

Kurskod: SKOK01  
Termin: Vårterminen 2015  
Handledare: Marja Åkerström  
Examinator: Asta Cepaite

# Kultur, den viktigaste mottagaren

---

En kvalitativ studie om internationella företags  
kommunikationsanpassningar

ANNA HANERUD & ISABELLE MÖLLERSTEN

---

Lunds universitet  
Institutionen för strategisk kommunikation  
Examensarbete för kandidatexamen



# Abstract

---

## **Abstract**

This study intends to highlight factors affecting the tension between corporate values and international communication adjustments among cultures. This case study has its base when Barilla Group and Top-toy were adjusting their communication while going through separate crises. We conducted this study through a qualitative text analysis with a hermeneutic viewpoint. Collecting empirical findings from both a sender- and receiver perspective due to the importance of the perceived interpretation of crises. As a result Complexity theory is presented as an alternative crisis strategy to understand different interaction patterns and cultures. Further, our results show two factors that influence corporate communication adjustments (1) current societal debates, (2) consumer power. The societal debate chapter is based on the agenda setting theory that describes how news value and formation correlate with how the companies adjust their communication. Second, consumer power impact is analyzed through demand and boycott. At last, the companies completed communications adjustments outline and show that they strive towards a unitary organization identity. The work conducted in this bachelor thesis is equally performed by the two authors.

*Keyword:* Top-toy, Barilla Group, strategic communication, culture, crisis, complexity theory, societal debates, consumer power, organization identity

Number of characters including spaces: 116 450

# Sammanfattning

---

## **Sammanfattning**

Denna studie ämnar kartlägga faktorer som påverkar ett företag och deras internationella kommunikationsanpassning till olika kulturer. Studien har som utgångspunkt den anpassning de internationella företagen Barilla Group och Top-toy genomförde vid varsin kris på en nationell marknad. Studien är en kvalitativ textanalys med empiriskt material bestående av texter från både ett sändar- och mottagarperspektiv. Analysen utgår från ett hermeneutiskt perspektiv där tolkning är en avgörande faktor för hur krisen upplevs. I resultatet framgår det att Complexity theory är ett alternativ för företagens krisstrategier med syfte att förstå olika interaktionsmönster och kulturer. Studien resulterar i två faktorer som påverkar företagens kommunikationsanpassning (1) rådande samhällsdebatter, (2) konsumentmakt. Kapitlet om samhällsdebatten utgår från dagordningsteorin och redogör för hur nyhetsvärde och gruppering har ett samband med hur företagen anpassar sin kommunikation. Därefter analyseras konsumentmaktens inverkan på företagens kommunikationsanpassning genom teorier kring efterfråga och bojkott. Slutligen redogör studien för hur företagens genomförda kommunikationsanpassningar påverkar organisationsidentiteten då de båda väljer att långsiktigt gå mot en internationellt enhetlig organisationsidentitet, utan hänsyn till olika marknaders efterfråga till anpassning. Arbetet kring detta examensarbete har till lika stora delar utförts av båda författarna.

*Keyword:* Top-toy, Barilla Group, strategisk kommunikation, kultur, kris, Complexity theory, samhällsdebatt, konsumentmakt, organisationsidentitet

Antal tecken inklusive blanksteg: 116 450

# Innehållsförteckning

---

<b>1 Inledning</b> .....	<b>1</b>
1.1 Bakgrund & problemformulering .....	1
1.2 Syfte & forskningsfrågor .....	3
1.3 Disposition .....	3
1.4 Avgränsningar .....	4
1.5 Fallbeskrivning .....	4
1.5.1 Top-toy - Könneutrala leksakskataloger .....	4
1.5.2 Barilla Group - Det homofobiska uttalandet.....	5
1.6 Tidigare forskning.....	6
<b>2 Teori</b> .....	<b>9</b>
2.1 Kultur som en meningsskapande process .....	9
2.1.1 Perspektiv på kulturbegreppet .....	10
2.1.2 Globaliseringens effekter på kultur.....	11
2.1.3 Kulturens inflytande på mediedagordningen.....	11
2.2 Kriskommunikation .....	13
2.2.1 Kris som begrepp .....	13
2.2.2 Kriskommunikationsteorier .....	14
2.3 Maktspelet mellan konsumenter och företag .....	16
2.3.1 Konsumtion som maktverktyg.....	16
2.3.2 Företagens ansvarstagande påverkar konsumtionen.....	18
2.4 Identiteter i organisationer .....	19
2.4.1 Organisation som begrepp .....	19
2.4.2 Organisationsidentitet .....	20
<b>3 Metod</b> .....	<b>22</b>
3.1 Vetenskapsteoretisk ansats .....	22
3.2 Fallstudie.....	23
3.2.1 Urval fallstudie .....	23
3.3 Textanalys.....	24
3.3.1 Urval fallstudie .....	25
3.4 Intervju.....	26
3.5 Metodreflektion .....	27

<b>4 Analys</b> .....	<b>29</b>
4.1 Att förstå kriser utifrån interaktionsmönster.....	29
4.1.1 Top-toys kommunikationsstrategier .....	30
4.1.2 Barilla Groups kommunikationsstrategier .....	31
4.1.3 Krisers komplexitet.....	34
4.2 Samhällsdebattens inverkan på kommunikationen.....	36
4.2.1 Maktlösa lagar och regelverk.....	36
4.2.2 Nyhetsvärdets påverkan på kommunikationsanpassningar .....	37
4.2.3 Grupperingens inflytande på mediedagordningen.....	39
4.3 Konsumenten som makthavare .....	41
4.3.1 Efterfrågans makt på företagets kommunikationsanpassning.....	42
4.3.2 Konsumenternas aktiva maktspel genom bojkott .....	44
4.4 Identiteter .....	46
4.4.1 Anpassning ger upphov till flera identiteter .....	46
4.4.2 Att samla flera identiteter inom ramen för en.....	47
<b>5 Diskussion &amp; slutsats</b> .....	<b>50</b>
5.1 Resultat och vidare diskussion.....	50
<b>6 Referenser</b> .....	<b>53</b>
<b>7 Bilagor</b> .....	<b>60</b>
7.1 Bilaga 1 Jämförande mellan Top-toy kataloger.....	60
7.2 Bilaga 2 Facebook-statusar och kommentarer.....	61
7.3 Bilaga 3 Intervjuguide .....	67

# 1 Inledning

---

*Studien utgår från forskningsfältet strategisk kommunikation och avser handla om spänningsfältet mellan företag och deras kommunikativa anpassning till olika kulturer. Vilket i sin tur kan innebära en problematik då kommunikationsanpassningar är en vanligt förekommande orsak till kris. Detta eftersom dagens samhälle präglas alltmer av internationella kriser som uppstår i takt med att olika marknader, länder och intressentgrupper interagerar med varandra. Interaktionerna bidrar till kulturella utbyten och kulturella sammanstötningar vilket kan påverka ett företag olika beroende på kontext. Studien har sin utgångspunkt i två skilda fall, Top-toy och Barilla Group, varpå båda erfarit kriser som resulterat i kommunikationsanpassningar. I kommande avsnitt redogörs bakomliggande faktorer för internationaliseringen av företag och den problematik som uppstår med att vara verksamma på olika marknader. Kommunikationsutvecklingens effekter problematiseras då de innefattar både negativa och positiva följder för organisationer idag. Vidare presenteras även vilken inverkan internationaliseringen haft på individer i takt med att olika kulturer möts. Detta följs upp med studiens syfte och frågeställningar vilket ämnar kartlägga faktorer som påverkar spänningsfältet för företags internationella anpassning och hur detta påverkar organisationsidentiteten. Därefter redogörs studiens disposition och avgränsningar. Avslutningsvis presenteras fallbeskrivningar av de två valda fallen samt tidigare forskning relaterat till studiens avstamp.*

## **1.1 Bakgrund & problemformulering**

I takt med globaliseringens frammarsch har världen luckrats upp och blivit alltmer gränslös. Många menar att globaliseringens utveckling inneburit att länder, kulturer och människor blivit alltmer förenade (Cheney, Christensen, Zorn & Ganes, 2011). Detta eftersom att informationsteknik har möjliggjort för personliga möten virtuellt vilket sammanlänkar människor som tidigare varit avgränsade till

olika geografiska platser (Coombs, 2015). Vidare har digitala medier skapat en möjlighet för nyhetsspridning genom delningar mellan individer oberoende tid och rum. Det har inneburit att internationella händelser blivit mer lättillgängliga utanför den ursprungliga kontexten (Pedersen, 2015). Lundström (2012) menar att internationaliseringen och den digitala utvecklingen har bidragit till de stora mediehusens framfart. Detta ställer han sig kritisk till eftersom de står bakom en stor del av nyhetsutbudet som produceras. Vilket leder till en alldeles för likartad och kommersiell mediedagordning. Internationaliseringens utveckling av informations-spridning kan ge sken av att samhället blivit en mer enhetlig kultur. Dock konstaterar Appadurai (1996) att globaliseringen aldrig kan leda till homogenitet mellan olika kulturella kontexter till följd av faktorer som teknologi, medieformat och språk. För företag innebär detta att kontexten är viktig att ta hänsyn till då kulturer skapas mellan människor (Fornäs, 2012).

Globaliseringen har utvecklat ett internationellt nätverk vilket öppnat upp för ett ökat samarbete men också ett ökat beroendeförhållande mellan nationer och företag (Coombs, 2015). Ett beroendeförhållande finns även i relationen mellan företag och konsumenter, vilket stimulerar en ekonomisk, social och miljömässig tillväxt. Vidare också en mer transparent och sammankopplad värld där företag konstant övervakas av konsumenter och vice versa (Pedersen, 2015). Det har ökat kraven på företag att vara flexibla och kunna agera snabbt i olika situationer (Kolmodin, 2008) eftersom det finns en ökad kulturell mångfald att ta hänsyn till genom lagar, efterfråga och kommunikation (Coombs, 2015). Det internationella nätverket har även inneburit att det är svårt för företag att separera olika marknader då de inte längre är låsta till en kontext. Detta försvårar för internationella företag att utforma externa kommunikationsinsatser efter enskilda marknader (Lundström, 2012). Denna problematik är idag ett faktum då många internationella företag hamnar i kris till följd av misslyckade kommunikationsanpassningar. Kommunikationsanpassningar innebär att företag utformar sin kommunikation efter olika kulturer. Detta kan exemplifieras i Top-toy fallet då de svenska leksaks-katalogerna innehöll en genusmedveten kommunikation och i Barilla Group fallet när de tillsatte en Diversity & Inclusion board med anledning av upprörda konsumenter i bland annat Sverige (se mer utförliga fallbeskrivningar i avsnitt 1.5).

Utifrån ett strategiskt kommunikationsperspektiv behandlar studien hur kommunikationen utformas över kulturgränser för internationella företag. Den utom-

vetenskapliga relevansen bygger på att öka förståelsen för internationella företags ständiga utmaning mellan en kommunikativ helhet eller en kulturanpassad kommunikation gentemot sina intressenter. Med detta kan det konstateras att globaliseringen har medfört många olika aspekter som företag måste anpassa sig efter. Likaså öppnar den upp för individers möjligheter att påverka och påverkas av internationella företag och det är med denna insikt som denna studie tar vid.

## **1.2 Syfte & forskningsfrågor**

Syftet med denna studie är att kartlägga vad som påverkar spänningsfältet mellan i synnerhet två företags kommunikativa anpassningar efter olika kulturer vid kris och hur detta påverkar organisationsidentiteten. Studien utgår från forskningsfältet strategisk kommunikation med utgångspunkt i kriserna som Top-toy och Barilla Group genomgått. Vi ämnar undersöka vilka faktorer som påverkar företagens kommunikationsanpassning utifrån en svensk kontext. Vidare avser studien att belysa vilken påverkan den kulturella kontexten har på företagets kommunikation. Med utgångspunkt i detta har vi för avsikt att besvara tre forskningsfrågor:

- Hur kommunicerade Top-toy och Barilla Group med sina konsumenter vid kriserna?
- Vilka faktorer påverkar företagens kommunikationsanpassningar?
- Vilken inverkan har kommunikationsanpassningarna på organisationsidentiteten?

## **1.3 Disposition**

Denna studie har delats upp fem delar: inledning, teori, metod, analys och avslutas med diskussion och slutsats. Först kommer bakgrund och problemformulering där bakomliggande faktorer presenteras för spänningsfältet mellan företag och deras kommunikativa anpassning efter olika kulturer. Detta leder sedan fram till syfte och forskningsfrågor samt avgränsningar för studien. Sedan kommer tidigare forskning i form av avhandlingar och vetenskapsteoretiska rapporter som ligger till grund för denna studie. I andra avsnittet presenteras teori och begrepp som fö-



religger analysen och hanteringen av empirin. Forskning beträffande kultur, kris-kommunikation, konsumentmakt samt organisationsidentitet redogörs. I metod-avsnittet presenteras det vetenskapsteoretiska angreppssätt samt insamlings- och analysmetoder för empirin. I analysen redogörs resultatet av empirin med stöd av de teorier som beskrivits med syfte att besvara forskningsfrågorna. Slutligen sammanfattas studiens resultat genom slutsatser, diskussion och infallsvinklar för framtida forskning.

## **1.4 Avgränsningar**

Vi har även valt att avgränsa denna studie till att ligga inom ramen för forskningsfältet strategisk kommunikation. Vidare avgränsas den till att utgå ifrån två specifika fall som representerar det spänningsförhållande studien ämnar undersöka. Då vi gör en kvalitativ studie vill vi uppnå en djupare förståelse i respektive fall och begränsar oss därför till dessa två utifrån den tidsram som studien har tilldelats. I denna studie har vi vidare valt att avgränsa oss till att undersöka internationella företags anpassning efter den svenska kontexten. Detta med främsta anledningen att förstå språket i det empiriska materialet. Vi har valt att inte avgränsa oss till specifika informationsplattformar i vårt sökande efter empiriskt material för att inte begränsa oss i förhand utan strävar efter variation i materialet. Vi har även valt att avgränsa oss från att undersöka företagens värderingar om lika behandling och jämställdhet innan krisen brutit ut, eftersom det materialet var svårt att få tag på.

## **1.5 Fallbeskrivning**

I detta avsnitt kommer vi att redogöra för vilka fall som studien ligger till grund för.

### ***1.5.1 Top-toy - Könsneutrala leksakskataloger***

Vi har valt att studera Top-toys kommunikationsanpassning efter svar på kritik från den svenska kontexten gällande införandet av en mer genusmedveten leksakskatalog (Bilaga 1). Top-toy är ett danskt företag verksam i norra Europa och är den främsta grossisten och detaljisten inom barnleksaksindustrin och ägare av

bland annat Toys "R" us och BR leksaker (Top-toy, 2015). Under flera år har företaget kritiserats i Sverige med anledning av deras stereotypiska framställning av flickor och pojkar i leksakskataloger. Kritiker menar att könen framställs på ett nedvärderande och föråldrande sätt vilket reproducerar starka könstereotyper. 2009 fälldes Top-toy av reklamombudsmannen (RO) för diskriminering av kön. RO är en stiftelse som arbetar för hög etik i reklam och vägleder marknadsaktörer i reklamsammanhang. De följer Internationella Handelskammarens (ICC:s) regler för reklam och marknadskommunikation (RO, 2015). I Top-toys fall menade RO att framställningen ej var representativ för hur respektive kön leker idag (RO, 2009). 2012 valde Top-toy att tillgodose kritiken och anpassade sina leksakskataloger så att flickor kunde leka med leksaker förknippade med pojkar och tvärtom. Detta framgår i ett pressmeddelande där Top-toy skriver att de inte vill att katalogen ska spä på konstruktionen av kön, utan vill att den spegla hur pojkar och flickor leker i ett modernt samhälle (Top-toy, 2012; Bilaga 1). Anpassningen genomfördes vid tillfället endast i Sverige med syfte att tillfredsställa den svenska marknaden.

Denna studie fokuserar på den kris företaget genomgick i samband med RO-anmälningarna i Sverige. Detta med anledning av att vi ämnar undersöka Top-toys krishantering vad gäller anpassningen efter den svenska kontexten. Vi har valt att utgå från både ett mottagar- och sändarperspektiv. I artiklarna framkommer både företagens och individers röster i form av kommentarer och uttalanden. Bådas röster framkommer även i RO-anmälan då anmälares motivering för anmälan tydliggörs samt att försvarsyttan presenterar företagens röst. Företagens röst framkommer också i form av pressmeddelanden.

### ***1.5.2 Barilla Group - Det homofobiska uttalandet***

Det andra fallet vi valt att studera utgår ifrån när Barilla Groups styrelseordförande nedvärderade homosexuella i italiensk radio. Barilla Group är en stor livsmedelaktör och har 13 varumärken i sin produktportfölj. I Sverige är företaget ägare av bland annat Barilla och Wasa (Barilla Group, u.å.).

2013 uttalade sig styrelseordförande Guido Barilla om varför den traditionella familjen endast representeras i deras reklamer. Han menade på att Barilla riktar sig mot den traditionella familjen och därför inte marknadsför homosexuella par.

Han menade att om homosexuella par inte uppskattade denna reklamskildring kunde de välja att äta annan pasta (Svenska Dagbladet, 2013, 26 september). Uttalandet fick stor uppmärksamhet internationellt och framförallt i Sverige, vilket föranledde en stor medial uppståndelse varpå många ställde sig kritiska till Barilla Group.

Den kritikerstorm företaget fick erfaras bidrog till att företaget förändrade sina arbetsprocesser. Den största förändringen som genomfördes av Barilla Group efter uttalandet var att tillsätta en Diversity & Inclusion board för att aktivt börja arbeta med dessa frågor kommunikativt internt i företaget (Barilla Group, 2013). Krisens utgångspunkt är uttalandet vilket resulterar i en extern kommunikativ anpassning som synliggörs via Facebook-statusar samt den tidigare nämnda interna kommunikationsanpassningen med införandet av Diversity & Inclusion board.

Mottagarperspektivet utgår från Facebook-kommentarer och konsumenters röster i artiklar i form av utlåtande om uttalandet. Sändarperspektivet framkommer genom en intervju med Frida Vingård (nordisk HR-chef på Barilla Group), pressmeddelanden, Facebook-statusar samt uttalanden i artiklar.

## **1.6 Tidigare forskning**

Nedan presenteras tidigare forskning som denna studie tar avstamp i. Dessa berör områdena (1) kommunikation i ett multikulturellt samhälle, (2) public diplomacy som kriskommunikationsverktyg, (3) svenskars kommunikation med icke-svenskar i professionella sammanhang och (4) PR-praktikers perspektiv på kulturens inverkan på kriskommunikation.

Susanna Magnussons (2014) avhandling undersöker hur organisationer idag uppnår trovärdighet och social legitimitet i ett multikulturellt samhälle. Studien utgår ifrån den kulturella heterogenitet som dagens samhälle karaktäriseras av. Vidare undersöker den hur organisationer bör kommunicera i multikulturella kontexter samt vilka kommunikationsprocesser som skapar förtroende. Studien resulterar i att organisationer måste hitta en balans i kommunikationen och acceptera varandras likheter och skillnader mellan kulturer. Att organisationer bör hantera kultur med försiktighet och undvika att sammanlänka olika kulturer med vissa kompetenser. Sammanfattningsvis från denna studie tar vi med oss vikten av att

förstå kulturers variationer och vidare betydelsen av kommunikation i ett förtroendeskapande syfte.

