

Kriser og beredskap: Forbrukernes reaksjoner på negativ produktomtale

Svein Ottar Olsen

Negativ produktomtale er et stadig tilbakevendende problem innenfor næringsmiddelindustrien. I en mer åpen og global økonomi, kan negativ omtale av enkelte næringsmidler få store konsekvenser på tvers av landegrensene. Dette ser vi klart i forbindelse med "kugalskap" i britisk kjøttindustri. I så måte er det viktig at fiskeindustrien i ulike land arbeider aktivt med kvalitet, merkeordninger og beredskap som kan møte potensielle mediaoppslag om fisk og skalldyr. Det som kjennetegner negativ produktomtale omkring kvalitet, sykdom, ernæring og etikk i forhold til mat, er at det i mediasammenheng dukker opp brått og uventet. Denne artikkelen, som er basert på et foredrag holdt under Nordisk konferanse om fiskerisamarbeid, tar for seg hvordan en kan forebygge kriser og negativ omtale om produktkvalitet.

I løpet av de siste 15 årene har vi hatt flere tilfeller hvor produkter av dårlig kvalitet, miljøkatastrofer, sykdomsutbrudd og andre tilfældige hendelser har skapt kriser og negativ produktomtale for sjømat. Ukontrollerte og gjerne feilinformasjon i media om slike saker, har nesten alltid ført til nedgang i konsumet av sjømat i de "kriserammede" markeder.

I 1980 førte botulisme i hermetisk laks fra USA til at flere personer i Belgia døde. I en periode var krisen så fremtredende at en fra det amerikanske kontinent fryktet for hele lakseimporten til Europa. Få år etter døde 17 personer i Nederland av fordervede varmtvannsreker fra et U-land. Det første halvår etter krisen gikk konsumet av reker i Europa ned med 60 %.

I 1987 ble det på vest-tysk TV vist et program hvor en forstørret opp kveis i fisk. Konsekvensene av dette kjenner de fleste innen norsk fiskerinæring godt til: En betydelig nedgang i fiskeforbruket. Like etter krisen gikk forbruket drastisk tilbake, og var året etter krisen fortsatt 10-15% under gjennomsnittet før krisen inntraff. Dette til tross for at det her på ingen måte er snakk om fysiske farer for forbrukerne. Helsemyndighetene i samarbeid med sjømatindustrien har i ettertid brukt millioner av mark i markedsføring, for å minimalisere krisen og snu trenden i fiskeforbruket. Det tok 3 år før fiskeforbruket tok seg opp til det nivå det hadde før krisen inntraff. Det er ikke urimelig å anslå at totalforbruket av sjømat i Vest-Tyskland gikk ned med opp mot

100 mill kilo i løpet av ett år omregnet i rund fiskevekt. I verdi utgjør dette over 1 milliard kroner på grossistnivå.

I de senere år har frekvensen av negativ produktomtale i media bare økt. Vi kjenner alle til konsekvensene av "kugalskapen", utstrakt bruk av hormoner i kjøtt, og nå også ryktene omkring genmanipulerte næringsmidler. For å møte den usikkerhet og de trusler publikum og konsumentene står ovenfor, er det i dag etablert en rekke merkeordninger hvor kvalitet, renhet, naturlighet, etikk, sporbarhet, miljøvennlighet, fremstillingsform, opprinnelsesland og andre informasjonsholdpunkter blir synliggjort på en profesjonell måte. En del av disse merkene er utviklet for å møte uforutsette hendelser, men vi finner også et klart motiv til å skape holdninger og oppfatninger på lang sikt blant publikum.

Jeg vil i dette arbeidet ikke gå spesielt inn på merkeordningene, men konsentrere meg omkring et tema jeg forsket på for få år tilbake, nemlig de uforutsette hendelser og kriser som plutselig kan ramme fiskemarkedene generelt, eller påvirke etterspørselen etter fisk for spesifikke arter, spesifikke bedrifter eller spesifikke opphav. Jeg vil i artikkelen henvise til enkelte hendelser som er utforsket i ettertid, og hvor fiskeindustrien kan dra erfaring fra. De generelle områder og spørsmål jeg vil ta opp, berører:

- hva forstår vi med kriser og hvilke konsekvenser kan de ha for bedrifter og bransjer (belyst med eksempler)
- hvordan forebygge kriser - redusere omfang og følger (beredskap)
- informasjonsansvar og krisekommunikasjon (fellesansvar/merkeordninger)

Hva menes med kriser og hva kan de medføre

Innen ledelseslitteraturen finner vi en rekke definisjoner av kriser (Milburn *et al.* 1983). De fleste praktiske definisjoner tar utgangspunkt i hva krisene omhandler på generelt nivå (mediakriser) eller på mer spesifikt nivå (produktkriser). De ulike typer av kriser er ofte gruppert i ulike klasser eller kategorier (Wisensblit 1989, Mitroff 1988). De fleste kategoriene tar utgangspunkt i krisenes kilde eller opphav. Kriser kan med et slikt utgangspunkt grupperes etter hvorvidt de har sitt opphav i:

1. Produkter og prosesser (kvalitetsavvik, forgiftninger, sabotasje, etterligning..)
2. Ulykker (bedriftsuhell, brann, eksplosjoner..)
3. Katastrofer (miljøkatastrofer, jordskjelv, flom,..)
4. Finansielle hendelser (fusjoner, underslag, boikott, økonomiske kriser..)
5. Informasjonsangrep (rykter, sladder, tap av informasjon, tap av et godt renommé/navnelekkasjer, forfalskning..)
6. Terror og sabotasje (kriminalitet, trusler..)

En annen måte å klassifisere kriser på kan være ut i fra de konsekvenser (for eksempel menneskelig, markedsmessige, økonomiske) de får for bransjer, bedrifter og mennesker. Det er etter vår oppfatning ikke alltid like lett å skille mellom kilde/årsak og konsekvenser. Som en generell del av konsekvensbegrepet, finner vi ikke bare type konsekvenser, men også grad, omfang eller betydning av kriser. I så måte er konsekvenser et viktig element i krisebegrepet. Krise kan også klassifiseres etter i hvilken grad de lar seg styre og kontrollere av et foretak, en bransje eller av enkeltmennesker.

