

BANG & OLUFSEN



- Kriserne, konsekvenserne og kommunikationen!

Forfatter: Jonas Dentrup

Studieretning: Cand. Soc. Politisk Kommunikation og Ledelse (PKL)

Vejleder: Anne Marie Bülow, institut for internationale kultur og kommunikationsstudier

Antal anslag: 181.749

Kapitel 1	4
1.1 Indledning:	4
1.2 Problemfelt:.....	5
1.3 Problemstilling:.....	6
1.4 Problemformulering	7
1.5 Genstandsfelt.....	7
1.6 Empiriske overvejelser.....	8
Kapitel 2	10
2.1 Krisekommunikation.....	10
2.2 Den kontekstorienterede/strategiske tradition.....	10
2.3 Definition af krisebegrebet	11
Kapitel 3	14
3.1 Tidslinje B&O i perioden 9. januar 2008 – 19. januar. 2009.....	14
3.1.1 Første fase: 9. januar 2008 – 31. juli 2008	14
3.1.2 Anden fase: 1. august 2008 – 18. december 2008.....	20
3.1.3 Tredje fase: d. 19. december 2008 – 19. januar 2009.....	23
3.2 Dobbeltkrisens konsekvenser.....	25
3.3 Delkonklusion	27
Kapitel 4	29
4.1 Krisens interessenter	29
4.2 B&O	29
4.3 Medierne	30
4.4 Eksterne eksperter	33
4.5 Aktionærer	33
4.6 Debattører/B&O fanatics	34
4.7 Distributører.....	35
4.8 Delkonklusion	36
Kapitel 5	37
5.1 Imagegenoprettelse	37
5.1.1 Indledning:.....	37
5.1.2 Benægtelse.....	40
5.1.3 Unddragelse af ansvar	41
5.1.4 Reduktion af begivenhedens krænkende karakter	45
5.1.5 Korrigerende handling.....	48
5.1.6 Delkonklusion:.....	52
Kapitel 6	56
6.1 B&O i den retoriske arena:	56
6.1.1 Indledning:.....	56

6.1.2 Kontekstmodellen	57
6.1.3 B&O krisen i kontekstmodellens perspektiv	59
6.2 Første fase: B&O krisen: opståen og vedholdenhed	60
6.3 Anden fase: B&O-krisen: ændret strategi, ændret kontekst, ændret krise.....	64
6.4 Tredje fase: B&O krisen: Krisen rammer igen, har B&O lært lektien?	67
6.5 Delkonklusion	71
Kapitel 7	72
7.1 Den positive fortælling	72
7.2 Fortællingen om B&O	73
7.3 Delkonklusion	75
Kapitel 8	77
8.1 Konklusion	77
Litteraturliste:	81

Kapitel 1.

1.1 Indledning:

Antallet af danske medier har ændret sig markant over det sidste årtier. Den tekniske udvikling har betydet, at vi i dag har flere forskellige former for medier, end vi har haft tidligere. Medierne bliver i større grad profileret på forskellige områder, for at tiltrække et specifikt kundesegment. Dette har den konsekvens, at vi i dag står med et medielandskab, der er langt mere fragmenteret end tidligere, med forskellige stakeholdere og agendaer, og indeholdende langt flere medieaktører. Dette medfører en kamp om og selektering af nyhederne, i et højt opskruet tempo, der gør det svært for den enkelte virksomhed at agere og kontrollere nyhederne. For virksomhederne har det den konsekvens, at de skal vide hvilke medier, der er relevante for dem i den givne situation og sørge for at kommunikere med disse. De færreste virksomheder har grund til eller mulighed for at kommunikere med hele medielandskabet.

Kendetegnene for ovennævnte udvikling er at nyhedernes vej til interessenten er blevet kortere. Dette skyldes ikke mindst fremkomsten af de internetbaserede nyhedsmedier (netaviser, blogging og livestreaming af tv) og, som konsekvens af den i Danmark første rene 24-timers nyhedskanal, TV2 News, en tættere og mere direkte nyhedsdækning i Danmark. Udviklingen af dette mediebillende har mange og vidtrækkende konsekvenser. En af disse konsekvenser er, at erhvervslivets virksomheder i højere grad trækkes ind i mediernes søgelys. Politisk kommentator og ekstern lektor i politisk kommunikation på Institut for statskundskab på Københavns Universitet Mads Christian Esbensen, mener at medierne i dag udgør et virtuelt forsamlingshus hvor:

”den politiske dagsorden med relevans for erhvervslivet sættes i større grad end nogensinde i medierne... Det kan være meget svært at styre hvordan en historie udvikler sig i medierne, og derfor vil det ofte være en strategi at holde diskussionen om et emne uden for medierne søgelys. Af og til er temaet dog i første instans opstået i medierne, og derfor er det nødvendigt med en mediestrategi” (Esbensen, 2007: 27).

Det voksende antal af aktører i mediebillendet og deres evige jagt på den gode historie giver et tilsvarende større pres på virksomhederne for at agere i forhold til nyheder. Dette gør at

virksomhederne i dag har mindre tid til at præcisere, hvad de vil sige, hvordan og hvornår de vil sige det, og hvilke af organisationens stakeholdere de gerne vil nå ud til. Altså gør mediepresset og de individuelle konkurrencevilkår hurtig og præcis kommunikation til en nødvendighed, hvilket igen stiller krav til virksomhedens eksterne kommunikation.

Krisekommunikation og imageopretholdelse står i dag som en strategisk hjørnesteen i mange organisationers ageren i mediebildet. Den måde, hvorpå man som organisation vælger at gribe en opstået krise og den medfølgende medieinteresse an på, har enorm indflydelse på hvordan krisen videreudvikler sig. Rent teoretisk har crisekommunikation traditionelt været set i et snævert perspektiv, hvor fokus var på den afgrænsede periode, hvor en krise rent faktisk stod på og havde mediernes og stakeholdernes opmærksomhed. Men i dag ses crisekommunikation mere i et bredere perspektiv, hvor krisen ses som en proces for den enkelte organisation. Der er således fokus på hvordan krisen opstår (før), hvordan krisen håndteres (under) og på de konsekvenser, den har haft (efter). Dette før-under-efter perspektiv giver ledelsen i organisationerne mulighed for ikke kun at se krisen som en pludselig begivenhed. Derimod kan krisen ses som en proces, der kan forklares ud fra interne og/eller eksterne omstændigheder og kan påvirkes.

1.2 Problemfelt:

Et tydeligt eksempel på en dansk virksomhed i krise, er den krise som Bang & Olufsen (B&O) har stået overfor i det meste af 2008 og starten af 2009. I begyndelsen var krisen af økonomisk karakter, grundet gentagende nedjusteringer af regnskabet. Som udgangspunkt var B&O's situation ikke at regne som en kompleks krise, men mere som salgshed, der gav udslag på bundlinjen. Men i takt med at kritikken og mediepresset voksede, ændrede krisen karakter til at dække over flere forskellige forhold. Udover firmaets økonomi blev både bestyrelsens sammensætning, produkternes udvikling og design, deres tekniske formåen og pris, B&O's effektivitet og forretningsmæssige strategi samt deres kompetencer og brand, kritiseret. Det øgede mediepres åbnede altså op for at det nu, modsat tidligere, var legitimt at kritisere B&O på flere forskellige områder. Man kan i den forbindelse spørge om nedgangskommunikation er crisekommunikation? Set som en enkeltstående kommunikativ handling er nedgangskommunikation ikke crisekommunikation, men fordi B&O herefter kritiseres på flere forskellige punkter, bliver deres kommunikation til crisekommunikation. Simpelt hen fordi B&O pludselig befinder sig i en spiral, hvor kritikken kommer fra alle sider

og om flere forskellige emner. Netop fordi B&O i denne situation er en truet virksomhed, er krisekommunikation nødvendig.

Spørgsmålet bliver så om B&O selv er skyld i, at deres salgsnedgang har åbnet for, at de kan kritiseres på flere områder? Hvis man ser på B&O's krisekommunikation i krisens første fase, er det afhandlingens hypotese, at dette er tilfældet.

For B&O har ovenstående hypotese vidtrækkende konsekvenser. Det øgede fokus på hvad organisationer gør eller ikke gør, øger muligheden for at organisationen rammes af dårlig medieomtale og pludselig befinder sig i flere forskellige kriser. Overordnet kan der identificeres 3 forskellige former for kriser, som B&O står overfor i perioden fra 9. januar 2008 til 19. januar 2009. Den første krise B&O kastes ud i, er - grundet de økonomiske problemer - en krise omhandlende strategi og salg. Denne krise bliver hurtigt fulgt af en ledelseskriser, da B&O fyrer deres direktør efter salgsnedgangen. Den store salgsnedgang følges også op af en design- og teknikkriser, der stiller spørgsmålstejn ved, om B&O i virkeligheden er et luksusbrand, og om det er pengene værd. Kendetegnene for disse kriser er, at de alle er af en meget kompleks karakter, primært fordi de involverer flere forskellige aktører, samt omhandler forskellige emner og tidspunkter.

1.3 Problemstilling:

Problemet for B&O har været at denne krise ikke er en normal form for krise. Normalt opfattes kriser som værende en enkelt handling som virksomheden enten udfører eller bliver ramt af. Denne handling påfører herefter stakeholdere skade af enten fysisk eller psykisk art. Dette er ikke tilfældet i B&O-casen, hvor krisen er af mere processuel karakter. Det er en krise, der opstår langsomt, som følge af svigtende salg, og derefter breder sig til områder, hvor den i starten ikke var relevant. B&O's problem har i denne sammenhæng været, hvordan man skal agere i forhold til det intensiverede mediepres, hvad der skal kommunikeres hvornår og ikke mindst, hvordan det skal kommunikeres. I B&O vil man gerne slippe bedst mulig ud af krisen i både imagemæssig og økonomisk forstand. Problemet er bare, at der ikke er én perfekt måde at håndtere en krise på. Hver krise kræver en nærmere analyse af omstændighederne for krisen, definition af krisetypen, hvilke valgmuligheder, der kan identificeres og hvilke kommunikationsværktøjer, man vil bruge til at reagere.

1.4 Problemformulering

Ovenstående problemfelt og problemstilling har ført til følgende overordnede problemstilling:

Hvilke strategier har ligget bag og hvilke konsekvenser har, den måde hvorpå Bang og Olufsen rent krisekommunikativt har håndteret medierne, offentligheden og deres stakeholdere i perioden 8. januar 2008 – 19. januar 2009, haft?

For at dette overordnede spørgsmål kan besvares, vil opgavens struktur og analyse støtte sig op af følgende arbejdsspørgsmål:

1. Hvordan defineres en krise, hvilke interessenter er relevante, og hvilke faretegn skal man som organisation holde øje med?
2. Hvordan kan B&O som organisation opretholde sit image under en krise?
3. Hvordan kan den enkelte organisation (B&O) opfatte sig selv, samt agere og kommunikere med krisens andre stakeholdere?
4. Omfatter B&O's krisekommunikation en fortælling, i så fald hvilken? Hvordan præsenteres den og hvem er skurke og helte?

1.5 Genstandsfelt

Fokus for denne afhandling er at undersøge, hvilke strategier der har ligget bag B&O's kommunikation med medierne i en given tidsperiode, og hvilke konsekvenser dette har haft. Besvarelsen af problemformuleringen tager sit udgangspunkt i en krisekommunikativ analyse bygget op om to forskellige krisekommunikationsteorier. Fokus i afhandlingen vil være på B&O's forsøg på imagegenoprettelse i medierne, både under og efter krisen, og på B&O's krisekommunikative ageren i den retoriske arena, der opstår som konsekvens af krisen.

Image og brandawareness er et vigtig område for et luksusbrand som B&O, hvilket nødvendiggør et separat fokus på dette i analysen. Til forståelsen af denne del af krisekommunikationsområdet er valgt Williams L. Benoits teori om imagegenoprettelse. Denne teori giver et billede af, hvordan organisationer helt konkret kan vælge forskellige måder at reagere på i opståede krisesituationer. Med udgangspunkt i det faktum, at kriser skader virksomheders image, er det med denne teori muligt at opstille flere responsmuligheder til en given krise. Da Benoit primært er retoriker har denne teori også den

fordel, at den har et naturligt fokus på udtalelser, hvilket giver en tekstnær analyse af de forskellige interessenters udtalelser, dog med fokus på de udtalelser, der berører B&O. I forhold til B&O krisen, vil denne teori give mulighed for at identificere, hvordan B&O har reageret, og hvilke konsekvenser det har haft.

Afhandlingens krisekommunikationsteoretiske udgangspunkt trækker i høj grad på Winni Johansen og Finn Frandsens udgivelse *"Krisekommunikation: Når virksomhedens image og omdømme er truet"*. I dette værk udvikles teorien om *"den retoriske arena"*, hvor fokus er på krisens multivokale karakter og på at give et billede af krisens karakter og konsekvenser i et før-under-efter perspektiv. Teorien vil give et billede, af hvilke muligheder B&O har for at kommunikere i arenaen, hvilke redskaber de rent faktisk gør brug af, og hvilke konsekvenser det har.

Disse valg af analysestrategi er også et fravalg af andre mulige tilgange til analysen. Konsekvensen bliver at fokusområdet i afhandlingen vil være på B&O's eksterne kommunikation i den givne krisesituation. Den interne kommunikation og de reelle tiltag, B&O har gjort for at rette op på økonomi, ledelse, produktportefølje etc. vil blive berørt, men ikke behandlet som en del af projektets genstandsfelt og derfor ikke primært analysestof.

Ligeså har valget af teoretikere betydet fravalg af andre teoretikere, hvis begrebsapparat, kunne være brugbart i analysen af B&O's krise. Et oplagt navn er kriseteoretikeren Ian A. Mitroff, der i sin bog *"Why some companies emerges stronger and better from a crisis"* netop har studeret, hvordan organisationer ved hjælp af specielle værktøjer kan vende en krise og kommer styrket ud i den sidste ende. Denne teori har dog fundet sig mindre anvendelig for afhandlingen, da krisen i B&O så langt fra er overstået, og det derfor synes mere logisk at udvælge teorier, der har mest fokus på selve krisen og ikke kun perioden efter. Ligeledes er der sket fravalg i forhold til analysedelen vedrørende B&O's image og brand. Her kunne teoretikere som Mary Jo Hatch og Majken Schultz med deres teori om *"The corporate branding tool-kit"* være inddraget. Denne har fokus på branding i et helhedsorienteret perspektiv, men mangler desværre for alvor at bringe kriseperspektivets betydning i spil, hvilket for foreliggende afhandling, må siges at være essentielt.

