Konkreta ekonomiska kalkyler kompletterat med något som berör**

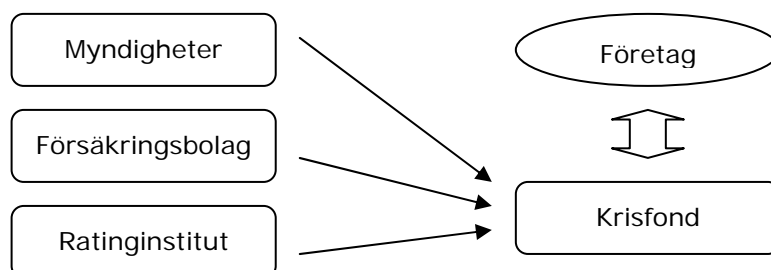
Vår erfarenhet av företagens resursfördelning visar att de som arbetar med krisfrågor måste försöka sätta kostnader och intäkter på detta arbete. Det handlar om stora investeringar och det blir därmed viktigt att specificera den konkreta nyttan av säkerhetslösningar. Joakim Säll från Statoil gav ett faktiskt exempel på detta när han berättade om ett förslag om att införa nya system för pengahantering i Statoilbutikerna. Istället för att diskutera behovet i allmänna ordalag fokuserade analysen på att visa fördelarna: a) personalen behöver inte lägga tid på att räkna pengar, b) problemet med kassadifferenser försvinner, c) banken tar över pengarna, d) rån leder till större personalomsättning, vilket också har ett pris samt e) kunden känner sig tryggare. Alla dessa delar kan sedan kvantifieras i kronor för att jämföras med de investeringsbelopp som krävs.

När de ekonomiska siffrorna väl är på plats ser vi en möjlighet att utnyttja det specifika med kris- och säkerhetsarbete: det är ett område som berör om det presenteras på rätt sätt. Ekonomiska resonemang bör därför kombineras med något som väcker känslor. Ett sätt kan vara att börja presentationen med en pistol (om det gäller satsningar på att förebygga rån), eller ett filmklipp från en fabriksexplosion, för att därefter gå till de ekonomiska resonemangen.

#### **Inrättande av krisfonder**



Vi ser det dock som nödvändigt att hitta en långsiktig och systematisk hantering av finansieringsdilemmat. Om dåliga tider och besparingar ökar risken för dyra kriser, hur kan företag långsiktigt finansiera sitt arbete med krisberedskap? Figur 3 beskriver en idé som tagit form under förstudien. Arbetsnamnet är "krisfond" och bygger på att företag sätter av en viss årlig procentsats till krisberedskaps- och krishanteringsarbete.



**Figur 3:** Förslag till krisfond med tänkbara aktörer.

För att ge företagen rätt incitament skapas krisfonden i samverkan med myndigheter, försäkringsbolag och ratinginstitut. Myndigheterna ansvarar för att företag som använder en krisfond ska få kontinuerlig hjälp att utveckla sitt krisberedskapsarbete. Förutom att de hjälper företagen kommer detta preventiva arbete också att stärka myndigheternas arbete med samhällets krisberedskap. I branscher såsom telekom, energi, bank, transport och livsmedel är krisberedskap en kollektiv uppgift snarare än en individuell uppgift. En andra aktör är försäkringsbolagen. Om företag regelbundet investerar i krisberedskap samtidigt som de utvecklar externa samarbeten med myndigheter torde försäkringspremierna kunna sänkas. Företagen utsätter sig helt enkelt för mindre risk, vilket borde premieras. Försäkringsbolagen är också viktiga eftersom de är experter på att beräkna risker. Storleken på krisfonden skulle kunna baseras på rekommendationer från försäkringsbolagens branschorganisation eller liknande. Avslutningsvis ser vi en roll för en oberoende tredje part. Inom bank- och finanssektorn finns detta i form av ratinginstitut såsom Standard & Poor eller Moody. Dessa ratinginstitut gör bedömningar av företagens kreditvärdighet som därefter sätter grunden för vilka lånevillkor bankerna ger. Om ratinginstituten skulle bedöma företagens krisberedskap skulle detta kunna underlätta prisdiskussioner mellan företagen och deras försäkringsbolag.