Hensikten med en klassifisering kan være flere. For det første kan denne benyttes til å

identifisere potensielle kriser for et foretak eller en bransje: Hvilke typer kriser kan hende og hva er dets opphav? Tar en utgangspunkt i konsekvensene, kan en også forsøke å utarbeide ulike sannsynligheter for at ulike hendelse kan skje og de økonomiske og sosiale konsekvenser dette får for selskapet eller bransjen. En annen fordel med klassifisering kan være behovet for forenkling. Ikke alle kriser er like, men en rekke kriser kan ha samme forløp og kreve noenlunde lik behandling og ledelse. En god klassifisering kan dermed forenkle beredskapsplanene og operative tiltak under kriser.

Eksempler på kriser - konsekvenser

I en omfattende artikkel i det amerikanske tidsskriftet *Consumer Report* ("Is our fish fit to eat"), fikk sjømat vinteren 1992 en generell negativ omtale. National Fisheries Institute (NFI) måtte i ettertid takle et utall henvendelser fra ulike media som ønsket kommentarer omkring artikkelen. For å rette opp den negative presseomtalen har NFI sendt ut informasjonsmateriell om kvalitetssikring på sjømat til såvel industrien som til media for på denne måten å rette opp noe av ensidig negativ omtale. I den forbindelse skal vi være klar over at mat er et av de produkter som i størst omfang blir utsatt for negativ mediaomtale i kvalitets- og produktsammenheng. I en verden med økt oppmerksomhet omkring produktsikkerhet, ernæring og helse, vil vi regne med at denne utviklingen ikke vil endre seg vesentlig de kommende år.

Den 24. mars 1989 gikk supertankeren Exxon Valdez på grunn i Prince William-sundet i Alaska. Innen fem timer hadde 240.000 fat olje lekket ut og forårsaket den største oljekatastrofen på amerikansk jord. Selv om denne katastrofen "bare" er rangert som nr 30 av store oljekatastrofer opp gjennom tidene, har neppe andre oljekatastrofer fått tilsvarende mediaoppmerksomhet. Til sammenligning kan nevnes at tankeren Amoco Cadiz i 1978 slapp ut seks ganger større oljemengder utenfor kysten av Frankrike enn det Exxon Valdez gjorde i Alaska.

Det som førte til at Exxon Valdez-katastrofen fikk en slik oppmerksomhet, og ikke ble en av mange ordinære skips- eller forurensnings-

ulykker, er flere. For det første fant den sted i USA, noe som i seg selv kan kvalifisere til stor mediadekning. For det andre fant ulykken sted i omgivelser som er kjennetegnet som naturlig, rent og miljøvennlig. For det tredje hadde ikke Exxon eller myndighetene i Alaska forutsett at en slik ulykke kunne skje. Deres vurderinger var basert på stor tillit til teknologi, ekspertise og instrumentering (Peak 1990). Menneskelige feil blir ofte eliminert under slike forhold. Og selv om en ulykke skulle skje, var det ingen som hadde regnet med at den skulle få et slikt omfang. Blant annet hadde oljeselskaperne et profesjonelt selskap som skulle være beredt under slike katastrofer (Alaska Pipeline Service Co.).

Selv om en i ettertid har beregnet at sannsynligheten for at et slikt uhell skulle finne sted er mindre enn en til en million, var håndteringen av ulykken ikke noen overraskelse for de som vet hvordan slike ulykker blir håndtert. Selv et profesjonelt selskap som Exxon gjorde "elementære feil" hva krisekommunikasjon angår. En av de feil som ble gjort var at toppledelsen ikke valgte å konsentrere seg om sine primær oppgaver og overlate linjeledelsen til andre; "You cannot be a front man and at the same time the front-line manager in an incident like this". Dessuten var det mange mediafolk som hevdet at det var feil av administrerende direktør å velge å forbli ved hovedkvarteret i New York og i kongresskomitéene i Washington fremfor å besøke åstedet i Alaska i første periode etter katastrofen.

Kostnadene Exxon har betalt for å rydde opp i oljekatastrofen nærmer seg raskt 10 milliarder kroner. Hva ulykken har kostet i form av negativ mediaomtale og den innvirkning det har fått for kunder og ansatte, kan en vanskelig anslå. I dag arbeider Exxon aktivt med å forbedre sin foretaksidentitet ved å fremstå som et miljøbevisst selskap med lokal forankring og interesser over hele USA.

Johnson & Johnson er USA's ledende selskap innen smertestillende medisin. Selskapet hadde tidligere vært rammet av ulykker, men i 1982 døde hele 7 personer i Chicago etter å ha benyttet ett av deres produkter (Tylenol/aspirin). Uvedkommende hadde plassert blåsyre i noen av de millioner av kapsler som lå til salgs over hele USA. Begivenhetene som fulgte sørget for at selskapet hadde ca 25 % av TV-nyhetene i de følgende to uker.

De umiddelbare kostnadene for Johnson & Johnson ved å trekke tilbake hele partiet av tablettene i USA beløp seg til \$ 79 mill. I tillegg kom ekstra kostnader til reklame, PR, administrasjon osv. Før krisen hadde Tylenol-tablettene en markedsandel på 37 % eller en årlig omsetning på \$ 400 mill. Markedsandelen sank umiddelbart til 6 %. Selv om 80-90 % av kundemassen anså selskapet til å være uskyldig, kunne nå bare 15 % tenke seg å bruke produktet. Fem måneder etter krisen var Tylenol igjen etablert som det ledende varemerket i sitt segment. Ett år etter krisen var markedsandelen på 30 %, mens den allerede i 1986 var opp på 35 %. Den profesjonelle håndtering av saken kombinert med at det ikke var selskapet, men en utenforstående person, som hadde forårsaket krisen, blir brukt som forklaring for at krisen ikke fikk de store langsiktige følger en kunne forvente (Fink 1986, Weinbergen and Romeo 1989). I dag blir krisehåndteringen under Tylenol-tilfellene regnet som en standard som andre kriser måles opp mot (Murray og Shohen 1992).