1.6 Empiriske overvejelser

Afhandlingens empiriske grundlag bygger fortrinsvis på avisartikler, pressemeddelelser samt

officielle dokumenter fra B&O's strategiplan og årsregnskab. Avisartiklerne er hentet fra forskellige dagblades hjemmesider og søgt på infomedia. Pressemeddelelser og officielle dokumenter er hentet på B&O's hjemmeside. Den indsamlede empiri strækker sig over en periode fra d.8. januar 2008 til d.19. januar 2009. Empirien i denne periode indeholder 1 TV-interview, 53 avisartikler, interview og nyhedstelegrammer fra forskellige dagblade. Endvidere er inddraget B&O's årsrapport fra 2007/08, B&O's årsregnskab 2008/09 og B&O's strategiplan fra oktober 2008.

Af disse 56 empiriske dokumenter er størstedelen af dem produceret af medierne. Helt præcis er 40 af de 56 artikler opstået på foranledning af mediernes interesse. De sidste 16 dokumenter er opstået som følge af, at B&O har præsenteret en nyhed (pressemeddelelser eller regnskaber) eller gennem interview med virksomhedens direktør.

Al den benyttede data er fundet på Internettet. Det betyder, at avisartiklernes reference er til internetadresser og ikke til de trykte medier. Dette betyder dog ikke, at disse artikler ikke har været trykt.

Validiteten af artiklerne brugt som empiri i afhandlingen er stærkest på de punkter, hvor de enkelte aktører udtaler sig, da det er det aktørens egen holdning, der kommer til udtryk. Når aviserne vurderer B&O's ageren, bliver validiteten mindre, da det her er journalistens og eksperternes syn på sagen, der gengives. Derfor fokuseres der i afhandlingen så vidt mulig på konkrete udtalelser fra de enkelte aktører.

Kapitel 2

2.1 *Krisekommunikation*

Dette kapitel er en indførelse i krisekommunikationsbegrebets traditioner og et forsøg på at give læseren en forståelse af hvordan krisekommunikationsbegrebet defineres og bringes i spil i nærværende afhandling. Definitionen af krisekommunikationsbegrebet er betydningsfuld for, hvordan analysen af B&O's krisekommunikation fortages.

2.2 *Den kontekstorienterede/strategiske tradition*

Krisekommunikation kan deles op i to forskellige forskertraditioner. Den ene er den tekstorienterede/retoriske tradition, hvor fokus kun er på hvad virksomheden rent faktisk siger eller kommunikerer, når den er i en krisesituation. Den anden tradition er den kontekstorienterede/strategiske tradition, hvor det er hele konteksten, der er i fokus (Johansen og Frandsen, 2007: 184). I afhandlingen ligger den kontekstorienterede/strategiske tradition til grund for valget af teoretikere og for analysens opbygning. Dette betyder dog ikke at den tekstorienterede/retoriske retning ikke benyttes, men dens fokus på den faktiske kommunikation sidestilles blot med de andre parametre, som den kontekstorienterede/strategiske tradition også tillægger betydning.

I den kontekstorienterede/strategiske tradition anlægges et processuelt perspektiv, hvorfor det ikke kun er selve krisen, der er omdrejningspunktet, men i lige så høj grad både på før og efter. Resultatet heraf bliver et helhedsperspektiv, der omhandler tiden både før, under og efter krisen. Dette gør, at ikke kun virksomhedens kommunikation er vigtig. Det handler også om at fokusere på krisens type, hvilke stakeholdere der er vigtige og hvad deres mening om krisen er, hvordan medierne gribes an etc. Desuden skal fokus også rettes på, hvordan alle disse forhold påvirker krisekommunikationens udformning for B&O (Ibid: 184-185).

Dette brede perspektiv på krisekommunikation åbner op for at se krisekommunikationen i en mere differentieret kontekst. Desuden åbner det - for virksomhederne - muligheden for at man kan reagere proaktivt på en krise og måske forhindre dens opståen. I stedet for at se krisen som en enkeltstående begivenhed, kan man som virksomhed interagere i kriseforløbet og derved få mulighed for at påvirke forløbet.

2.3 Definition af krisebegrebet

Der findes mange definitioner på, hvad en krise er. Det skyldes netop, at der findes mange forskellige arter af kriser. Hvilken art B&O's krise er, vil blive nærmere afgrænset senere, men før dette kan lade sig gøre, er den nødvendigt at definere hvilke antagelser, den overordnede forståelse af kriser i afhandlingen bygger på.

De fleste forskere er enige om to grundlæggende karakteristika ved kriser. Johansen og Frandsen formulerer det på denne måde: *"Fælles for krisedefinitionerne er dog for det første, at de betragter en krise som en diskontinuitet, dvs. som en eller anden form for afbrydelse i forhold til en normal eller ønsket situation, og for det andet, at de betragter en krise som noget negativt, som noget, der repræsenterer en trussel overfor virksomhederne, dens aktiviteter og overlevelse"* (Johansen og Frandsen, 2007: 77).

I B&O's krise gør begge forhold sig gældende. At krisen er en diskontinuitet tydeliggøres, fordi den kommer bag på virksomheden og dens direktion. Diskontinuiteten understreges endvidere ved, at krisen kommer til at fremstå som en ny situation for B&O. B&O har i de sidste år haft stor succes, grundet fordelagtige konjunkturer for såvel teknikprodukter som luksusvarer. I krisens første fase er B&O end ikke villige til at acceptere, at virksomhedens situation på markedet er forværret, og at det kommunikative rum har ændret sig. At krisen kan ses som noget negativt for B&O, kan fremhæves på flere måder. B&O må gentagne gange i løbet af 2008 nedjustere deres regnskab, så de går fra at have et fremragende år i 2007, til at have et forfærdeligt 2008. Dette har selvfølgelig indflydelse på virksomhedens stakeholdere og ikke mindst på aktiekursen, som falder med 83,74 %¹ i den undersøgte periode fra 9. januar 2008 til 19. januar 2009.

En nærmere og mere konkret definition på en krise kommer Timothy Coombs i bogen *"Ongoing Crisis Communication"*: *"A crisis is the perception of an unpredictable event that threatens important expectancies of stakeholders and can seriously impact an organization's performance and generate negative outcomes"* (Coombs, 2007: 2).

¹ D. 8. januar 2008: kurs 452
D. 19. januar 2009: kurs 73,5
Samlet fald i perioden: $(1 - (73,5/452)) * 100 = 83,74\%$.
Aktiekurser indsamlet på <http://borsen.dk/>

Ovenstående definition indeholder de to førømtalte kriterier, da den indbefatter, at krisen er en diskontinuitet grundet dens uforudsigelighed, og fordi krisen som udgangspunkt opfattes som noget negativt. Coombs definition åbner op for en bred forståelse af kommunikationsbegrebet, idet han inddrager det faktum, at krisen ikke kun er gældende for den enkelte virksomhed. I stedet opfatter han en krise som noget, der kan påvirke flere interessenter på en gang og derigennem brede sig. Coombs påpeger endvidere, at en krise ikke bliver til at en krise, før den er blevet håndteret på den forkerte måde. Det er her tydeligt, at Coombs antager, at den enkelte virksomhed i større eller mindre grad selv kan være med til at påvirke en situation til det værre eller bedre. Hvis man med Coombs definition på en krise kigger på situationen for B&O, fremstår virksomheden i størstedelen af 2008 som en virksomhed i krise. De gentagne nedjusteringer, aktiefaldet og den generelle afmatning af markedet bliver en større trussel for virksomhedens overlevelse. I forlængelse af Coombs teori har dette indvirkning på alle virksomhedens interessenter, samt på branchen i almindelighed.

Dog adskiller Coombs definition af en krise sig på et vigtigt punkt fra Johansen og Frandsens forståelse af en krise. Coombs antager, at det er en enkelt handling (event), der er afgørende for krisens opståen. Dette er ikke i overensstemmelse med hverken Johansen og Frandsen eller denne afhandlings syn på krisekommunikation. Fordi synet på krisekommunikation er processuelt, er en enkelt handling ikke nødvendigvis afgørende. I B&O-casen er det ikke en enkeltstående begivenhed, der begynder krisen. Forholdene, som skaber krisen, er opstået over længere tid og er et udtryk for mere end en dårlig beslutning fra B&O's side.

Foreliggende afhandlings forståelse af krisekommunikation bygger på definitionen opsat af Johansen og Frandsen i bogen *"Krisekommunikation: Når virksomhedens image og omdømme er truet"* (2007) og lyder således:

"Krisekommunikation er en kompleks og dynamisk konfiguration af kommunikationsprocesser – før, under og efter en begivenhed, en situation eller et forløb, der af organisationen og/eller en eller flere af dens stakeholdere fortolkes som en krise – hvor forskellige aktører, kontekster og diskurser (manifesteret i forskellige genrer og tekster) står i relation til hinanden" (Johansen og Frandsen, 2007: 281).

Da afhandlingens fokus er at se på B&O's kommunikation før og under krisen, er det centralt at få defineret hvordan en krise, af økonomisk eller politisk art, for en virksomhed, kan videreudvikle sig til en egentlig kommunikationskrise. Johansen og Frandsen kalder denne form for krise for en "dobbeltkrise", fordi krisen nu antager to former. Afhandlingens forståelse af en kommunikationskrise, tager afsæt i deres definition, som lyder således: "*En dobbeltkrise er en krise, hvor den oprindelige krise overlejres af en "kommunikationskrise", for så vidt virksomheden ikke magter at lede de kommunikationsprocesser, som skulle bidrage til håndteringen af den oprindelige krise*" (Ibid: 77).

Den dobbelthed i en krise som Johansen og Frandsen her præsenterer, skal forstås som en sammenhængende proces. I B&O's tilfælde var det i begyndelsen de økonomiske nedjusteringer og den overraskende fyring af direktør Torben Ballegaard Sørensen, der gav anledning til krise. I takt med mediernes stigende interesse i virksomhedens situation, skulle B&O kommunikere på så mange niveauer, at de mistede kontrollen over hvad medierne undersøgte, vidste og skrev. Det er i det øjeblik at B&O's krise bliver til en dobbelt krise, at håndteringen af kommunikationsprocesserne bliver central.

Kapitel 3

3.1 Tidslinje B&O i perioden 9. januar 2008 – 19. januar. 2009.

Den periode, som B&O-krisen strækker sig over (9. januar 2008 – 19. januar 2009), kan overordnet deles op i 3 faser. Den indledende fase, hvor krisen, grundet nedjusteringer og kritisk presse, langsomt begynder at gå op for B&O og omverdenen. Denne periode strækker sig fra d. 9. januar 2008 til d. 31. juli 2008. Anden fase begynder d. 1. august 2008, da B&O ansætter deres nye direktør Karl Kristian Hvidt Nielsen og B&O derigennem langsomt begynder at tage stilling til krisen og reagere herpå. Denne periode fortsætter frem til d. 18. december 2008, hvor de ellers nye og positive signaler fra B&O, dagen efter afløses af en kraftig nedjustering. Nedjusteringen d. 19. december bliver indledningen på tredje fase, hvor B&O igen er under kraftig kritik, men i langt højere grad tager stilling til kritikken og forsøger at modgå krisen. Denne fase slutter d. 19. januar 2009.

Grunden til at d. 19. januar 2009 er valgt som den analyserede tidsperiodes sluttidspunkt, er ikke at krisen for B&O stopper her. Den har kørt videre i medierne i det meste af indeværende år også. Valget skyldes i stedet, at der her er en pause i krisen for B&O og derfor en naturlig pause i nyhedsdækningen.

3.1.1 Første fase: 9. januar 2008 – 31. juli 2008

D. 9. januar 2008: B&O nedjusterer forventningerne til årsomsætningen fra niveauet 4,7 - 4,8 milliarder kroner til mellem 4,45 og 4,55 milliarder kroner. B&O-aktien, der er noteret på Københavns Fondsbørs, er i chok. Markedet straffer omgående nedjusteringen med at sende kursen ned med 26 %. Topchefen i B&O, Torben Ballegaard Sørensen påtager sig, i et interview med TV2 News, det fulde ansvar for situationen. I interviewet med Torben Ballegaard Sørensen spørges der til samarbejdet mellem direktør og bestyrelse, og der indikeres en tøven med opbakning til ledelsen fra bestyrelsen. Svaret lyder: ” *den har jeg ikke mærket til (den manglende opbakning JD.) og vi har et særdeles godt samarbejde mellem bestyrelse og direktion. Vi har haft fælles møder her i formiddag og vi er fælles underskriver af vores udmelding til markedet her til formiddag*” (TV2 News²).

² <http://finans.tv2.dk/nyheder/article.php?id=9973457>

D.10. jan. 2008:

Topchef Torben Ballegaard Sørensen bliver med øjeblikkelig virkning fritstillet af bestyrelsen. Bestyrelsen ønsker at flytte virksomhedens overordnede fokus tilbage til Bang & Olufsens kerneforretning - kvalitetsprodukter på audio- og videoområdet. Bestyrelsen begrundet videre: *"Derudover har også de senere års skuffende udvikling i koncernens samlede omsætning - samt den beklagelige regnskabsmæssige nedjustering, jf. fondsbørsmeddelelse nr. 07.11/2008 af 9. januar i år - påvirket bestyrelsens beslutning om at skifte ud i den øverste ledelse"* (TV2 Finans d. 10/01/2008). Bestyrelsesformand Jørgen Worning udtaler senere på dagen, at man i bestyrelsen *"ikke har været tilfredse med omsætningsudviklingen de senere år med stor højkonjunktur. Vi har følt, at det var rigtigt at tage konsekvensen af de realiserede tal i december, og det er det, som vi har gjort. Men det (fyringen, red.) er selvfølgelig ikke en beslutning, som kommer fra den ene dag til den anden"* (TV2 Finans d. 10/01/2008).

Afgående topchef Torben Ballegård Sørensen er uenig med bestyrelsesformanden og forsvarer sig med at *"Man drøfter jo tingene i bestyrelsen og er jo fælles om at lægge retningen og vedtage strategien, og det har vi da gjort med enstemmighed alle de gange, jeg kan huske"*. Endvidere tror Torben Ballegård Sørensen, at der er *"tale om en misforståelse eller fortalelse fra Wornings side. Alt andet vil undre ham meget: Hvis Worning opfatter, det er noget, der har stået på i mange år, så har vi ikke været gode til at kommunikere"* (TV2 Finans d. 10/01/2008).

D.11. Jan. 2008: B&O Meddeler at der ikke kommer til at sidde nogen konstitueret topchef i B&O mens søgningen efter Torben Ballegård Sørensens afløser står på. I stedet indsættes koncerndirektør Peter Thostrup i spidsen for selskabet, indtil en ny adm. direktør er fundet. B&O's kommunikationschef Tino Pedersen melder ud, at det kan komme til at tage op til et halvt år at finde en kvalificeret afløser (Børsen d. 11/01/08).