Utifrån ett mer övergripande perspektiv har Eva-Karin Olsson (2013) studerat hur public diplomacy kan användas som ett kriskommunikationsverktyg, utifrån kriser som överskrider nations-, kultur-, och religionsgränser. Public diplomacy bygger på en slags medlingsfunktion som sker över och mellan landsgränser. I studien jämför hon Sverige och Danmarks hantering av krisen med Muhammedkarikatyrerna, varpå hon menar att public diplomacy kan användas som ett verktyg för att lindra kriser. Då det ökar förståelse för olika parter agerande, vilket kan liknas vid Magnusson (2014) resultat; vikten av att acceptera varandras likheter och skillnader mellan kulturer. Olssons (2013) resultat innefattar tre åtgärder för att mildra en kris. (1) uppmärksamma möjliga åtgärder och relevanta aktörer, (2) bilda nätverk med intressenter och tredjepartsaktörer samt bilda interna nätverk och (3) kommunicera mellan intressenter för att mildra eller förebygga en eskalering av kriser. Detta tydliggör olika intressenters inverkan på krisers utkomst vilket kan härledas till vår studie då vi undersöker två företag som varit i kris. Viktigt är dock att uppmärksamma att public diplomacy främst riktar sig till offentliga myndigheter och deras krishantering.

För att undersöka ett mottagarbaserat perspektiv har Inger Larsson (2010) studerat hur svenskar kommunicerar med icke-svenskar på internationella arbetsplatser. Detta blir relevant i vår studie då mottagaren är i fokus för det interkulturella mötet, fastän vår studies fokus ligger vid hur icke-svenskar kommunicerar med svenskar. Studien baseras på ett trettiotal kvalitativa forskningsintervjuer med tre skilda arbetsgrupper: näringsidkare inom exportindustrin, Svenska Röda Korset samt forskningsinstitutioner vid svenska universitet. Resultatet visar att varje organisationsgrupp skiljer sig markant ifrån varandra vid val av kommunikationsstrategier. Det visar att kommunikationsprocesser ej är nationellt betingade utan konkretiseras i förhållande till organisationen. I. Larsson (2010) menar emellertid att ökad medvetenhet om andra kulturer skapar gynnsammare förutsättningar för själva mötet. Detta framhäver svårigheten med att förutbestämma kommunikationsinsatser eftersom olika interaktionsmönster skapar olika förutsättningar för kommunikation. Detta är en insikt som vi tar med oss till vår studie för kriser i olika kontexter.

I *Multicultural environments and their challenges to crisis communication* undersöker de Fatima Oliveira (2013) genom djupintervjuer hur kommunikationspraktiker ser på kultur relaterat till kriskommunikation. Hennes resultat visar att praktikerna ser kultur som endast en av många faktorer som tillhör mångfaldsbegreppet liksom ålder, religion och utbildning. Genom att kultur endast ses som en beståndsdel genomskyras kultur inte utifrån alla demografiska faktorer och står därför i kontrast till Magnussons (2014) perspektiv på kultur. Praktikerna har även svårigheter med att definiera multikulturalism då de vid frågan ser till endast en annan etnisk grupp. I. Larsson (2010) menar i sin studie att det är viktigt för praktiker att ha en medvetenhet om andra kulturer med syfte att utveckla och förbättra affärsmöten. Sista anser praktikerna att kulturaspekten är en viktig del vid kris men att de inte känner sig kunniga att applicera det i praktiken. Detta upplever vi är en generell problematik idag som vi även kan uttyda i både Top-toy och Barilla Group då kulturer inte tas hänsyn till i kommunikationsinsatserna.

Dessa fyra studier visar ett nyanserat sätt att se på kommunikation med främsta fokus utifrån ett kulturperspektiv. Studierna visar på den komplexitet som rör kommunikation över kulturgränser oavsett om det gäller inom ett land eller mellan länder. De visar även hur kulturaspekten fått ökad relevans på senare tid för organisationers framgång på olika marknader.

## 2 Teori

---

*I detta avsnitt utvecklas teorier och begrepp som kommer ligga till grund för analysen med syfte att besvara våra forskningsfrågor. Vi kommer till en början att definiera kulturbegreppet med anledning av att kultur är en bakomliggande faktor i hela arbetet, som inverkar på kommunikation mellan olika kontexter. Vilket påverkar utvecklingen av företagens kriser på grund av de kulturella skillnaderna. Därefter kommer vi att presentera kriskommunikationsteorier med syfte att analysera företagens krishantering i respektive fall. Vi redogör för flera skilda teorier med anledning av att de utvalda fallen använt sig av olika strategier som härstammar från olika teorier. Därefter kommer vi att presentera teorier inom konsumtionsbeteende med syfte att redogöra för vad som driver konsumtion samt vilka maktförhållanden som speglas mellan företag och konsument. Slutligen för att få en djupare förståelse om hur organisationers identiteter påverkas i en kris-situation kommer vi problematisera organisationsidentitetsbegreppet.*

### **2.1 Kultur som en meningsskapande process**

“Through communication we create culture, and when we communicate, we communicate culturally” (Lull, 2000, s. 10). Kultur är ett komplext begrepp som genomsyrar alla komponenter av ett samhälle inklusive kommunikation. I detta avsnitt ämnar vi diskutera kulturbegreppet och dess meningsskapande processer utifrån globalisering och mediedagordningen då de är genomgående inslag i studien. Kriserna som studeras förekommer på en internationell arena vilket gör det relevant att redogöra för den kulturella mångfald som finns på en global marknad. Vidare är kriserna ett resultat av en befintlig samhällsdebatt och därför presenteras dagordningsteorin med utgångspunkt i mediedagordningen.

### ***2.1.1 Perspektiv på kulturbegreppet***

Ett begrepp med stor vikt i studien är kultur. För att förstå vidden av kulturbegreppets komplexitet redovisas nedan centrala definitioner samt vilken utgångspunkt av begreppet vi ämnar använda oss av framöver. Därmed är det även relevant att påminna sig om att vi som författar denna studie är bärare av olika kulturer som kommer prägla våra tolkningar och uppfattningar av olika definitioner.

Det finns svårigheter med att definiera vad kultur innebär eftersom alltifrån vad människor gör, till hur samhället är uppbyggd kan härledas till begreppet kultur (Fornäs, 2012). Således kan det ses som ett sammanhängande system av uppfattningar, värderingar och normer (I. Larsson, 2010). Fornäs (2012) kategoriserar kulturbegreppets användningsområden i fyra huvudgrupper (1) ontologi som fokuserar på kultur som odling och ordning, vilket kan härledas till hur samhällen är uppbyggda, (2) antropologi betecknar kultur som livsform vilket synliggör kulturers olikheter, (3) estetik refererar till kultur som konst med en särskild inriktning på estetiska verk och praktiker och sist (4) hermeneutik som utgår från kultur som meningsproduktion. Studien kommer ta avstamp i det hermeneutiska perspektivet på kulturbegreppet med syfte att analysera kommunikation mellan olika kulturer.

Ur ett hermeneutiskt perspektiv bygger kultur på meningsskapande praktiker. Det betyder att åskådningen på liv och samhälle grundar sig på mening, tolkning och kommunikation (Fornäs, 2012). Vidare är detta synsätt nära besläktat med semiotiken, läran om tecken och symbolism, vilka knyter samman människor genom ömsesidig förståelse av tecken, koder och symboler (Lindgren, 2009). Därmed skapas och återskapas kultur mellan människor och påverkar individens uppfattningar om världen (Stier, 2009). Sociologen Geert Hofstede anser att nationer är ett sätt att kategorisera människor för att uppmärksamma kulturella skillnader (Hofstede & Hofstede, 2008). I. Larsson (2010) ställer sig kritisk mot Hofstedes resonemang som bygger på begreppen nationalkultur och kulturgeneraliseringar. Anledningen till kritiken är att begreppet nationalkultur har rasistisk härkomst, istället menar hon att kultur innehåller kulturvariationer. Dock medger hon att det inte går att avskärma helt från resonemanget att en grupp individer boende på samma plats på jorden delar värderingar. Emellertid bör detta dock benämnas som nationell identitet snarare än för nationalkultur. Identitet implicerar en konstruktion skapad genom kommunikation präglad av den kulturella ramen (I. Larsson,

2010). Kultur är således ett mångfacetterat begrepp vars komplexitet ökar i takt med att nationsgränser suddas ut.

### ***2.1.2 Globaliseringens effekter på kultur***

Utifrån en global kontext beskriver Tomlinson (1999) globaliseringen som; complex connectivity, vilket refererar till de sammankopplade nätverk som karaktäriserar det moderna sociala livet. I detta nätverk är kultur en lika viktig variabel som exempelvis ekonomi och politik. Författaren menar att genom complex connectivity blir kultur mindre bunden till en specifik plats och mer rörlig över gränser. Appadurai (1996) syftar också till komplexiteten i kultur och anser att världen aldrig kommer kunna uppnå fullständig kulturell homogenitet. Detta eftersom att lokala och regionala influenser inte försvinner på grund av att kulturer importeras. Appadurai menar att det finns fem faktorer som ligger till grund för att kulturell heterogenitet är bestående, (1) ethnoscapen som betecknar flödet av människor i världen, (2) technoscapen beskriver transport av industriell teknologi, (3) finanscapen redogör för globala finanser (4) mediascapen bygger på uppbyggnad av bilder som konstruerar kulturella berättelser och (5) ideoscapen förmedlar bilder av ideologier av kulturer. Poängen med dessa fem faktorer är förklara varför en kulturell mångfald är beständig (Appadurai, 1996). Vidare innebär detta att olika kulturella kontexter har ett stort inflytande på den globala arenan.

### ***2.1.3 Kulturens inflytande på mediedagordningen***

All text och kommunikation som produceras skapas inom ramen för en kulturell kontext (Lull, 2000). Därmed utgör den kulturella kontexten en av flera faktorer som påverkar vad som får utrymme på dagordningen och vidare vad som bidrar till samhällsdebatten (Nord & Strömbäck, 2005). Den främsta teorin rörande mediernas påverkan på opinionen är dagordningsteorin. Teorin utgår ifrån hur medierna påverkar människors verklighetsbilder och uppfattningar om världen och vidare vilka samhällsfrågor som blir centrala (Shehata, 2012). För att välja ut och värdera nyheter finns två inriktningar med stort inflytande på mediedagordningen, dessa är (1) intresse och (2) betydelse. Intresse innefattar vad medierna tror att deras publik är intresserad av, vilket kan antas styras av den publika efterfrågan. Betydelse innefattar vad medierna anser att publiken bör känna till, vilket gör att ut-



budet på nyheterna får stor betydelse (Strömbäck, 2014). Tre andra dimensioner som präglat nyhetsvärdering är tid, kultur och rum. Dessa syftar till en händelse som har en tidsmässig relevans, stark kulturell förankring och som ligger nära i rummet har sannolikt ett högt nyhetsvärde (Hadenius, Weibull & Wadbring, 2011). Dessa dimensioner som förklarar nyhetsvärdet kommer sedan appliceras på våra valda fall och diskutera krisernas relevans på mediedagordningen.

Kritiken som riktas mot mediedagordningen bygger på det begränsade urvalet av information som återges i nyhetsmedierna. Teorin styrs av snäva variabler så som publikintresse och kommersiellt gångbara nyheter (Ghersetti, 2012). Detta är en följd av den globala mediedistribution som skapats i takt med det internationaliserade mediasamhället som existerar idag. Problematiken med att kommersiellt gångbara nyheter fått ännu större plats i medieutbudet är att det mesta som rapporteras utgår från den största samhällsgruppens åsikt vilket betyder att de mindre samhällsgrupperna undermineras på mediedagordningen (Lundström, 2012).

Utvecklingen av digitala medier har möjliggjort för medborgare att inta en aktivare roll i en meningsskapande- och informationsspridningsprocess genom medborgarjournalistik. Det har inneburit en ökad makt att utmana och påverka mediedagordningen. Utrymme har således givits till den enskilde individen att publicera händelser och debatter på mediedagordningen som är oberoende de etablerade och dominerade medierna. Detta innebär även att individer lättare kan interagera med sändaren av olika budskap exempelvis via företags egna digitala medier (Carlsson, 2012; Hadenius et al., 2011). Medborgarjournalistiken har emellertid bidragit till en svårighet att få sina budskap hörda på grund av ett ökat informationsflöde (Lundström, 2012). Ett alternativt sätt att nå ut med sin åsikt är genom opinionsbildning på digitala medier, genom att gruppera sig kan olika frågor föras fram på mediedagordningen. Grupperingsmöjligheterna bidrar även till en mobilisering av människors åsikter samt snabb spridning av budskap (Hadenius et al., 2011). Sammanfattningsvis är kultur centralt förankrat i hela samhället vilket reflekteras i mediedagordningen. Genom att individer intagit en större maktposition på mediedagordningen blir det relevant för företag att ta deras kulturella värderingar i beaktning vid utformning av kommunikation. Individernas påverkan på mediedagordning återspeglas även i studiens observerade fall vilket förtydligar relevansen för företagen att beakta den rådande samhällsdebatten i olika kulturer vid kommunikationsanpassningar.

## 2.2 Kriskommunikation

*Då studien tar avstamp i två skilda kriser finner vi det relevant att lyfta fram olika kriskommunikationsteorier. Detta med anledning för att skapa en kontext och vidare kunna analysera olika faktorer som påverkar företagen i kris. Begreppet kris är omdiskuterat i forskningen, därför redogörs flera definitioner till en början. Vidare är krisdefinitionen relevant eftersom den vanligtvis ligger till grund för vilken krisstrategi som företagen väljer att tillämpa. Med utgångspunkt i det empiriska kommer vi senare i analysen undersöka vilka strategier som kategoriseras till de olika fallen. Teorierna ställs även i kontrast till Complexity theory som definierar krisen utifrån olika kontexter.*

### 2.2.1 Kris som begrepp

Begreppet kris är ett väl omdiskuterat begrepp och bärare av flera definitioner. Olika forskningsfält definierar kris utifrån olika parametrar, i denna studie utgår vi från ett kommunikativt synsätt på kris. En generell definition lyder ”some breakdown in a system that creates shared stress” (Perry, i Coombs, 2015, s. 2). Vilket är en öppen och bred tolkning av vad kris innebär. Ett vanligt sätt att definiera kris på är att utgå ifrån själva händelsen och därefter kategorisera den, exempel på kriskategoriseringar är naturkris, teknologisk kris och konfrontationskris etcetera (Lerbinger, 2012). För att återge en mer specifik definition menar Coombs (2015) att kriser är oförutsägbara händelser som hotar uppfattningen hos en organisations intressenter ofta relaterade till hälsa, säkerhet, miljö och ekonomiska problem. Utgångspunkten i denna definition är att kriser har en negativ påverkan på organisationer. Ulmer, Sellnow och Seeger (2015) har utformat en mer modern tolkning av kris vilken innebär att den kan ses som en eller flera händelser. Utöver hotbildningen kan krisen även medföra möjligheter för organisationen i form av lärdomar och utveckling. Tidigare teorier har vid definition av kris utgått från en organisations perspektiv, vidare menar Gilpin och Murphy (2012) att en kris även kan definieras från dess berörda intressenter. För att problematisera begreppet ytterligare menar Gilpin och Murphy (2012) att det finns en problematik med att överhuvudtaget försöka definiera kris, då det kan ha stor påverkan på hur krisen bemöts. Genom definition exkluderas nämligen viktiga element av krisen som är av relevans för att förstå den.

### **2.2.2 Kriskommunikationsteorier**

Utifrån vilken definition av kris som används finns olika utformade krisstrategier. Exempelvis har Lerbingers (2012) och Coombs (2015) definitioner utgångspunkt i strategier som grundar sig på att återbygga ett rykte som är i kris. Två centrala kristerier som fokuserar på att återbygga ett skadat rykte är Image restoration theory (IRT) (Benoit, 1997) och Situational crisis communication theory (SCCT)(Coombs & Holladay, 2012). IRT är en kristeri som bygger på att minimera riskerna för det skadade ryktet och kontrollera uppfattningen av organisationen. Därmed är intressenternas uppfattning av krisen den viktigaste aspekten att ta hänsyn till, eftersom uppfattningen väger tyngre än sanningen. Det finns fem centrala krisstrategier som handlar om att återskapa ett rykte (1) förnekelse av ansvar för krisen, (2) förskjutning av ansvar på någon annan, (3) reducera offensivitet genom att försöka minimera ansvaret för krisen, (4) åtgärda agerandet och (5) erkänna ansvar för krisen (Benoit, 1997).

Till skillnad från IRT utgår SCCT från dimensionerna kristyp, krishistoria och tidigare rykte vid val av strategi. Coombs (2015) menar att organisationer ska inta ett mer övergripande perspektiv på krisen och dess faktorer. Detta för att kunna utläsa vilken strategi som bäst lämpar sig för att hantera krisen. Det centrala i SCCT bygger på det ansvar organisationen tar med hänsyn till krisen. Den ansvarstagande processen ligger till grund för hur intressenter faktiskt upplever krisen och vidare hur organisationens rykte riskeras att påverkas (Coombs, 2015). SCCT bygger på responsstrategier utifrån tre faktorer som påminner mycket om Benois (1997) krisstrategier (1) förnekelse bygger på att försöka avsäga sig ansvaret, (2) förminskning försöker minimera organisationens ansvar för krisen och (3) återbyggnad ämnar förbättra perceptionen av företaget genom kompensation eller ursäkt (Coombs & Holladay, 2012). Båda ovanstående teorier utgår från att kriser är negativa händelser för organisationer, vilka även är framträdande i de båda studerade fallen. Till skillnad från dessa har Ulmer et al. (2015) utvecklat en annan teori som ser till krisens möjligheter. Teorin Discourse of renewal (DoR) fokuserar även på krisers positiva effekter för organisationen. Utifrån detta synsätt skapas en mer fullständig bild av krisen där fokus istället riktas på vilka lärdomar och utvecklingsmöjligheter krisen bidrar med. Det leder till ett mer framåtsträvande arbetssätt vilket resulterar i en långsiktig utveckling för företaget (Ulmer et

al., 2015). Denna teori är relevant för Barilla Group eftersom krisens möjligheter även uppmärksammades i deras krishantering.

Kritiken som ovannämnda teorier fått bemöta handlar om att det finns ett behov av att identifiera, klassificera och prioritera kriser och därefter välja responsstrategi. Problematiken med detta bygger på att kriser är komplexa och ej möjliga att kategorisera. De interaktionsmönster organisationens intressenter ingår i är bredare och mer inflytelserika än vad krisstrategierna ovan tar hänsyn till. Complexity theory som kristeori innebär att man studerar många individer och deras interaktioner, vilka i sin tur skapar stora mönster med effektfull inverkan på samhället. Utifrån denna teori anammas ett holistiskt perspektiv som bygger på att uttyda större mönster till varför en kris sker. Det finns många olika faktorer som kan orsaka en kris exempelvis kan det handla om kontextuella nyheter, relationer mellan människor och kulturella förväntningar etcetera (Gilpin & Murphy, 2012). Detta kan knytas an till studiens valda fall genom att se till hur kriserna utvecklades av kulturella och kontextuella faktorer. Den krisstrategi som förmedlats inom Complexity theory bygger på att ingen kris går att förbereda sig för fullt ut. Istället bör företag i sitt krisstrategiska arbete använda all den kunskap som finns inom individerna i företaget. Eftersom dessa personer ingår i diverse interaktionsmönster och kulturella kontexter vilket kan medföra en djupare förståelse för hur organisationen kan hantera både aktuella och potentiella kriser (Gilpin & Murphy, 2012).

Sammanfattningsvis har detta avsnitt givit exempel på definitioner av begreppet kris med syfte att uppvisa olika riktningar inom fältet kriskommunikation. Vidare har IRT, SCCT, DoR och Complexity theory presenterats och kritiserats för att ge ett bredare perspektiv på vilka krisstrategier som är aktuella att tillämpa i vår analys. Detta med anledning av att båda studerade fallen utgår från en krissituation. För att kunna uttyda hur företagen kommunicerat i krisen behövs ett teoretiskt ramverk som grund för att synliggöra potentiella strategier.