En av de største og mest omfattende produktkriser de siste årene var oppdagelsen av benzen, et fargeløst kjemisk stoff som brukes i malingsproduksjonen, i det franskproduserte mineralvannet Perrier. Det som startet i USA som en rutinetest av vann ved en laboratorium, skulle utvikle seg til å bli en stor økonomisk belastning for selskapet. Mineralvannet Perrier var over flere år markedsført som naturlig og rent, slik at en ubetydelig og nærmest ufarlig mengde benzen i et parti var nok til at selskapet umiddelbart trakk tilbake 72 millioner flasker fra det amerikanske marked. Senere fulgte tilsvarende strategier i flere land slik at de totalt trakk tilbake 160 millioner flasker til en verdi av over 230 millioner kroner ("International Management", nr.3/90).

Selv om benzeninnholdet i det nevnte parti var mindre enn hva en vanligvis finner i en kopp frysetørret kaffe, var strategien med å trekke tilbake produktet det eneste virkemiddel som med sikkerhet kunne tone ned en langvarig mediafokus. De totale kostnadene var et og et halvt år etter krisen beregnet til \$ 200 mill eller 1,3 milliarder kroner ("When the bubble burst", The Economist, August 3rd 1991:63). Bare i USA gjennomførte Perrier ekstra kampanjer til et beløp av \$ 25 mill (160 mill kroner) for å introdusere Perrier i ny utgave. Reaksjonene på aksjebørsen var også

merkbare. Bare på en dag gikk kursen på Perrier-aksjer ned med over 200 kroner pr aksje (til 1.500 kr) (Barton 1991). På den annen side var konsekvensene for Perrier forskjellig i de ulike markeder. Det viser seg at en vel utviklet beredskapsplan i Storbritannia førte til at krisen ikke fikk samme mediaomfang som for eksempel i USA og Frankrike (Kurzbar og Siomkos 1992).

Men vi finner også eksempler på produktkriser som har fått konsekvenser for hele bransjer eller land. En av de mest omfattende kriser som har rammet en hel bransje finner vi innen vinindustrien i Østerrike. I 1985 ble det i en rutinetest oppdaget en form for frysevæske i et parti vin fra Østerrike, et stoff som kunne gi forbrukeren magekrampe. Måten media grep hendelsen på, kombinert med en totalt uforberedt industri, førte til en katastrofe for østerrikske vinprodusenter. Det hjalp lite at det senere ble påvist tilsvarende stoffer i 1.800 vinmerker, og hvorav bare 50-60 av disse kom fra Østerrike. I enkelte land sank forbruket av vin fra Østerrike til under 20 % av årsgjennomsnittet (Cotter 1988). Selv tre år etter ulykken var omsetningen i for eksempel Storbritannia på ca 60 % av det normale. Dette til tross for en mer aktiv markedsføring.

Det finnes ingen undersøkelser som kan indikere et mønster i de økonomiske konsekvenser for bedrifter og bransjer. Til det er kriser for variert i form og omfang. Det finnes derimot konsekvensvariable som er lettere å registrere. I en undersøkelse blant USA's 500 største bedrifter (Fink 1986) varte den mer akutte del av krisen i gjennomsnitt 8,5 uker, mens langtidsvirkningene i snitt var over etter åtte måneder. Samme undersøkelse viste at de selskaper som ikke hadde en beredskapsplan for kriser oppga de langsiktige virkningene til å vare to og en halv gang lengre enn de med en slik plan. De som hadde tilgjengelig og hadde benyttet sine planer i krisesituasjoner mente alle at deres plan var til hjelp og de fleste mente den var til stor hjelp.

Ser vi på de kriser som er nevnt over, kan vi innen næringsmiddelindustrien finne eksempler som er mer sannsynlige enn andre. Det er spesielt kriser som påfører forgiftninger, bivirkninger, feilernæring og bruksrisiko som skaper frykt hos kunder og publikum. Årsakene til slike kriser kan være naturlig bakterieutvikling (salmonella...), produktsabotasje, bruk av tilsetningsstoffer, miljøforurens-

ning, bein i fisk, manglende brukskunnskap osv.

Kriseovervåkning og krisberedskap

Hensikten med krisberedskap er å lære et foretak, en forvaltning eller bransje å være forberedt til å takle stress og uforutsette hendelser dersom en krise oppstår. Beredskap vil kunne lære en organisasjon å takle flere og vanskelige oppgaver ved siden av å kunne drive sitt daglige virke. Ikke minst vil beredskap gi et foretak eller en bransje større grad av kontroll med den usikkerhet som oppstår under og etter kriser (Fink 1986). Siden 99 % av de beslutninger som påvirker hvordan en krise blir håndtert blir tatt i løpet av de første 72 timene, vil en fullstendig plan for ledelse, styring og kommunikasjon av kriser kunne gi raske og klare innspill for en riktig og rask kontakt med media, de ansatte og det generelle publikum.

Det er flere faktorer som har ført til at det er først i perioden etter 1985 at de fleste selskaper har forstått betydningen av krisberedskap.

Dette henger sammen med;

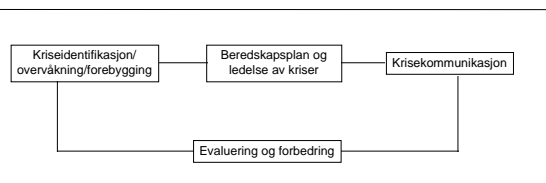
- større makt til media og en hard kamp om nyheter og "kriser"
- elektronisk media med global rekkevidde (Berge 1991)
- voksende interesse for miljø, livsstil og helse (jamfør produktkriser)
- økt oppmerksomhet omkring forbrukerrettigheter og forbrukerspørsmål
- store investeringer innen høyteknologi med risikabelt utfall (Barton 1990)
- store investeringer i merkevarer og foretaksprofilering.