D.18-22. Jan. 2008: Der er i denne periode en del uro omkring B&O i medierne. Der går rygter om uro i bestyrelsen og om Jørgen Wornings afgang. Noget som både Worning dog selv senere afviser (TV2 Finans d. 18/01/2008). Desuden florerer i Børsen en historie om, at kapitalfonde skulle være interesseret i at opkøbe B&O, men pressechef Tino Pedersen afkræfter, at der skulle være kontakt mellem Struer og potentielle købere (Børsen d. 22/01/08).

D. 3. april 2008: På internetsiden www.business.dk afføder artiklen ” *B&O-kunder presset til utroskab* ” en længere blogdiskussion, hvor nuværende og tidligere B&O kunder diskuterer B&O’s design, tekniske formåen, pris og markedsstrategi (Business.dk d. 03/04/08).

Diskussionen topper omkring d. 3-4. april, men selve diskussionen kører videre længe efter, og sidste punktum i debatten sættes d. 28. november. Debatten er det første eksempel på, at de forbrugerne begynder at sætte spørgsmålstegn ved B&O og at det bliver legitimt at bedømme B&O med en kritisk synsvinkel.

Debattøren Kristian Kjaer formulerer d.3. april, blandt mange andre, sit forhold til B&O således: ”*Jeg må også med nedbøjet hoved erkende, at man føler sig snydt, da produkterne er blevet så dårlige, utidssvarende og upålidelige, at de kun har "Danish Design" som salgsargument. Hele min omgangskreds har beklageligvis også svoret, at det er slut fra nu af (...) Mine 4 B&O telefoner er det eneste, jeg ikke bander væk. Resten har mistet min kærlighed og tålmodighed... og jeg som var så stolt en viking i udlandet, flover mig over den ringe kvalitet!!!!*” (Business.dk d. 03/04/08).

B&O meddeler gennem sin informationschef Tino Pedersen, at virksomheden ikke ønsker at kommentere kritikken fra kernekunderne.

8. april 2008: B&O og B&O- aktien diskuteres i medierne, da både overskud og aktieværdi har været kraftigt faldende grundet den tidligere nedjustering. D.8. april ser det dog lidt lysere ud for B&O. Omsætningen falder med 26 procent i tredje kvartal, men bundlinjen er bedre end ventet. Og det får analytikerne til at klappe i hænderne - mens aktien stiger markant umiddelbart efter regnskabet. B&O erkender dog, at man er presset, men presset skyldes i højere grad stilstanden i verdensøkonomien, end virksomhedens strategi. I sit regnskab skriver B&O, at ”*de økonomiske konjunkturer i store dele af Europa og USA har udviklet sig negativt de seneste måneder, hvilket generelt har gjort markedssituationen vanskelig, og samtidig har nogle af Bang & Olufsens nyere produktlanceringer ikke solgt som forventet*” (TV2 Finans 08/04/2008).

D. 16. april 2008: Som konsekvens af den voksende kritik omkring B&O’s design og pris deltager to B&O arvinger og bestyrelsesmedlemmer fra B&O i et interview med business.dk. I dette interview forsvarer både Peter Skak Olufsen og Lars Peter Bang, B&O’s design og valget af topdesigner Lewis Davids. Peter Skak Olufsen mener, at de faldende salg skyldes en mindre loyalitetsfølelse blandt danskerne i forhold til danske audio-visuelle mærkevarer. Lars

Peter Bang mener, at det er blevet sværere for B&O at distancere sig på designet, indenfor nye varegrupper såsom fladskærme. Desuden afviser han at kommentere påstanden om for høje priser på B&O's produkter, under påskud af, at han ikke ved hvad priserne er hos konkurrenterne (business.dk d. 16/04/2008).

D.28. april 2008: Diskussionen om B&O's design og placering i den danske bevidsthed fortsætter. Kunst- og arkitektanmelder på Berlingske Tidende Torben Weirup beskriver i en artikel B&O som: *"En af de danske mærkevarer og firmanavne - brands - som på det nærmeste bringer Dannebrog til tops"* (business.dk d. 28/04/2008).

Han beskriver i sin artikel glødende B&O's succeshistorie og sætter den ind i konteksten omkring fremkomsten af begreber som *"danish design"* og *"danish modern"*. Men selv i et positivt portræt af B&O, må han tage stilling til den kritik og nedadgående formkurve som B&O oplever i disse måneder. Torben Weirup forklarer nedgangen i B&O's succes på følgende måde: *"Med 1990'erne var guldalderen, B&O classic, definitivt overstået, og skønt der er stor visuel enkelhed over David Lewis' Beosystem-center og -sound, er uskylden væk, og mange af apparaterne ligner internationale produkter, der tilsyneladende helst skal minde om en rumstation eller et fartøj af en slags, der kan bevæge sig rigtig hurtigt. Måske har det været nødvendigt? Måske er B&O's store flagskibe fra 1990'erne bestræbelser på at tolke de senere års krav om ny minimalisme, og måske er det - som så ofte tidligere i B&O's designtradition - et forsøg på at bryde den gængse opfattelse af, hvordan underholdnings-elektronik kan se ud* (business.dk d. 28/04/2008).

D.29. april 2008: B&O annoncerer at de har fundet en ny administrerende direktør. Virksomheden har fra 1. august 2008 ansat Karl Kristian Hvidt Nielsen som deres nye topchef. B&O udtaler i den forbindelse, at de anser Karl Kristian Hvidt Nielsen for *"ikke blot en særdeles kompetent, men også en internationalt meget erfaren topchef. Det er samtidig en yderst kommercielt indstillet person, vi får for bordenden, ligesom vi får en chef, hvor den tekniske indsigt og forståelse er i top"* (TV2 Finans 29/04/2008).

Samme dag som den nye direktør præsenteres, stiller medierne spørgsmål til B&O om hvordan de, med udnævnelsen i baghovedet, vil reagere på virksomhedens krise, og om der er lagt planer for en ny strategiplan. Bestyrelsesformand Jørgen Worning afviser, at der skal laves om i forretningen, og han mener heller ikke, der skal skiftets strategi. Han udtaler at *"Vi skal dreje strategien en anelse, men det har vi allerede gjort, og der kommer ikke til at være*

noget væsentligt anderledes fremover” (business.dk d. 29/04/2008). Adspurgt om hvorvidt bestyrelsesformanden tror, at den nye direktør kan løfte B&O ud af den nuværende krise, understreger han, at han bestemt ikke mener, at der er tale om en krise, og at det er lavkonjunkturen, der er skyld i det svundne overskud (business.dk d. 29/04/2008).

D. 11-16. maj 2008: I denne periode stilles der i medierne spørgsmålstejn ved sammensætningen af bestyrelsen hos B&O. Business.dk sammensætter i en artikel de kompetencer B&O's bestyrelse som minimum skal være i besiddelse af, og konkluderer ud fra bestyrelsens personligheder at de mangler ekspertise på områderne omkring salg af luksusprodukter og viden om at drive og udvikle detailbutikker. Adspurgt om hvorvidt det ikke er åbenlyst, at der i B&O's bestyrelse mangler folk med viden om salg af luksusprodukter og viden om detailhandel, svarer bestyrelsesformanden: *”Jeg vil ikke diskutere enkelte medlemmer. De, der siger noget om vores bestyrelse, kender måske ikke hele bestyrelsen og ved ikke, hvorvidt specifikke kompetencer findes eller ej. Eller om de kompetencer findes i ledergruppen. Vi har en meget erfaren bestyrelse”* (business.dk d. 11/05/2008).

I de følgende dage reagerer to storaktionærer forskelligt på B&O's krise og på diskussionen omkring bestyrelsessammensætningen. Den største aktionær, Lønmodtagernes Dyrtidsfond, stoler fuldt ud på bestyrelsen og ser ingen problemer i sammensætningen, mens PKA Pension beretter, at de gennem det seneste halve år har solgt ud af aktierne pga. B&O's strukturelle problemer. Bestyrelsens sammensætning vil de dog ikke kommentere yderligere, kun påpeger de, at de har haft en ”udmærket dialog” (business.dk d. 13/05/2008 og 16/05/2008).

D. 9. juni 2008: Finansradio melder via Berlingske Tidende, at B&O som luksusmærke klarer sig dårligere end andre luksusmærker, og at det kan have forbindelse til den kontinuerligt faldende aktiekurs (business.dk d. 09/06/2008). B&O's informationschef Tino Pedersen afviser samme dag al snak om krise og påpeger, at virksomhedens regnskab, de to nedjusteringer til trods, kommer i top tre over de bedste regnskaber til dato. Desuden påpeger han, at B&O ikke kun er en luksusaktie, men også en teknologiaktie, og at man i B&O har succesfulde vækstrater i Asia-Pacific-området, som efterhånden skal gøre B&O mindre afhængig af Europa. Han uddyber: *”Vækstraterne viser, at vi har fat i noget (...) Det vi nu vil koncentrere os om, er at generere nye spændende produkter. Som vores formand Jørgen Worning har sagt, så er B&O's produktudvikling fredet. Nye ting på hylderne er det, der skal give flere kunder i butikken”* (business.dk d. 09/06/2008).

D. 7. juli 2008: B&O annoncerer igen en større nedjustering i regnskabet, denne gang på mellem 45 og 95 millioner kr. Dette påvirker markedet og sender endnu engang B&O aktien på retur. B&O angiver følgende 3 grunde som årsager til nedjusteringen:

- Usikker global markedsudvikling og svækket ordreindgang i slutningen af regnskabsåret.
- Omfattende afviklingsarbejde med deraf følgende ekstraordinære investeringer i afslutning af verserende retssager i ind- og udland.
- Øgede tab og hensættelser til imødegåelse af tab på debitorer m.v. (business.dk d. 07/07/2008)

Samme dag går bestyrelsesformand Jørgen Worning ud og fastholder, at der ingen krise er i B&O. Til pressen udtaler han at *"en virksomhed, som tjener penge, som har et af verdens stærkeste brands, som har en trofast kundeskare, som har nogle dedikerede og dygtige medarbejdere og en stærk produktudvikling"*, ikke kan karakteriseres som en virksomhed i krise. I forhold til nedjusteringen påpeger han, at en nedjustering ikke går ud over den samlede vurdering af virksomheden, og at *"siger nedjusteringer ikke noget essentielt om virksomhedens økonomi. Der er tale om, at vi regulerer vores forventninger, og mere er der ikke i det. Nedjusteringen er kun en lille del af det samlede billede"* (business.dk d. 07/07/2008). Visse aktieanalytikere ser dog ikke nedjusteringen på samme måde.

Aktieanalysechef hos Alm. Brand Markets, Stephen Rammer mener, at den nye direktør kommer til at gå en hård tid i møde og at nedjusteringen hos B&O er: *"værre end frygtscenariet"* (business.dk d. 07/07/2008).

D. 8. juli 2008: Dagen efter nedjusteringen får B&O hårde ord med på vejen for deres måde at håndtere deres økonomiske udvikling på. Håndteringen går både ud over virksomhedens troværdighed og investorernes tiltro til virksomheden. B&O's formand Jørgen Worning, erkender, at de mange nedjusteringer har betydning for tilliden til selskabets udmeldinger *"Troværdigheden falder, når udmeldingerne ikke holder. Den eneste måde, vi kan opbygge troværdigheden igen er ved at levere det, vi siger. Men i denne situation er den økonomiske udvikling kommet bag på alle"* (business.dk d. 08/07/2008).

Samme dag kritiseres B&O også for ikke at udnytte deres potentiale. Livsstilseksperter Martin Roll udtaler i et interview med Berlingske Tidende, at B&O ikke er ambitiøse nok.

Efter hans mening findes der i B&O et kæmpestort uudnyttet potentiale som livsstilsbrand, som virksomheden overhovedet ikke udnytter (business.dk d. 08/07/2008).

3.1.2 Anden fase: 1. august 2008 – 18. december 2008

D. 13. august: B&O udsender deres årsregnskab for 2007/2008 og regnskabet viser overordnet en nedgang i omsætningen på omkring 284 millioner (Årsregnskabsmeddelelse B&O 2007/08). Markedets reaktioner på regnskabet er både positive og negative. Alm. Brands analytiker Brian Thuesen mener at, *"Det er overraskende, at de ikke har en mere fast guidance. Deres bestyrelsesformand har tidligere meldt ud, at deres resultat i det kommende år ville være højere end i år, men nu venter de på niveau med eller over"*. Erhvervsbladet er også kritiske overfor regnskabet og skriver følgende kommentar, *"Hvis man tager de meget negative briller på, kan årsrapporten altså læses som en lille nedjustering oven på de tre store, der allerede har fundet sted i indeværende regnskabsår"*. I forlængelse heraf mener Brian Thuesen endvidere, *"at Kalle Hvidt Nielsen skal skære yderligere ned, og i vores estimerer regner vi med, at han skal bruge 100 mio. kr. på at restrukturere virksomheden"* (finansnyheder.dk 13/08/2008).

Sideløbende med kritikken på det finansielle område, kritiseres B&O også for ikke at have præsenteret nogle nye produkter for markedet ved regnskabsfremlæggelsen. Analytiker i Jyske Bank Rune Møller skriver, at *"Produktlanceringsprogrammet var særligt skuffende set i lyset af den høje vækst i udviklingsomkostningerne"* og peger på, at der med de planlagte produktlanceringer kan der opstå nervøsitet omkring udviklingen i B&O's kerneforretning (finansnyheder.dk 13/08/2008).

D. 3. september 2008: B&O laver omrokeringer i bestyrelsen og ind i bestyrelsen kommer administrerende direktør for Hennes & Mauritz, Rolf Eriksen. I forbindelse med udnævnelsen udtaler bestyrelsesformand Jørgen Worning, *"Det har været et ønske gennem længere tid at få en person ind i bestyrelsen med stort detailkendskab. Det mener vi, at en person af Rolf Eriksens kaliber har (...) Bestyrelsen skal få Bang & Olufsen tilbage på ret træk, og det mener jeg, at vi allerede er godt på vej mod. Vi skal tilbage i et vækstscenarie for Bang & Olufsen"*(erhvervsbladet.dk 03/09/2008).