## 2.3 Maktspelet mellan konsumenter och företag

*I detta avsnitt presenteras maktspelet mellan företag och konsumenter. Makt utgör en viktig faktor i denna studie med syfte att förstå av vilka anledningar företagen väljer att anpassa sin kommunikation. I båda fallen väcktes starka konsumentreaktioner vilket hade en stor inverkan på företagens kommunikation. Två centrala aspekter av konsumenternas makt gentemot företag är efterfrågan och bojkott.*

### 2.3.1 Konsumtion som maktverktyg

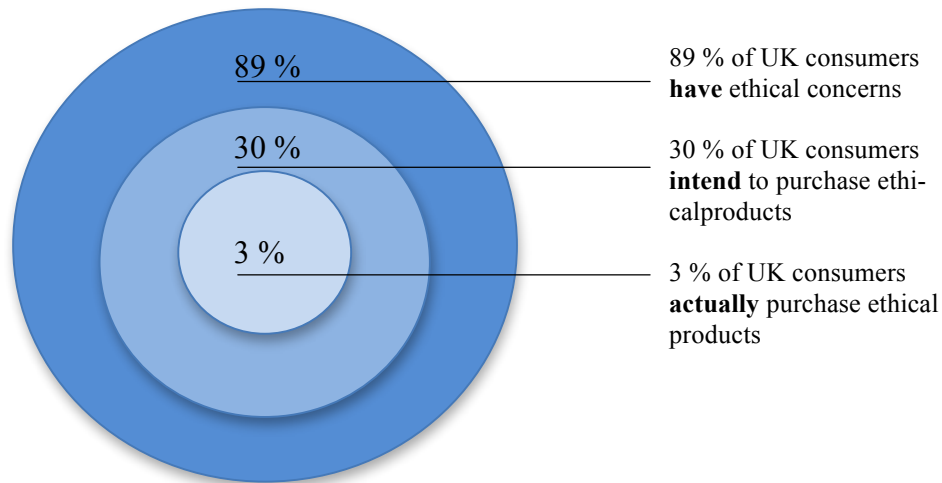
Maktperspektivet är relevant eftersom det influerar kommunikationsutformningen för ett företag. Intressenter kan ha ett stort inflytande på hur företagen har valt att anpassa sin kommunikation. Enligt Strömbäck (2009) sammanfattas maktbegreppet genom olika intressenters möjligheter att påverka varandra. Freeman (i Hayes, 2010 s. 145) definierar intressenter ”as any individual or group who can affect or is affected by achievement of the organization’s objectives”. Vikten i denna definition är att intressentgrupper kan inneha ett stort inflytande över organisationen. Därmed bör organisationen ha goda kunskaper om såväl interna som externa intressentgrupper med syfte att förstå deras behov och förväntningar (Hayes, 2010; Strömbäck, 2009). För att förstå de studerade företagens relation med intressentgruppen konsumenter, kommer vi fortsättningsvis teoretisera maktrelationen mellan konsumenter och företag och hur den utspelar sig ur ett kommunikationsperspektiv.

Makten genom kommunikation har ändrats med utveckling av teknologi och forskning. I tidig kommunikationsforskning har utgångspunkten för kommunikation grundat sig på en transmissionssyn, vilket visar på vem som har makten att styra budskapet. Det innefattar en envägskommunikation mellan sändare och mottagare, varpå sändaren har makten över de budskap som sänds ut och mottagaren har ingen möjlighet att påverka utformningen av budskapet (Strömbäck, 2009). Det har emellertid skett ett skifte i kommunikationen genom ökad förståelse av att kommunikation sker i växelverkan mellan individer och organisationer (Falkheimer & Heide, 2013). Detta kan definieras som strategisk kommunikation vilket innebär ”en organisations medvetna kommunikationsinsatser för att nå sina mål” (Falkheimer & Heide, 2013, s. 13). Således behandlar fältet ett helhetsperspektiv

på kommunikation där syftet är att skapa en gemensam mening via symboler och tecken (Falkheimer & Heide, 2013). Ur detta perspektiv framkommer det att intressenter utgör viktiga maktaktörer vid utformningen av företagens kommunikation. Med utgångspunkt i detta kommunikationsperspektiv kommer vi se till vad som påverkar maktförhållandet mellan företag och konsument i och med konsumtion.

Makten mellan konsument och företag visar sig främst genom utbyte av varor och ekonomiska medel. Carrington och Neville (2015) förklarar att det finns ett ömsesidigt beroende mellan konsumenter och företag som bygger på att uppnå varandras mål med konsumtion. Konsumenten strävar efter att produkten ska motsvara ett förväntat värde och företaget vill gå med ekonomisk vinst. Efterfrågan blir därmed den sammanlänkande variabeln för dessa två aktörer. Genom att organisationens produkter innehåller en rad olika symboler kan konsumenter välja att köpa produkter eller tjänster från de företag som är anpassade efter deras värderingar och efterfråga (Vareity, 2002). Det tyder på att det symboliska värdet blir alltmer viktigt för konsumenter vilket inneburit att företagens värderingar och sociala ansvarstagande fått en mer central roll då de återspeglas i deras produkter. Detta blir därmed en aspekt av konsumenternas makt över företagen (Bengtsson & Östberg, 2011). Detta går dock att problematisera då det finns statistik som visar att konsumenten inte alltid konsumerar efter sina värderingar och efterfråga. I diagrammet nedan (Figur 1), redogörs den andel av konsumenter som konsumerar efter sina värderingar. Den visar att endast 3 % av konsumenterna väljer att konsumera efter sina värderingar vilket innebär att konsumenternas makt över företagen inte återspeglas genom konsumtion. Det skapar en komplex situation för företag i de avseende att risken finns att kunder trots att företaget anpassat sina värderingar inte kommer handla deras produkter. Oberoende av detta ställs krav på företag att ta ett socialt ansvar med syfte att stärka sin position på marknaden som ska tydliggöras via deras kommunikation (Carrington & Neville, 2015).

**Figur 1: The disconnect between ethical consumption intentions and actual behavior**



Källa: Carrington & Neville, 2015

### ***2.3.2 Företagens ansvarstagande påverkar konsumtionen***

Betydelsen av Corporate social responsibility (CSR) innebär ”ett ansvar för hur företagets verksamhet påverkar det omgivande samhället och miljön” (Grafström, Göthberg & Windell, 2008, s.39). Konsumenter har makten att ställa krav på företagets CSR-arbete genom värderingar och efterfrågan (Grafström et al., 2008). I denna uppsats kommer företagets CSR-arbete främst diskuteras utifrån benämningen företagsvärderingar eller företagsansvar.

I takt med att de symboliska värdena inom konsumtion blivit alltmer centrala ställs större krav på företagen att ha ett genomsyrande ansvarsarbete inom hela företaget. Företagens ansvarsarbete kan stärka dess varumärke genom att representera efterfrågade värderingar. Att detta sedan kommuniceras blir därför ett sätt för företag att profilera sig på marknaden och locka konsumenter (Carrington & Neville, 2015). Ifall företagets kommunikation brister och deras värderingar endast upplevs vara tomma ord kan exempelvis konsumentbojkotter användas som påtryckningsmedel och maktutövning med syfte att förändra organisationsbeteenden som inte ligger i linje med deras sociala ansvar (Bengtsson & Östberg, 2011; Carrington & Neville, 2015; Grafström et al., 2008). Friedman (1985, s. 97) definierar

begreppet konsumentbojkott som “an attempt by one or more parties to achieve certain objectives by urging individual consumers to refrain from making selected purchases in the marketplace”. Han menar att bojkotter syftar till att konsumenter visar företagen sina etiska ställningstaganden. Vidare kan företagen även använda bojkotter till att bygga starkare relationer med sina konsumenter, eftersom de hjälper företagen att förstå konsumenternas efterfråga (Mansvelt, 2010). Genom de påtryckningar som konsumentbojkotter innebär kan organisationen inte alla gånger själv styra över sitt ansvarsarbete utan specifika frågor måste prioriteras (Carrington & Neville, 2015).

Sammanfattningsvis finns en växelverkan mellan företag och konsumenters maktrelation. Konsumenten besitter makt över företag då marknaden utformas efter individens efterfråga. Ett sätt för företag att spegla konsumenternas värderingar är genom sitt ansvarsarbete. Om arbetet inte fullföljs kan detta leda till påtryckningar från konsumenterna som hotar med bojkott. Det maktförhållande som finns mellan konsument och företag blir relevant för denna studie i avseendet att konsumentreaktioner är den grundläggande faktorn till varför företagen valde att genomföra kommunikationsanpassningar. Maktförhållandet utgör därmed en central del i förståelsen av anpassningsarbetet.

## **2.4 Identiteter i organisationer**

*I detta avsnitt kommer vi att problematisera begreppet organisationsidentitet, utifrån uppfattningen att organisationer är komplexa system bestående av många olika komponenter. Det är med utgångspunkt i detta perspektiv studien avser att definiera organisationer. Vidare är organisationsidentiteten en central aktör i uppfattningen av organisationer vilken i sin tur skapas i samklang av både interna och externa aktörer. Vi finner relevans i begreppet eftersom kommunikation förmedlar organisationsidentiteten och påverkas därmed av kommunikationsanpassningar. Vidare problematiseras multipla identiteters existens internt och externt.*

### **2.4.1 Organisation som begrepp**

En klassisk beskrivning av organisation är ”while structure refers to arrangements of persons, organization refers to the arrangement of activities” (Radcliffe-Brown i Eriksson-Zetterquist, Kalling & Styhre, 2012 s.12). Den innebär att organisat-



ioner bygger på att samordna handlingar och aktiviteter mellan människor. Definitionen saknar dock kommunikationsbegreppet vilket författarna anser utgör en viktig variabel i förståelsen av organisationer (Heide, Johansson & Simonsson, 2012). Författarna har därmed valt att inkludera kommunikation i sin definition på organisationer, vilken lyder:

”ett socialt kollektiv där interaktion och kommunikation mellan organisationsmedlemmarna är grunden för verksamheten som vanligtvis innebär gemensamt och koordinerat arbete för att uppnå ett mål”

(Heide, Johansson & Simonsson, 2012 s. 38)

Utifrån denna aspekt är interaktion och kommunikation grundpelare för förståelsen av organisationer eftersom organisationen är uppbyggt av människor (Heide et al., 2012).

#### ***2.4.2 Organisationsidentitet***

Utifrån ovannämnda definition på organisation utgör kommunikationen en viktig variabel då människor är en central aktör i skapandet av organisationen. Med utgångspunkt i detta blir också organisationsidentiteten ett viktigt begrepp att utreda. Cheney et al.(2011) beskriver att organisationsidentitet handlar om att “keeping track of who and what you are” (s. 107). Det betyder att identiteten är det som urskiljer organisationen från andra organisationer i samhället. Socialpsykologiforskarna Albert och Whetten (1985) formulerar identitet som något distinkt och bestående över tid, utifrån detta menar de att organisationsidentiteten är likt en röd tråd som genomsyrar hela organisationen. Managementforskarna Ashforth och Mael (1996) styrker detta genom att hävda att identiteten uppvisar kärnan eller “själen” av organisationen. Cheney et al. (2010) problematiserar denna definition av organisationsidentitet och menar att identiteten definieras i samklang med sin omgivning. Därför måste även omgivningen inkluderas som ett led i skapandet av identiteten. Vidare ifrågasätts även den beständiga faktorn i en organisationsidentitet eftersom förändring och variation idag är oundvikligt för organisationer. Detta då samhällsliga förändringar såsom sociala, politiska och psykologiska faktorer påverkar att identiteten konstant förändras (Cheney et al, 2010). Gioia,

Schultz och Corley (2000) menar att organisationsidentiteten bör ses som föränderliga och dynamiska system. Identitet skapas av sociala konstruktioner som förändras i samband med organisationers försök att anpassa sig efter omvärlden. Detta innebär att organisationsidentiteten är av flytande karaktär och att identiteten är något som kontinuerligt skapas av organisationens kommunikation.

Som visat ovan är organisationsforskningen tvetydig, många forskare främst inom management (Albert & Whetten, 1985; Ashforth & Mael, 1996) menar att identiteten är kärnan av en organisation. Medan andra forskare som till exempel Gioia et al. (2000) ser organisationsidentiteten som en mer flytande identitet som kontinuerligt uppdateras och förändras. Vidare finns en diskussion kring huruvida det existerar en organisationsidentitet eller flera parallella inom en organisation (Heide et al., 2012). Cornelissen (2010) hävdar att det finns olika i organisationen och att dessa återspeglas inom olika nivåer såsom individ-, grupp-, organisations- och kulturnivå. Den individuella nivån innefattar när individer till exempel identifierar sig med organisationen i form av att vara anställd. Vidare kan denna person samtidigt identifiera sig som konsument av organisationens produkter. Gruppnivån innebär att individer identifierar sig med olika avdelningar och teambildningar som finns inom organisationer. Organisations- och kulturnivån innefattar ett större perspektiv på identifiering då en person antingen kan identifiera sig med en organisation eller ett samhälle. Förutom att organisationer har flera identiteter internt existerar även olika identiteter externt. Olika identiteter inom- och utanför en organisation ger upphov till ett komplext interaktionsmönster som innefattar parallella och kontrasterade identiteter (Cheney et al., 2011). Denna komplexitet förklarar Larson och Pepper (2003) utifrån hanteringen av multipla identiteter. De menar att individer strategiskt använder de olika identiteterna utifrån den situation de befinner sig i och vad de för stunden upplever gynnar dem bäst. Detta anser vi kan appliceras för organisationers identiteter, vilket innebär en kontextuell faktor som påverkar organisationsidentiteten. Då vi konstaterat att det finns många olika identiteter att ta hänsyn till i en organisation är det intressant att undersöka hur dessa utvecklas i och med organisationers kommunikationsanpassningar.

## 3 Metod

---

*I följande avsnitt redogörs studiens metodologiska förfarande. Först beskrivs den vetenskapsteoretiska ansatsen vilken ämnar genomsyra hela studien. Därefter presenteras hur vi med utgångspunkt ur fallstudie som metod samlat in det empiriska materialet samt vilka urval som gjorts. Vidare hur vi genom textanalys valt att analysera materialet, sist avslutas kapitlet med en metodreflektion. Totalt består empirin av 15 artiklar, tre Facebook-statusar med tillhörande 38 kommentarer, sju pressmeddelanden, tre RO-anmälningar samt en intervju.*

### 3.1 Vetenskapsteoretisk ansats

Den vetenskapsteoretiska ansatsen i denna studie har haft sin utgångspunkt ur hermeneutiken vilket bygger på tolkning, förståelse och meningsskapande av och mellan människor. Vidare bygger uppfattningen om världen på sociala konstruktioner skapta av människor, således finns inte en enda sanning, utan sanning uppstår genom flera olika tolkningsprocesser. Därmed finns det många sätt att se och tolka världen på varpå ingen är mer korrekt än den andra (Thurén, 2007). Detta synsätt var väsentligt i avseendet då studien till stora delar analyserade det kulturella inflytandet på kommunikationsprocesser. I denna studie utgick vi från både ett sändar- och mottagarperspektiv i det empiriska materialet. För att minimera risker av tolkningsföreträde hade vi med hjälp av det empiriska materialet försökt att förmedla den bild av fallen som återgavs av företagen själva och deras intresser (Eksell & Thelander, 2014). Med utgångspunkt i det insamlade materialet från mottagarna utgick vi från Gadammers hermeneutiska perspektiv som fokuserar på mottagarperspektivet och den meningsskapande kommunikationen. Det centrala är vilken betydelse kommunikationen får av mottagaren. Till skillnad från hermeneutiken fokuserar Gadammers hermeneutiska perspektiv på betydelsen som uppstår i relation mellan en handling och den som försöker förstå denna handling

(Åkerström, 2014). Detta var relevant då studien ämnade undersöka två specifika fall varpå kommunikationen tolkas på skilda sätt inom olika kontexter.

## **3.2 Fallstudie**

Merriam (1994) menar att en kvalitativ fallstudie ofta tar vid ett problem som hämtas från praxis. Denna studie har tagit avstamp i den problematik som inträder mellan ett företags enhetliga kommunikation och dess internationella anpassning. Eftersom problemet berör komplexa situationer valde vi att använda en kvalitativ fallstudie som metod för att basera undersökningen på ett exempel som beskrev de spänningsförhållande vi avsåg att analysera.

### ***3.2.1 Urval fallstudie***

Merriam (1994) menar att vid urval av fall utgår forskaren från vad den vill att studien ska beröra när den är klar. I denna studie har vi därmed använt oss av ett icke-sannolikhetsurval vid val av fall för att kunna besvara vår frågeställning. Vidare har vi använt oss av en kriterierrelaterat urvalsstrategi vars syfte bygger på att skapa förståelse och få insikt om en bestämd situation. Urvalsstrategin bygger på att det utvalda fallet måste uppfylla vissa kriterier som upprättats med syfte att passa studien (Goetz & LeCompte i Merriam, 1994). De kriterier som upprättades med avseende för denna studie var att fallen skulle var privata företag verksamma på en internationell arena. Ett annat relevant kriterium var att dessa företag skulle ha genomgått en kris som berodde på företagets kommunikationsinsatser som vidare hade uppdagat på mediedagordningen. Urvalsstrategin beskrivs som ett typfallsurval där en egenskapsprofil utformades så vi sedan kunde välja fritt från de fall som uppfyllde våra kriterier. De utarbetade kriterierna användes därmed under ett tidigt stadium för att identifiera en utgångsgrupp av relevanta fall som lämpade sig för studien (Goetz & LeCompte i Merriam, 1994). Efter att vi lokaliserat fem fall (IKEA, Rosa Bandet, Top-Toy, Barilla Group och Arla) konkretiserade vi urvalskriterierna ytterligare genom ett tilläggs-kriterium i form av företag som anpassat sig efter den svenska kontexten. Utifrån detta tillägg utmärktes företagen Barilla Group och Top-toy.

### 3.3 Textanalys

En textanalytisk metod är en bred metod med olika analytiska ingångar på text beroende på studiens syfte. Definitionen av text inbegriper allt från tal, bilder, symboler etcetera. I relation till den vetenskapliga ansatsen som tillämpats i studien har en kvalitativ, deskriptiv textanalys genomförts vilken härrör från den konstruktivistiska traditionen, vilket innebär att betydelsen av texten skapas i relation till kontexten (Ledin & Moberg, 2010; Lindgren, 2009).

De texter som legat till grund för det empiriska materialet är en intervju, pressmeddelanden, Facebook-statusar med tillhörande kommentarer, artiklar, och domar från Reklamombudsmannen. Materialet har således utgått från både ett sändar- och mottagarperspektiv vilka har ställts emot varandra i analysen. Vidare preciserades återkommande teman med avsikt att undersöka texternas syfte och karaktär för att sedan kunna kategorisera materialet. Vi har utgått ifrån en blandning mellan förutbestämda teman och tematiseringar baserade på intressanta iakttagelser, detta för att i tidigt skede kunna strukturera arbetet men vidare vara öppen för nya infallsvinklar (Eksell & Thelander, 2014). Analysen är utformad genom att vi har analyserat företagets krigsstrategier i förhållande till complexity theory. Då vi genom empirin tittat på hur företagen valt att bygga sin kommunikation gentemot mottagaren genom att förskjuta ansvar, be om ursäkt och ta ansvar. Därefter analyseras samhällsdebattens inverkan på företagets kommunikationsanpassningar, detta genom att granska empirin och hitta mönster för hur företagen valt att besvara och bemöta konsumenternas åsikter och kommentarer. I det efterföljande avsnittet granskar vi konsumenternas kommunikation och uttrycksmönster för att analysera huruvida deras åsikter påverkar företagen att anpassa sin kommunikation. Sist har vi genom den insamlade empirin tolkat hur företagen organisationsidentitet är genom att titta på hur de beskriver sig själva samt hur den förändras under krisen och efter.