Struktur og elementer i krisberedskap

Slik vi forstår kriseledelse ("crisis management") er det tre hovedelementer som peker seg ut. Planlegging skal sikre at en er beredt og på forhånd har tenkt gjennom hvilke kriser

som kan hende min bedrift eller bransje og hvordan en skal møte krisen gjennom ulike tiltak. Ledelse eller styring skal sikre at tingene blir gjennomført etter beste evne, at ansvar er klart definert og at det fattes raske og riktige beslutninger i hele prosessen. Kommunikasjon blir sentralt fordi kriser medfører behov for intern og eksternt informasjon som langt overgår et foretak eller bransjens daglige kommunikasjonsbehov. Spesielt er arbeidet med å kontrollere media og styre kommunikasjonsstrømmen i positiv retning, av stor betydning for utfallet av krisen (Burson 1985).

Vi har valgt å dele inn elementene i kriseberedskap i fire hovedelementer. Disse fire hovedelementene har vi skissert i modell gjengitt i figur 1.



Figur A Hovedelementer i en begrepsmodell for kriseberedskap.

Mens kriseovervåking, forebygging og forbedring er av mer dynamisk karakter ved at det stiller større krav til kontinuitet, er beredskapsplan og kommunikasjonsplan mer statisk og planlagt. Selv om planen ikke skal være for lang, for spesifikk, trenger den en viss struktur og en forklaring på sentrale problemområder.

Identifisere, forutse og forebygge kriser

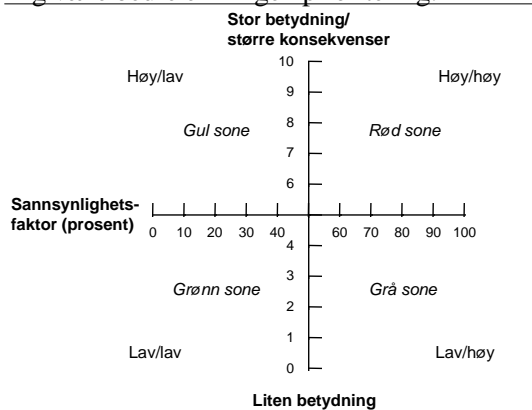
Identifisering av potensielle kriser finner vi som en hovedkomponent i de fleste beredskapsplaner. Svært ofte er mange beredskapsplaner for lite spesifikk på dette området (Wisnblit 1989). Det er derfor viktig at et selskap eller en bransje legger et bevisst arbeid i nettopp å finne frem til potensielle kriser eller hendelser som kan inntreffe og påvirke foretaket eller bransjen såvel direkte som indirekte (Dilenschneider and Hyde, 1985).

Siden det svært ofte tar tid fra risiko for krise oppstår til krisen er et åpenbart faktum, er det også viktig å klargjøre og identifisere

faresignaler. Dette bør gjøres på en slik måte at de ansatte og ledelsen kan trenes til å oppfatte og forstå slike signaler så tidlig som mulig. En del av prosedyren vil også være at signaler om krisen går tjenesteveg til de ansvarlige eller ledelsen etter som erfaringer viser at informasjon ofte har en tendens til å blokkeres i organisasjoner.

I arbeidet med å identifisere kriser bør en stille spørsmål om "hva-så" (Fink 1986, Regester 1989): "Hva er det verste som kan skje vår bedrift/bransje? Hvilke deler og funksjoner med vår virksomhet kan rammes av ulykker, katastrofer og kriser? Hvis så skjer, hva bør vi gjøre for å forhindre dette? Ved å gå gjennom ulike former for kriseidentifikasjon, er det etter vår oppfatning tre ulike forhold som bør vurderes.

For det første bør en identifisere og avgrense krisefenomenet (eller symptomene) som kan skje i organisasjonen, i miljøet eller i markedene og som direkte eller indirekte kan få økonomiske og sosiale konsekvenser. Deretter bør en konsentrere seg om krisens intensitet, konsekvenser eller verdi (varighet, oppmerksomhet, økonomisk, sosialt og så videre). Et tredje forhold er sannsynligheten for at den potensielle krise kan inntreffe. Med utgangspunkt i de dimensjoner som er skissert over, kan en utvikle et krisebarometer slik vi har gjengitt i figur 2. Selv om det kan være store vansker med å vurdere både konsekvensene og sannsynligheten, vil en subjektiv vurdering være bedre enn ingen vurdering og en prioritering være bedre enn ingen prioritering.



Figur B Krisebarometer med ulike soner eller beredskapsnivå (Kilde: Fink 1986:45).

Ved å plote de ulike krisefenomener og symptomer i et barometer slik vi har gjengitt i figur 2, kan en få frem et grunnlag for prioritering og videre arbeid. Det som er sikkert, er at kriser som ligger dårlig plassert i den røde sonen bør gis absolutt prioritet. Videre vil "grønne" kriser få lavest prioritet.

Beredskapsplan, team og prosedyrer

En beredskapsplan har som hovedmål å fastsette ansvar og prosedyrer for handling. Planen bør redegjøre for metoder og tiltak som minimaliserer skader og konsekvenser under kriser. I dette arbeidet bør en redegjøre for bedriftens overordnede mål, beredskapsmål og en generell oversikt over tiltak i beredskaps-sammenheng. Planen bør foreligge som en egen håndbok med generelle krav til oversikt, forenkling, konkretisering og fleksibilitet. I vårt arbeid har vi skilt mellom beredskapsplan og kommunikasjonsplan, men hvor kommunikasjonsplanen oftest er en del av den totale beredskapsplan.