D. 9. oktober 2008: Den nye direktør Karl Kristian Hvidt Nielsen fremlægger sit første kvartalsregnskab. Det fremgår af regnskaberne, at B&O i sidste kvartal har tabt penge. Karl

Kristian Hvidt Nielsen udtaler dog, at *"Som vi ser det nu, holder vi fast i forventningerne, men vi må også erkende, at der er en usikkerhed. Der er ingen, der ved, hvor slemt det kan gå, eller hvor hurtigt det kan gå"* (business.dk 09/10/2008). I forbindelse med offentliggørelsen af kvartalsregnskabet gør den nye direktør også opmærksom på, at han i sit nye arbejde er blevet overrasket over B&O's brand, og desuden mener han, at B&O er hårdere ramt end deres konkurrenter. *"Vi er ramt hårdere af de makroøkonomiske forhold end andre spillere i markedet. Det tror jeg skyldes, at vi er tættere knyttet til udviklingen i ejendomsmarkedet (...) Når det marked går fuldstændig i stå, påvirker det også overproportionalt, fordi både dem, der skal have et nyt anlæg og de, der skal have nyindrettet ikke er så tilbøjelig til at købe B&O-udstyr. Den helt store driver er det store mismod, der knytter sig til finanskrisen"* (finansnyheder.dk d.09/10/2008).

Markedet er modsat B&O ikke begejstret for regnskabet. Alm. Brand kalder kvartalsregnskabet for Bang & Olufsen for svagt og mener overhovedet ikke, at det er realistisk, at selskabet når forventningerne for regnskabsåret 2008/2009. *"Vi venter et bundlinjeresultat i år på minus 10 mio. kr."* siger analytiker Stephen Rammer fra Alm. Brand (finansnyheder.dk d.09/10/2008).

D. 21. oktober 2008: Karl Kristian Hvidt Nielsen træder for alvor i karakter som direktør for B&O og lancerer sin nye strategiplan for virksomheden. Den nye strategiplan indebærer blandt de vigtigste punkter, at B&O skal spare 160 millioner kr., hvilket bl.a. gøres ved at nedlægge 300 stillinger. Ifølge direktøren vil B&O *"fokusere produktudviklingen mod de audio- og videoprodukter samt lydssystemer til biler, der i historisk perspektiv har været koncernens motor og vigtigste omsætningsgenerator, og som har været med til at skabe det unikke brand, Bang & Olufsen i dag har over hele verden"* (finansnyheder.dk 21/10/2008). For B&O er det vigtigt i forbindelse med strategien at fremhæve, at virksomheden går tilbage til de gamle dyder, for derigennem at sikre fremtidig succes. Informationschef Tino Pedersen siger til Børsen *"Vi kan ikke lave det hele - vi skal koncentrere os om at lave tv og stereo-anlæg. Det har vi en lang tradition for, og det har givet os klassikere. Vi skal tilbage på det spor og bruge vores kræfter der, hvor vi er allerbedst"* (erhvervsbladet.dk 21/10/2008).

Den nye strategiplan får en blandet modtagelse. Det fremgår af kritikken at intentionerne er gode, men at planen mangler økonomisk substans. Analytiker i Alm. Brand Stephen Rammer udtaler *"Vi savner nogle formelle finansielle målsætninger i planen. Altså nogle absolutte tal om, hvor Bang & Olufsen er om tre eller fem år"* (erhvervsbladet.dk 21/10/2008). Direktør

Karl Kristian Hvidt Nielsen forsvarer den manglende økonomi i strategiplanen således: *"Det er korrekt, vi ikke har en skarptskåret finansiel plan, der følger med den nye struktur. Det er lidt ligesom med hønen og ægget. Når jeg arbejder med det her og forhører mig i afdelingerne, så siver det ud, og så er jeg tvunget til at annoncere. Så jeg har valgt at annoncere retning og initiativer for en overordnet ramme, og så går de næste måneder med at indarbejde planer (...) Jeg forventer, det her er et vendepunkt. Vi kan begynde at kigge fremad."* (business.dk 21/10/2008).

D. 31. oktober 2008: Karl Kristian Hvidt Nielsen bliver på internetsiden business.dk interviewet omkring hans første tid i B&O og omkring kritikken af den nyligt udkomne strategiplan. Adspurgt om B&O organisationen svarer han: *"Organisationen var selvfølgelig påvirket af, at der blev skrevet meget negativt om den. Men samtidig er det en organisation, som, når den føler, der er klart mål og nogen der gider gå i spidsen, er klar på at gå med. Den opbakning jeg har fået har været overvældende positiv"*. Adspurgt omkring ledelsessituationen og om der var behov for at få ham ind som direktør tilføjer han: *"Det tror jeg. Man stod i en situation, hvor tingene pludselig vendte efter et par rigtig gode år. Salget faldt, og så stod man der uden ledelse, mens finanskrisen ramte ned som en meteor. Der var lidt en stemning af, "Hvordan kommer vi ud?" og "Hvilken vej skal vi gå"* (business.dk 31/10/2008).

Da samtalen falder på den nye strategiplan og de ændringer der skal føres ud i livet, kommenterer direktøren det således: *"Der bliver tale om en kulturændring i og med, at der er en del, der skal have nye roller. Der er mange, der har haft en stor grad af selvbestemmelse, og de skal selvfølgelig vænne sig til, at nu skal man gøre det hele på én måde, i og med at det er et rimelig klart og veldefineret koncept, der bliver kørt ud"* (business.dk 31/10/2008). Den kritik, der har været af økonomien bag strategiplanen, tager direktøren med ophøjet ro. Han mener, at B&O er mere troværdige uden tal: *"I virkeligheden oplever jeg, at det har styrket vores troværdighed. I stedet for at gøre det analytikerne gerne havde set, nemlig at komme med estimater, så siger vi, "der er store usikkerheder i markedet lige nu, derfor venter vi og ser, hvilken vej det vender. Selvfølgelig havde vi gerne meldt ud, men finanskrisen gør altså, at det er en svær situation for os at spå om (...)"* Jeg synes, man skal tage bestik af strategien og spørge sig selv, om den lyder realistisk. Derudover er jeg ikke sikker på at alle er klar over hvor stærkt et brand vi har" (business.dk 31/10/2008).

D. 11. november: Karl Kristian Hvidt Nielsen giver interview til Business.dk omkring hvilken ledelsesstil han vil indføre hos B&O, og om hvordan han forsøger at åbne op for dialogen mellem ledelse og medarbejdere. Omkring sin ledelsesstil understreger han: *“Jeg prøver at give eksempler fra det virkelige liv. Jeg inddrager vores egne forretningsgange og fortæller, hvorfor jeg mener, det er altafgørende, at vi nu går denne vej frem for den anden. For mig handler det om at være tilpas tæt på virkeligheden i min kommunikation. Det giver det bedste resultat. Det er alfa-omega for mig, at jeg kan få medarbejderne til at følge den retning, jeg har stukket ud, og det kan jeg kun, hvis jeg overbeviser dem om, at det er det rigtige valg, ledelsen har truffet.”* (business.dk d.11/11/2008).

D. 12. november 2008: B&O præsenterer deres nyeste produkt ”Beosound 5” for offentligheden. Direktør Karl Kristian Hvidt Nielsen står for præsentationen og tøver ikke med at kalde produktet for både en revolution og en nyklassiker (business.dk 12/11/2008). Den indkaldte presse er derimod ikke ligeså imponeret. Flere iagttagere finder den både teknisk middelmådig og for dyr. David Wilstrup fra Mediaprovider mener at *” Det ser meget interessant ud, men det er for dyrt (...)Man har allerede set lignende produkter, der koster mindre, og i og for sig er der heller ikke tale om en revolution, i og med at det groft sagt er lavet før”* (business.dk 12/11/2008).

3.1.3 Tredje fase: d. 19. december 2008 – 19. januar 2009

D.19. december 2008: B&O annoncerer endnu en nedjustering og forventer nu i 2008/09 at kunne tabe flere hundrede millioner kroner. Sidst B&O vurderede deres overskud for 2008/09 forventede man et overskud i samme størrelsesorden som 2007/08, hvilket var 153,7 millioner kr. Denne gang er resultatet, at man forventer et underskud på mellem -260 til -380 millioner kr. (Business.dk 19/12/2008). B&O forklarer i sin pressemeddelelse nedjusteringen på følgende måde: *”Den aktuelle, store nedjustering tager afsæt i, at den globale markedsudvikling fortsat er udfordrende og præget af usikkerhed, og at valutakursudviklingen påvirker negativt. Derudover har salget op til jul været skuffende, og omsætningen i højsæsonen november og december, der traditionelt ligger væsentligt højere end resten af året, har indtil videre ikke levet op til forventningerne”* (erhvervsbladet.dk 19/12/2008). I forbindelse med nedjusteringen og i forhold til hele årets udvikling, forsøger flere danske medier at få en kommentar fra bestyrelsesformand Jørgen Worning, men han henviser til, at det kun er direktør Karl Kristian Hvidt Nielsen, der udtaler sig på vegne af

B&O. Men når der skal placeres et ansvar for hele årets præstation mener analytiker i Capinordic, Kenneth Winther at *"Han (Jørgen Worning) er nok den nærmeste at pege på. Det var et relativt hårdt tidspunkt at udskifte direktøren på, og det tærede også på virksomheden at gå så længe uden en ny direktør i sådan en drastisk tid. Derudover kom han jo i starten af året med nogle meldinger om at året ville blive bedre end sidste år, hvilket bestemt ikke er tilfældet"*(business.dk 19/12/2008).

D. 22-23. december 2008: D. 22. december stilles der i medierne spørgsmålstegn ved B&O's egenkapital. Aktieugebrevet.dk har undersøgt B&O. Problemet anskues af ugebrevet således: *"Efter denne uges dramatiske nedjustering og et kursfald fredag på 13 pct. handles Bang & Olufsen til ca. halvdelen af den aktuelle bogførte egenkapital. Til gengæld er egenkapitalen hastigt på vej nedad (...) Med de meget dystre udsigter for den globale økonomi, stigende arbejdsløshed, faldende forbrugertillid og fortsat fald i salget af luksusgoder, ser vi risiko for, at B&O kan ryge ud i en livstruende finansiell situation"* (business.dk 22/12/2008). Dagen efter indrømmer direktør Karl Kristian Hvidt Nielsen, at det er et problem, at likviditeten i B&O er så lav, og at dette har indflydelse på renteudgifterne. Men han hæfter sig dog ved virksomhedens traditionelt gode forhold til bankerne og udtrykker således: *"Hvad angår den finansielle situation, har vi altid haft, og forventer også fremover, at have en god dialog med bankerne om vores lånefaciliteter"* (business.dk d. 23/12/2008).

D. 15. januar 2009: B&O præsenterer deres halvårsregnskab, der dog ikke indeholder de store overraskelser på grund af sidste måneds nedjustering. Til gengæld tager B&O fat på problemet omkring den lave likviditet og annoncerer, at de fyrer 220 medarbejdere i ind- og udland. I forbindelse hermed udtaler direktøren Karl Kristian Hvidt Nielsen *"Som udmeldt før jul vil vi naturligvis gøre noget omgående ved at iværksætte en række omstruktureringer og tilpasninger af organisationen, så vi sikrer en rentabel drift"* (børsen.dk d. 15/01/2009). Endvidere indeholder halvårsregnskabet en meddelelse om at B&O regner med at hente 400 millioner kr. i kapital ved en aktieemission. B&O regner med, at emissionen vil *"give selskabet en økonomisk rygstøtte til at gennemføre de vedtagne planer om at omstrukturere og forstærke salgsorganisationen samt at fokusere produktudviklingen"*(business.dk 15/01/2009). Aktieemissionen indeholder også et forslag om at slå A- og B-aktierne sammen til én klasse. Dette betyder i realiteten, at virksomheden bliver betydeligt nemmere at overtage, da kursen samtidig er meget lav. Til business.dk udtaler en anonym kilde: *"Det er en virksomhed, som mange har kigget på og regnet på i tidens løb, men der skal tages nogle*

alvorlige geværgreb for at rette op på tingene, og der er ingen tvivl om, at værnet i form af A-aktier, også har fraholdt nogen at byde. Det bliver selvfølgelig anderledes nu” (business.dk 15/01/2009). I forbindelse med årsregnskabet præsenterer B&O også en ny vice-direktør i form af Christian Winther. Christian Winther skal udover at brande virksomheden udadtil, have det overordnede ansvar for alt PR, samt kontakt med investorerne. ”Det er en fornøjelse at kunne byde Christian Winther velkommen på holdet. Han har blandt andet meget stor erfaring med internationale retail-organisationer, markedsanalyser, produktpositionering og prissætning, og det er i høj grad kompetencer, som vi kan drage nytte af” udtaler koncernchef Karl Kristian Hvidt Nielsen (business.dk 15/01/2009).

B&O kritiseres denne dag af tidligere direktør Lars Kirstein, der mener at bestyrelses ikke er fulgt med udviklingen. Endvidere sætter han spørgsmålstegn ved strategien og prisen på B&O's produkter. Han udtaler sin kritik således ” *I mit sind er der ingen tvivl. Bestyrelsen med Jørgen Worning i spidsen har fuldstændig misfortolket den udvikling, som har stået på i syv – otte år (...) formanden burde være stoppet sammen med Ballegaard (...) Jeg er enig i, at B&O skal være dyrt, men der er en grænse. Spørgsmålet er, om man har været god til at finde den. Jeg mener nej” (business.dk 15/01/2008).*

D. 19. januar 2009: Til trods for B&O's bebudede aktieemission, er aktieanalytikerne stadig skeptiske overfor B&O. Nyheden om den forestående emission fik dog aktien til at stige med 14 procent. Siden har investorerne dog atter vendt ryggen til, og aktien ligger efter weekenden igen meget lavt. Aktieanalytiker Lars Topholm mener ikke, at en aktieemission kan gøre det alene: ”*Det, der afgør, om B&O bliver vinder, har ikke noget med aktieudvidelsen at gøre. De har ikke de rigtige produkter, og det bliver jo ikke ændret med en kapitaludvidelse. Hvis de ikke får de rigtige produkter, får de ikke forbedret driften, og så kan de om to år være nødsaget til at skyde flere millioner i virksomheden igen (...) Den er for svag (produktporteføljen, JD), og de mangler noget nede i low end-segmentet. Derudover har de truffet en masse forkerte teknologi-valg, som de forsøger at rette op på ved hjælp af den teknologiplatform Kalle Nielsen har sat i søen. Men der kommer til at gå hvert fald halvandet år, før de er klar med produkter, der er udviklet på den nye platform, og indtil da bliver det svært at ændre på situationen” (business.dk d. 19/01/2009).*

3.2 Dobbeltkrisens konsekvenser

Årsagen til at overstående kriseforløb kan forstås som et krisekommunikativt analyseobjekt er

afhandlingens forståelse af dobbelkrisebegrebet, der skaber rum for, at mediernes indblanding og indflydelse på kommunikationsprocesserne kan analyseres.