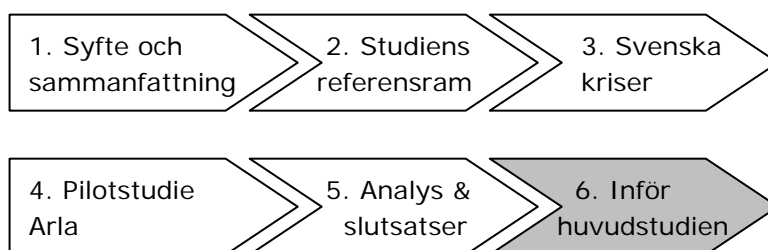
Låt oss illustrera detta med ett exempel. Pondera att Ica skulle vilja upprätta en krisfond efter köttfärskrisen. En första diskussion skulle då handla om hur stora resurser företaget bör satsa årligen. Utifrån denna studies teoretiska ramverk skulle man kunna identifiera tänkbara åtgärder före, under och efter en kris. Dessa åtgärder skulle vidare delas in i verksamhetsdimensionerna – intern organisering, metoder och verktyg, extern samverkan samt finansiering. Utifrån ratinginstitutens jämförelser och analyser skulle företagen sedan kunna fastställa ett årligt budgettak. Detta utgör det tänkta maxbeloppet Ica behöver investera i krisberedskap för att vara "bäst i klassen".

Utifrån budgettaket påbörjas sedan tre parallella diskussioner: med Icas aktieägare, med Icas försäkringsbolag och med relevanta myndigheter. Resultatet av dessa diskussioner blir en första inledande ambitionsnivå för krisfonden. För att förenkla skulle ratinginstituten kunna använda det danska "smiley-systemet" och införa fyra kategorier:

- **Glad smiley (☺):** Företaget är ledande i sin bransch.
- **Medelglad smiley:** Företaget har ett välutvecklat krisberedskapsarbete.
- **Nöjd smiley:** Företaget har ett acceptabelt krisberedskapsarbete.
- **Missnöjd smiley:** Företaget prioriterar för närvarande inte sitt krisberedskapsarbete.

Hur krisfonden exakt ska organiseras och finansieras kräver mer utförliga analyser samt ett antal pilotfall. *Idén att se krisberedskap och krishantering som en investering istället för en kostnad torde dock ha stor potential.* Framförallt skulle dessa satsningar stimulera företagen att engagera sig i externa samverkansprojekt med myndigheter, försäkringsbolag och ratinginstitut. Sådana samarbeten skulle antagligen också ge stora samhällsmässiga vinster och kunna bidra till att krisberedskap och krishantering blir en mer aktuell fråga i näringslivet.

## 6 Inför huvudstudien



I detta avslutande avsnitt diskuterar vi fyra olika frågor inför huvudstudien. För det första behövs en diskussion kring vad en kris är, och beroende på vilken krisdefinition som antas kommer olika företag i fråga för närmare studier. För det andra krävs en analys av vilka företag som ska ingå i studien. Ibland är det inte möjligt att få tillgång till de företag som önskas men ur metodologisk synvinkel är det viktigt att kunna peka ut varför vissa företag väljs och andra väljs bort. För det tredje kommer vi att beskriva den intervjumall som utvecklats under förstudien samt hur vi genomfört vår litteraturstudie. Den fjärde och avslutande frågan kommer sedan att beröra vikten av en extern referensgrupp.

### 6.1 Val av krisdefinition

Vi anser att valet av företag till huvudstudien till viss del beror på vilken definition och indelning av kriser som KBM vill använda sig av. Här följer några olika definitioner av kriser.

Weick (2001, s. 224) definierar en kris på följande sätt:

*En händelse med låg sannolikhet, men med stora risker som hotar de allra mest grundläggande målen för en organisation.*

Sundelius et al (1997) använder följande krisdefinition:

*Kriser är situationer då centrala aktörer uppfattar situationen som att: betydande värden står på spel eller hotas, en begränsad tid står till förfogande, omständigheterna präglas av en betydande osäkerhet.*

Sandefeldt (2005, s.13) definierar en kris så här:

*En extraordinär situation, en plötsligt påkommen händelse i fred då svår påfrestning på samhället uppstår.*