**Tabell 1**

Empiriskt material gällande Top-toy

Kanal	Typ/namn	Mottagar- perspektiv	Sändarperspektiv	Antal
RO	Anmälan	x	x	3
Artiklar	Svd, DN, GP, DM, Metro, HBL, Aftonbladet och SN	x	x	8
Pressmeddelande	Top-toy		x	3
Urklipp katalog (Bilaga 1)			x	
<b>Totalt</b>				14

**Tabell 2**

Empiriskt material gällande Barilla Group

Kanal	Typ/namn			Antal
Facebook (Bilaga 2)	Status	x	x	3
	Kommentar			38
Artiklar	DN, DM, SvD, Metro, QX	x	x	5
Pressmeddelande	Barilla Group		x	4
<b>Totalt</b>				51

### 3.3.1 Urval fallstudie

Vid mediala kriser likt studiens två utvalda fall finns det mycket empiriskt material att tillgå. Eftersom båda kriserna väckte starka reaktioner fick det ett stort genomslag på mediedagordningen. Materialet om kriserna fanns på olika sociala medier plattformar, internationella som nationella tidningar samt på företagens egna hemsidor. Att inte avgränsa materialet hade varit en omöjlighet då sökorden "Barilla" och "homosexual" gav upphov till 38 000 sökningar och sökorden "Top-toy" och "gender neutral" gav upphov till 11 500 på Google.se (10 maj 2015). Resultaten av sökningarna innefattades av ett brett spektrum av kanaler och nyhetskällor. För att utvinna ett brett och informationsrikt empiriskt material valde vi att analysera material i olika kanaler med olika syften vilket innebar att vi genomförde ett selektivt urval. Detta för att få ett helhetsperspektiv och ett ändamålsenligt urval som låg till grund för analysen (Daymon & Holloway, 2011).

Vad gäller Facebook-statusar valde vi att utgå från Barillas Facebook-sida och titta på de statusar som berörde krisen, dessa var tre stycken. Emellertid bestämdes vilka Facebook-kommentarer under dessa statusar som skulle analyse-

ras genom ett systematiskt urval. Det innebar att i kommentarsfältet under varje statusuppdatering har vi systematiskt valt var tionde kommentar utifrån det totala antalet med start från den första i tidsordning. Detta för att vi ej tidsmässigt hade möjlighet att analysera varje kommentar.

Vid urval av tidningsartiklar gjorde vi först en språklig avgränsning då vi valde att endast titta på artiklar på svenska. Detta gjorde vi för att materialet endast skulle vara översatt en gång, från italienska till svenska och inte italienska-engelska-svenska. Vidare har vi större kunskap om tidsskrifternas ursprung i Sverige än utomlands vilket innebar att vi kunde vara mer källkritiska. Valet av artiklar skedde utifrån ett selektivt urval baserat på publiceringstid och datum samt icke upprepande innehåll med anledning att få en bred uppfattning om vad som rapporterades. Utifrån Barilla Groups fall innefattar publiceringstiden en tidsintervall inom fyra dagar efter krisen, därefter slutar artiklar publiceras rörande krisen. Ur tidsaspekten i Top-toys fall vars kris var en utdragen process valde vi material som publicerades i samband med att Top-toy publicerade ett pressmeddelande eller blev dömda av RO.

Vid val av RO-anmälningarna gjordes ett totalurval med anledning att det fanns tre stycken pressmeddelanden som berörde ämnet. Detta gav oss ett bredare tidsperspektiv på utvecklingen av Top-toy krisen.

### **3.4 Intervju**

För att komplettera den textanalys som studien baseras på valde vi att genomföra en intervju. Intervjuer som kvalitativ forskningsmetod används främst för att få kunskap om andra individers erfarenheter. Det är relevant att påminnas om att intervjun måste betraktas utifrån den sociala situation som den uttryckligen är samt den subjektiva bild som återspeglas i intervjun. Det innebär också att personen som intervjuar måste reflektera kring sin egen roll i skapandet av situationen (Kvale & Brinkman, 2014). Det finns olika typer av strukturer på intervjuer, vi valde att genomföra en semi-strukturerad intervju. Det innebär att teman för intervjun bestämdes innan intervjun och fungerade likt en guide vilket tillåter respondenten att ge friare svar i sin berättelse (L. Larsson, 2010). Vi genomförde en intervju med Nordiska HR-chefen Frida Vingård på Barilla Group, detta för att sträva efter geografisk närhet till studien. Vingård var ansvarig för flertal uttalan-

den i media i samband med krisen och var därför en lämplig intervjukandidat. Hon har givit sitt samtycke för att intervjun används som empiriskt material. Vi eftersträvade efter att ha en liknande intervju med Top-toy men på grund av resursbrist hade de ingen möjlighet att ställa upp för en intervju.

### 3.5 Metodreflektion

Daymon och Holloway (2011) menar att en studies syfte ligger till grund för vilken forskningsmetod som bör användas. De kvalitativa forskningsmetoderna anses vara lämpligast att använda vid undersökning av komplexa situationer med meningsskapande som fokus. Därför har vi valt att endast utgå från kvalitativa metoder i vår studie för att kunna undersöka den komplexitet frågeställningen innefattar.

Merriam (1994) menar att den inre validiteten ser till vilken mån studiens resultat stämmer överens med det den avsåg att mäta. Denna studie syftade till att kartlägga faktorer som påverkade företagets internationella anpassningar. För att kunna genomföra en valid studie valde vi att utgå ifrån ett brett empiriskt material från både ett sändar- och mottagarperspektiv. Vidare valde vi att utgå ifrån två skilda fall för att öka studiens relevans genom att kunna visa på skillnader och likheter i vilka faktorer som påverkade företagen. Guba och Lincoln (i Merriam, 1994) menar att validitet och reliabilitet korrelerar med varandra därmed kan reliabilitet vid kvalitativa studier likställas med inre validitet. För att kunna uppnå validitet i denna studie var triangulering en lämplig strategi. Det innebär användning av flera metoder vilket i denna studie reflekterades genom en textanalys och två fallstudier. Samt att vi noggrant förklarar teorier och antaganden som legat till grund för studien. Således har processer som vidtagits vid insamling av material redogjorts för. Vilket även återspeglas i detta metodavsnitt där vi utförligt beskriver hur vi samlade in material, tidpunkt, hur analysen har utformats samt vilka slutsatser framkommit (Daymon & Holloway, 2011).

Kvale och Brinkman (2014) menar att den kvalitativa forskningsintervjun går in på djupet vad gäller åsikter, erfarenheter och synpunkter hos respondenten och kan därför betraktas som en insamlingsmetod som ökar trovärdigheten för studien. Dock ses den sociala interaktion som sker mellan respondenten och intervjuaren som något som påverkar studiens resultat. Emellertid är syftet med kvalitativ



forskning inte att isolera lagar och beskriva världen på ett objektiva sätt därför går detta resonemang att förbises (Merriam, 1994). Vidare går det att ifrågasätta vilken påverkan intervjun hade för resultatet då vi endast intervjuade ett av företagen. För att skapa ett jämnvärdigt material mellan företagen valde vi ett större omfång av artiklar i Top-toy fallet. Den mesta informationen intervjupersonen delgav går att återfinna i annat material detta tror vi även kan vara fallet hos Top-toy. Den information vi fick tillgå av intervjupersonen som inte framkommit i annat material var hur man arbetat med kommunikationsanpassningar internt, därmed valde vi att bortse från denna typ information i analysen.

## 4 Analys

---

*I analysavsnittet kommer vi presentera de teman och resultat som framkommit av det empiriska materialet. Vi kommer först att presentera resultatet för forskningsfrågan "Hur kommunicerade Top-toy och Barilla Group i kriserna?". Vi har i materialet kunnat uttyda att Top-toy har gjort tydliga kopplingar till krisstrategier inom SCCT medan Barilla Group istället visar på kopplingar till IRT och DoR. Utifrån detta ser vi en avsaknad hos företagen att beakta komplexiteten i kriserna, speciellt med utgångspunkt i olika kontexter och interaktionsmönster. Vidare kommer vi att presentera resultatet för forskningsfråga två "Vilka faktorer har störst inverkan på företags kommunikationsanpassning?". De faktorer som framkommit är samhällsdebatten och konsumentmakt. Samhällsdebatten analyseras utifrån teorierna medborgarjournalistik och mediedagordningen för att utläsa vad som främst påverkar dagordningen. Maktaspekten analyseras utifrån hur den inverkar på företags kommunikationsanpassningar. Sist besvaras forskningsfråga tre "Vilken inverkan har kommunikationsanpassningarna på organisationsidentiteten?" för att undersöka hur organisationsidentiteten påverkas av anpassningarna.*

### **4.1 Att förstå kriser utifrån interaktionsmönster**

Denna del i analysen har för avsikt att besvara den första forskningsfrågan med avseende att få en djupare förståelse i hur företagen anpassade sin kommunikation i kriserna. Detta ligger sedan till grund för resterande delar av analysen. Studien behandlar vilka krisstrategier företagen använt i syfte att minimera omfattningen av kriserna. De teorier som går att uttyda är i Top-Toys fall SCCT och i Barilla Groups fall IRT och DoR. Studiens resultat visar att företagen har utgått från att kriserna uppfattas lika oberoende kontext och därmed förbisett olika interaktionsmönster mellan intressentgrupper. Därmed introduceras Complexity theory som ett alternativt perspektiv på hur en kris kan bemötas inom olika kontexter.

#### **4.1.1 Top-toys kommunikationsstrategier**

Med utgångspunkt i Top-toys krisstrategier går det att finna tydliga paralleller till SCCTs (Coombs, 2015) utformning av responsstrategier vid kris (se avsnitt 2.2.2). I RO-anmälningarna framgår det hur företaget försöker förminska och förneka sitt ansvar i krissituationen. I ett exempel från försvarsyttrandet i den första RO-anmälan från 2009 lyder ett avsnitt:

”I den mån delar inte anses vara könsneutrala eller anses ge uttryck för en otidsenlig syn på barns lek är detta inte resultatet av ett fritt val från annonsörens sida, utan styrt av efterfrågan på marknaden och rådande uppfattningar i samhället.”

(RO, 2009)

Denna kommentar tolkas att företaget avsäger sig allt ansvar i frågan. De intar en defensiv position och beskyller samhället för konstruktionen av reklambudskapet. Vidare menar Top-toy att de är en kommersiell aktör och därför styrs av den efterfrågan som finns på marknaden (RO, 2009). Ytterligare ett exempel på hur Top-toy väljer att förskjuta ansvaret ifrån sig lyder: “Ett missnöje med produktutbudet är ett kritiskt ställningstagande mot denna verklighet och således inte en brist i marknadsföringen av dessa produkter [...]” (RO, 2009). Detta förstärker den responsstrategi som Coombs (2012) menar bygger på att avsäga sig ansvar. En förminskningsstrategi i det här fallet används av Top-toy eftersom de inte ser sitt ansvar i den påtalade situationen. Genom att inte ta situationen på allvar stänger Top-toy ute möjligheterna för dialog med sina konsumenter. Att inte uppmärksamma och ta reda på bakomliggande faktorer av anmälan kan verka som en snabb och effektiv lösning för Top-toy. Problematiken med detta kan leda till att förtroendet mellan konsumenter och företag bryts och att en ryktesbild uppstår beträffande företaget vilket hämmar utveckling av en långsiktig konsumentrelation.

Vid ett senare stadie sker en förändring i Top-toys kommunikationsinsatser, i ett pressmeddelande berättar Top-toy hur de på den svenska marknaden har anpassat sin katalog: “The changes have been made to show girls more actively

playing with toys typically perceived as toys for boys - and vice-versa for boys.” (Top-toy, 2009). Utifrån detta kan Coombs (2012) responsstrategi återbyggnad utläsas. Företaget har valt att agera på anmälningarna och lyssnat till den kritik deras konsumenter förmedlat, således försöker de återställa företagets rykte till samma stadie som innan. Vilket kan tolkas som att företaget försöker återskapa en relation med de kritiska konsumenterna genom att anpassa sig till deras efterfråga. Genom förändringsarbetet mottog företaget många positiva kommentarer där föräldrar menade att de nu kommer låta sina barn titta i leksakskatalogerna igen, vilket kan ses som ett resultat av en lyckad kommunikationsstrategi (Thomsen, 2013, 11 november). Inför 2014 skriver Top-toy i ett pressmeddelande att de alltid lyssnar till den kritik konsumenter ger uttryck för:

“Nyligen har vi dock blivit kritiserade för att inte visa tillräckligt med mångfald i våra kataloger för BR-Leksaker och TOYS”R”US med hänsyn till modeller och dockor med olika etnicitet. Som alltid när vi får feedback från våra kunder kommer vi titta närmre på detta eftersom vårt mål är att katalogerna ska spegla samhället vi lever i.”

(Top-toy, 2014)

Yttrandet ger uttryck för en mer ödmjuk inställning hos företaget då det genomsyrar en vilja att lyssna på sina intressenter. Sammantaget går det att konstatera att Top-toy har förändrat sin krisstrategi från att inta en defensiv roll till en mer förstående och ansvarstagande roll. Förändringen i deras externa kommunikation innebär att de har förstått konsumenternas efterfråga och öppnat upp för en dialog gentemot deras konsumenter. Genom dialog kan Top-toy ha en närmare relation med konsumenterna och lättare bemöta deras efterfråga i framtiden.

#### ***4.1.2 Barilla Groups kommunikationsstrategier***

Barillas Groups kris skiljer sig från Top-toy i den bemärkelsen att den skedde tvärt med en tydlig händelse som katalysator. Organisationens rykte utsattes för hot och organisationen ville snabbt försöka återgå till ett normalt stadie, därmed kan agerandet sammanlänkas med IRT responsstrategier (Benoit, 1997).

I det beskrivna fallet återspeglas bland annat förnekelse, vilket innebär att de väljer att skuldbelägga en annan aktör än själva organisationen (Benoit, 1997). I ett tidigt skede av krisen visar tendenser på att Barilla Group aktivt försöker distingera företaget med styrelseordföranden i anknytning med uttalandet. För att exemplifiera detta utgår vi från det första pressmeddelandet som publiceras av Barilla Group efter händelsen. Pressmeddelandet innehåller enbart en personlig ursäkt signerad av styrelseordförande Guido Barilla utan backning från företaget (Barilla Group, 2013a). Ett annat exempel återspeglas i den första Facebook-statusen efter uttalandet, då skriver Barilla Sverige att företaget tar avstånd från de värderingar som kom till uttryck vid uttalandet varefter de återigen publicerar Guido Barillas ursäktande ord (Bilaga 2, FB1). Vanligtvis bygger strategin på att det är en aktör som är utomstående företaget, detta med anledning att rikta fokus bort från företaget (Benoit, 1997). Dock handlar det i Barilla Groups fall om en person som ingår i företaget. Problematiken med detta är att det finns en svårighet att särskilja företaget med styrelseordförande framförallt på grund av hans efternamn - Barilla. F. Vingård (Nordisk HR-ansvarig på Barilla Group, personlig kommunikation, 17 april 2015), förklarar att de hade långa diskussioner om huruvida de på något sätt kunde göra en åtskillnad mellan Guido Barilla och företaget, emellertid konstaterades att en separation inte var möjlig. Detta trots att uttalandet inte är representativt för Barilla Groups organisationsvärderingar.

Med denna insikt sker en förändring i krisstrategin varpå Barilla Group istället väljer att acceptera krisen och gör ett aktivt försök till att reducera dess effekter och vidare ta ett större ansvar (Benoit, 1997). Detta visar sig genom exempelvis att Barilla skrev på sin hemsida att "Vi kan inte göra något ogjort, men vi kan åtminstone be om ursäkt. Till alla de personer vi sårat och kränkt ber vi så hemskt mycket om ursäkt" (Barilla Group, 2013d). Detta innebär att företaget visar ånger och försöker ta ansvar för uttalandet. Vilket kan ses som ett resultat av att företaget insett att den distinktion de försökt göra mellan styrelseordförande och sig själva inte var genomförbar på grund av konsumenternas reaktioner. Detta ser vi bevis på i Facebook-kommentaren:

"Smakar illa. Först uttrycker Mr Barilla djupt från sin inre sitt diskriminerande homofoba förakt. När Barilla inser marknadsmässiga konsekvenser så kommer de med den ena desperata pudeln efter den andra."

(Bilaga 2, FB 3).

Därmed antas ett nytt angreppsätt på krisen genom att visa på ansvarstagande, vidare formuleras utvecklingsåtgärder som ska ligga till grund för företagets framtida kommunikation. Vi kan se exempel på hur företaget gradvis försöker förmildra krisen genom att ta till sig kritiken och utlova förbättring med deras mångfald och jämställdhetsarbete. Exempelvis skriver Barilla Group:

“Pledging to build on its corporate commitment to diversity, Barilla Group today announced steps to establish a more active, global leadership position on diversity, inclusion and social responsibility”

(Barilla Group, 2013c)

Detta förhållningssätt ligger i linje med DoR då det finns ett framtidsorienterat och möjlighetsfokuserat resonerande. Detta istället för att fokusera på vad som gick fel och vad de hade kunnat göra annorlunda (Ulmer et al., 2015). I samtal med F. Vingård (personlig kommunikation, 17 april 2015) belyses de positiva framtidsutsikterna uttalandet förde med sig. Hon menar att innan uttalandet var Barilla Group inte särskilt framstående vad gäller jämställdhet- och mångfaldsfrågor. Det har alltid varit en del av verksamhetsstrategin men är idag ett aktuellt fokusområde. F. Vingård (personlig kommunikation, 17 april 2015) berättar att ett fortlöpande arbete pågår internt, däremot har inte någon större förändring skett i deras externa kommunikation gentemot konsumenten.

Barilla Group har under krisens utveckling gått från att försöka göra en distinktion mellan styrelseordförande och företaget till att utveckla en mer ansvarstagande roll. Detta tar sig i uttryck genom framställningen av en hållbar jämställdhets- och mångfaldsstrategi. Genom deras arbete visas en förståelse för konsumenternas reaktioner i och med uttalandet.

Sammanfattningsvis har Top-Toy och Barilla Group genom användning av krisstrategier inom SCCT, IRT och DoR centrerat ett stort fokus på en specifik händelse och hur de kan förhindra dess effekter. Genom att se till vilka diskussioner som är aktuella i samhället, vilka kulturella värderingar som präglar situationer samt vilka intressentgrupper som berörs breddas företagets perspektiv.

Därmed kan större sambandsmönster utrönas och ge referensramar för hur intressenter kan komma att reagera (Gilpin & Murphy, 2012).

#### **4.1.3 Krisers komplexitet**

Studiens resultat visar att företagens kommunikation saknar anpassning efter samhällsvärderingar till den svenska kontexten. Barilla Group anklagades av sina konsumenter att deras värderingar inte gick i linje med samhällets. Exempelvis publicerades kommentarer som ”Nej, jag vill att mina barn växer upp i ett Sverige där vi inte fokuserar på vem vi älskar utan att vi älskar. Så jag köper annan pasta i fortsättningen” (Bilaga 2, FB 1). I Top-toys fall visas detta bland annat genom att de har fällts av Etiska rådet mot könsdiskriminerande reklam (ERK) på grund av marknadsföring på ett otidsenligt samt könsdiskriminerande sätt (Gustafsson, 2009, 23 september). Om företagen intar ett örnperspektiv på olika kulturer ökar möjlighet till att förstå vilka interaktionsmönster som kan komma att påverka organisationen i kris. Exempelvis är samhällsdebatten ett resultat på ett interaktionsmönster mellan människor. Inom Complexity theory är media en nyckelaktör eftersom mycket information passerar dess kanaler och influerar en bred skala människor. Det finns således ett värde för företag att vidga sin kunskap om olika kulturella uttryck och vilka rådande samhällsdebatter som tar utrymme i media (Gilpin & Murphy, 2012). Samt att kommunicera med och mellan olika intressenter med syfte att förebygga att krisen eskalerar (Olsson, 2013).