Dobbeltkrisen som B&O befinder sig i, er en videreførelse af den økonomiske krise B&O oplever, som konsekvens af deres svigtende salg. Økonomien er altså som udgangspunkt krisens fokus, da den tager sin start i januar 2008. Men som vist i ovenstående empiriske gennemgang omhandler krisen, kort efter sin start, ikke længere kun økonomi, men også en lang række andre emner vedrørende B&O's ledelse, bestyrelse, design, strategi etc. Det er italesættelsen af disse emner, der gør at dobbeltkrisen rammer B&O. Det sker ved at den kommunikation, der omhandler B&O ikke længere kun har et økonomisk afsæt. Den økonomiske kommunikation overtages således af den anderledes kommunikation, som krisens andre interessenter italesætter omkring B&O. B&O formår ikke at svare igen på denne kommunikation. Dobbeltkrisen bliver således en realitet, når den oprindelige økonomiske krise overlejres af den kommunikationskrise, der opstår, når B&O ikke magter at lede de kommunikationsprocesser, som skulle håndtere den oprindelige krise.

Årsagerne til at B&O ikke formår at kontrollere disse kommunikationsprocesser er flere. Først og fremmest sker det fordi B&O, som vist ovenfor, ikke er en (pro)aktiv deltager i meget af den kommunikation, der omhandler forskellige aspekter af krisen. Manglen på deltagelse og kontrollen af kommunikationen åbner op for, at B&O kan angribes på flere forskellige fronter. Og jo mere B&O glimrer ved deres fravær, desto mere øges kommunikationen omkring B&O fra andre interessenter og dermed også dobbeltkrisens overlejring af den oprindelige krise. Krisen bliver dermed en ondsindet spiral for B&O, indtil de forsøger at afklare nogle af de kritikpunkter de udsættes for.

En anden grund til at dobbeltkrisen rammer B&O, er at de i krisens første fase kun har dårlige nyheder at fortælle. Udover den økonomiske krise, der startes og forsættes af gentagne nedjusteringer, starter der kort efter også en ledelsesmæssig krise, som konsekvens af fyringen af Torben Ballegård Sørensen. Disse to kriser sætter B&O i et meget dårligt lys i medierne, og deres image lider fra starten stor skade. Denne negative begyndelse har stor indflydelse på, at B&O i det senere forløb kan kritiseres på flere forskellige punkter.

Det er i forhåndenværende analyse vigtigt at påpege mediernes vigtige position i forhold til dobbeltkrisens opståen. Uden deres medvirken er en overlejring af den oprindelige

økonomiske kommunikation ikke mulig. Medierne går ikke ind i krisens andre emner, fordi de direkte ønsker en dobbeltkrise for B&O. Mediernes indblanding sker ud fra deres egen agenda om at skulle sælge en god historie, og i den forbindelse er historien om den fyrede direktør en fremragende start til at bringe andre emner end B&O's økonomi i spil. Herefter fortsætter medierne med at finde kritikpunkter hos B&O, og indtil B&O forsøger at besvare kritikken, forstærkes dobbeltkrisen blot af mediernes øgede pres.

3.3 Delkonklusion

Ovenstående afsnit har givet en empirisk gennemgang af, hvordan B&O-krisen forløber. Overblikket over hvordan krisen forløber er lavet i et tidsmæssigt perspektiv, men det er vigtigt også at notere sig de forskellige sideløbende kriser undervejs. Disse er som tidligere nævnt en økonomisk krise omhandlende strategi og salg, en ledelseskriser og en krise vedrørende design og teknik.

Første fase i krisen er for B&O's vedkommende præget af en del uro. Fasen starter med en større nedjustering efterfulgt af en direktørfyring. Dette bliver katalysatoren for krisen, der op til da kun har haft økonomisk karakter. Uroen omkring B&O gør, at B&O også kritiseres for deres bestyrelsessammensætning af flere omgange og de verserende rygter omkring at virksomheden skal blive overtaget. Sideløbende med dette nedjusterer B&O endnu to gange, så deres samlede nedjustering når op på 415 millioner kr. på blot 6 mdr. Som ekstra kritikpunkt lykkedes det heller ikke B&O at få besat direktørposten, før starten af anden fase i krisen, hvilket betyder at det primært er bestyrelsesformanden og informationschefen, der udtaler sig på vegne af B&O. Ikke den konstituerede direktør.

Krisens anden fase tager sin begyndelse, da den nye direktør, Karl Kristian Hvidt Nielsen, ansættes pr. 1. august 2008. Dermed sker der et skift i måden hvorpå B&O griber krisen an på og dermed en ændring i deres forhold til medierne. Det er fra nu af kun direktøren, der udtaler sig i medierne, bestyrelsesformanden træder ud af mediernes søgelys. Dette betyder dog ikke at B&O ikke kritiseres. De kritiseres både for deres dårlige årsregnskab og manglende produktlanceringer. B&O skifter ud i bestyrelsen, for at få ekspertise på detailområdet. Største omvæltning i B&O i denne fase er den nye strategiplan, som den nye direktør præsenterer. B&O skal tilbage til deres tidligere kernekompetencer, og der fyres medarbejdere for at spare penge. I tiden herefter markerer den nye direktør sig ofte i medierne og forsøger at få B&O til at fremstå positivt i medierne, frem for at man kun hører fra B&O i forbindelse med negative

nyheder. Endvidere præsenterer B&O deres nyeste produkt *Beosound 5* for offentligheden.

Den tredje fase i B&O-krisen starter med en større nedjustering, da de globale konjunkturer og julesalget har svinget B&O. Tidsmæssigt er vi her nået ind i perioden, hvor B&O kan pålægge noget af ansvaret for deres svingende salg på den verdensomspændende finanskrisen, hvilket de også gør opmærksom på. B&O kritiseres også for deres svindende egenkapital, et problem som B&O's direktør anerkender. Mod fasens slutning annoncerer B&O endnu en omgang fyringer for at spare penge, samtidig med at de lancerer ideen om en aktieemission, for at skaffe den nødvendige formue til igen at få egenkapitalen op på et acceptabelt niveau. Desuden ansættes en vicedirektør til at brande virksomheden udadtil og til at tage sig af alt PR.

Den empiriske gennemgang følges op af en analyse af den dobbeltkrise, B&O kastes ud i som følge af kriseforløbet. Analysen påpeger, at dobbeltkrisen næsten var uundgåelig, fordi B&O valgte en passiv strategi i krisens første fase. Dobbeltkrisen betyder, at B&O ikke blot har problemer med at kommunikere omkring den økonomiske situation, men at de bliver kommunikativt overlejet og derfor ender i en kommunikationskrise på flere fronter, frem for en krise omhandlende nedgangskommunikation. Resultatet heraf bliver de tidligere omtalte tre forskellige kriseformer, som B&O må kommunikere om i løbet af kriseforløbet.

Kapitel 4

4.1 Krisens interesser

For at kunne analysere B&O's kriseforløb er det vigtigt at gøre sig klart, at der i krisen optræder flere interesser på scenen end blot B&O. Traditionelt har der i krisekommunikationsteorien været fokus på enten afsender eller modtager. Erfaringen viser dog, at dette giver problemer med at opfange den dynamik og kompleksitet, som kommunikative processer i nutidens samfund er karakteriseret ved.

En gennemgang af det til casen valgte empiri afslører, at der kan identificeres 6 grupperinger af interesser, der blander sig i krisen og forsøger at påvirke dens forløb. For at forstå disse interessenters indblanding er det nødvendigt at holde sig for øje, at mange af disse aktørers adgang til krisens kommunikative rum skyldes det fragmenterede medielandskab og de kommunikative muligheder, den teknologiske udvikling har bragt med sig. Desuden er det tydeligt, at mange af disse interesser har hver deres motiv, for at deltage i debatten. Det er derfor nedenstående afsnits målsætning at identificere de enkelte interesser, deres agenda og konsekvens for krisens forløb, for derefter at kunne bruge denne viden senere i analysen.

Grupperingen af interesser i B&O-casen kan overordnet inddeles således:

1. B&O
2. Medierne
3. Eksterne eksperter
4. Aktionærer
5. Debattører/B&O fanatics
6. Distributører

4.2 B&O

B&O er den oplagte første interessent i casen. Hele den opståede situation handler om B&O, om deres økonomi og rygte på et marked, der til stadighed rystes af nedjusteringer og rygter om B&O's ledelse og fremtid. Som primær interessent er B&O interesseret i at krisen gennem hele forløbet holdes på et så lavt blus som overhovedet muligt, og man forsøger at sikre dette ved at gøre brug af forskellige krisekommunikative strategier. Situationen er dog den, at de af

flere omgange er nødt til at levere meget negative nyheder til deres andre interessenter og stakeholders, hvilket de primært gør gennem medierne og pressemeddelelser. Sideløbende hermed nægter B&O eksistensen af en krise, hvilket giver andre interessenter mulighed for at kritisere B&O, uden at den kritik bliver besvaret. I længden skaber det grobund for en debat om B&O, som de ikke selv har styr over. Krisen rykker så at sige fra at være en økonomisk krise til at være flere sideløbende krise (som vist i kapitel 2). B&O reduceres til blot at være en af mange spillere, der kæmper om at sætte agendaen for krisens videre forløb.

Som ovenstående afsnit indikerer, reduceres B&O's indflydelse i takt med at antallet af interessenter stiger. B&O vedbliver at have en vis indflydelse på krisen, da de er selve krisens omdrejningspunkt og derfor ligger inde med værdifulde informationer om virksomhedens beskaffenhed. Men sideløbende med at krisen udvikler sig, mister B&O muligheden for at styre hvilken retning krisen rykker sig, og de indser nødvendigheden af at forsvare virksomheden på andre fronter end den økonomiske. Konsekvensen af at B&O, med tiden, vælger at deltage aktivt i kommunikationen om virksomhedens tilstand og fremtid, bliver at de genindtræder som interessant, men ikke længere som den eneste. Deres fravær har givet krisen nye forudsætninger for prioritering af emne, form og kommunikation, samt valg af kommunikationsplatforme.

4.3 Medierne

En anden vigtig interessant i B&O's krise er medierne og deres håndtering af sagen. Der er stor forskel på hvilke medier i det danske mediebillede, der finder B&O's krise interessant. Kendetegnende for enhver krise er det, at det ikke er alle medier, der tager situationen omkring virksomheden op. Det er primært økonomisk orienterede medier såsom Berlingske Tidende, Børsen og TV2 News, samt diverse virksomheds- og aktieorienterede hjemmesider, der vælger at bringe historien. Før man dykker dybere ind i mediernes rolle som interessant, er der visse forhold omkring medierne, der skal slås fast. Først og fremmest er mediernes interesse hverken at gøre B&O en tjeneste eller bringe dem i miskredit. Mediernes største interesse er altid den gode historie, de kan sælge. Historien om B&O indeholder fra start både skurke (ledelsen i B&O og bestyrelsen) og ofre (den fyrede direktør og investorerne). Fokus for medierne bliver i B&O-krisen på hvem der har kvajet sig, og hvorfor det går så dårligt. Derfor skrives offerrollen ud af krisen og skurkene kommer i fokus. Igennem krisen holder de involverede medier sig langt hen ad vejen til sober nyhedsdækning, men man kan spørge sig selv, hvad deres dagsorden egentlig er og hvilke muligheder B&O har overfor medierne.

Det interessante er, at krisen opstår på forskellige tidspunkter for medierne og for B&O. Medierne betegner allerede B&O's situation som kritisk, da den første nedjustering bliver offentliggjort. Og da kritikken af B&O fortsætter på både økonomisk, teknisk og designmæssigt niveau, går der ikke lang tid før B&O omtales som en virksomhed i krise. Deres dagsorden synes altså at være at fremstille B&O som en virksomhed i krise. Modsat denne opfattelse går der flere måneder, hvor B&O officielt nægter at virksomheden skulle have problemer eller være på vej ud i en krise. B&O har altså her vurderet, at deres muligheder overfor medierne er dårlige og vælger i lang tid blot at afsende et absolut minimum af information til medierne. Mediernes agenda i denne situation er som tidligere nævnt at sælge en god historie, hvilket historien om virksomheden B&O i krise, er. B&O bliver i mediernes interesse, men de vælger i begyndelsen at ignorere dem. Mediernes jagt på historien gør, at de som udgangspunkt helst vil have fat i de oprindelige kilder til krisen, men B&O stonewalling-strategi gør, at dette er umuligt. Derfor vender medierne sig mod B&O og sørger for at skaffe andre eksperter, der kan omtale krisen. Perspektivet bliver negativt, fordi ingen rigtig ved, hvad der foregår i B&O, og derfor bliver usikkerhed og negative rygter det primære omdrejningspunkt.

Dette ændres, da krisen ændrer karakter og B&O får ny direktør. I takt med at krisen breder sig fra kun at omhandle økonomi, til også at omhandle design, teknik og pris, kommer flere medier til og et større kommunikativt rum åbnes op. Overordnet kan det konstateres, at de nævnte medier er meget interesseret i krisen, og at de følger op på den hver gang B&O udtaler sig. Sideløbende laver de egne interviews med bestyrelsesformand og direktør, udover at have deres eksterne eksperter til at bedømme situationen. B&O vurderer samtidig, at deres muligheder i forhold til medierne er mere fordelagtige og ændrer deres strategi til at være mere deltagende og åbne.

Medierne har flere grunde til at forfølge historien. Medierne har en interesse i at informere deres kunder om tilstandene i B&O, da man nemt kunne forestille sig at mange af Børsen eller Berlingske Tidendes kunder har eller er potentielle til, at købe aktier i en virksomhed, der har vist flotte vækstrater og overskud i den sidste årrække. Ydermere hænger det også sammen med, at eksklusive eller banebrydende nyheder om B&O vil kunne sælge flere aviser. Endvidere har medierne i kommunikative kriser som denne en speciel rolle fordi de, gennem deres selektive nyhedsdækning, kan have meget stor indflydelse på hvordan krisen

udvikler sig, hvilke emner der trækkes frem i lyset, og hvem der kommer mest til orde. Derfor er både B&O, samt diverse eksperter og aktieanalytikere interesseret i at have direkte kontakt til medierne. Modsat er medierne også interesseret i at have en god kontakt til B&O, da de til stadighed vil sidde inde med vigtige informationer om krisens forløb.