Weicks definition används ofta i internationell litteratur och Sundelius et als definition är vanligt förekommande i svensk litteratur. Vi konstaterar att den definition av kris som används av Sandefeldt i KBM:s temaserie skiljer sig från de två andra definitionerna eftersom samhällsdimensionen betonas. Om KBM vill ha denna samhällskoppling i den kommande huvudstudien minskar urvalet av företag, eftersom kriser som uppfattas som mycket allvarliga från

företagets perspektiv inte behöver leda till någon större samhällspåfrestning. Detta tål att diskuteras vidare när företagskriser väljs till huvudstudien. Uppenbara riskbranscher med samhällskoppling är transport (olyckor, attacker och sabotage), livsmedel (olyckor, sabotage och rykten), läkemedel (olyckor, sabotage och rykten), finansföretag, mjukvaruföretag och säkerhetsföretag (andras verksamhet hänger på att det de gör fungerar).

Vårt intryck efter denna förstudie är att det kommer att vara relativt svårt att hitta företag som ställer upp på omfattande fallstudier av deras krishantering. I första hand kan vi därför kontakta företag med samhällskoppling, men därefter bör det vara möjligt att även inkludera företag utan samhällskoppling. Lärdomar från de senare företagen kan sedan användas även av de företag som primärt är KBM:s målgrupp.

Vidare ser vi ett behov av att ytterligare kategorisera kriser. Det kan handla om kriser med internationell dimension kontra kriser med nationell dimension. En annan indelning är kriser som orsakas av företagen själva (t.ex. Ica) kontra kriser som orsakas av något utanför företagets kontroll (t.ex. Arla). Vi tror att det bästa vore om huvudstudien innehåller flera olika typer av kriser.

## 6.2 Val av företag

Som ett resultat av förstudien har vi utvecklat en matris för att särskilja olika typer av kriser. Den första dimensionen handlar om *vilken typ av kris* det rör sig om. I detta fall särskiljer vi mellan operativa och förtroendemässiga kriser. Birka Energis kris med elavbrott är ett exempel på en operativ kris där elledningar är trasiga och behöver repareras. Det är alltså något konkret och handfast som ska åtgärdas. Stormen Gudrun är ett annat exempel. Arlas kris med Muhammedkarikatyrerna är däremot ett exempel på en förtroendekris. Det finns inget konkret och handfast som ska åtgärdas, utan det handlar genomgående om mjuka värden och förtroende.

<i>Typ av kris</i>	Förtroende	<b>Carnegie</b> - interna rutiner	<b>Arla</b> - Muhammedkarikatyrerna
	Operativ	<b>Birka Energi</b> - elavbrott	<b>Fritidsresor</b> - tsunamin
		Internt	Externt

**Orsak till kris**

**Figur 4:** Fyra typer av kriser.

Den andra dimensionen handlar om *orsaken till krisen*, dvs. om krisen uppstått av interna eller externa orsaker. Birka Energis och Carnegies kriser

berodde exempelvis på bristande interna rutiner. Att Fritidsresor och Arla upplevde kriser i samband med flodvågskatastrofen och Muhammedkarikatyrerna var dock orsakat av externa faktorer.

Utifrån den ovanstående matrisen kan sedan ett antal företag väljas för närmare studier. Baserat på pilotstudier, tidningsartiklar och diskussioner med KBM och den externa referensgruppen har vi följande förslag:

Företag	Typ av kris	Orsak till kris	Kontaktperson
Birka Energi - elavbrott	Operativ	Intern	
Nordea - säkerhetsbrister	Operativ	Intern	
Securitas - värdetransportrån	Operativ	Intern	Åke Andersson
SSAB alt. Avesta Sheffield - simuleringsverktyg	Operativ	Intern	Stig Öhman, Benny Krönfeldt
Telia - utslagna mobilnät	Operativ	Intern	
Skanska - Hallandsåsen	Operativ	Intern	
Kemira - kollapsad cistern	Operativ	Intern	
My Travel - flodvågskatastrofen	Operativ	Extern	
Eon - stormen Gudrun	Operativ	Extern	Bengt Svensson, Curt Lindqvist
Livsmedelsbranschen - akrylamidlarm	Operativ	Extern	
Carnegie - bristande rutiner	Förtroende	Intern	
Ica - köttfärskrisen	Förtroende	Intern	
Ericsson - finansiell kris	Förtroende	Intern	
Volvo - kvalitetsbrister	Förtroende	Intern	
Electrolux	Förtroende	Intern	Ingrid Mogensen