Med utgångspunkt i Barilla Group och Top-toy har media haft en central roll för krisens utveckling och omfattning. Eftersom mångfald och jämställdhet är två omdiskuterade ämnen på dagordningen i Sverige (Karlstein, 2013, 25 november). RO-anmälningarna mot Top-toy är ett svar på denna samhällsdebatt likaså bojkotten mot Barilla-produkterna (RO, 2009; RO, 2010; RO, 2012; Öhrman, 2013, 26 september).

Samhällsdebatten är präglad av den kulturella kontext den befins inom. Studien presenterar ett resultat som visar att en mångfald i arbetsstyrkan är lönsamt. F. Vingård (personlig kommunikation, 17 april 2015) berättar att nyheten om uttalandet uppenbarades för henne genom en italiensk medarbetare stationerad i Sverige, vars vänner meddelat hen om uttalandet. Detta tyder på att anställdas interaktionsmönster kan användas som verktyg för att öka medvetenhet och förståelse

inom olika kontexter och vidare vilka reaktioner som kan tänkas uppstå. Utifrån Complexity theory bör företaget ta tillvara på olika individers kunskaper i olika kontexter, eftersom kunskap anses vara situationsbaserad, symbolisk och diffus (Gilpin & Murphy, 2008). Därmed är det relevant för både Barilla Group och Top-toy att använda sig av de representanter internt som är bärare av olika kunskaper dels för att ha insikt i olika samhällsdebatter. Dels för att lättare kunna förhindra att krisliknande situationer uppstår i andra kulturella kontexter. Detta blir därmed ett konkret exempel på de interaktionsmönster Complexity theory ämnar beskriva och hur denna kunskapsvariation kan vara till fördel för företag.

För att förstå samhällsdebatten utgör språk och text viktiga parametrar. Detta kan kopplas samman med den problematik språket medförde i Barilla-fallet då uttalandet spreds till olika kulturer. Exempelvis väckte uttalandet starkare reaktioner i Sverige än i Italien (F. Vingård, personlig kommunikation, 17 april 2015). Med utgångspunkt i de artiklar som utgör empiri för denna studie framkommer flera olika översättningar av Guido Barillas uttalande. Till exempel översätter Metro och QX, Guido Barillas uttalandet: "Vi kommer aldrig att ha med någon homosexuell person i vår reklam eftersom vi gillar den traditionella familjen." (Eriksson, 2013, 28 september; Öhrman, 2013, 26 september). Medan Svenska Dagbladet skriver "Jag skulle inte göra det [reklam med homosexuella], men inte på grund av avsaknad av respekt mot homosexuella" (Svenska Dagbladet, 2013, 26 september). Tidningarnas översättningar ger olika uppfattningar om uttalandet vilket förklarar den svårighet som uppstår när översättning blir ett kommunikativt redskap för externa aktörer. Detta för att översättningar tenderar att falla ur sin kontext vilket innebär att ordval och värdering kan förstärka eller förmildra betydelsen av uttalandet. Det kan även bero på en okunskap om sammanhanget vilket innebär att felaktiga tolkningar skapas. Detta bekräftar den relevans kontexten har för hur kommunikation kan tolkas och förstås.

För att öka medvetenheten om olika samhällsdebatter inom olika kulturer visar studiens resultat att det är viktigt med en varierad kunskapsbas inom organisationer. Det innebär att företag får bredare kompetens om olika särintressen då individer ingår i olika interaktionsmönster. Detta kan därför öka kunskapsbredden om rådande värderingar och debatter inom olika kontexter och vidare tillmötesgå olika intressenter. Vidare är språket en viktig variabel beträffande kulturella kontexter för företag att beakta vid utformning av kommunikation. Resultatet blir att



skapa förståelse om vad som är aktuellt i olika kulturella kontexter med utgångspunkt i värderingar och samhällsdebatter. Detta är viktiga aspekter att ta hänsyn till vid utformning av krisstrategi, eftersom olika intressenter tolkar och uppfattar situationer på olika sätt.

## **4.2 Samhällsdebattens inverkan på kommunikationen**

*Studiens resultat visar att samhällsdebatten är en faktor som påverkar kommunikationsanpassningar, vilket i fallen syns påverka samhället mer än vad etablerade lagar och riktlinjer gör. Vidare kommer detta avsnitt djupare att analysera parametrarna nyhetsvärde och gruppering med utgångspunkt i deras påverkan på samhällsdebatten.*

### **4.2.1 Maktlösa lagar och regelverk**

För att skapa ordning och rättvisa i samhället upprättas lagar och regler som individer och företag är ämnade att förhålla sig till på både individnivå, organisationsnivå och samhällsnivå (Strömbäck, 2009). I reklamsammanhang upprättas riktlinjer av den internationella handelskammaren (ICC) som anger standarder och direktiv vid utformning av reklam (ICC, 2011). Resultatet för denna studie visar på att samhällsdebatten har större inflytande än lagar och regler. Det blir tydligt då Top-toys leksakskataloger fällt av RO i Sverige men inte av motsvarande instans i Danmark, trots att innehållet i katalogerna var detsamma i båda länderna vid tidpunkten för den första anmälan (RO, 2009; Forbrugerombudsmanden u.å.). Detta visar hur två olika kulturer upplever samma situation på skilda sätt. Vilket styrker Olssons (2013) resonemang att det är av stor vikt att förmedla olika kulturers förståelse och uppfattningar av olika situationer för att förebygga missförstånd. Med utgångspunkt i det empiriska materialet framkommer det att könsdebatten är mer framskriden i Sverige än i Danmark. Thomas Meng, Retail marketing director för Top-toy bekräftar detta i ett pressmeddelande med uttalandet: "We began with the Swedish catalogues as the gender debate in Sweden is more further ahead" (Top-toy, 2009). Den framskridna könsdebatten i Sverige visar sig också genom den uppmärksamhet som de svenska katalogerna har väckt utomlands. Exempelvis rapporterar Svenska Dagbladet om reaktioner som "manshat", "hjärntvätt" och

”indoktrinering” (Svenska Dagbladet, 2012, 27 november). Genom att granska det internationella motståndet som växte i samband med anpassningen av katalogerna framkommer vikten av att förstå olika kulturer vid utformning av extern kommunikation. Det blir således ett bevis på att kulturer är heterogena eftersom anpassningen inte accepteras av alla (Appadurai, 1996).

Med utgångspunkt i Fornäs (2012) hermeneutiska perspektiv blir det tydligt att den kulturella kontexten i Sverige jämfört med Danmark skiljer sig ifrån varandra. Detta eftersom de olika kontexterna har diversifierade uppfattningar om vad jämställdhet innebär vilket vi ser ovan i både anmälningar och reaktioner. Kultur skapas i kontexter utifrån symboler och tecken, det betyder att det inte finns en representativ åsikt för organisationer att förhålla sig till (Lindgren, 2009). Det bidrar till att den aktuella samhällsdebatten spelar en avgörande roll för hur olika lagar och regler uppmärksammas, vilket visar sig då ICCs riktlinjer inte tolkades på samma sätt i olika länder. Vidare påverkar detta hur företag måste anpassa sin kommunikation efter olika kulturer då även lagar och regelverk måste tolkas utifrån sin kontext (Fornäs, 2012; I. Larsson, 2010).

#### ***4.2.2 Nyhetsvärdets påverkan på kommunikationsanpassningar***

Händelser som avviker från den kulturella kontexten skapar ett nyhetsvärde vilket sedan ligger till grund för vilken närvaro händelser får på mediedagordningen (Nord & Strömbäck, 2005). Studiens resultat visar att nyhetsvärdet på krisen är en parameter av samhällsdebatten som påverkar Top-toy till att anpassa sin externa kommunikation. Detta sker med anledning av att nyhetsvärdet på krisen hade en långvarig och konstant närvaro på mediedagordningen i Sverige (Gustafsson, 2009, 23 september; Sköld, 2012, 14 november; Thomsen, 2013, 11 november). Detta till skillnad från Barilla Group där nyhetsvärdet på krisen sjönk vilket ledde till en kort närvaro på mediedagordningen (Svenska Dagbladet, 2013, 26 september; Wisterberg, 2013, 27 september; Öhrman, 2013, 26 september). Krisernas nyhetsvärde kan klassificeras utifrån olika kriterier som tid, geografi och kultur, vilka avgör nyheters relevans på mediedagordningen. Detta innebär att nyheter i hög grad är kontextberoende (Strömbäck, 2009).

I Sverige är jämställdhets- och mångfaldsfrågor ofta förekommande på mediedagordningen, vilket innebär att Barilla Group med sitt uttalande frångick den kul-

turella kontexten (Karlstein, 2013, 25 november). Detta styrks genom de reaktioner uttalandet väckte, “[...] det skulle vara bra om ni talar om för italienarna att Sverige inte tolererar såna uråldriga uttalanden!!” (Bilaga 2, FB 2). Med anledning av den kulturella avvikelser fick uttalandet ett högt nyhetsvärde snabbt i Sverige. F. Vingård (personlig kommunikation, 17 april 2015) berättade att klockan 09:00 uppmärksammades hon om uttalandet från en kollega, klockan 13:00 samma dag var krisen igång i Sverige. Den snabba uppmärksamheten krisen fick ökade nyhetsvärdet och stärkte nyhetens position på mediedagordningen (Strömbäck, 2009).

Emellertid kan vi se att nyhetsvärdet för uttalandet sjönk redan efter några dagar. De flesta artiklar som berör händelsen publicerades inom tidsspannet 26 september- 28 september (se avsnitt 3.3). Det innebär att uttalandet hade ett lågt nyhetsvärde för att hålla sig kvar på mediedagordningen under en längre tid. En anledning till detta kan vara för att nyheten inte längre var intressant. För att en nyhet ska stanna kvar på mediedagordningen krävs det att ny information kring händelsen uppdagas för att bibehålla medborgarnas intresse. Detta kan kopplas till den tidsmässiga dimensionen för nyhetsvärdering eftersom ny information bidrar till att händelsen ständigt är aktuell (Hadenius et al., 2011). I Barilla Groups fall publicerades en ursäkt från Guido Barilla strax efter uttalandet, allt som publicerades därefter av Barilla Group förtydligade denna ursäkt (Bilaga 2, FB 1-3). Det innebär att det inte presenterades någon ny information för konsumenterna att uppmärksamma vilket gjorde att nyhetsvärdet sjönk för krisen. Detta tolkades av Barilla Group som att de inte behövde genomföra en snabb extern anpassning av kommunikationen, utan istället kunde de arbeta långsiktigt inifrån kärnan (F. Vingård, personlig kommunikation, 17 april 2015).

Top-toys kris får likt Barilla Group också ett högt nyhetsvärde på grund av att de frångår den kulturella kontexten i Sverige genom att ha en otidsenlig syn på kön i sina kataloger enligt konsumenterna (RO, 2009). Skillnaden mellan Top-toy och Barilla Group är att Top-Toys kris återkommer vid flera tillfällen då konsumenter inte anser att de anpassar sin kommunikation (RO, 2009; RO, 2012; RO, 2012). Detta belyses exempelvis i den tredje RO-anmälan där företaget än en gång döms för att reproducera en förlegad syn på kön (RO, 2012). Genom att företaget vid upprepade tillfällen bröt mot den kulturella kontexten ökade nyhetsvärdet på krisen då det väckte ett stort engagemang (Hadenius et al., 2011). Varaktigheten i

nyhetsvärdet på krisen har resulterat i att Top-toy aktivt arbetat med att anpassa kommunikationen. Detta framgår i den andra RO-anmälan då Top-toy påstår sig ha gjort relevanta uppdateringar i sin katalog, “såsom att visa mer aktiva flickor (till exempel en flicka som spelar elgitarr) och att ha ännu fler sidor med båda könen representerade i aktiv lek” (RO, 2010). Vidare fortskrider deras arbete med anpassningen efter den svenska marknaden vilket syns i julkatalogerna för 2012 (Top-toy, 2012; Bilaga 1).

Med utgångspunkt i Top-toys kommunikationsanpassningar, vilka är ett resultat av det konstanta och långvariga nyhetsvärdet på krisen, går det att diskutera ifall Barilla Groups beslut att inte genomföra en snabb extern anpassning är hållbar. Genom att ställa detta i relation till varandra kan det bli riskfyllt för Barilla Group att inte genomföra en anpassning om de skulle bli omtalade på mediedagordningen igen gällande samma sakfråga. Detta eftersom tidigare åsikter och reaktioner ligger lätt tillhands för konsumenten att påminnas om hur företaget valde att hantera tidigare kriser (Coombs, 2015). Det ser vi har skett i Top-toy då de till en början inte genomförde en anpassning av sin kommunikation vilket resulterade i fler RO-anmälningar från konsumenterna gällande samma sakfråga. Av den anledningen blir det viktigt för företagen att uppvisa för konsumenter att förändringar har gjorts. I denna studie ser vi att en anpassning sker då företaget funnits på mediedagordningen under en längre tid. Dock kvarstår frågan ifall ett kortsiktigt nyhetsvärde bör vara av större vikt för Barilla Group gällande en kommunikationsanpassning externt. Bara för att företaget inte är på mediedagordningen betyder det inte att deras konsumenter ändrar åsikt i frågan vilket vi kan se hos Top-toy. Detta tyder på att nyhetsvärdet oavsett högt eller lågt kan vara en indikator för att företagen bör anpassa sin externa kommunikation.

#### ***4.2.3 Grupperingens inflytande på mediedagordningen***

Genom åsiktsbildning visar konsumenter företagen vilka sakfrågor som har ett nyhetsvärde för dem. I dagens samhälle är digitala plattformar ett centralt element av åsiktsbildningen hos medborgare, genom medborgarjournalistik kan andra aktörer än mediehusen bilda opinion (Lundström, 2012). Till exempel i Barilla Group fallet berättar F. Vingård (personlig kommunikation, 17 april 2015) att Jonas Gardell, en homosexuell svensk artist, uppmanade sina följare på digitala me-

dier till bojkott av Barillas produkter. Detta menade hon gav upphov till stor spridning eftersom han hade och har många följare. Det visar på att digitala medier har ökat möjligheten för individer att lättare gruppera sig med andra individer med gemensamma åsikter (Hadenius et al., 2011). Gardells uppmaning kom i anslutning till Guido Barillas uttalande vilket gjorde den aktuell och med det stora antal följare han hade fick uppmaningen även stor räckvidd. Detta går i linje med Carlssons (2012) resonemang att grupperingsstorlek och aktualitet vid åsiktsbildning är viktiga variabler för att kunna influera mediedagordningen. Gardell kan ses som en opinionsledare och en central röst i åsiktsbildningen vilket möjliggör för en större mängd individer att gruppera sig (Strömbäck, 2009). Vilket kan likställas med den makt mediehusen har när det kommer till att bilda opinion genom mediedagordningen. Därmed möjliggör digitala medier för enskilda individer att bli centrala opinionsledare och påverka samhällsdebatten som tidigare främst varit möjligt för mediehusen (Carlsson, 2012). Resultatet av grupperingen i Barilla Groups fall var att den främjade en åsiktsbildning som fick stor inverkan på mediedagordningen vilket tydliggjorde konsumenternas ståndpunkter för företaget.

Emellertid är det långt ifrån alla åsiktsbildningar som får fäste på mediedagordningen och som har möjlighet att influera samhället (Lundström, 2012). Samhällsdebatten innebär en komplexitet då en och samma kultur inte behöver vara bärare av en gemensam uppsättning åsikter, utan det finns kulturvariationer inom varje kultur som bör beaktas (I. Larsson, 2010).

I det empiriska materialet för Top-toy går det att fastställa att konsumenter inom samma kultur hade delade meningar om de genusmedvetna leksakskatalogerna (Thomsen, 2013, 11 november 11). Mediedagordningen i Sverige dominerades av positiva kommentarer när katalogerna publicerades. Dock menar Jan Nyberg, Försäljningsdirektör på Top-toy i Dagens Media (Thomsen, 2013, 11 november 11) att katalogerna även har upprört vissa individer i Sverige. Denna negativa åsiktsbildning fick nämnvärt mindre utrymme på den svenska mediedagordningen. De kontrasterande åsikterna inom samma kultur kan innebära en viss problematik för företag att anpassa sin kommunikation eftersom det är svårt att tillmötesgå de olika åsiktsbildningarna inom en kultur (I. Larsson, 2010). Denna problematik exemplifieras i Magnusson (2014) avhandling om kontrasterande åsikter inom en kulturell ram. Kulturvariationen förbisågs i Top-toys fall då majoritetens åsikter, som synliggjordes på mediedagordningen, styrde deras anpassning

av kommunikationen (Top-toy, 2012). Detta innebar att alternativa åsiktsbildningar som inte fördes fram på mediedagordningen förbisågs (Lundström, 2012). Likheter går även att uttyda hos Barilla Group där vissa konsumenter uttryckte att de stöttade Barilla Groups uttalande "Snälla sansa er, acceptans av allas lika värde, att all kärlek är lika, betyder väl inte att all reklam måste innehålla bögar, vi andra äter gärna barillas pasta" (Bilaga 2, FB1). Resultatet för både Top-toy och Barilla Group visar på att mediedagordningens utrymme är begränsat och i största mån endast visar majoritetens åsikter och förbiser de alternativa åsikterna. Det innebär att åsiktsbildningar på mediedagordningen inte är representativa för de olika åsiktsbildningar som finns i samhället vilket kan medföra svårigheter för företaget att anpassa sin kommunikation.

Sammanfattningsvis av hela avsnittet kan vi uttyda att samhällsdebatten utgör en viktig roll när det kommer till företagets kommunikationsanpassning. Vårt resultat visar att den kulturella kontexten som samhällsdebatten innefattas av har större inverkan på kommunikationsanpassningen än vad internationella riktlinjer har hos Top-toy. Vidare ser vi att Top-toys konstanta och långvariga nyhetsvärde påverkade företaget att genomföra en kommunikationsanpassning. Samhällsdebatten inverkan tydliggörs i Barilla Groups fall genom att uttalandet hade ett högt nyhetsvärde för konsumenterna vilket även framkommer av den åsiktsbildning som uppmärksammades genom gruppering. Slutligen innebär gruppering en vis problematik för företagen då allas åsikter inte är representerade på mediedagordningen.

### **4.3 Konsumenten som makthavare**

*Studiens resultat visar på att makt är en faktor som spelar in vid företags anpassning. I det empiriska materialet framkommer ett spänningsförhållande mellan företag och konsumenter. Vidare är immateriella värden och konsumentbeteende faktorer som påverkar maktfördelningen mellan de två aktörerna. Den pågående växelverkan blir ett tillvägagångssätt att ständigt utmana och utveckla relationen. Till en början diskuteras vilken makt som finns i konsumenters efterfrågan. Därefter kommer vi diskutera vad en bojkott innebär för maktförhållandet mellan konsument och företag.*

#### ***4.3.1 Efterfrågans makt på företagets kommunikationsanpassning***

Studiens resultat visar att konsumentmakten påverkar hur företagen ska utveckla sin kommunikation. Detta går att uttyda genom att Barilla Group direkt efter uttalandet tar till sig av konsumenternas kritik, vilket visar på att de har makt att påverka. Detta visar sig även i Top-toy fallet då företagen efter en tid genomför en förändring av sin kommunikation för att tillgodose RO-anmälningarna.