Kriseteam og beredskapsorganisering/ansvar

Valg og trening av et kriseteam er en vesentlig del av en beredskapsplan. Ofte er sammensetningen av et kriseteam det første som blir gjort i forbindelse med kriseberedskap i enkeltbedrifter. Hvem som bør inngå i beredskapsgruppen vil avhenge av type krise, bedriftens størrelse og arbeidsområde. Ideelt sett bør en beredskapsgruppe avklare følgende ansvarsområder:

Toppledelse - en person fra toppledelsen som utfører styringen på vegne av selskapets ledelsesgruppe og som har ansvar og myndighet til å fatte beslutninger om selskapets policy og dets oppfatning i forhold til den aktuelle krise. Gruppeleder - som har overordnet ansvar for å holde teamet oppdatert, kalle de sammen, prioritere, koordinere og rettlede deres handlinger under krisen.

Talsmann - med eneansvar for å uttale seg offentlig (eventuelt delegere) til presse og media. Hovedhensikten med sentralisering på

dette punkt er å få frem konsistent og koordinert kommunikasjon, samtidig som en eliminerer risiko med feil presseopptreden. Talsmann delegerer ansvar for andre talsmenn til å håndtere spesielle målgrupper (internt, eksternt, type media) og kompliserte oppgaver (sikkerhet, helse, teknologi, økonomi og lignende). Overvåkere - kan være flere personer med ansvar for å overvåke kontakt med media og publikum, vurdere pålitelighet, viktighet og relevans med inngående informasjon eller innhente spesialekspertise og informasjon (internt/eksternt) på nødvendige områder.

Det er ingen skam å hente hjelp utenfra. En undersøkelse blant USA's 500 største bedrifter viste at tre fjerdedeler hadde søkt hjelp, og ville søke hjelp utenfra, i krisesituasjoner (Fink 1986:69). Det var her snakk om hjelp innen krisehåndtering, publikums- og media-kontakt, jus, teknologi og økonomi.

Mindre bedrifter kan søke hjelp hos sine bransjeorganisasjoner, offentlige organer eller i konsulentbransjen.

Handlingsplan og prosedyrer

Uansett om en er forberedt eller ikke, om en har plan eller ikke, er de tre første bud under en krise (Fink 1986):

- identifiser krisen - så raskt som mulig
- isoler krisen - så raskt som mulig
- styr og kontroller krisen - så raskt som mulig.

Det som i utgangspunktet kan virke som den reelle krisen i en tidlig fase, trenger strengt tatt ikke være "den krisen" en bør konsentrere seg om. Når en krise skjer, vil det ofte oppstå en rekke konsekvenser som i seg selv er kriser eller kan påføre andre kriser for en bedrift eller bransje.

Når Exxon Valdes gikk på land i Alaska medførte dette store oljeforurensninger i området. Det var derfor nærliggende at fiskeindustrien og deres organisasjoner gikk ut med en aktiv informasjon til publikum for å informere om at sjømat fra Alaska ikke var forurenset. Men Alaska Seafood Marketing Institute hadde etter en salmonella-ulykke på reker (Nederland i 1983) etablert et kriseteam. Det denne beredskapsgruppen fort kom frem til,

var at katastrofen slik den ble eksponert i media ikke hadde påført Alaska en "produkt- eller kvalitetskrise". Krisen ble fremstilt som en økologisk katastrofe uten at den i første fase gikk inn på at sjømat fra Alaska var forurenset. Det kriseteamet kom frem til var at de med å gå ut til media med et forsvar på dette området, kunne skape en krise som ellers ikke ville oppstå. I ettertid viste det seg at beslutningen var riktig: Kvaliteten på sjømat fra Alaska ble ikke definert som truet. Hadde beredskapsgruppen avgrenset feil krise kunne de med sin opptreden ha dreid oppmerksomheten mot et område som kunne ha utviklet seg til en "produktkrise" for fisk fra dette området.

Dersom en ikke kan identifisere og isolere krisen, vil en vanskelig kunne styre den. I arbeidet med å isolere krisen kommer også arbeidet med å bestemme hvem som skal gjøre hva i ulike situasjoner og på ulike områder i kriseforløpet. På den annen side kan et selskap ikke bruke for lang tid og mye ressurser på å analysere krisen i første fase. Ofte krever det raske avgjørelser, slik at enhver kriseplan og kriseteam bør operere med fleksibilitet.

Det er viktig å loggføre tiltak, hendelser, tidspunkt og involverte i en beredskapssituasjon. I krisens første og hektiske fase kan en fort overse betydningen av å registrere egne oppfatninger, vurderinger, alternativer og beslutninger. Skriv ned, les inn og ta bilder av hva du tenker, det som blir sagt, møter osv. En slik atferd vil ikke bare gi grunnlag for ettertanke i krisens videre forløp, men vil også kunne være "bevismateriale" i senere faser. En viktig begrunnelse for å registrere tanker og atferd, er de læremessige aspekter. Vi vil senere komme inn på problemet med "hindsight bias". Det kan i ettertid være til stor hjelp når en senere skal forklare hvorfor en handlet som en handlet på ulike trinn i prosessen.

Informasjonsansvar og krisekommunikasjon

Selv om de ulike forfattere og kilder har noe ulike oppfatninger og perspektiver i sine beskrivelser, analyser og krav til kommunikasjon, finner vi noen klare særtrekk. Blant de kommunikasjonskrav og elementer som er spesielt fremhevet, vil vi nevne egenskaper

som hurtighet, nøyaktighet, pålitelighet og konsistens i de budskap som enkeltforetak og bransjer formidler under og etter et krisetilfelle (se blant annet Berge 1991).

Det er også en bred enighet om at hensikten med planlegging for kommunikasjon under kriser er å kontrollere budskapet slik at det får minst mulig betydning for de kriserammede. Men best av alt ville det være om en katastrofe, ulykke eller krise ikke fikk en mediaomtale som førte til forverring og ytterligere kriser for et foretak eller en bransje.