Sammenhængen mellem medierne og de andre interessenter, giver medierne en vigtig rolle i krisen. Medierne er på en og samme tid et værktøj for andre interessenter og en uafhængig instans som ingen kan styre (pga. fragmentering og stigende nyhedshastighed). Dette betyder at ingen af parterne kan være sikre på, hvor de har hinanden, hvilket indebærer en vis risiko for de involverede. Spørgsmålet bliver i denne sammenhæng om medierne skriver selvstændigt eller om de B&O's talerør? Pressefriheden i Danmark sørger for, at medierne officielt er uafhængige af B&O, men til trods for dette kan der godt stilles spørgsmålstejn ved deres indbyrdes forhold. Fordi medierne og B&O i denne situation indgår i et gensidigt afhængighedsforhold, har de begge en interesse i at bevare et godt indbyrdes forhold. Derfor er det ikke umuligt at visse nyhedsmedier bevidst kan tilbageholde negative historier omkring B&O, for senere at udnytte det gode forhold til at opnå en endnu bedre historie. Ligeså er det muligt for B&O selv at diktere hvilke medier de ønsker at have kontakt med, når de kommunikerer til stakeholdere på andre måder end gennem pressemeddelelser. Set i det lys er det påfaldende, at direktør Karl Kristian Hvidt Nielsen, i den givne tidsperiode, primært giver interview til Berlingske Tidende og til business.dk, en hjemmeside tilhørende Berlingske Tidende. Hvorimod bestyrelsesformand Jørgen Worning i tidsperioden slet ingen interview gav. Den forskellige strategi fra de to talspersoner for B&O, kan i høj grad hænge sammen med, hvordan de er blevet behandlet af medierne i kriseforløbet. Jørgen Worning bliver i krisens tidlige forløb, kritiseret voldsomt for hans håndtering af B&O's fyring af deres direktør Torben Ballegård Sørensen, og der stilles i det hele taget spørgsmålstejn ved hans kompetence. Dette bevirker, at der skabes et negativt billede af ham i medierne, som ikke forbedres af bestyrelsesformandens benægtelse af krisen og modvilje mod at give anden end korte kommentarer til pressen. Denne tilgang til pressen ændres drastisk da den nye direktør Karl Kristian Hvidt Nielsen overtager rollen som virksomhedens primære kommunikator. Pludselig fremstår B&O åben og villig til at anerkende krisen og til at besvare pressens spørgsmål. Der tegnes hurtigt et positivt billede af den nye direktør i pressen, og dette til trods for at virksomhedens krise langt fra ser ud til at bedres. Spørgsmålene vedbliver at være kritiske, men B&O direktøren forsøger efter bedste evner at besvare dem via interview, samtidig med at B&O iværksætter en ny strategiplan, der skal få virksomheden på fode igen.

Konsekvensen af mediernes indblanding i krisen er, at krisen går fra at være et internt anliggende i B&O til at være et offentligt anliggende, med flere interessenter. Derudover har medierne stor indflydelse på, hvem der deltager i debatten, hvem der kommer til orde, og hvordan B&O som virksomhed kommer til at fremstå.

4.4 Eksterne eksperter

De eksterne eksperter, såsom aktieanalytikere og design/livsstileksperter, er en naturlig del af B&O's kriseforløb. Som anført ovenfor bruges de af diverse medier for at få en udefrakommende stillingtagen til den igangværende krise. Eksperternes vurdering af sagen vægtes højt af medierne, der i mange tilfælde direkte videregiver eksperternes holdning og lader det stå for deres egen regning. Dette betyder, at eksperter i stor grad kan være med til at sætte dagsordenen for, hvad der skal fokuseres på i krisesituationen.

Som alle andre interessenter har de deres egen agenda for at deltage. Eksperterne repræsenterer ofte en bank eller et investeringsselskab eller blot sig selv. Under alle omstændigheder har en fordel i at bliver profileret med deres viden på området. Eksperternes indflydelse på hvordan krisen forløber er stor, da de i perioden, hvor B&O glimrer ved deres fravær i krisens kommunikative rum, har en nem og direkte adgang til medierne. De udnytter, at medierne har en historie, der skal forfølges, og at det optimale sted at hente informationer ikke er særlig meddelsom.

For krisen får det den umiddelbare konsekvens, at eksperterne i høj grad kan dominere dele af krisen og kan være med til at forværre krisen for B&O ved deres kritiske stillingtagen. I den henseende handler det om for B&O at overbevise eksperter om deres strategi og fremtidige indtjeningsmuligheder.

4.5 Aktionærer

Som udgangspunkt er aktionærene ikke de mest aktive interessenter i det kommunikative rum, B&O's krise skaber. Til gengæld er det den interessentgruppe, som B&O er mest opsatte på at ramme med deres kommunikation. Desuden er de særdeles aktive, når det kommer til at sælge eller købe aktier og derfor en vigtig indikator for, hvordan det står til med B&O.

B&O's krise er i denne optik kendetegnet ved, at aktiekursen for virksomhedens aktier falder kraftigt. Enkelte gange tager den et ryk opad, blot for igen at falde drastisk ved førstkommande negative B&O-nyhed. Dette betyder selvfølgelig, at aktionærene i B&O taber penge, hvilket de ikke kan være tilfredse med. B&O's aktiesystem er i krisens begyndelse, (det er siden blevet ændret) indrettet således, at der findes A og B aktier, hvilket gør A-aktionærene, har mere indflydelse end B-aktionærene. Aktiesystemet gør at A-aktieholdere har 10 stemmer for hver af deres aktier, hvorimod B-aktieholdere har 1 stemme pr aktie. Denne skævvridning af aktiesystemet gør, at meget få aktionærer i virkeligheden har aktiemajoriteten i B&O, og at de dermed, i samarbejde med ledelsen og bestyrelsen, kan styre virksomhedens strategi.

Fordi B&O er et aktieselskab, får krisen interesse for andre end B&O. Krisen har interesse for alle, der allerede ejer B&O aktier eller overvejer at investere i disse. Krisen bliver ikke blot almen interesse, men også et personligt problem for den enkelte aktionær, da de løbende ser deres investering miste deres værdi.

4.6 Debattører/B&O fanatics

Internetdebattører er en interessentgruppe, der er opstået i forbindelse med den tekniske udvikling og har i de seneste år fået mere indflydelse med fremkomsten af diverse diskussionsfora på internettet. Kendetegnende for et brand som B&O, der traditionelt er kendt for flot design og eksklusiv pris, er at deres produkter følges tæt af B&O fanatics. B&O fanatics er en lille gruppe forbrugere, der i høj grad identificerer sig med B&O's design og teknik og er i det hele taget meget passionsfyldte omkring brandet og dets udvikling.

B&O's krise diskuteres intensivt på diverse fora på internettet sideløbende med krisens forløb. Gruppen af forbrugere, der diskuterer krisen, er karakteriseret ved at have en massiv viden om B&O's tekniske formåen, de fleste af dem har flere af B&O's produkter, og de har alle en klar holdning til B&O's håndtering af krisen og til produkternes design, pris og tekniske formåen. Diskussionerne har deres udgangspunkt i de negative nyheder, der opstår samtidig med B&O's nedjusteringer. Derfor har mange af diskussionerne, hvad enten de handler om den økonomiske situation, ledelsessammensætning, design, teknik eller pris, et negativt udgangspunkt, hvor kritikken hagler ned over B&O. Men fordi B&O som identitetsbrand, har en stærk skare af B&O fanatics, forsvares virksomhedens af disse, der

lægger vægt på at designet stadig er i top og varigheden af produktet er stor. Blandt debattørerne er også mange tidligere B&O kunder, der argumenterer for, hvorfor de er gået væk fra B&O som primær leverandør af tekniske produkter til husstanden. Denne interessentgruppe repræsenterer ikke kun sig selv, men langt hen ad vejen repræsenterer den størstedelen af B&O's kunder, da de må formodes at dele enten de positive eller negative holdninger omkring B&O. De er i hvert fald de eneste kunder, der for alvor blander sig i debatten omkring B&O.

Til trods for deres uenighed kan man konstatere, at debattørernes agenda i høj grad bærer præg af at være den samme. De fortæller alle om deres personlige oplevelser med B&O, for at være med til at få den "sande" historie af B&O frem i lyset. Fordi debatterne ligger i umiddelbart forlængelse af nyhederne om B&O, bliver de i stort omfang kommunikeret videre ud til andre potentielle kunder, og derfor de bliver meningspåvirket heraf. Det er her vigtigt at fokusere på, at potentielle B&O kunder ikke er den brede befolkning i almindelighed. B&O er et meget eksklusivt luksusprodukt, som kun en meget lille del af den danske befolkning har lyst eller råd til at betale for.

Det er derfor plausibelt at argumentere for at B&O fanatics er potentielle meningsdannere i krisen og igennem deres indlæg er med til sætte dagsordenen for de videre diskussioner blandt de potentielle kunder. Fordi diskussionerne ikke er styret ovenfra kommer de hurtigt til at brede sig og dække over flere emner.

4.7 Distributører

B&O produkter distribueres på forskellige måder. Mange af produkterne sælges fra B&O's egen butikker, de såkaldte B1 butikker, der overordnet styres af B&O selv. Derudover sælges B&O også gennem andre butikker rundt om i verden, butikker som ligger udenfor B&O's strømlinede B1 koncept. Disse andre distributører er ikke ligeså vigtige for B&O, som de ville være for andre firmaer, der ikke har deres egne butikker, men de er dog stadig en spiller, B&O tager højde for, da de er vigtige for virksomhedens omsætning, og fordi de repræsenterer B&O på markeder, hvor B1 butikkerne endnu ikke eksisterer. I krisen ytrer en distributører fra Rusland en kritik af B&O's strategi og salgsmetoder. Distributørernes interesse er selvfølgelig at sælge mest mulig, hvilket kræver, at B&O's strategi stemmer overens med hans egen.

Netop fordi distributørerne er B&O's ansigt udadtil, er det vigtigt at holde dem tilfredse, fordi

de ellers bare skifter B&O's produkter ud med konkurrenternes. Dette bevirker, at kritik fra denne kant bør have indflydelse på, hvordan B&O reagerer i den givne situation.

Konsekvensen af denne kritik bliver mere dårlig PR for B&O, i en i forvejen dårlig situation. Distributørerne tilskrives af medier og kunder en stor viden om B&O, da de er sælgere af produktet og dets brand. Distributøren er derfor endnu en aktør, der øger presset på B&O i kriseforløbet.

4.8 Delkonklusion

De overstående interessenter er alle karakteriseret ved, at de i større eller mindre grad deltager aktivt i B&O's krise. Dette betyder, at de alle er en del af den retoriske arena. Det fremgår også af diskussionen, at de alle har en interesse i B&O, på den ene eller anden led, hvilket er årsagen til at indtræde i arenaen. Konsekvensen for B&O bliver, at krisen ikke blot kommer til at omhandle salgsnedgang, men bliver til tre sideløbende kriser omhandlende salg og strategi, ledelsessammensætning samt design og teknik.

Med tre sideløbende kriser og et voksende antal interessenter er det evident for B&O at træde varsomt i den retoriske arena, og der bør være en klar strategi for, hvordan virksomheden vil fremstå med sit image, og hvilke krisekommunikative redskaber og strategier den vil gøre brug af.

Kapitel 5

5.1 Imagegenoprettelse

5.1.1 Indledning:

Denne analysedel har til formål at besvare arbejdsspørgsmål 2, hvilket lyder således:

Hvordan kan B&O som organisation opretholde sit image under en krise?

Det teoretiske udgangspunkt tages i William L. Benoit's teori omhandlende imagegenoprettelse, hvilken han præsenterer i bogen *"Accounts, excuses and apologies"*. I afsnittets første del præsenteres teorien overordnet, for senere at blive udfoldet sideløbende med analysen af B&O's image og imagegenoprettelse i kriseforløbet.

Benoit er først og fremmest retoriker, og det er derfor vigtigt at holde sig for øje, at når han omtaler kommunikation og handling, er det i ordets traditionelle forstand. Fokus ligger således på det talte, de rent faktisk benyttede ord og deres betydning. Det er derfor en sproganalyse, af de i krisen bragte udtalelser, Benoit gør sig til fortaler for. Derfor vil nedenstående analyse også primært tage udgangspunkt i de eksakte udtalelser, der findes i afhandlingens tilvejebragte empiri.

Benoit fastslår tidligt, at en grundlæggende præmis for forståelsen af teorien er anerkendelsen af, at kommunikation er en målrettet aktivitet. I Benoit's perspektiv forstås en kommunikativ aktivitet altså som en handling. Han understreger endvidere, at man kan have flere målsætninger for kommunikationen, og at disse kan supplere eller dække over hinanden. I forlængelse heraf kan man også kommunikere flere gange, hvis det er nødvendigt for imagegenoprettelsens gennemførelse og at de budskaber som benyttes, kan overlappes hinanden på forskellige måder.

Et andet vigtigt udgangspunkt for teorien om imagegenoprettelse er, at udgangspunktet for kommunikationen altid bunder i, at man som person, organisation, virksomhed etc. ønsker at bevare sit gode omdømme, og at det er dette, man kæmper for at forsvare. Benoit bruger udtrykket, at vores "face" kan tage skade. Han udtrykker det således:

"Because one's face, image, or reputation is so important (...) people can be expected to

defend their faces if threatened. (...) Therefore we feel compelled to offer explanations, defenses, justifications, rationalizations, apologies or excuses for our behavior. Because blame and criticism or complaints occur throughout human society and because face is important for virtually everyone, this phenomenon, a felt need to cleanse one's reputation through discourse, occurs in all our lives, public and private" (Benoit, 1995: 70)

For at der rent faktisk er tale om imageødelæggende omstændigheder, er der to krav, der skal opfyldes:

1. At en uønsket handling finder sted.
2. At individet eller organisationen er ansvarlig for denne handling (eller opfattes som værende ansvarlig af interessenter og stakeholdere).

(Ibid: 71)

Den centrale er her, at det ikke handler om hvorvidt individet eller organisationen rent faktisk har begået den uønskede handling, men om hvorvidt omverdenen opfatter den involverede part som skyldig. Imagegenoprettelse handler derfor om det opfattede hos det relevante publikum, hvad enten det er rigtigt eller forkert. Før imagegenoprettelsesdiskursen sættes i spil, skal interessenterne derfor opfatte organisationen som skyldig i den uønskede handling, og samtidig skal organisationen også bemærke, at interessenterne mener, at de har ansvaret. De skal så at sige erkende, at deres image lider skade i den givne situation.

Imagegenoprettelse bliver, når det udføres som et angreb, en reaktion på det ansvar, der pålægges virksomheden i en given situation. Dette angreb kan udføres på flere forskellige måder, alt efter situationen og omstændighederne og via forskellig retoriske virkemidler. Benoit opstiller 5 følgende muligheder:

1. Benægtelse
 - a. Simpel benægtelse
 - b. Flytning af skyld
2. Unddragelse af ansvar
 - a. Provokation
 - b. Omstødelse
 - c. Uheld
 - d. Gode intentioner
3. Reduktion af begivenhedens krænkende karakter

- a. Afstivning
 - b. Minimering
 - c. Differentiering
 - d. Transcendens
 - e. Angreb på anklager
 - f. Kompensation
4. Korrigerende handling
 5. Bøn om tilgivelse³

(Ibid: 95)⁴

Valget af Williams Benoits teori om imagegenoprettelse skal ses i lyset af, at det er afhandlingens opfattelse, at B&O gør brug af imagegenoprettelse løbende igennem krisen. Benoits teori bygger som udgangspunkt på et spørgsmål om skyld. I denne krise er der ingen tvivl om, at skylden lægges på B&O. Det specielle ved denne krise er, at offerrollen, som er modtageren af de retoriske virkemidler Benoit opstiller, ikke er særlig tydelig. Spørgsmålet bliver så hvem B&O egentlig laver imagegenoprettelse overfor? Dette er der to forskellige svar på. B&O arbejder i deres imagegenoprettelse på to planer. På det overordnede plan har B&O et unikt brand i Danmark, som de prøver at beskytte fra at lide skade. Dvs. at B&O forsøger at overbevise den brede danske befolkning om, at B&O stadig er noget særlig og eksklusivt indenfor dansk design. På det mere specifikke plan er B&O's imagegenoprettelse primært rettet mod deres aktionærer. De er den eneste gruppe, der rent faktisk lider (økonomisk) nød som følge af B&O's kriser.