Barilla Group tar nästintill direkt efter uttalandet ansvar för händelsen. Detta med anledning av den kritik företaget bemöttes av. Exempelvis skrev konsumenter "Sorry! Efter 20 år som trogen Barilla-kund så kastade jag era produkter igår! Aldrig mer Barilla! Tack och hej!" (Bilaga 2, FB1). I en Facebook-status besvarar Barilla Group denna kommentar och många fler med "Vi kan dessvärre inte göra händelsen ogjord utan inser att vi hädanefter kommer att få jobba mycket hårt för att återställa förtroendet för vår organisation" (Bilaga 2, FB 2). Detta tyder på att det finns ett maktövertag hos konsumenten då företaget visar en vilja att tillmötesgå deras kritik. En månad efter uttalandet tillsattes en Diveristy & Inclusion board för att arbeta långsiktigt med jämställdhetsfrågor (F. Vingård, personlig kommunikation, 17 april 2015). Detta blir ett bevis på att konsumenterna har en aktiv roll i att påverka företags agerande genom att visa deras ställningstagande genom en utebliven efterfråga.

Till skillnad från Barilla Group som redan från start lyssnat till konsumenternas efterfrågan, så menar Top-toy i sitt försvarsytrande i den första RO-anmälan att "Ett missnöje med produktutbudet är ett kritiskt ställningstagande mot denna verklighet och således inte en brist i marknadsföringen av dessa produkter" (RO, 2009). Med utgångspunkt i detta uttalande kan det tolkas som att företaget inte står som ansvarig för att förändra hur pojkar och flickor konstrueras i reklam, utan de förhåller sig endast till den efterfrågan som reflekterar majoriteten av marknaden. Det finns en uppfattning att Top-toy endast behöver följa den efterfrågan som präglar marknaden. Detta då de är en kommersiell aktör med strävan att vara konkurrenskraftig och lönsam (RO, 2009). Problematiken är dock att företagets icke genusmedvetna kataloger väcker starka reaktioner hos diverse konsumentgrupper. Konsumenterna visar sina reaktioner i exempelvis RO-anmälan "Anmälaren menar att avbildningen av pojkar och flickor samt deras leksaker i Toys R Us julkatalog 2008 konserverar en otidsenlig syn på könen och att båda könen framställs på ett nedvärderande sätt" och via Facebook-debatter (Sköld, 2012, 14

november). Detta innebär att företaget i motsats till vad de säger, enligt konsumenterna, i själva verket har ett samhällsansvar att producera könsroller på ett aktuellt sätt.

I Top-toy fallet pågår ett ifrågasättande av ansvar då företaget menar på att de endast följer marknadens efterfråga, vilket innebär att ansvaret skulle förskjutas till konsumenten. Konsumenterna menar däremot att företaget har ett stort ansvar i hur kön porträtteras i deras kommunikation. Den ansvarsförskjutning som sker mellan organisation och konsument blir därmed intressant att titta närmre på. Som många forskare diskuterar bygger ett företags externa kommunikation på att bygga ett ansett varumärke vars värderingar motsvarar konsumentens (Bengtsson & Östberg, 2011). Efterfrågan inbegriper därför en maktposition för konsumenterna gentemot företagen. Vilket kan bekräfta varför Top-toy i sitt försvarsyttande hävdar att de endast speglar konsumenternas efterfråga i sin kommunikation. Dock ter detta sig vara en ganska simpel ursäkt för företag att frånga ansvar genom att beskylla en marknads efterfråga. Eftersom Top-toys leksakskataloger i detta fall upprörde konsumenterna ligger företagens kommunikation inte i linje med de efterfrågade värderingarna. På en konkurrensutsatt marknad kan detta ge negativa effekter då konsumenterna kan vända sig till ett annat företag vars värderingar stämmer bättre överens. Detta bekräftar därför att konsumenterna på ett sätt har makt att styra över vilka symboliska värden ett företag ska inneha (Carrington & Neville, 2015).

Vidare genomför Top-toy en förändring i sin kommunikation vilket tyder på att de försöker tillgodose de värderingar konsumenterna efterfrågade i RO-anmälningar. Bland annat efterfrågades att "Flickor och pojkar ska få leka med vad som helst, inte bara rosa leksaker för flickor och mörka färger för pojkar." (RO, 2009; Bilaga 3). Hos Top-toy utvecklades nya värderingar år 2012 tillsammans med RO, det nya konceptet baseras på "lika lek" vilket ska återspegla en modern verklighet på hur pojkar och flickor leker idag (Sköld, 2012, 14 november). Vidare diskuterar Carrington och Neville (2015) hur konsumenter anser att deras identitetsskapande måste överensstämma med värderingarna bakom ett företag. Genom att Top-toy utvecklat sina värderingar har företaget förebyggt för att inte få fler anmälningar emot sig. Detta påvisar hur viktigt det är för företag att följa med i utvecklingen på marknader och ligga i linje med konsumenters efterfråga.



Detta avsnitt har redogjort för konsumentmaktens betydelse för företagens kommunikationsanpassning. Vi har diskuterat den makt konsumenterna besitter genom efterfrågan. Detta blir avgörande eftersom företagen befinner sig på en konkurrensutsatt marknad och därmed måste tillfredsställa sina konsumenter med syfte att vara lönsamma.

#### ***4.3.2 Konsumenternas aktiva maktspel genom bojkott***

I de studerade fallen utsätts båda företagen för bojkott vilket är en annan aspekt av konsumentmakten gentemot företagen. Detta maktverktyg används av konsumenterna med syfte att påverka företagens kommunikation. Emellertid visar studiens resultat att konsumenterna sällan fullföljer den bojkott de från början uppmanat till, vilket leder till att företaget försäljningsmässigt inte påverkas av bojkotten.

Top-toys konsumenter uppmanade varandra till att bojkotta varuhus och butiker som publicerade företagets genusmedvetna reklam (Lagerwall, 2013, 24 november). Bojkotten uppmanades i samband med att Top-toy genomförde en kommunikationsanpassning efter den svenska kontexten. Motiveringen till bojkotten byggde på resonemang där konsumenter inte vill bryta invanda könsroller "Gör inte som svenskarna, låt inte era flickor leka med lyftkranar och låt inte pojkar leka med dockor" (Lagerwall, 2013, 24 november).

I Barilla Groups fall var bakgrunden till krisen att företagets värderingar, från ett konsumentperspektiv, inte gick i linje med styrelseordförandes uttalande. Detta bidrog till att konsumenter valde att visa sin misstro mot företaget genom att bojkotta deras produkter. I både artiklar (Öhrman, 2013, 26 september; Nordström, 2013, 26 september) och på Facebook framkommer det hur konsumenter uppmanar och visar företaget sina värderingar genom bojkott - "Bojkotta Barilla, never ever more!" och "Bojkotta Barilla!" lyder kommentarer på Barillas Facebook-sida (Bilaga 2, FB 1, 3). Dessa uppmaningar får spridning via sociala medier, vilket kan öka omfattningen av bojkotten (Lundström, 2012; Carlsson, 2012). Genom bojkott visas inte bara konsumenternas missnöje mot företagets agerande, de utövar även sin makt som konsument. En bojkott blir således ett ställningstagande varpå konsumenter tillsammans kan pådriva förändring hos företagen (Bengtsson & Östberg, 2011; Carrington & Neville, 2015; Grafström et al., 2008).

F. Vingård (personlig kommunikation, 17 april 2015) påpekar att bojkotten av Barillas produkter inte uppvisade någon förändring i deras försäljningsstatistik. Därför kan det antas att en bojkott inte i främsta syfte handlar om konsumtion för konsumenterna utan snarare om att tydliggöra sina värderingar för företagen. Detta kan även förklaras utifrån Carrington och Nevilles (2015) teori om konsumtionsmönster. De menar att konsumenter i en väldigt liten mån faktiskt konsumerar efter sina värderingar vilket stärks av Barilla Groups försäljningsstatistik. Detta innebär att konsumenternas värderingar är beständiga men att det inte reflekteras i deras konsumtionsmönster. Istället kan en bojkott verka som en relationsskapande process mellan företaget och dess konsumenter. Eftersom att det genom bojkott blir tydligt vad konsumenterna efterfrågar och vart företagen står (Mansvelt, 2010). I samband med uttalandet och dess homofobiska uttryck, uppdagades olikheter i värderingar mellan företaget och konsumenterna tillhörande en viss kulturell kontext. Detta ledde till att konsumenter började ifrågasätta företaget och vilka värderingar de ansåg vara viktiga (Bilaga 2, FB 1-3). I relation till detta breddas kunskapen om varandra på grund av att konsumenterna förmedlar sina åsikter. Denna process kan därmed resultera i att relationen mellan konsumenter och organisationer leder till en kontinuerlig utveckling. Istället för att återgå till det stadie relationen befann sig i innan krisen, kan ett kontinuerligt ifrågasättande leda till en större förankring i olika kontexters prioriterade värderingar. Detta ser vi bevis för i Barilla Groups fall, då F. Vingård (personlig kommunikation, 17 april 2015) berättar att händelsen lett till något positivt, då de har lärt sig att prioritera jämställdhets- och mångfaldsfrågor, vilket inneburit att de idag har en större satsning internationellt. Därmed behöver bojkott inte alltid ge negativa efterföljder för ett företag, utan det kan istället ses som ett redskap för att utveckla relationen till olika konsumentgrupper och samtidigt utveckla verksamheten (Mansvelt, 2010). Som slutsats kan det därför konstateras att det är de värderingar som ligger till grund för bojkotten som ska tas i beaktning av företagen vid en kommunikationsanpassning till en viss kontext, med främsta syfte att bibehålla och utveckla en god relation.

I detta avsnitt har vi diskuterat konsumenten som makthavare. Resultatet som framkommit är att genom konsumtion kan konsumenten påverka hur företag kan anpassa sin kommunikation dels genom efterfrågan och dels genom bojkott. Den viktigaste aspekten som framkommit är att konsumenten anser att värderingar är

en viktig faktor hos företagen att ta hänsyn till vid konsumtion. De utvalda företagen befinner sig på en konkurrensutsatt marknad och därför blir efterfrågan en avgörande maktaspekt. Detta med utgångspunkt i att konsumenten kan välja att gå till en konkurrent. Vidare anses bojkott vara ett maktverktyg för konsumenten att påverka företagen. Dock visar studien på att en bojkott snarare kan ses som något konstruktivt för företagen eftersom den ger företagen insyn i hur konsumenterna resonerar. Det kan även konstateras att bojkott kan ha annat än negativa effekter på relationen mellan konsumenter och företag då konsumenternas ställningstaganden blir tydliga.

#### **4.4 Identiteter**

*Avsnittet behandlar hur kommunikationsanpassningarna utefter olika kulturella kontexter påverkar organisationsidentiteten. Vidare undersöks huruvida en enhetlig organisationsidentitet, vilket innebär lika kommunikation oberoende marknad är möjlig eller ej. Resultatet av studien visar på att företagen aktivt arbetar med att främja en enhetlig organisationsidentitet i deras kommunikation. Detta bidrar till att den kulturella kontexten som ansågs vara viktig vid anpassningen bortses. För att förstå hur resultatet framkommit kommer vi i kronologisk ordning presentera hur respektive företags identitet förändras i och med kriserna.*

##### **4.4.1 Anpassning ger upphov till flera identiteter**

I samband med att de studerade företagen genomför en kommunikationsanpassning innebär det att företagen uppmärksammar att det finns olika kulturella kontexter att ta hänsyn till. Anpassningen blir ett tillvägagångssätt för företagen att identifiera sig med olika marknader. I Barilla Groups fall synliggörs det hur de uppmärksammar att det finns olika intressentgrupper att ta i beaktning vid utformning av kommunikation. Ett exempel på detta framkommer i deras officiella ursäkt i det första pressmeddelandet:

”To all those who have been offended, including the thousands of employees and partners who work with Barilla around the world, I apologize for and regret my insensitive comments. I understand that they were hurtful and they are not a genuine view of my opinion” (Barilla Group, 2013a).

I detta citat framträder partners och anställda som olika intressentgrupper som berörs av händelsen. De olika intressenterna kan i sin tur kopplas ihop med olika identiteter för företaget att uppmärksamma. Detta går i linje med Heide et al. (2012) perspektiv på organisationsidentitet, att en organisation består av flera olika identiteter. Vidare menar Cheney et al. (2011) att den kulturella kontexten påverkar skapandet av olika identiteter i relation till organisationer. Hos Barilla Group framkommer en kulturell kommunikationsanpassning till en svensk konsumentidentitet genom en Facebook-status "Vi tar den kritik vi fått på allra största allvar och vi inser - inte minst ur ett svenskt perspektiv - att uttalandet kan framstå som djupt provocerande och kränkande." (Bilaga 2, FB 2). Genom denna status framgår det hur Barilla Group uppmärksammar ett behov av att anpassa sin kommunikation efter den svenska kontexten. Detta kan antas vara för att skapa en närhet till den svenska konsumentidentiteten.

I Top-toys fall återfinns också exempel på att organisationer tar hänsyn till den kulturella kontexten i sin kommunikation. Detta skildras genom att leksakskatalogerna är genusmedvetna i Sverige men inte i något annat land (Bilaga 1). Anpassningen innebär att företaget uppmärksammar den svenska identiteten och urskiljer den från företagets övriga externa kommunikation.

Genom att båda företagen i denna studie väljer att anpassa sin kommunikation uppmärksammas olika identiteter i och med deras kulturella kontext. Vilket belyser vikten av att anpassa kommunikationen efter olika identiteter för att tillgodose olika intressenter. Problematiken med att en organisation berörs av flera identiteter är att kommunikationen kan upplevas utsända skilda budskap, då interaktionsmönster har olika förutsättningar.

#### ***4.4.2 Att samla flera identiteter inom ramen för en***

De kommunikationsanpassningar som genomförs till den svenska kontexten, inkorporeras sedan i hela organisationen. Detta kan exemplifieras med att Top-toy till en början valde att tillgodose den svenska marknadens efterfråga genom sin anpassning i leksakskatalogerna. Efter de positiva gensvaren valde företaget att implementera en genusmedvetenhet i hela företaget, vilket Top-toy meddelar i ett pressmeddelande, "After Christmas last year, we are now ready to publish gender

neutral catalogues in all our markets and for all seasons - Shrovetide, Summer, Halloween etc” (Top-toy, 2012). Genom att införa den svenska anpassningen i hela organisationen skapas en enhetlig kommunikationsidentitet för företaget.

Likheter går att urskilja hos Barilla Group. Barilla Group i Sverige förklarar i Dagens Media i samband med uttalandet att de inte haft några diskussioner kring att ta in icke heterosexuella familjer i sina reklamer. Men efter detta uttalande kommer frågan att diskuteras i ledningen omgående internationellt (Wisterberg, 2013, 27 september). En månad efter uttalandet publicerades ett pressmeddelande innehållande information om en satsning på jämställdhets- och mångfaldsarbete som bevis på att företaget tagit till sig kritiken efter uttalandet. Initiativet innefattade tillsättning av en ”Diversity & Inclusion board” vars uppgift är att vägleda hela företagets arbete i dessa frågor (Barilla Group, 2013c). Detta arbete är något som än idag fortskrider och F. Vingård (personlig kommunikation, 17 april 2015) menar att det är viktigt att detta initiativ genomarbetas inifrån kärnan av organisationen och inte bara i Sverige.

Utifrån dessa exempel visas en önskan från både Barilla Group och Top-toy att genomföra större insatser för att implementera anpassningarna i hela organisationen och inte bara efter den utvalda marknaden, i båda fallen Sverige. Detta kan liknas vid Albert och Whettens (1985) synsätt på en enhetlig organisationsidentitet, att den ämnar vara likt en röd tråd genom hela organisationen. Detta kan då upplevas inge mer trovärdig kommunikation från företagets sida då organisationen sänder ut ett enhetligt budskap. Problematiken med detta tillvägagångssätt blir att företagen inte längre anpassar sig efter olika kulturella kontexter. Det innebär således att företagen återgår till den utgångspunkt som de befann sig vid då krisen uppdagades, att genom sin kommunikation representera en organisationsidentitet. Vilket i sin tur var anledningen varför de från första början hamnade i kris. Anpassningarna fungerade likt en lösning på krisen eftersom de då tog hänsyn till olika identitetsgrupper. Utifrån den svenska kontexten kan dock implementeringen av den enhetliga kommunikationen tillsynes verka vara ett positivt handlande från företagets sida, då efterfrågan på jämställdhet- och mångfald varit mer framstående inom denna marknad. Däremot väcktes starka reaktioner på en internationell arena i samband med den svenska anpassningen. Flera kommentarer som ”att visa pojkar som leker med dockor och dockhus är helt oacceptabelt” och ”jag tycker det är extremt sjukt att pojkar leker med dockor” rapporterades (Svenska

Dagbladet, 2012, 27 november). Detta visar på att olika marknader har olika identiteter och efterfrågar skilda kommunikationsinsatser. Vilket går i linje med Gioias et al. (2000) resonemang om identiteter och hur de är sociala konstruktioner som förändras i anpassningen efter organisationens omgivning. Därmed stärks Top-toys val att till en början endast införa de könsneutrala katalogerna på den svenska marknaden. Om jämställdhets- och mångfaldsdebatten är något som är efterfrågat på andra marknader framgår inte av det empiriska materialet. Därför kan den genomgående anpassningen också få positiva reaktioner på andra marknader. Däremot är det relevant för företag att vara medvetna att en anpassning för en kultur inte alltid resulterar i samma utkomst som i en annan. Att lyssna till vad de olika kulturerna efterfrågade var nyckeln till framgång hos både Barilla Group och Top-toy och därför kan en problematik finnas med att kopiera anpassningen direkt på andra kulturer. Detta eftersom kulturer är kontextberoende (Fornäs, 2012).

Sammanfattningsvis förändras synen på organisationsidentiteten genom företagets anpassningsåtgärder. Utifrån den första anpassningen företagen genomför uppvisas en förståelse för olika kulturella identiteter. Detta eftersom företagen aktivt förändrar sin kommunikation till att överensstämja med den kulturella kontexten. Vartefter anpassningarna implementeras påbörjas en större arbetsprocess med att överföra anpassningen i hela företagen. Vilket kan upplevas som att företagen försöker skapa en enhetlig identitet för hela företaget. Med utgångspunkt i detta finns det en problematik med att införa anpassningen i hela företaget då olika identiteter efterfrågar olika saker. Vidare var framgången efter krisen en följd av den kulturella anpassningen till olika identiteter.

## 5 Diskussion & slutsats

---

*Denna studie har haft för avsikt att kartlägga vad som påverkar spänningsfältet för två företags kommunikativa anpassning efter olika kulturer vid kris, vilket är betydligt mer komplext än att två kulturer ska komma överens med varandra. Studien har sin utgångspunkt i att företag måste anpassa sin kommunikation efter olika kulturella kontexter med syfte att förhindra att hamna i kris. I detta avsnitt kommer studiens resultat att sammanfattas. Vidare kommer vi diskutera våra slutsatser och slutligen ger vi förslag till framtida forskning*

### **5.1 Resultat och vidare diskussion**

För att undersöka hur respektive företag kommunikativt agerade i kriserna har vi utifrån ett mottagarperspektiv redogjort för potentiella strategier som använts. Det resulterade i tre situationsbaserade strategier, SCCT, IRT och DoR, som begränsar kriserna till att utgå från ett perspektiv, för att visa på alternativa strategier för hur kriser istället kan bemötas har en jämförelse med Complexity theory gjorts. Complexity theory ser till flera interaktionsmönster utifrån olika kulturer som människor är delar av, vilket tyder på att olika händelser påverkar och upplevs olika beroende på kontext (Gilpin & Murphy, 2012).