Den største utfordringen ligger i å kontrollere informasjonsstrømmen i en verden hvor vi har 20 kanaler på TV og radio, og som i enkelte land går 24 timer i døgnet. I dag har vi et tilbud av nyheter som bare få år tilbake var uhørt. Disse mediene kjemper en hard kamp for å overleve, og kriser er for dem godt nyhetsstoff. Arbeidet med lokale og nasjonale media er en kontinuerlig oppgave for dagens foretak, bransjeorganisasjoner og forvaltning. I hvilken grad en har lykket med mediarelasjoner i en tidlig fase og over tid, vil kunne være avgjørende for hvordan media bruker din krise som hovedoppslag og måten budskapet blir formidlet på (Barton 1990, Kuklan 1986).

Potensielle målgrupper og kommunikasjonsplan

En krise har ulike konsekvenser for ulike målgrupper, samtidig som ulike kriser har ulike målgrupper. Mens en overfor enkelte målgrupper må gjennomføre konkrete handlinger (fysisk og økonomisk hjelp), er andre med i kommunikasjonsøyemed (media, publikum). I en undersøkelse gjennomført av Wisenblit (1989) ble de ansatte nevnt som den viktigste målgruppen for krisekommunikasjon, fulgt av media. I tilfeller med produktkriser, var naturlig nok forbrukerne vurdert som den viktigste målgruppen. I tilfeller med uønskede overtager og fusjoner var aksjonærer og finansmarkedet de som først og fremst burde få riktig informasjon.

Den målgruppe kommunikasjonsstrategiene må bruke ressurser og kompetanse for å mestre, er den eksterne presse og media. Bakgrunnen for dette er at de kriserammede her står ovenfor en rekke forhold hvor de ikke har kontroll med budskap, mediakanal, timing og

målgruppe. I kommunikasjonsarbeidet med ansatte, tillitsvalgte, pårørende, offentlige myndigheter og forsikringsselskaper har selskaper ofte mer kontroll og styring. Media er også viktig fordi den på en negativ måte kan være en sentral informasjonsbærer til et foretaks spesielle målgrupper (for eksempel kunder) og generelle omgivelser (for eksempel publikum).

Hensikten med en kommunikasjonsplan er at den eller de som skal møte informasjonsbehovet kjenner hvert skritt i prosedyrene, og vet å finne sin plass i informasjonsapparatet på en rask og effektiv måte. De bør videre vite, eller i det minste skaffe rask oversikt over, hvem som skal varsles og hvem som skal trekkes inn i de ulike fasene etter hvert som krisene utvikler seg. De som deltar bør være aktører under alle faser av kriseinformasjonsprosedyren, fra forberedelsesstadiet, i selve utøvelsen av informasjonsarbeidet, og i etterarbeidet.

Siden de første 24 timer av en krise alltid er svært hektisk bør enhver bedrift eller bransje ha relevant bakgrunnsinformasjon til pressen og publikum. Denne bakgrunnsinformasjonen kan variere etter hvilke type kriser det er snakk om, men uansett bør en ha en beskrivelse av bedriftens historie, idégrunnlag, produktspekter, sikkerhetsrutiner, opplæringsrutiner, eierskap, ansatte osv. Tilgjengelige bilder, diagrammer og annen figurativ informasjon om foretak eller bransje som vil forsterke inntrykket av en bedrift som har orden på sine ressurser. Slik informasjon kan også sendes til media i form av pressemapper eller pressemeldinger. Et selskap eller bransje vil også kunne forhindre at det kommer ut ulike opplysninger på det som bør være entydige og klare fakta.

En krisemanual bør inneholde de mest sentrale råd og vink i hvordan en skal håndtere ulike media og pressen. En proaktiv strategi på dette området viser seg å kunne begrense den negative informasjonsmengde som en krise omgir seg med, samt halvere den tid den blir omtalt i mediasammenheng. Hva vil så pressen vite? Hvilke budskap bør en formidle? Det anerkjente reklame- og PR-byrået Burson-Mateller har gjennom sitt arbeid med flere kriserammede bedrifter kommet frem til de tre mest sentrale spørsmål pressen stiller til kriserammede bedrifter:

- Hva skjedde?

- Hvorfor?
- Hva vil du gjøre med det?

I og med at den type informasjon blir etterspurt, bør bedrifter og organisasjoner så raskt som mulig være ute med svar på disse spørsmål. Et generelt råd er at selskapet eller bransjen selv er den første til å annonsere de dårlige nyhetene (McKnight 1988). Er en proaktiv i forhold til media, kan en ikke bare forhindre de aller største oppslagene. Selskapet kan også påvirke hvor og når de kommer på trykk, i radio eller på TV. En begivenhet kan times til tidspunkter hvor for eksempel andre nyheter opptar de fleste. I de vanlige "agurktider" kan selv den minste ting bli en stor nyhet fordi tilbudet av begivenheter ofte er minimale.

Kriseberedskap på bransjenivå

I fragmenterte næringer og i næringer hvor mye av omsetningen skjer i form av handelsvarer eller bulkvarer ("commodities"), vil ansvaret for kriseberedskap kunne løftes opp på bransjenivå. Innen bransjer som kjøtt, fisk, frukt, grønnsaker og lignende kan det komme katastrofer eller produktkriser som får innvirkning for hele bransjen. Vi kjenner til slike tilfeller fra vinindustrien i Østerrike (1985), fiskeindustrien i Vest-Tyskland ("nematodesaken" i 1987), epler ("Alarkrisen" i USA i 1990) og en rekke samonellatilfeller på for eksempel kjøtt og kylling (Sverige, England, USA). I andre sammenhenger kan krisene dreie seg om beskyttelse av dyr og fiskeslag som bifangst av delfin i fiske etter tunfisk, hvalfangst, transport av dyr og andre forhold som kan gi en hel nasjonal bransje et negativt omdømme eller føre til boikott. Naturkatastrofer og forurensninger kan også medføre tilsvarende "nasjonale" kriser.