Som omtalt tidligere kan B&O's krisesituation opdeles i tre forskellige kriser. En økonomisk krise omhandlende strategi og salg. Denne krise bliver fulgt af en ledelseskriser og af en design- og teknikkrise. I hver af disse kriser gør B&O brug af forskellige af Benoits retoriske redskaber for at sikre den imagegenoprettelse, de forsøger at skabe. Nedenstående analyse vil gennemgå alle Benoits redskaber til imagegenoprettelse og pointere i hvilken af faserne og under hvilke af kriserne, der gøres brug af netop dette redskab.

³ Da B&O ikke gør brug af "bøn om tilgivelse" som retorisk virkemiddel, vil denne ikke blive berørt nærmere i dette analyseafsnit.

⁴ Dansk oversættelse fra: Rhetorica Scandinavica 2008: nr. 46 S. 28.

5.1.2 Benægtelse

Benægtelse er den første mulighed Benoit opstiller. Grunden til at benægtelse er en oplagt form for imagegenoprettelse er, at benægtelse, hvis den godtages af interessenterne, kan muliggøre, at den berørte part kan fralægge sig et hvert ansvar og dermed lider imaget sandsynligvis ikke nogen skade. Benægtelse kan både foregå ved, at man benægter sit ansvar i den uønskede handling, men også ved at man benægter hele den uønskede handlingens eksistens. Accepteret benægtelse har endvidere den fordel, at det afføder spørgsmålet om: Hvem var det så? Og fokus flyttes derfor væk fra den involverede part (Benoit 1995:75). En sidste mulighed for at benægte sig et ansvar, er ved at anføre, at man ikke havde adgang til at begå gerningen. Hermed antydes, at den uønskede handling enten er begået af andre eller er fabrikeret for at skade den involverede part.

Benægtelse som retorisk virkemiddel har en stor relevans, når man observerer B&O's krise. Allerede fra krisens start benytter B&O benægtelse, som forsvar imod det medierne kalder for en økonomisk virksomhedskrise. Et eksempel på dette er business.dk's interview med bestyrelsesformand Jørgen Worning:

"Du lyder som om, det irriterer dig, når du bliver spurgt om I er i krise?"

"Ja, jeg er irriteret fordi jeg er uenig og jeg ved ikke hvor mange hundrede gange jeg har svaret på det. Jeg mener ikke at en virksomhed som har et pænt overskud, et af verdens stærkeste brands, en stærk økonomi og en stærk produktudvikling er i krise. Jeg er simpelthen uenig" (business.dk d. 07/07/2008).

Det er her tydeligt at Jørgen Worning benægter at der skulle være tale om krise, han mener ganske simpelthen ikke, at den findes - og derfor er B&O heller ikke en del af den. Det er her vigtigt at huske på, at det ikke handler om, hvorvidt der er en krise, men om interessenterne opfatter virksomheden som værende i krise. Og det gør de. Et kig på B&O's aktiekurs viser, at den på dette tidspunkt faldet fra 480 til 191⁵ i perioden 1. januar 2008- 7. juli 2008, på grund af flere nedjusteringer, og som følge heraf er tilliden til virksomheden dalende. Dette gør sig specielt bemærket, ved at talrige aktieanalytikere udtaler sig negativt om B&O. Her eksemplificeret ved analytiker Stephen Rammer fra Alm. Brand:

"Vi regnede ikke med, at de ville nå deres guidance, men det her er værre end frygtscenariet," siger han (...) Det er en accelererende udvikling. Det er ikke godt" (business.dk d. 07/07/2008).

⁵ <http://www.euroinvestor.dk/Stock/ShowStockInfo.aspx?StockId=205965>

Problemet med benægtelse som retorisk virkemiddel i denne situation er, at det ikke tilfredsstillende B&O's interesser. B&O's udtalelser er ikke overbevisende og ændrer ikke interessenternes opfattelse. Dermed lider B&O's image skade. Grunden til den manglende ændrede opfattelse kan have mange årsager, men blandt de mest oplagte er, at de økonomiske nøgletal vedbliver at vise en virksomhed i problemer samt, at virksomheden er udsat for kraftig kritik i diverse medier.

Hvor B&O ofte gør brug af benægtelse i krisens første fase, ændres dette siden hen. I krisens følgende faser sættes benægtelserne i baggrunden og andre virkemidler tages i brug. Dette skyldes blandt andet, at B&O erkender, at de rent faktisk har et problem, og samtidig sker der et skifte i og med at det tidligere var bestyrelsesformanden, der udtalte sig, hvorimod det i anden og tredje fase er direktøren. Ovenstående viser med tydelighed, at det primært er i den økonomiske krise, at B&O gør brug af benægtelse som kommunikativt redskab.

5.1.3 Unddragelse af ansvar

Unddragelse af ansvar handler om enten fuldstændig eller delvist at kunne reducere det ansvar, man har for den uønskede handling. Denne strategi kan udføres på 4 måder: Provokation, uheld, omstødelse eller motiver og intentioner (Benoit, 1995:76). For krisen gælder det, at B&O gør brug af flere af disse virkemidler både i 1,2 og 3 fase af krisen. Nedenstående afsnit vil derfor gennemgå de forskellige strategier og eksemplificere, hvornår og i hvilket kontekst de blev benyttet.

Provokation:

Strategien provokation går ud på at påpege, at det var en andens handling, der medførte den forkerte handling fra den involverede parts side. Tanken er her, at ens eget ansvar for handlingen mindskes, fordi man i højere eller mindre grad blev tvunget hertil af andre handlinger (Ibid: 76).

B&O forsøger ikke på noget tidspunkt i løbet af krisen direkte at argumentere for, at det var andre virksomheders handlinger, der var skyld i, at de endte i krise. Til tider sammenligner de deres situation med lignende luksusbrands og konkluderer, at de er værre stillet, dog uden at det fører til direkte unddragelse af deres eget ansvar. Så der er ikke noget direkte bevis på, at de er blevet tvunget, men meget tyder på at B&O i flere tilfælde har fulgt trop, når andre luksusmærker bevægede sig ind på nye markeder. Her tænkes både på B&O's entré på

mobiltelefonmarkedet, delvis som følge af, at luksusbrandet Prada havde en vis succes med at sælge luksusmobiltelefoner til høje priser. Et andet eksempel er B&O's MP3-afspillere. I et forsøg på at konkurrere med Apples ipod nano udviklede B&O MP3 afspilleren Beosound 6. En MP3-afspiller der aldrig blev den store succes. Begge produktlinjer er senere blevet lukket ned igen som følge af B&O's strategiplan og fokus på kerneprodukterne.

Det er her tydeligt at B&O gør brug af provokationen som unddragelse af ansvar i forbindelse med deres salgs- og strategikrise, men også i forbindelse med deres design- og teknikkriser.

Uheld:

Strategien uheld er et forsøg på at videregive informationer, der kan reducere den involverede parts skyld i den uønskede handling. Man unddrager sig sit ansvar ved at påpege udefrakommende faktorerers indflydelse på den opståede situation (Benoit, 1995: 76).

I løbet af B&O-krisens forløb gør B&O brug af uhedsstrategien flere gange, logisk nok for at reducere deres ansvar for tingenes tilstand. Første gang, det gør sig gældende, er i april måned 2008, hvor B&O knap nok selv har erkendt, at de er i krise. Dog kan de, og alle andre, se de begyndende tegn på økonomisk afmatning, hvilket har indflydelse på regnskabet. I sit regnskab skriver B&O således at;

"de økonomiske konjunkturer i store dele af Europa og USA har udviklet sig negativt de seneste måneder, hvilket generelt har gjort markedssituationen vanskelig, og samtidig har nogle af Bang & Olufsens nyere produktlanceringer ikke solgt som forventet". (TV2 Finans 08/04/2008).

Grunden til det dårlige regnskab bliver her gjort til et eksternt anliggende, hvor det fra B&O's synspunkt fremstår således, at det er de økonomiske konjunkturer og markedssituationen, der er skyld i det svigtende salg. Således kan det dårlige regnskab ikke føres tilbage til B&O's direktion eller bestyrelse, hvilket er en tydelig ansvarsfralæggelse fra deres side.

D. 7. juli 2008 annoncerer B&O en større nedjustering i regnskabet. B&O angiver følgende 3 grunde som årsager til nedjusteringen:

*"- Usikker global markedsudvikling og svækket ordreindgang i slutningen af regnskabsåret.
- Omfattende afviklingsarbejde med deraf følgende ekstraordinære investeringer i afslutning af verserende retssager i ind- og udland.*

- Øgede tab og hensættelser til imødegåelse af tab på debitorer m.v.” (business.dk d. 07/07/2008).

Ovenstående understreger blot, at B&O igen forsøger at unddrage sig en del af ansvaret for den økonomiske situation. Den globale markedsudvikling har svækket økonomien, hvilket B&O ikke kan klandres for. Men modsat tidligere, tager B&O dog noget af ansvaret for nedjusteringen, idet de tilskriver en del af underskuddet beslutninger, som er taget på direktionsgangen, det er derfor ikke en fuldstændig ansvarsfralæggelse.

Da den nye direktør skal fremlægge sit første kvartalsregnskab, forsøger han igen at forklare dele af krisen ud fra eksterne faktorer.

”Vi er ramt hårdere af de makroøkonomiske forhold end andre spillere i markedet. Det tror jeg skyldes, at vi er tættere knyttet til udviklingen i ejendomsmarkedet (...) Når det marked går fuldstændig i stå, påvirker det også overproportionalt, fordi både dem, der skal have et nyt anlæg og de, der skal have nyindrettet ikke er så tilbøjelig til at købe B&O-udstyr. Den helt store driver er det store mismod, der knytter sig til finanskrisen” (finansnyheder.dk d.09/10/2008).

I ovennævnte citat bringes begrebet finanskriser for første gang i spil. Et udtryk, der senere hen kommer på alles læber, men her er det kun brugt i en kontekst omkring B&O. Endvidere påpeger direktøren også, at det af forskellige grunde er værre for B&O end for andre luksusmærker. At knytte B&O sammen med en anden sektor med en nedadgående udviklingsspiral - som her ejendomsmarkedet - er endnu en måde at fralægge sig ansvaret på. Overordnet lader det til, at noget af uhedsstrategien virker for B&O. I starten er der en skeptisk stillingtagen overfor de økonomiske begrundelser, men finanskrisen ændrer på dette. Derefter godtages argumenterne af interessenterne, og der stilles ikke lige så mange spørgsmålstejn ved det som tidligere. Der er dog stadig en udbredt bekymring for andre dele af B&O-koncernens virke, såsom design, pris, teknik etc. Til sidst i kriseforløbet er finanskrisen et så accepteret fænomen, at det ikke længere er et spørgsmål om, hvorvidt man er ramt af finanskrisen, men hvor meget.

Ovenstående analyse viser, at det primært er i B&O's økonomiske krise, de gør brug af uheld som virkemiddel i forhold til at ville unddrage sig ansvaret for krisens opståen. En anden interessant ting her er, at B&O's argument, om, at de er ramt på de globale markeder i starten

af krisen, ikke rigtig tilskrives den store troværdighed af krisens interessenter. Men i takt med at den verdensomspændende finanskrisen holder sit indtog, bliver dette argument legitimt og tungtvejende for krisens udvikling. Det er altså noget eksternt, der har gjort, at B&O's krisekommunikation omkring økonomien lyder forskelligt i de forskellige interessenters ører.

Omstødelse:

Omstødelse som strategi er en måde, hvorpå man som virksomhed kan påpege, at man ikke havde nok information, vilje eller evne til at træffe den rigtige beslutning (Benoit, 1995:76). Og grundet disse mangler kan man som virksomhed ikke holdes fuldt ud ansvarlig for den uønskede handling.

I forbindelse med endnu en nedjustering i december 2008 giver B&O igen udefrakommende faktorer skylden for manglende indtjening. Men denne gang er det ikke uheld, der er strategien, i stedet gøres der brug af omstødsstrategien. Følgende citat tydeliggør dette: *"Den aktuelle, store nedjustering tager afsæt i, at den globale markedsudvikling fortsat er udfordrende og præget af usikkerhed, og at valutakursudviklingen påvirker negativt. Derudover har salget op til jul været skuffende, og omsætningen i højsæsonen november og december, der traditionelt ligger væsentligt højere end resten af året, har indtil videre ikke levet op til forventningerne"* (erhvervsbladet.dk 19/12/2008).

I ovenstående udtalelse fra B&O's pressemeddelelse påpeges der en usikkerhed i hele markedet, hvilket gør det svært at skaffe de rigtige informationer at agere efter som virksomhed. Dette gør, at B&O ikke med sikkerhed kan træffe de rigtige beslutninger, og heri ligger årsagen til svigtende salg og omsætning. Denne strategi kan i udgangspunktet godt ligne uheldsstrategien, men forskellen ligger i, at B&O ikke længere ser finanskrisen som et uheld, men derimod som en årsag. Og derigennem som en faktor, der gør det svært at agere ansvarligt og træffe de rigtige beslutninger.

Ovenstående økonomiske kommunikation viser, at det er i forhold til deres økonomiske krise at B&O gør brug af omstødelse som redskab til unddragelse af ansvar.

Motiver og intentioner:

Motiver og intentioner som strategi bruges, når en virksomhed ønsker at fortælle omverdenen og interessenterne, at man havde de bedste intentioner, men desværre blev udfaldet ikke det ønskede resultat. Her sker der altså ikke en benægtelse af den uønskede handling, men

organisationen beder interessenterne om ikke at blive stillet fuldt til ansvar. Men forsøger i stedet at slippe for noget af ansvaret, ved påpege at intentionerne var gode. Hvis interessenterne overbevises herom, vil det formindske skaden på virksomhedens image (Benoit, 1995: 76).