- freon (miljökris)			
Ikea - larm om barnarbete	Förtroende	Intern	
H & M - larm om barnarbete	Förtroende	Intern	
McDonalds, Max, Burger King - svartstädning	Förtroende	Intern	
Skandia - bonus och lägenheter	Förtroende	Intern	
SAS - Linateolyckan alt. Dash-flygplan	Förtroende	Intern	Olle Näslund
Arla - Muhammedbilder	Förtroende	Extern	
Rondellhundarna - något av de svenska företag som skulle bojkottas	Förtroende	Extern	

**Tabell 5:** Förslag på företag som kan ingå i huvudstudien.

En observation är att det sannolikt finns en dynamisk process som vår statistiska matris inte hanterar. Det som för Eon började med något operativt och externt i stormen Gudrun blev snabbt en potentiell förtroendekris. I vissa fall är det oklart vilken typ av kris man hanterar, och det kan finnas spännande forskningsfrågor i att utreda hur krishantering påverkas av denna oklarhet. Detta ligger dock utanför förstudiens ram och får utredas närmare i huvudstudien.

### 6.3 Övriga metodfrågor

Två metodfrågor inför huvudstudien är att göra ett urval av den tidigare forskningen samt att utveckla en intervjumall. Under denna förstudie har vi genomfört en litteratursökning runt krisberedskap och krishantering. Det kan konstateras att det finns en mängd studier på området, även om de flesta inte är inriktade på helheten före, under och efter en kris, och de har för de mesta inte med några finansiella överväganden i krisarbetet. Vi har genomfört litteratursökningar på Handelshögskolans bibliotek och i databaserna Business Source Premier, Emerald och Jstor på Handelshögskolans elektroniska bibliotek. Denna sökning har kompletterats med Google-sökningar samt genomgång av studier på Crismarts hemsida.

Vår slutsats av litteraturgenomgången är att det finns ett stort behov av studier i likhet med den studie vi planerar. Det är viktigt med fokus på företagens åsikter och erfarenheter i de dimensioner som behandlas i ramverket till denna studie. Dessa empiriska bidrag fyller ett viktigt tomrum i den tidigare litteraturen. Den finansiella dimensionen är viktig; företagen

har dålig kunskap kring vad det förebyggande arbetet kostar, och investeringarna ställs inte mot kostnader vid en kris. Många gånger har företagen heller ingen säkerhets- och krishanteringsbudget. Det finns också behov av studier som tar ett helhetsperspektiv på kriser och därmed fokuserar på tiden före, under och efter en kris.

Huvudstudien bör, precis som pilotstudien, bygga på semistrukturerade intervjuer med företagsrepresentanter. Det nedan redovisade frågebatteriet ska inte ses som komplett utan frågor kan tillkomma eller strykas under studiens gång. En viktig del i intervjuerna blir att få företagen att ge konkreta exempel på deras ofta generella synpunkter kring de olika temana.

Som en förberedelse inför intervjuerna föreslår vi också att intervjuaren tar fram aktiekursutvecklingen, först vid den tidpunkt när krisen inträffade, men även hur den sedan utvecklades en tid därefter (detta är endast möjligt för börsnoterade företag). Aktiekursutvecklingen kan sedan diskuteras med företagen när de finansiella övervägandena och konsekvenserna tas upp i intervjuerna. Aktiekursutvecklingen kan också användas i analysen av det empiriska materialet för att kategorisera företagen när det gäller de ekonomiska konsekvenserna på aktieägarvärdet.

## **Intervjumall**

### *Del 1: Allmän introduktion*

Generella frågor kring intervjupersonens position på företaget och erfarenheter av krisberedskaps- och krishanteringsfrågor. Viktigt för att få en bra stämning och intervjuklimat.

### *Del 2: Beskrivning av krisen*

Berätta med egna ord om händelseförloppet såsom du uppfattade det. Vilka tidpunkter och händelser uppfattar du som kritiska? Försök vara så konkret som möjligt i din beskrivning.

### *Del 3: Innan krisen*

#### Intern organisering

- Hur organiserar ni det förebyggande arbetet?
- Har ni ett speciellt kristeam?
- Diskuteras krisberedskap och krishantering på ledningsmöten? I så fall på vilken nivå i företaget?
- Hur arbetar ni med kompetensförsörjning inom säkerhet, risk och krishantering?