Merkevareprodusenter føler et sterkt ansvar for sine produkter etter som de ikke bare har et klart juridisk ansvar, men også føler økonomisk ansvar for de ressurser som ligger i et varemerke eller i et foretaksimage. I bransjer basert på anonyme handelsvarer ("commodities") som frukt, grønnsaker, fisk og kjøtt finner vi mindre risiko for den enkelte produsent til å omsette "uetiske" varer eller produkter med risikabelt kvalitetsinnhold. En bransje

med stor grad av "free ridere" i forhold til kvalitet, helse og ernæring stiller spesielt store krav til felles kriseberedskap og kontrollpunkter.

I mars 1985 ble det registrert forgiftninger av salmonella bakterier i skummet melk i Chicago i USA. Bakteriene stammet fra melk produsert av en av de store supermarkedskjedene i regionen, Jewel Companies, Inc. Da epidemiene var over i juni samme år ble det bekreftet over 15.000 tilfeller av matforgiftninger i fem stater i området Illinois. Feilen ble raskt funnet og fabrikkplanlegget stengt (Lydecker 1985). Det som var spesielt med denne krisen, var de problemer som kunne oppstå for en samlet melkeindustri, og hvor bønder, produsenter og distributører kan ha felles eller motstridende interesser. En rekke organisasjoner ble på en eller annen måte involvert i denne krisen (ulike bransjeorganisasjoner, interesseorganisasjoner, opplysningsutvalget melk og lignende)

På tross av sine ulike mål, interesseområder og ressurser hadde flere organisasjoner og interessegrupper et sterkt ønske om å beskytte et positivt image av melk og melkeprodukter. Det var spesielt United Dairy Industry Association som var aktivt med i hele prosessen. Organisasjonen hadde i utgangspunktet en beredskapsplan for kriser av denne karakter, noe som ble benyttet på en positiv måte under krisen (Lydecker 1985). I løpet av første uke besvarte de nærmere 400 inngående telefoner. De benyttet seg av flere talsmenn for å besvare tekniske spørsmål.

Milk Industry Foundation (MIF) valgte å holde en lav mediaprofil, men overvåket forløpet. National Milk Producers Association (NMPA) så sin oppgave i å informere produsentmedlemmer og omsetningsleddet med saklig informasjon om krisen, teknisk informasjon om hva salmonella kom av og hvilke konsekvenser det medførte. Det samme gjorde Milk Industry Foundation ved at de blant annet sendte ut et brev til sine medlemmer med advarsel om at den lokale presse kunne banke på. Begge organisasjoner (NMPA OG MIF) sendte ut den presseinformasjon som Food and Drug Administration (Helsedirektoratet) hadde utarbeidet, hvor de påpekte det sikkeringsystem som lå i produksjon av melk.

Melk blir markedsført som sunn drikke. Med antagelse om at slik reklame kunne virke mot sin hensikt, innstilte Wisconsin Milk

Marketing Board sine radio- og TV-reklame i 30 dager. Etter at krisen hadde lagt seg i juni fulgte de opp med et tyngre reklameprogram.

Markedsråd og kriseberedskap

I næringsmiddelindustrien finner vi en rekke organisasjoner som driver felles generisk markedsføring av regionale og nasjonale handelsvarer. Flere av de markedsråd vi har studert driver aktivt med mediarelasjoner og opinionspåvirkning, og hvor også kriseberedskap inngår. Det amerikanske markedsrådet for storfekjøtt (Beef Promotion and Research Board) driver en rekke tiltak for å forbedre og utvikle kjøttindustriens image overfor media og publikum. De fleste aktiviteter er av proaktiv karakter og formidler positiv, aktuell og pålitelig informasjon til media og opinionsledere på en kontinuerlig basis:

- nyhetsbrev ("Beef Brief"/"Issues") til opinionsledere, redaktører og mediaansatte
- kontinuerlig distribusjon av responsmaterieell (brosjyrer, video) på feilinformasjon om kjøtt ("for eksempel "Myths & Facts About Beef", "Cattlemen Care About ...")
- deler ut faktainformasjon i forkant av spesielle begivenheter og møter hvor en kan forvente negativ omtale av kjøtt (for eksempel Earth Day)
- møter og seminarer med media, distributører, opinionsgrupper
- utdanner industritalsmenn på regionalt og nasjonalt nivå til å møte media, samt gi ut informasjonsmaterieell, video og manualer til sentrale industriledere og informasjonsledere (for eksempel "Leader's Handbook")
- gjennomfører kontinuerlige undersøkelser omkring opinionslederens holdninger til kjøttindustrien
- utvikler og oppdaterer lister av mediaperpersonell og opinionsdannere

I tillegg driver Beef Board med re-aktiv informasjon i tilfeller hvor kjøtt eller kjøttindustrien har fått negativ presseomtale eller hvor en ser at kriser er i ferd med å utvikle seg. Slike saker kan dreie seg om alt fra mangel på varemærking, matforgiftninger, forurensning i før

og vann, boikott av kjøtt, sykdom på dyr (for eksempel "Mad Cow Disease") osv. I krisesammenheng er det viktig å bli venner med sine potensielle fiender. Det arbeid som på forhånd er lagt ned i positive relasjoner med publikum, opinionsdannere og med media kan vise seg å være gull verdt når uhell oppstår.

I tilfeller hvor fisk og skalldyr har fått stor negativ mediaoppmerksomhet i USA har bransjens nasjonale interesse- og markedsorganisasjon, National Fisheries Institute, gått ut til media og medlemmer med informasjon. Det som spesielt har vært fremtredende mediastoff av negativ karakter på sjømat i USA har vært mangel på kvalitetskontroll og variabel produktkvalitet. Men i 1990 var det flere oppslag om forurensning i enkelte havområder, noe som førte til at sjømatforbruket i for eksempel New York sank med 30% over flere måneder.

Kommunikasjon av merkeordninger

Det har i mange år eksistert en rekke merkeordninger som har som oppgave og signalisere kvalitet, produktinnhold, hygiene, etikk, opprinnelse, fremstillingsform, kontrollsystemer, garanti, sporbarhet osv. De ulike merkene har ulik legitimitet, hensikt og markedsstøtte. Tradisjonelle begreper (claims) som naturlig, organisk, fersk, ren, tradisjonell, "godt for..", "rik på..", osv må i varierende omfang godkjennes av nøytrale myndigheter.