Genom att företag förhåller sig till olika kulturella kontexter ökar förståelsen för hur olika konsumentgrupper kommer att reagera på händelser. Därmed blir Complexity theory en relevant kriteori att utgå ifrån när företagen kommunicerar mellan olika kontexter. Teorin är mer tillämpbar i det globaliserade samhället som existerar idag eftersom den tekniska utvecklingen innebär en gränslös och icke kontextbunden informationsspridning. Det har lett till en ökad internationalisering för företag oberoende av om det befinner sig på internationell marknad eller ej. Vidare innebär detta ett ökat möte med olika kulturer vilket gör att alla företag i någon form behöver anpassa sin kommunikation. Emellertid innebär det en komplexitet i hur företag ska kommunicera, å ena sidan ska de anpassa kommunikat-

ionen efter olika kontexter, å andra sidan är kommunikationen inte kontextbunden. Med utgångspunkt i detta blir det relevant att se till de olika interaktionsmönstren som Complexity theory framhäver. Därmed finns ett behov för företagen att vara öppna för olika kulturers påverkan men inte se en anpassning som en universell lösning.

Vidare finns det olika faktorer som påverkar hur företagen väljer att anpassa sin kommunikation efter olika kontexter. Studiens resultat visar på att faktorerna samhällsdebatt och konsumentmakt har stor inverkan på kommunikationsanpassningarna i båda fallen. I samhällsdebatten är det händelsernas nyhetsvärde och mottagarnas gruppering av stor vikt för kommunikationens utformning. Eftersom dessa präglar vilka värderingar som anses vara viktiga i de olika kontexterna. Därför behöver företagen kunskap om vilka värderingar som är aktuella i olika kontexter med syfte att respektera olika kulturer. Genom att båda företagen i sin kommunikation bryter mot den kulturella kontexten får händelserna ett stort nyhetsvärde och hamnar på mediedagordningen.

Nyhetsvärdet är också ett resultat av hur människor med liknande åsikter väljer att gruppera sig (Hadenius et al., 2011). I vårt empiriska material så framkommer en tydlig gruppering i vardera fall vilket speglar majoritetens åsikter. Alternativa åsikter framförs också men har inte lika högt nyhetsvärde, vilket tydliggör att olika kulturella variationer inom en kultur existerar. Detta likt I. Larssons (2010) resonemang kring kulturvariationer. Detta försvårar för företag att utforma en kommunikationsstrategi som är anpassad efter alla inom en kultur. Vilket skapar en problematik för företagen, angående vilken åsikt de ska anpassa sin kommunikation efter. Dock visar resultatet att samhällsdebatten ger indikationer för majoriteten av konsumenternas åsikter, därmed fungerar den som en kulturell avgränsning för företagen vid beslut om hur anpassningen skall genomföras i denna studie.

Konsumentmakten framkommer i det empiriska materialet genom bojkott och efterfråga och är indikationer för vilka värderingar konsumenterna har inom en viss kultur. Konsumentmakten är relevant för företag att ta hänsyn till då konsumenterna är de som stöttar företagets ekonomiska vinst (Carrington & Neville, 2015). Vid beslut om kommunikationsanpassningar blir det därmed betydelsefullt att lyssna till den anpassning majoriteten av konsumenterna efterfrågar, för att på en konkurrentutsatt marknad tillgodose och bibehålla deras intresse. Studien visar



att en bojkott kan ses som relationsskapande process mellan företag och konsument då företagen får insyn i hur konsumenterna resonerar. Därför kan den negativa association som bojkott har omvärderas till att istället ses som något positivt i arbetet att förstå konsumenterna och deras efterfråga.

Kommunikationsanpassningarna som genomförs i våra fall påverkar hur organisationsidentiteten uppfattas. Införandet av kommunikationsanpassningar innebär att företagen medvetandegör att det finns olika konsumentidentiteter inom varje kultur vars efterfråga skiljer sig ifrån varandra. Detta ger upphov till en organisationsidentitet som skiljer sig åt i olika kontexter. Studien visar sedan att företagen långsiktigt implementerar de genomförda kommunikationsanpassningarna efter den svenska kontexten genomgående i hela företaget. Detta leder till uppfattning av en enhetlig organisationsidentitet vilket bidrar till att företagen negligerar aspekten att kulturer efterfrågar olika värderingar och kommunikationsinsatser. Detta innebär att företagen långsiktigt går tillbaka till att inte anpassa sin kommunikation efter olika kulturer. Vilket var anledningen till att kriserna från första början utvecklades, då det fanns en avsaknad av kulturell anpassning. Problematiken med detta är att vad som upplevs vara positivt i en kultur inte behöver vara positivt i en annan. Därmed går det inte att bara överföra en kommunikationsanpassning som upplevts vara framgångsrik i en kontext till en annan utan att se till vilken efterfråga som finns i den andra kulturen. Detta leder oss till slutsatsen att varje kommunikationsinsats för våra utvalda företag inte kan vara enhetligt utformade på en internationell marknad utan de måste ta hänsyn till respektive kontext. Genom kommunikationsanpassningarna ska man inte sträva efter ett rätt tillvägagångssätt att generalisera för alla marknader, utan strävan ska vara att utforma kommunikationen rätt för respektive kontext.

För att få en djupare förståelse för internationella företags kommunikations komplexitet behövs vidare forskning med olika fokusområden. Ett viktigt område vi uppmärksammat genom vår empiri som har en central roll för företagets kommunikation är den interna företagskulturen. Därav skulle det vara intressant att undersöka närmre hur anställda på regionala kontor reagerar på företags globala kriser, och vilka konsekvenser detta har på företagskulturen. Genom att undersöka hur företagets kommunikation hanterades och upplevdes utifrån både ett lednings- och medarbetarperspektiv kan en bred förståelse för hur intern kommunikation långsiktigt påverkar den externa kommunikationen.

## 6 Referenser

---

- Appadurai, A. (1996). *Modernity at large [Elektronisk resurs] cultural dimensions of globalization*. Minneapolis, Minn.: University of Minnesota Press.
- Barilla Group. (u.å.). Barilla Group. Hämtad från 2015-04-01  
<http://www.barillagroup.com/corporate/en/home/chisiamo/gruppo-Barilla.html>
- Barilla Group (2013a) Guido Barilla Apologizes. Hämtad 2015-04-30, från  
<http://www.barillagroup.com/corporate/en/home/media/company-news/guido-barilla-apologizes.html>
- Barilla Group (2013b) The Company's position on Chairman Guido Barilla's Remarks. Hämtad 2015-04-30, från  
<http://www.barillagroup.com/corporate/en/home/media/company-news/the-companys-position-on-chairman-guido-barillas-remarks.html>
- Barilla Group (2013c). Barilla Announces Leadership Initiative in Diversity & Inclusion. Hämtad 2015-04-30, från  
<http://www.barillagroup.com/corporate/en/home/media/company-news/barilla-announces-leadership-initiative-in-diversity-and-inclusion.html>
- Bengtsson, A., & Östberg, J. (2011). *Märken och människor: om marknadssymboler som kulturella resurser*. (2. uppl.) Lund: Studentlitteratur AB.
- Benoit, W. L. (1997). Image Repair Discourse and Crisis Communication. *Public Relations Review*, 23(2), 177-186
- Carlsson, E. (2012). Digital aktivism. I S. Lindgren (Red.) *Nya medier och kommunikation: makt och meningsskapande i den digitala tidsåldern* (s. 87-105). Malmö: Gleerups utbildning.
- Carrington, M. & Neville, B. (2015) CSR and the consumer. In E.R. Pedersen (Ed.) *Corporate social responsibility* (s. 72-102). London: SAGE Publications.
- Cheney, G., Christensen, L. T., Zorn, Jr. T. E., & Ganesh, S. (2011). *Organizational Communication in an Age of Globalization: Issues, Reflections, Practices*. (2 ed.) Long Grove, Illinois: Waveland Press, Inc.

- Coombs, W. T. (2015). *Ongoing crisis communication: Planning, managing and responding*. (4. ed.) Thousand Oaks: California. SAGE
- Coombs, W.T. (2012). Parameters in crisis communication. In T.W. Coombs & S. J. Holladay (Eds.), *The Handbook of Crisis Communication* (s.17-54). Chichester, U.K.: Wiley-Blackwell.
- Cornelissen, J.P. (2005). Beyond Compare: Metaphor in Organization Theory. *Academy of Management Review*. 30:751-764
- de Fatima Oliveira, M. (2013) Multicultural Environments and Their Challenges to Crisis Communication. *Journal of Business Communication*, 1-25, DOI: 10.1177/0021943613487070
- Daymon, C. & Hollway, I. (2011). *Qualitative research methods in public relations and marketing communications*. (2. ed.) New York: Routledge.
- Eksell, J. & Thelander, Å. (2014) Inledning/Kvalitativ analys inom strategisk kommunikation. I J. Eksell & Å. Thelander (Red.), *Kvalitativa metoder i Strategisk kommunikation* (s.15-25/197-213). Lund: Studentlitteratur.
- Eriksson, G., (2013, 28 september). Svenska Barillachefen ber om ursäkt efter gay-uttalande. Metro. Hämtad 2015-04-27, från <http://www.metro.se/nyheter/svenska-barillachefen-ber-om-ursakt-efter-gay-uttalande/EVHmiA!3WnY7DViE0tFM/>
- Falkheimer, J. & Heide, M. (2013). Inledning. I J. Falkheimer & M. Heide (Red.), *Strategisk kommunikation Forskning och praktik*. (s. 11-24). Malmö: Studentlitteratur.
- Forbrugerbudsmanden. (u.å). Søg. Hämtad 2015-05-15, från <http://www.forbrugerombudsmanden.dk/Menu/Soeg?q=top-toy>
- Fornäs, J. (2012). *Kultur*. (1. uppl.) Malmö: Liber.
- Frandsen, F., & Johansen, W. (2012). Crisis Communication, Complexity , and the Cartoon Affair: A Case Study. In T.W. Coombs & S. J. Holladay (Eds.). *The Handbook of Crisis Communication* (s.425-448). Chichester, U.K.: Wiley-Blackwell.
- Friedman, M. (1985). Consumer Boycotts in the United States, 1970-1980: Contemporary Events in Historical Perspective. *The Journal of Consumer Affairs*, (1). 96.
- Ghersetti, M. (2012). Journalistikens nyhetsvärdering. i L. Nord & J. Strömbäck (red). *Medierna och demokratin* (s. 205-232). Lund: Studentlitteratur.

- Gilpin, D. R., & Murphy, P. (2012). Complexity and Crises: A New Paradigm. In T.W. Coombs & S. J. Holladay (Eds.), *The Handbook of Crisis Communication* (s.683-690). Chichester, U.K.: Wiley-Blackwell.
- Gioia A. D., Schultz, M., & Corley, K. G., (2000). Organizational identity, image, and adaptive instability. *Academy of Management Review*, Vol 25, No 1, 63-81
- Gilpin, D.R. & Murphy, P.J. (2008). *Crisis management in a complex world*. New York: Oxford University Press.
- Grafström, M., Göthberg, P. & Windell, K. (2008). *CSR: företagsansvar i förändring*. (1. uppl.) Malmö: Liber.
- Gustafsson, L-E. (2009, 23 september). Barnreklam får inte delas upp efter kön. *Göteborgs-Posten*. Hämtad 2015-04-27, från <http://www.gp.se/konsument/1.206604-barnreklam-far-inte-delas-upp-efter-kon>
- Hadenius, S., Weibull, L. & Wadbring, I. (2011). *Massmedier: press, radio och tv i den digitala tidsåldern*. (10., uppdaterade uppl.) Stockholm: Ekerlid.
- Hayes, J., (2010) *The theory and practice of change management*, 3. ed., Palgrave Macmillan, Basingstoke.
- Hofstede, G. & Hofstede, G.J. (2008). *Organisationer och kulturer*. Enskede: TPB.
- ICC. (2011). *ICC:s Regler för Reklam och Marknadskommunikation*. ICC Sweden
- Karlstein, M. (2013, 25 november). Könsneutrala kataloger upprör på kontinenten. *Aftonbladet*. Hämtad 2015-04-27, från <http://www.aftonbladet.se/wendela/kvinnaoman/article17908175.ab>
- Kvale, S., & Brinkmann, S. (2014). *Den kvalitativa forskningsintervjun*. (3. [rev.] uppl.) Lund: Studentlitteratur.
- Lagerwall, K. (2013, 24 november). Franska föräldrar rasar mot svensk leksakskatalog. *Dagens Nyheter*. Hämtad 2015-03-30, från <http://www.dn.se/ekonomi/franska-foraldrar-rasar-mot-svensk-leksakskatalog/>
- Larson, G.S., & Peppers G.L. (2003) Strategies for managing multiple organizational identifications. *Management Communication Quarterly*, Vol. 16, No. 4, 528-557, DOI: 10.1177/0893318903251626

- Larsson, I. (2010). Att bygga broar över kulturgränser: om svenskars kommunikation med icke-svenskar vid arbete utanför Sverige. Diss. Lund: Lunds universitet, 2010. Lund.
- Larsson, L. (2010). Intervjuer. I M. Ekström & L. Larsson (red.). Metoder i kommunikationsvetenskap. (2. uppl.)(s. 53-86) Lund: Studentlitteratur
- Ledin, J., & Moberg, U. (2010) Textanalytisk metod. I M. Ekström & L. Larsson (red.). Metoder i kommunikationsvetenskap. (2. uppl.)(s. 155-177) Lund: Studentlitteratur.
- Lerbinger, O. (2012). The crisis manager: facing disasters, conflicts and failures. (2. ed.) New York: Routledge.
- Lindgren, S. (2009). Populärkultur: teorier, metoder och analyser. (2., [rev.] uppl.) Stockholm: Liber.
- Lull, J. (2000). Media, communication, culture: a global approach. (2. ed., fully rev. and updated). Oxford: Polity.
- Lundström, R. (2012). Medborgares egna nyhetsberättelser. I S. Lindgren (Red.) Nya medier och kommunikation: makt och meningsskapande i den digitala tidsåldern (s. 87-105). Malmö: Gleerups utbildning.11
- Magnusson, S. (2014). Att säkerställa att vi är välkomna. Om organisationers strategiska kommunikation och förtroendeskapande arbete i det mångkulturella samhället.(Avhandling, Lund Studies in Media and Communication). Lund: Media-Tryck. Tillgänglig:  
<http://lup.lub.lu.se/luur/download?func=downloadFile&recordOid=4864821&fileOid=4864827#?>
- Mansvelt, J. (2010). Green Consumerism: An A-to-Z Guide [Elektronisk resurs]. Sage Publications.
- Merriam, S.B. (1994). Fallstudien som forskningsmetod. Lund: Studentlitteratur.
- Nord, L. & Strömbäck, J. (2005). Hot på agendan: en analys av nyhetsförmedling om risker och kriser. Stockholm: Krisberedskapsmyndigheten.
- Nordström, A. (2013, september 26). Pastamagnat kritiserar för uttalanden om homosexuella. Dagens Nyheter. Hämtad 2015, april 01, från  
<http://www.dn.se/ekonomi/pastamagnat-kritiserar-for-uttalanden-om-homsexuella/>

- Olsson, E.K. (2013) Public diplomacy as a crisis communication tool. *The Journal of International Communication*, Vol. 19, No 2, 219-234 DOI: 10.1080/13216597.2013.838906
- Pedersen. (2015) *The Anatomy of CSR*. In E.R. Pedersen (Ed.) *Corporate social responsibility* (s. 3-36). London:SAGE Publications.
- Reklamombudsmannen. (2009). *Toys R Us julkatalog 2008*. Hämtad 2015-04-01, från [http://reklamombudsmannen.org/uttalande/toys\\_r\\_us](http://reklamombudsmannen.org/uttalande/toys_r_us)
- Reklamombudsmannen. (2010). *Toys R Us julkatalog 2009*. Hämtad 2015-04-01, från [http://reklamombudsmannen.org/uttalande/toys\\_r\\_us\\_2009](http://reklamombudsmannen.org/uttalande/toys_r_us_2009)
- Reklamombudsmannen. (2012). *Reklamfilm för tatueringar från BR Leksaker*. Hämtad 2015-04-01, från <http://www.reklamombudsmannen.org/uttalande/br-leksaker>
- Reklamombudsmannen. (2015). *RO & RON*. Hämtad 10-06-15 från, [http://reklamombudsmannen.org/ro\\_ron](http://reklamombudsmannen.org/ro_ron)
- Shehata, A (2012) *Medierna och makten över publiken*. I *Medierna och demokratin* L. Nord & J. Strömbäck (red.) s.317-344). Lund:Studentlitteratur.
- Sköld, J. (2012, 14 november). *Könsrollerna kastas om i nya leksakskatalogerna*. Metro. Hämtad 2015, 1 april, från <http://www.metro.se/halsa/leksaksjattar-kastar-om-konsroller/EVHlkn!xpWUkn473e2Rk/>
- Stier, J. (2009). *Kulturmöten: en introduktion till interkulturella studier*. (2. uppl.) Lund: Studentlitteratur.
- Strömbäck, J. (2009). *Makt, medier och samhälle: en introduktion till politisk kommunikation*. (1. uppl.) Stockholm: SNS förlag.
- Strömbäck, J. (2014). *Makt, medier och samhälle: en introduktion till politisk kommunikation*. (2. uppl.) Lund: Studentlitteratur.
- Svenska Dagbladet. (2012, 27 november). *Könsneutrala kataloger upprör*. Svenska Dagbladet. Hämtad 2015, 1 april från [http://www.svd.se/nyheter/inrikes/konsneutrala-kataloger-uppror-utomlands\\_7704952.svd](http://www.svd.se/nyheter/inrikes/konsneutrala-kataloger-uppror-utomlands_7704952.svd)
- Svenska Dagbladet. (2013, 26 september). *Barilla: Homosexuella kan äta annan pasta*. Svenska Dagbladet. Hämtad 2015, 30 mars från [http://www.svd.se/nyheter/utrikes/barilla-homosexuella-kan-ata-annan-pasta\\_8557988.svd](http://www.svd.se/nyheter/utrikes/barilla-homosexuella-kan-ata-annan-pasta_8557988.svd)

- Thomsen, D. (2013, 11 november). Toys 'R' Us gör genusneutral julkatalog igen: "Det här är framtiden". Dagens Media. Hämtad 2015-04-07, från <http://www.dagensmedia.se/nyheter/pr/article3786039.ece>
- Thurén, T. (2007). Vetenskapsteori för nybörjare. (2., [omarb.] uppl.) Stockholm: Liber.
- Tomlinson, J. (1999). Globalization and culture. Cambridge: Polity Press in association with Blackwell.
- Top-toy. (2012). We reflect the modern way of children's play in our catalogues. Hämtad 2015-03-30, från [http://www.top-toy.com/singleview/browse/3/article/we-reflect-the-modern-way-of-childrens-play-in-our-catalogues/?tx\\_ttnews%5BbackPid%5D=704&cHash=6012be7fab8bcb6d0cf6c51d4b9567fd](http://www.top-toy.com/singleview/browse/3/article/we-reflect-the-modern-way-of-childrens-play-in-our-catalogues/?tx_ttnews%5BbackPid%5D=704&cHash=6012be7fab8bcb6d0cf6c51d4b9567fd)
- Top-toy. (2013). Gender neutral catalogues from BR Toys and TOYS"R"US. Hämtad 2015-03-30, från [http://www.top-toy.com/singleview/browse/2/article/gender-neutral-catalogues-from-br-toys-and-toys-r-us/?tx\\_ttnews%5BbackPid%5D=704&cHash=964f10e01c65548eb6b0dcf9af60082d](http://www.top-toy.com/singleview/browse/2/article/gender-neutral-catalogues-from-br-toys-and-toys-r-us/?tx_ttnews%5BbackPid%5D=704&cHash=964f10e01c65548eb6b0dcf9af60082d)
- Top-toy. (2014). Diversity in our catalogues. Hämtad 2014-03-30, från [http://www.top-toy.com/singleview/article/diversity-in-our-catalogues/?tx\\_ttnews%5BbackPid%5D=704&cHash=78116f4c00fcfd57f840223e3e0c554](http://www.top-toy.com/singleview/article/diversity-in-our-catalogues/?tx_ttnews%5BbackPid%5D=704&cHash=78116f4c00fcfd57f840223e3e0c554)
- Top-toy. (2015). Who we are. Hämtad 25-04-15 från, <http://www.top-toy.com/about-us/company-information/>
- Varey, R.J. (2002). Marketing communication: principles and practice. London: Routledge.
- Wisterberg, E. (2013, 27 september). "Barilla öppnar upp för homosexuell kärlek i reklamen". Dagens Media. Hämtad 2015-03-30, från <http://www.dagensmedia.se/nyheter/kampanjer/article3773541.ece>

- Ulmer, R.R., Sellnow, T.L. & Seeger, M.W. (2015). Effective crisis communication: moving from crisis to opportunity. (Third edition.) Los Angeles: SAGE.
- Åkerström, M. (2014) Olika vetenskapsteoretiska perspektiv ger olika kunskap: Leave the gun take the cannoli. I J. Eksell & Å. Thelander (Red.), Kvalitativa metoder i Strategisk kommunikation (s.249-268). Lund: Studentlitteratur.
- Öhrman, A. (2013, 26 september). "Homosexuella kan köpa annan pasta". QX. Hämtad 2015-04-01, från <http://www.qx.se/samhalle/24808/homosexuella-kan-kopa-annan-pasta>
- Coombs, W. T. (2007). Ongoing crisis communication: Planning, managing, and responding (2 uppl.). Thousand Oaks, CA: Sage.
- Johansen, W. & Frandsen, F. (2007). Krisekommunikation: Når virksomhedens image og omdømme er truet. Köpenhamn: Samfundslitteratur.
- Millar, D. P. (2004). Exposing the errors: An examination of the nature of organizational crises. I D. P. Millar & L. Heath Robert (red.), Responding to crisis: A theroical approach to crisis communication (s. 19–31). Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum.
- Weick, K. E. (1990). The vulnerable system: An analysis of the Tenerife air disaster. *Journal of Management*, 16(3), 571–593.