#### Metoder och verktyg

- Vilka kriser och hot diskuterar ni?
- Gör ni en klassificering av kriser, exempelvis inom respektive utom företagets kontroll?
- Vilka metoder använder ni i det förebyggande arbetet?
- Eventuellt kan några exempel ges om intervjupersonen inte riktigt vet hur konkret han eller hon ska vara (exempelvis kontinuitetsplanering, scenarioanalys och träning med extern konsult)

#### Extern samverkan

- Samverkar ni med andra aktörer i det förebyggande krisarbetet?
- Vad kan företag och branschförbund göra ihop?
- Hur samverkar ni med det offentliga?
- Samarbetar ni med andra kring kompetensförsörjning inom krisberedskap?
- Hur skulle ni vilja samarbeta med de olika aktörerna?
- Hur ser ni på samhällets krisberedskap?
- Vad anser ni att samhället har för ansvar?
- Vilken roll har ni i samhällets krisberedskap?

#### Finansiering

- Arbetar ni aktivt med att integrera säkerhet och ekonomi?
- Hur får ni prioritet för krisfrågor?
- Hur uppskattar ni företagets kostnader av en kris?
- Hur redovisas kostnader för det förebyggande krisarbetet?
- Gör ni en separat budget?
- Gör ni beräkningar på vad arbetet kostar eller får kosta?
- Jämförs kostnaderna för att arbeta preventivt med de potentiella kostnaderna för en kris?



- Hur mycket investerar företagen på säkerhetsarbetet? Vem fattar beslut om dessa investeringar?

#### Summering före en kris:

- Om du får sammanfatta några viktiga lärdomar som du vill förmedla till andra företag, vilka är de?

#### *Del 4: Under krisen*

#### Intern organisering

- Beskriv hur ni organiserade krishanteringsarbetet.
- Vilka ingick i krishanteringsgruppen?
- Varför valdes dessa personer?
- Gjordes en uppdelning på strategisk och operativ krishantering?
- Fanns ett speciellt mötesrum?
- Använde ni er av externa konsulter? Till vad? Vad tillförde de?
- Fanns någon uppdelning i den information som gick ut till interna respektive externa parter?
- Hur gjordes avvägningarna mellan information till anställda, medierna, kunder och leverantörer?

#### Metoder och verktyg

- Arbetade ni efter en krisplan?
- Hur viktigt var rutiner jämfört med flexibilitet, ge konkreta exempel?

#### Extern samverkan

- Varför valde ni eller varför valde ni inte att samarbeta med någon eller några andra aktörer i krishanteringen?
- Samarbete med konkurrenter?
- Samarbete med branschorganisationen?
- Samarbete med myndigheter?

#### Finansiering

- Vilka finansiella överväganden gjordes i krishanteringsarbetet?

- Hur uppskattade ni de eventuella förlusterna?
- Beskriv både intäktsbortfall och direkta och indirekta kostnader för krisen.

#### Summering under en kris

- Om du får sammanfatta några viktiga lärdomar som du vill förmedla till andra företag, vilka är de?

#### *Del 5: Efter krisen*

#### Intern organisering

- Hur säkerställer företaget att kunskapen från krisen förs ut i organisationen?
- Har ni förändrat något i er interna organisering nu när ni har facit i hand?

#### Metoder och verktyg

- Har ni några konkreta metoder för att föra ut lärdomarna från krisen i företaget?

#### Extern samverkan

- Har krisen inneburit att ni ökat eller minskat er externa samverkan?
- Vill ni ha förändringar i samhällets krishanteringssystem? Exempelvis lagar och nya myndigheter?

#### Finansiering

- Jämför ni kostnaderna för krisen med kostnaderna för förebyggande arbete?
- Gör ni beräkningar på de långsiktiga finansiella konsekvenserna av krisen?

#### Summering efter kris

- Om du får sammanfatta några viktiga lärdomar som du vill förmedla till andra företag, vilka är de?