Konsumenters voksende interesse for etikk, dyrehelse og omgivelsesaspekter, har ført til fremveksten av ennå flere merkeordninger over de siste år. I tillegg har økt omsetning av høyforedlet mat (flere tilsetningsstoffer) og fremveksten av ny teknologi (for eksempel bioteknologi, genteknologi) ført til økt usikkerhet på konsumentens side. Merke på merke, er på mange måter blitt en del av konsumentens hverdag. Produsenter flagger produkter som blir pakket i resirkulerbart materiale, sertifisert som biodynamisk, eller påført andre verdier som de vet dagens forbruker er opptatt av.

Vi finner flere "eiere" eller etablerere av merkeordninger; forbrukerorganisasjoner, industri/bransjeorganisasjoner, interesseforeninger, offentlige enheter, uavhengige sertifiseringsforetak eller individuelle bedrifter. På tross av

alle disse merkeordningene, er det lite forskning som kan forklare hvorvidt:

- Om forbrukerne oppfatter intensjonene til merkene (konvergenene meninger)
- om forbrukerne oppfatter kildene til merkene/hva de står for
- om forbrukerne tror på det merkene har til hensikt å formidle
- hvorvidt de bryr seg om merkebudskapene i sine vurderingsprosesser.

I en amerikansk studie utført av Beltramini og Stafford (1993) kom det klart frem at de fleste merkeordningene ble misoppfattet av forbrukerne. Bare ett av de 12 merkeordningene de testet, ble oppfattet som meget troverdig. Dette rører bare ved det faktum, at en merkeordning i seg selv gir ingen mening eller effekt. Det er først gjennom troverdig forbrukerutdanning over tid, at en kan forvente at merkeordninger kan oppnå tilsiktet effekt. Forbrukere har krav på tilstrekkelig, nøyaktig, troverdig, klar og pålitelig informasjon. Spørsmålet er om de ulike merkeordninger fører til avklaring eller forvirring? På den annen side, kjenner vi til at foretak som formidler varer til forbruker kan stille krav til at de produktene de omsetter skal ha spesielle egenskaper og fremstillingsmetoder. I slike tilfeller kan for eksempel kjedene blokkere for at produkter som konsumenter gjerne kjøper, ikke blir tilgjengelig for salg i et slikt omfang en gjerne kunne ønske. Uansett hva en måtte mene eller tro. Kvalitet er viktig, og etiske aspekter med kvalitet blir mer fremtredende i tiden som kommer.

Avslutning - konklusjon

Negativ produktomtale i media, blant publikum eller i interesseforeninger, er et voksende fenomen. Med økt makt, styrke og hurtighet har dagens media unike muligheter til å påvirke opinion, politikere, innkjøpsansvarlige og konsumenter. Negativ produktomtale av fisk kan ramme mange leverandørland av sjømat - og med liten grad av rettferdighet. Norsk, nordisk, og andre lands fiskerinæring bør kunne utforme samarbeid som kan styrke våre felles interesser på sjømatens side: at sjømat blir oppfattet som naturlig, rent, godt, etisk å spise og trygt alternativ for liten og stor. I Norge

hadde vi for få år tilbake en betydelig interesse for kriseberedskap på fiskerisiden. Etter et viss pause, synes det som om temaet igjen dukker opp - om enn i ny forkledning, og med flere og mer kompliserende aspekter. Næringen står ovenfor strategiske oppgaver som tar for seg forebygging gjennom for eksempel merkeordninger. Men oppmerksomheten bør også være rettet mot det som kan skje brått, brutalt, hensynsløst og urettferdig. Om ikke vi blir rammet av "kugalskap", er det mange andre "gal-skaper" som er i omløp - og som har potensiale for mediaoppmerksomhet og politiske blokkader.

I den litteratur som foreligger innen temaet "kriseberedskap og kommunikasjon" finner vi en rekke forskjellige måter å strukturere og beskrive kriseberedskap på. Slik vi forstår kriseledelse er det tre hovedelementer som peker seg ut. Planlegging skal sikre at en er beredt, og på forhånd har tenkt gjennom hvilke kriser som kan hende min bedrift eller min bransje og hvordan en skal møte krisen gjennom ulike tiltak. Kriseovervåking og forebygging av kriser er sentrale elementer i planleggingen.

Ledelse eller styring av kriser skal sikre at tiltak blir gjennomført etter beste evne, at an-

svar er klart definert, og at det fattes raske og riktige beslutninger i hele prosessen. Som et sentralt element i dette arbeidet står beredskapsplanen. Den har som hovedmål å fastsette ansvar og prosedyrer for handling. Planen bør redegjøre for metoder og tiltak som minimaliserer skader og konsekvenser under kriser. Valg og trening av et kriseteam eller en beredskapsgruppe er en vesentlig del av beredskapsplanen.

Vi har i dette arbeidet også drøftet ulike aspekter ved kommunikasjon og informasjon før, under og etter uforutsette kriser, samt synliggjøring av kvalitet. Innen krisekommunikasjon finner vi en rekke forhold som er sentrale, men hvor hurtighet, nøyaktighet, åpenhet, pålitelighet og konsistens svært ofte blir nevnt som nøkkelbegreper. Den største utfordringen ligger i å kontrollere informasjonsstrømmen i et mediasamfunn hvor en rekke profesjonelle journalister kjemper om "sensasjoner" og "gode" nyheter. Videre har vi påpekt betydningen av en kommunikasjonsplan som beskriver og forklarer prosedyrer for informasjons-beredskap og -formidling i ulike krisesituasjoner og faser.

3

Referanser

Olsen, S.O. (1992). *Ledelse og kommunikasjon under uforutsette kriser*. Rapport nr. 6/92, Fiskeriforskning, Tromsø.