# 7 Bilagor

---

## 7.1 Bilaga 1 Jämförande mellan Top-toy kataloger

### Leksakskatalog i Danmark



### Leksakskatalog i Sverige



## 7.2 Bilaga 2 Facebook-statusar och kommentarer

FB1

**Barilla**  
den 26 september 2013 · 🌐

Med anledning av kommentarer här på Facebook önskar vår styrelseordförande, Guido Barilla, ge följande kommentar:

"Till alla er som blev illa berörda, ber jag om ursäkt för hur resonemanget jag försökte göra i intervjun uppfattades. Jag förstår att kommentarerna var kränkande och de representerar inte min genuina åsikt."

För att förtydliga vill jag härmed poängtera att:

- Jag hyser den allra största respekt för alla människor, utan någon som helst åtskillnad.
- Självklart omfattar det även HBTQ-personer och lika självklar är varje människas rätt att uttrycka sina egna tankar och åsikter
- Jag högaktar alla former av äktenskap och familjer"

Gilla · Kommentera · Dela

👍 9 personer gillar detta.

🔗 29 delningar

**Karl Sjösten** "Med anledning av kommentarer här på Facebook"...  
den 26 september 2013 kl. 22:10 · Gilla · 👍 4

**Ambjörn Wallin** Haha! Som att släcka eld med bensin.... 😊  
den 26 september 2013 kl. 22:27 · Gilla · 👍 5

**Martin Jarstål** Om de inte representerar hans genuina åsikt, vems åsikt representerar han då? Barillas?  
den 26 september 2013 kl. 22:45 · Gilla · 👍 3

**Niklas Hansen** Läser man Svenska Dagbladet verkar inte de heller köpa er pudel...<http://www.svd.se/.../barilla-homosexuella-kan-ata-annan...>

**Barilla: Homosexuella kan äta annan pasta**  
Hbt-rörelsen i Italien bojkottar Barilla. Orsaken är att Guido Barilla, delägare i och ordförande för...  
AV SVD.SE

den 26 september 2013 kl. 22:58 · Gilla · 👍 4

**Frej Von Fräahsen Tiljander** Blå för detta hycklande företag. Låt dom behålla sin pasta. Låt dom föda och göda dom "traditionella familjer" dom stöttar. Vi andra kan äta potatis, det är både godare och nyttigare.  
den 26 september 2013 kl. 23:16 · Gilla · 👍 4

**Daniel Sne** @ Tommy Vidner, detta handlar ju inte om hur dom driver sitt företag, det handlar om en människa som hjälper till och driver ett globalt företag som inte har värderingar som överensstämmer med företagets policy och definitivt inte med en stor andel av deras konsumenter. Marknadsavdelningen skulle nog vilja förklara det för honom innan han öppnat sin okunniga strut.  
  
Det finns nog inget effektivare sätt att förlora pengar på än att ha en sån nöt på en så betydande position  
den 26 september 2013 kl. 23:30 · Gilla · 👍 2



**Mattias Samuelsson** Klippte ut en Barilla-logo och spolade ner i toan 😊



den 26 september 2013 kl. 23:59 · Gilla · 10



**Anne-Lie Elfven** Detta är ett skolboksexempel på hur en sk pudel inte ska se ut. Nu får nog Barilla istället gå från ord till handling och snabbt ta fram en kampanj med regnbågstema för att rädda sitt ansikte. För övrigt kan jag tycka att det är tråkigt om man ätit så få olika sorters pasta att man tycker Barilla är den bästa. Det finns annan pasta som suger (upp såsen alltså) bättre.

den 27 september 2013 kl. 00:50 · Gilla · 10



**Magnus Carlsson** Sorry! Efter 20 år som trogen Barillakund så kastade jag era produkter igår! Aldrig mer Barilla! Tack och hej!

den 27 september 2013 kl. 04:51 · Gilla · 5



**Olle Cox** Nej, jag vill att mina barn växer upp i ett Sverige där vi inte fokuserar på vem som älskar utan att vi älskar. Så jag köper annan pasta i fortsättningen.

den 27 september 2013 kl. 06:47 · Gilla · 9



**Mikko Vesala** Ett Bra försök Guido att försöka glömma vad du av ditt hjärtat... Låt detta svida i Era plånböcker. Och hoppas att alla med sund förnuft bojkottar Barillas produkter och Wasa knäckebröd som denna homofob familj koncern familj äger!!!

Ciao homofob!!!!  
den 27 september 2013 kl. 07:59 · Gilla · 3



**Sara Singer** Bojkotta Barilla!

den 27 september 2013 kl. 09:03 · Gilla · 1



**Kjell Ahlbin** hejdå barilla,,,SKÅMS

den 27 september 2013 kl. 10:43 · Gilla · 4



**Fredrik Danell** Ingen Barilla för mig och min fästman! Vi gör som ni sa och äter annan pasta, ni är inte de enda på marknaden. Och vi är inte de enda som bojkottar! Längje leve mångfalden

den 27 september 2013 kl. 09:29 · Gilla · 12



**Donald Lindholm** Ari du och SD har inget med denna kommentar.

den 27 september 2013 kl. 14:42 · Gilla



**Roland Larsson** Kan ni vänligen förklara hur han kan sitta och säga som han sa i radio om det inte är hans åsikt? Satt han och ljög? Var det ett roligt skämt? Alzheimers? Självklart är det bra att han ber om ursäkt (eller i alla fall är det bra att hans PR-stab skrivit ihop ett uttalande åt honom), men åsikterna han gav uttryck för kommer väl ändå någonstans ifrån? #boicottabarilla #boycottbarilla

den 26 september 2013 kl. 21:37 · Gilla · 20



**Kasper Svensson**

Hahaahhahhaa hahaha!

Nej. Fortsätter med bojkotten.

den 27 september 2013 kl. 10:01 · Gilla · 9



**Ronald B Hatter** si dovrebbe vergognare! lasciare che qualcuno nella vostra famiglia a venire fuori con il loro orientamento e spero che anche voi potete stare in piedi per quello che hai detto! vergognarsi!

den 27 september 2013 kl. 11:10 · Gilla · 1

 **Tina Fina** Jag älskar Barillas produkter MEN NU ÄR DET SLUT MED DET  
den 27 september 2013 kl. 12:15 · Gilla ·  1

 **Magnus Kranshammar** Aldrig mer barilla, no way!  
Kommer personligen att uppmana de butiker vi handlar i att ta bort barillas sortiment...  
Homofobins fulatryne visar sig igen.  
den 27 september 2013 kl. 13:43 · Gilla ·  2

 **Claes Nyberg** Fråga till Barilla Sverige: menar ni på fullt allvar att detta var en idiomatisk översättning av det han sa på Italienska? Detta är extremt friserat.  
den 27 september 2013 kl. 16:35 · Gilla ·  6

 **Axel Holmqvist** Catharina: Det är ju precis det vi är emot. Att han delar upp folk. Att han bara vill ha heterosexuella - för homosexuella kan förstöra bilden av företaget. Jag förstår inte vad du ens argumenterar för? Gillar du hans uttalande eller inte? Jag gör det inte. Hade han sagt att han inte velat se ensamstående familjer så hade jag också blivit sur - då han aktivt väljer att exkludera folk. Det kan aldrig vara okey.  
den 27 september 2013 kl. 17:59 · Gilla ·  3

 **Agne Lindbom** Funderar på hur personal som jobbar på Barilla känner sig idag, Men Barilla kanske tagit hjälp av polisen i Skåne med att registrera personer som inte ska kaka Barilla pasta!  
den 27 september 2013 kl. 17:20 · Har redigerats · Gilla ·  5

 **Catharina Molander** Skillnaden mellan dig och mig, Björn är jag inte ser någon skillnad på mig och någon som har sex med någon med samma kön - vi är alla lika, så är det i min värld i alla fall.  
den 27 september 2013 kl. 20:17 · Gilla

 **David Ek** Jag stöttar HBT personer, men jag stödjer också företags rätt att ha avikande åsikter så ingen bojkott från mig. (god pasta)  
den 30 september 2013 kl. 02:26 · Gilla ·  1

## FB2

 **Barilla**  
September 27, 2013 · 

Barilla i Sverige vill med anledning av den uppmärksamhet kring det uttalande som vår styrelseordförande gjort i italienska medier göra följande förtydligande:

Vi har fått bekräftat att Guido Barilla, inte bara ber om ursäkt för uttalandet, utan också ångrar det. Som han själv uttrycker det kan han inte göra något ogjort, men han ber alla som han har kränkt eller sårat om ursäkt.

Med det sagt så vill vi även från Barilla Sverige ta tillfället i akt och be om ursäkt. Och i den mån det över huvud taget är möjligt så ångrar även vi det.

Vi tar den kritik vi fått på allra största allvar och vi inser – inte minst ur ett svenskt perspektiv – att uttalandet kan framstå som djupt provocerande och kränkande. Återigen ber vi om ursäkt för det. Uttalandet återspeglar inte på något sätt de företagsvärderingar och policier som Barilla Sverige står bakom.

Vi kan dessvärre inte göra händelsen ogjord utan inser att vi hädanefter kommer att få jobba mycket hårt för att återställa förtroendet för vår organisation.

Har du frågor om hur Barilla Sverige arbetar med mångfald- och/eller jämställdhetsfrågorna är du självklart välkommen att maila till info-se@barilla.com

Like · Comment · Share · Buffer

 5 people like this.

 2 shares



**Valdemar Lönnroth** [http://www.huffingtonpost.com/.../barilla-apology\\_n...](http://www.huffingtonpost.com/.../barilla-apology_n...)



### Barilla Chairman: Sorry Not Sorry

The chairman of Barilla Group, the world's largest pasta company, has issued a semi-apology after saying he...

HUFFINGTONPOST.COM

September 27, 2013 at 5:57pm · Like



**Erik Carlström** Ska endast köpa barilla i framtiden 😊

September 27, 2013 at 8:26pm · Like · 7



**Kampari Detekto** pengarna går fortfarande till antigay-Barilla

September 27, 2013 at 7:04pm · Like · 1



**Paul Stellmach** Kan du citera mig på EN ENDA homofobiska kommentar / uttalande är du snäll ? Däremot erkänner jag mig vara skyldigt..till att inte kyssa r-v på PK mobben och rätta mig in i ledet när de stora åsiktsliikrikarna pekar med hela handen. Fast ..vart hade stora delar av Europa varit om vi alla dansat efter en och samma pipa ? Även de som inte tycker att det är något fel på den "traditionella" (vad det nu är) tvåkönade familjen har rätt till sin uppfattning utan att förtryckas och tillrättavisas. DET handlar om allas lika värde. Ha en uppfattning som nödvändigtvis inte följer den hand som du pekar är inte nåhat, det är en demokratisk och okränkbar rättighet. Återigen...citera mig på ett enda "homofobiskt" uttalande är du snäll...Om du inte kan det, tolkar jag det som rätt ruttet fall av härskarteknik och försök att sätta sig på mig. Rasism kanske med tanke på att jag tillhör en minoritet...

September 27, 2013 at 10:41pm · Edited · Like · 7



**Pontus Öberg** Max Rockatansky: jisses vad liten och inskränkt din lilla värld måste vara!

September 28, 2013 at 11:05am · Like



**Leila Engh** Hur mycket ni än jobbar för att återställa förtroendet..så är det samma ägare..hur kan ni arbeta för en sån inskränkt person..men jag tycker det skulle vara bra om ni talar om för italiernarna att Sverige inte tolererar såna uråldriga uttalanden!!

September 28, 2013 at 12:45am · Like · 6



**Antonietta Clema** Ragazz\* copiate ed incollate su tutti i siti della Barilla su fb (Barilla US DEUTSCHLAND FRANCE ETC) Barilla wants a media war? let there be a war. BOYCOTT BARILLA WORLDWIDE Dear LGBT customers who buy Barilla products, pls be aware that the owner of the pasta factory BARILLA said to the press yesterday:

"I would not use a gay family in our advertisements because we are for the traditional family. If gay people don't agree they can buy another brand. Everyone is free to do what they please as lo...ng as they don't bother others."

-----  
" El presidente de "Barilla" declara a La Zanzara (programa radio) :

"No meteremos en nuestros comerciales una Familia Gay porque nosotros somos por la Familia Tradicional . Si los gays no estan deacuerdo , se pueden siempre comer la pasta de una otra marca. Todos son libres de hacer todo lo que hagan con tal que no vayan a molestar a los otros ".

OTHERS BRANDS OF THE GROUP :

Barilla, Mulino Bianco, Voiello, Pavesi, Academia Barilla, Wasa, Harrys (Francia e Russia), Misko (Grecia), Filiz (Turchia), Yemina e Vesta (Messico) Ragazz \* copiate ed incollate su tutti i siti della Barilla su fb (Barilla U.S. DEUTSCHLAND Francia ecc) Barilla vuole una guerra mediatica? vi sia una guerra. BOICOTTARE BARILLA nel mondo clienti cari LGBT che acquistano prodotti Barilla, si prega di essere consapevole che il proprietario del Pastificio BARILLA ha detto alla stampa ieri: "Non userei una famiglia gay nella nostra pubblicità perché siamo per la famiglia tradizionale. Se non sono d'accordo persone gay possono comprare un'altra marca. Ognuno è libero di fare ciò che piace come lo..... ng come essi non si preoccupano gli altri. " -----  
"El presidente de" Barilla "declara un La Zanzara (programa radio):" No meteremos en nuestros comerciales una Familia Gay porque nosotros somos por la Familia Tradicional. Gay di los si no esta deacuerdo, se pueden siempre comer la pasta de una otra marca. Todos filio libres de hacer todo lo hagan non con tal que vayan a molestar un los otros ". GLI ALTRI MARCHI DEL GRUPPO: Barilla, Mulino Bianco, Voiello, Pavesi, Academia Barilla, Wasa, Harry (Francia e Russia), Misko (Grecia), Filiz (Turchia), Yemina e Vesta (Messic

October 1, 2013 at 11:49am · Like · 1

FB2



**Transkribering av video:**

Yesterday I apologized for offending many people around the world.

Today I am repeating that apology.

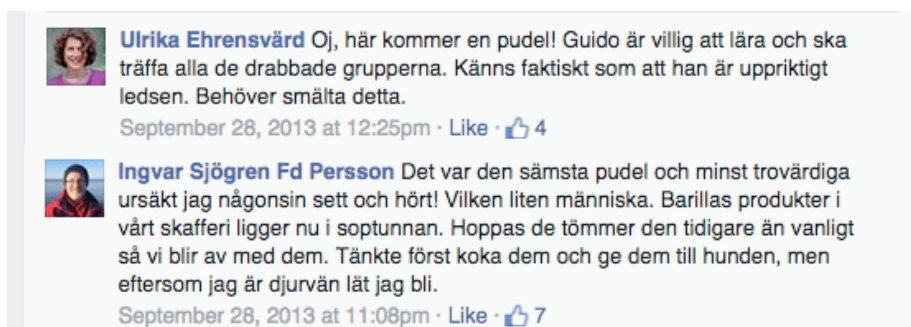
Through my entire life I have always respected every person I've met, ..including gays and their families, without any distinction.

I've never discriminated against anyone.

I have heard the countless reactions around the world to my words, which has depressed and saddened me.

It is clear that I have a lot to learn about the lively debate..concerning the evolution of the family.

In the coming weeks, I pledge to meet representatives of the groups...that best represent the evolution of the family, including those who have been offended by my words.





**Renan Costa** <https://www.facebook.com/photo.php?fbid=10151587047017330&set=a.408410137329.189959.634857329&type=1&theater>



September 30, 2013 at 10:21pm · Like · 2



**Mats Söderhäll** Smakar illa. Först uttrycker Mr Barilla djupt från sitt inre sitt diskriminerande homofoba förakt. När Barilla inser marknadsmissiga konsekvenser så kommer de med den ena desperata pudeln efter den andra. Jag upprepar aldrig mer Barilla. **Mats Söderhäll**

September 29, 2013 at 10:48am · Like · 9



**Camilla Ederyd** Bojkotta Barilla, never ever more!

October 10, 2013 at 12:40am · Like · 1



**Filip Nilsson** Knappast Wasas fel på nåt sätt. Har HBT verkligen inga viktigare saker att ödsla energi på?

October 1, 2013 at 4:46pm · Like · 1

## 7.3 Bilaga 3 Intervjuguide

Intervjuguide:

Intervjun genomfördes den 14/4-2015 klockan 11.00

Temat:

- Kris - Kultur/värderingar - Kommunikation - Konsumentbeteende

### Kommunikation

- Berätta kort om händelsen utifrån Barilla Sveriges perspektiv
- Berätta om ert kommunikationsarbete efter uttalandet.
- Vilken frihet har ni i ert kommunikationsarbete på Barilla Sverige i jämförelse från resten av koncernen

### Kultur/värderingar

- I mailet skrev du "Men företagsvärderingarna är detsamma som i alla länder där vi finns men sen har vi ju något olika uttryck av dessa tack vara den kultur vi befinner oss i." Kan du berätta mer vad detta innebär?
- Hur anpassade ni kommunikationen utefter kulturen?
- Till vilken grad kan man som företag anpassa kommunikationen till olika värderingar?
- Vad har tagit med er från händelsen?
- Många pressmeddelanden och Facebook-statusar separerar Guido Barillas uttalande från Barilla som företag. Varför gjorde ni det ställningstagandet?

### Konsumentbeteende

- Det finns forskning som menar att konsumentens identitet blivit mer flytande, att man förr handlade baserat på en produkts kvalitet, men att det idag har skiftat till företagets värderingar och ens egna. Hur upplever du konsumenters köpbeteende?
- Hur gör ni för att tydliggöra era företagsvärderingar?
- Hur upplevde ni detta i samband med Guidos uttalande?
- Är det något som blir mer relevant vid kris?