### **6.4 Extern referensgrupp**

För att kontinuerligt få feedback från näringslivet har författarna etablerat en extern referensgrupp. Erfarenheterna från KBM-rapporten "Privat-

*offentlig samverkan – från idé till fungerande praktik”* (Carlsson & Kraus 2006) visade mycket goda resultat av en sådan referensgrupp. Dessa tre personer har knutits till referensgruppen:

*Jan Nygren, ISAK AB*

Jan Nygren är medlem av KBM:s näringslivsråd och har lång erfarenhet av krisberedskaps- och krishanteringsarbete i både privat och offentlig sektor. Förutom sitt tidigare arbete som vice vd på Saab har han varit ordförande för Näringslivets säkerhetsdelegation (NSD).

*Tommy Svensson, Svenskt Näringsliv*

Tommy Svensson arbetar som säkerhetsansvarig på Svenskt Näringsliv och kanslichef för NSD. Genom sin erfarenhet och position har Tommy Svensson ett mycket utbrett nätverk bland näringslivets ledande aktörer inom krisberedskap och krishantering.

*Joakim Säll, Svenska Statoil AB*

Joakim Säll har som lång erfarenhet av krisberedskap och krishantering i näringslivet. Förutom lärdomar från Nordens största koncern är Joakim Säll från och med 2007 ordförande i NSD.

## 7 Litteraturförteckning

Argenti, P. (2002), "Crisis communication – lessons from 9/11", *Harvard Business Review*, December 2002.

Augustine, N. (1995), "Managing the crisis you tried to prevent", *Harvard Business Review*, Nov–Dec.

Augustine, N. (2000), "*Managing the crisis you tried to prevent*", Boston: Harvard Business School.

Booth, S.A. (1993), "*Crisis management strategy. Competition and change in modern enterprises*", London: Routledge.

Borelius, P., & Malmunger, P. (2003), "*Krishantering, meningsskapande och oklarhet: en multipel fallstudie av företagsledning i livsmedelsbranschen*", Examensuppsats, Handelshögskolan i Stockholm.

Calloway, L., & Keen P. (1996), "Organizing for crisis response", *Journal of Information Technology*, 11, 13–26.

Carlsson, M., & Kraus, K. (2006), "*Privat-offentlig samverkan – från idé till fungerande praktik*", KBM.

Deverell, E. (2004), "*Elavbrottet i Kista den 29-31 maj 2002*", Crismart.

Fink, S. (1986), "*Crisis Management, planning for the inevitable*", New York: American Management Association.

Fischhoff, B. "Visualizing your vulnerabilities", *Harvard Business Review*.

Hammerskog, P. (2005), "*100 sidor om effektiv krishantering i företag*", Redaktionen.

Kjerserud, R & Weisaeth L. (2005), "*Ledarskap i kriser*", Regeringskansliet, Försvarsberedningen.

Knight, R.F., & Pretty, D.J. "*The impact of catastrophes on shareholder value*", The Oxford Executive Research Briefings.

Mitroff, I., & Alpaslan, M. (2003), "*Preparing for the evil*", *Harvard Business Review*, April 2003.

Mitroff, I., & Anagnos, G. (2001), "*Managing crisis before they happen. What every executive and manager needs to know about crisis management*", New York: American Management Association.

Mörth, U. & Sahlin-Andersson, K. (2006), "*Privatoffentliga partnerskap – styrning utan hierarkier och tvång?*", SNS Förlag.

Nellbeck, L. (2004), "*Handbok för krishantering i företag*", Industrilitteratur

Pearson, C., & Clair, J. (1998), "Reframing crisis management", *The Academy of Management Review*, 1, 59–76.

Nohria, N. (2006), "Survival of the adaptive", *Harvard Business Review*, May 2006.

Sandefeldt, J. (2005), "*Samverkan mellan offentlig sektor och näringslivet vid krishantering: en studie av kriser i Sverige 1993–2003*", KBM.

Skoglund, T. (2002), "*Krishantering. Om ledarskap och kommunikation*", Stockholm: Ekerlids Förlag.

Skoglund, T., & Olsson, S. (1995), "*Att lösa kriser i företag*", Stockholm: Ekerlids Förlag.

Sundelius, B., Stern, E., & Bynander, F. (1997), "*Krishantering på svenska: teori och praktik*", Stockholm: Nerenius & Santérus.

Watkins, M., & Bazerman, M. (2003), "Predictable surprises: the disasters you should have seen coming", *Harvard Business Review*, March 2003.

Weick, K.E. (2000), "*Making sense of the organization*", Oxford: Blackwell.