Direktør Karl Kristian Hvidt Nielsen udtaler i et interview følgende syn på uro i organisationen og behovet for hans egen ansættelse:

”Organisationen var selvfølgelig påvirket af, at der blev skrevet meget negativt om den. (...) Man stod i en situation, hvor tingene pludselig vendte efter et par rigtig gode år. Salget faldt, og så stod man der uden ledelse, mens finanskrisen ramte ned som en meteor. Der var lidt en stemning af, ”Hvordan kommer vi ud?” (business.dk 31/10/2008).

Karl Kristian Hvidt Nielsen lægger her vægt på, at B&O har haft stor økonomisk succes de sidste mange år, og derfor har man holdt sig til konceptet. Når dette så ikke længere virker, vælter korthuset, som B&O's indtjening var bygget op omkring, og dermed kommer der kritik. I forlængelse af motivations og intentionsstrategien er det her tydeligt, at han forsøger at unddrage virksomheden en del af ansvaret ved at forsvare business as usual konceptet.

Hvis man overordnet skal kigge på, om B&O's image lider skade eller bliver genoprettet i de tilfælde, hvor de gør brug af strategierne indenfor kategorien ”unddragelse af ansvar”, må udgangspunktet være, at deres image til at begynde med tager skade. Ved at lægge ud med en benægtelsesstrategi fjerner de sig fra den opfattelse, deres interessenter har af virksomheden, hvilket nødvendigvis må skade deres image. Dette ændres dog langsomt i takt med, at B&O vedkender sig, at der er en krise; gør brug af andre strategier og erkender at de også har en del af ansvaret. Specielt opnår de fremgang ved brugen af uhelds- samt intentions- og motivationsstrategien, der gør at interessenterne får flere forklaringer på, hvad og hvorfor, det er gået galt.

Redskabet motiver og intentioner bliver brugt anderledes end de andre redskaber til unddragelse af ansvar. Det er i ovenstående analyse tydeligt, at redskabet motiver og intentioner bliver brugt i forhold til den ledelseskrisen B&O rammes af. B&O forsøger at forsvare deres handlinger på ledelsesområdet med deres gode motiver og intentioner.

5.1.4 Reduktion af begivenhedens krænkende karakter

Benoit opstiller reduktion af begivenhedens krænkende karakter som et tredje retorisk virkemiddel, i forhold til at forsvare ens image overfor en uønsket handling. Tanken er her at

man som anklaget part skal forsøge at mindske anklagens omfang, således at ens skyld bliver mindre eller knap så alvorlig (Benoit, 1995:77-78).

Reduktionen af begivenhedens krænkende karakter kan ske på 6 måder, men da B&O ikke gør brug af alle mulighederne, vil kun de benyttede virkemidler blive opstillet og det analytiske udgangspunkt udarbejdet herefter.

B&O gør brug af følgende måder at reducere begivenhedens krænkende karakter på:

Afstivning: Her er fokus på de positive egenskaber ved organisationen. Man skal fjerne fokus fra det negative over på det positive.

Minimering: Strategien er her at fortælle interessenterne, at den uønskede handling slet ikke er så slem som først antaget.

For begge muligheder gælder det, at det ikke er et forsøg på at benægte krisens eksistens, men et forsøg på at reducere de ugunstige følelser overfor B&O's image, der er opstået som følge af krisen.

B&O gør i deres kommunikation først og fremmest brug af minimering, som virkemiddel til deres imagegenopretning. Minimeringen er tydelig flere gange i kriseforløbet. Som regel sker det i forbindelse med de gentagne nedjusteringer, virksomheden gennemfører. Følgende citat viser, hvordan bestyrelsesformand Jørgen Worning forsøger at minimere konsekvenser ved den netop annoncerede nedjustering d. 7. juli 2008:

"For mig at se går en nedjustering ikke ud over virksomhedens samlede vurdering. Vi nedjusterer med 40 millioner, men det er jo ingenting i forhold til, at vi samlet set tjener 155 mio. kr. (...) Jeg mener ikke nedjusteringer siger noget essentielt om virksomhedens økonomi. Der er tale om, at vi regulerer vores forventninger, og mere er der ikke i det. Nedjusteringen er kun en lille del af det samlede billede" (business.dk d. 07/07/2008).

Ovenstående er et klassisk eksempel på, hvordan minimering kan kommunikeres. Jørgen Worning forsøger at overbevise interessenterne om, at virksomhedens nedjustering slet ikke er så slem, som det lyder. Ved brugen af minimering som forsøg på at reducere begivenhedens krænkende karakter, er det essentielt at overbevise interessenterne om kommunikationens budskab. I ovenstående eksempel er dette noget af en opgave, da det budskab Jørgen Worning præsenterer, i virkeligheden er noget sludder, som de fleste med blot en anelse fornemmelse for økonomi, vil kunne skyde ned med det samme. Og da B&O i

forvejen på dette tidspunkt ikke har samme tillid hos interessenterne som tidligere pga. de talrige negative nyheder om virksomheden, synes det tvivlsomt om budskabet kommer igennem og får den ønskede virkning. Men til trods for at B&O bliver stærkt kritiseret af flere forskellige aktieeksperter og økonomiske rådgivere, viser et blik på B&O's aktiekurs at aktien faktisk stiger de følgende dage (for dog senere at begynde at falde igen). Man kan derfor påpege at minimeringsstrategien fra Jørgen Worning side til en vis grad har virket, om ikke andet så i et kortere perspektiv.

Udover minimering gør B&O i kriseforløbet også brug af afstivning, som retorisk forsvar i deres pressede situation. Afstivning handler i bund og grund om at fjerne fokus fra de negative aspekter af virksomheden i krise, og i stedet fokusere på at sætte virksomheden i et positivt lys. Det er specielt i krisens anden og tredje fase, at B&O gør brug af denne form for kommunikation. Efter at have accepteret, at virksomheden er i krise, vælger direktør Karl Kristian Hvidt Nielsen, at noget må ændres for at forbedre B&O's situation. Derfor præsenterer han d.21. oktober 2008 B&O's nye strategiplan. Planen indeholder bl.a. en sparerunde på 160 millioner kr., opbyggelsen af en fælles teknologiplatform, og den indikerer, at B&O nu vender tilbage til de gamle dyder, der har skabt succes tidligere⁶. Til medierne udtaler Karl Kristian Hvidt Nielsen, at B&O vil:

"fokusere produktudviklingen mod de audio- og videoprodukter (...) der i historisk perspektiv har været koncernens motor og vigtigste omsætningsgenerator, og som har været med til at skabe det unikke brand, Bang & Olufsen i dag har over hele verden. Bang & Olufsen vil derfor ikke længere udvikle produkter inden for kategorier som mobiltelefoner, mp3-afspillere" (finansnyheder.dk 21/10/2008).

Det er tydeligt, at direktøren i sine udtalelser til medierne forsøger at positionere B&O i en positiv kontekst, til trods for at virksomheden gennemfører en kraftig nedskæring. Ved primært at kommunikere omkring de positive eftervirkninger af strategiplanen, forsøger Karl Kristian Hvidt Nielsen at sikre, at det også bliver disse fokusområder, pressen lægger vægt på og kommunikerer videre ud til virksomhedens stakeholdere.

Det kan dog konstateres, at denne strategi ikke helt lykkes. Den nye strategiplan får en del kritik i pressen. Det konstateres, at selvom intentionerne er gode, så mangler planen substans, ikke mindst i økonomisk forstand. En analytiker udtaler:

" - Vi savner nogle formelle finansielle målsætninger i planen. Altså nogle absolutte tal om,

⁶ B&O strategiplan 2008 s.1

hvor Bang & Olufsen er om tre eller fem år. Det kan vi ikke læse ud af det her”
(erhvervsbladet.dk 21/10/2008).

Et kig på B&O's aktiekurs indikerer samme udvikling. Måske netop fordi strategiplanen ikke indeholder økonomiske nøgletal eller bud på økonomisk udvikling falder aktien en smule de næste par dage, til trods for forsøget på, gennem afstivning, at fokusere på de positive aspekter ved B&O. Derfor tyder noget på, at Karl Kristian Hvidt Nielsen i denne omgang ikke har succes med at ændre sine interessenters opfattelse af B&O som helhed.

Overordnet kan man sige at B&O har mest succes med at benytte minimeringsstrategien for at reducere den uønskede handlings krænkende karakter. Det lykkes dem i en kortere periode at overbevise stakeholderne om, at problemet ikke er så stort, som det bliver gjort til.

Afstivningsstrategien har ikke samme succes, hvilket kan skyldes, at meget af kritikken omkring B&O faktisk er gået på, at de ikke er gode nok på de områder, hvor de traditionelt har været succesfulde. Samtidig lider afstivningsstrategien under, at den mangler et overbevisende økonomisk fundament. Overfor en primært økonomisk orienteret interessentgruppe, er de manglende positive økonomiske nyheder en svær kommunikativ udfordring at overkomme ved hjælp af afstivningsstrategien.

Minimerings- og afstivningsstrategien bliver benyttet i forskellige kriser af B&O.

Minimeringsstrategien bliver primært brugt i den økonomiske krise, hvorimod afstivningsstrategien bruges indenfor flere kriser. Afstivningsstrategien bliver primært brugt i forhold til B&O's design- og teknikkrise, men i forbindelse med lanceringen af strategiplanen finder B&O den også brugbar i forhold til den økonomiske krise.

5.1.5 Korrigerende handling

At foretage en korrigerende handling er et forsøg på at rette op på den uønskede handling, der er blevet foretaget. Dette kan gøres både ved at bringe virksomheden tilbage til, hvad den var før krisen, eller ved at forbedre virksomhedens situation. Det vigtige er her, at hvis der er mulighed for gentagelse af den uønskede handling, skal der opbygges sikring for, at dette ikke sker (Benoit, 1995:79).

Kendetegnene for den korrigerende handling er, at virksomheden ikke behøver at være skyldig i den uønskede handling, for at foretage den korrigerende handling. Dette skyldes at imagegenoprettelse ikke handler om, hvad der i virkeligheden er sket, men om hvordan

virksomhedens interessenter opfatter virksomhedens ansvar.

Første gang B&O gør brug af en korrigerende handling er i september måned 2008, hvor der sker udskiftninger i bestyrelsens sammensætning. Allerede fra maj måned og videre frem er B&O blevet kritiseret for, ikke at have den nødvendige kompetencesammensætning i bestyrelsen. Som Berlingske Business skriver d.11. maj:

”peger førende danske headhuntere på, at det skriger til himlen, at B&O mangler folk i bestyrelsen med viden om salg af luksusprodukter, som er et helt særligt segment, samt bestyrelsesmedlemmer med viden om at drive og udvikle detailbutikker” (business.dk 11/05/2008).

Denne kritik svarer B&O igen på ved, d.3. september, at lave omrokninger i bestyrelsen og ind i bestyrelsen kommer administrerende direktør for Hennes & Mauritz, Rolf Eriksen. I forbindelsen med udnævnelsen udtaler bestyrelsesformand Jørgen Worning *”Det har været et ønske gennem længere tid at få en person ind i bestyrelsen med stort detailkendskab. Det mener vi, at en person af Rolf Eriksens kaliber har* (erhvervsbladet.dk 03/09/2008).

Selvom der ikke på noget tidspunkt direkte refereres til den kritik, der har været af bestyrelsens sammensætning i B&O, er det tydeligt, at der er et pudsigt sammenfald mellem kritikken og kompetencerne hos bestyrelsens nyeste medlem. Dermed ikke sagt at B&O ikke selv har været opmærksomme på manglerne, men alt andet lige laver de en ændring, som markedet har efterspurgt. Det kan dermed postulere, at B&O har foretaget deres første af flere korrigerende handlinger.

I krisens første fase er det tydeligt at B&O ud over at være i økonomisk uføre, lider under at være under konstant overvågning af den økonomisk orienterede del af det danske mediebillede. Da B&O endvidere i denne periode er meget lidt meddelsomme omkring virksomhedens økonomisk tilstand, dens overordnede strategi, fremtidige produktportefølje etc., skaber det et misforhold til medierne, der dermed finder andre steder at indhente information om - og analyser af B&O. B&O, og i særdeleshed bestyrelsesformand Jørgen Worning, er til tider meget uenige i disse eksterne eksperters vurdering af virksomhedens tilstand, og der skabes et spændingsforhold mellem B&O og Jørgen Worning på den ene side, og medierne på den anden. Dette spændingsforhold gør, at bestyrelsesformanden ofte nægter at kommentere rygter eller kritikpunkter i forhold til B&O, og hvis han endelig reagerer, er

det med korte og kontante kommentarer. Dette gavner på ingen måde B&O og deres forsøg på at få overbevisende budskaber igennem til deres interessenter.

Ved tiltrædelsen af den nye direktør Karl Kristian Hvidt Nielsen, sker der et mærkbart skifte i kommunikationsformen fra B&O til medierne. Bestyrelsesformanden meddeler, i forbindelse med nedjusteringen 19. Dec. 2008, at det fra nu af kun er Karl Kristian Hvidt Nielsen og informationschef Tino Petersen, der udtaler sig på B&O's vegne (business.dk 19/12/2008).

Med tiltrædelsen af den nye direktør åbner B&O meget mere op for de interesserede medier, og direktøren stiller op til talrige interviews, hvor han udtaler sig om virksomhedens mange udfordringer, kulturændringer i forhold til strategiplanen og om hans personlige ledelsesstil. Altså en markant anden måde at gribe medierne an på.

Igen uden direkte reference, denne gang til det anspændte forhold mellem bestyrelsesformanden og medierne, vælger B&O at foretage en korrigerende handling i deres håndtering af medierne. Det er tydeligt, at B&O mener at kunne få deres budskaber bedre igennem til interessenterne, hvis de åbner op og forsøger at gøre brug af mediernes interesse. Derfor vælger de at åbne op, og benytter muligheden for at få sendt et budskab til omverdenen om, at B&O ikke er bange for at tage fat om problemerne. Denne nye taktik er kendetegnene for B&O's pressehåndtering igennem det meste af anden og tredje fase af krisen, og skaber et anderledes og mindre kritisk forhold mellem medier og virksomhed.

B&O's korrigerende handlinger har langt hen ad vejen en positiv indvirkning på B&O's image. Det hjælper med til at dæmme op for noget af kritikken og efterlader rum for, at B&O også kan komme igennem med positive nyheder. Men om disse budskaber så rent faktisk bliver hørt er sværere at vurdere, da krisen endnu ikke er ovre. Men sikkert er det, at de korrigerende handlinger skaber større mulighed for, at B&O kan komme igennem til sine interessenter på en positiv og overbevisende facon.

Brugen af korrigerende handlinger er for B&O's vedkommende primært noget de gør brug af i forhold til deres ledelsesmæssige krise. De korrigerer visse af de punkter, der har været kritiseret i pressen. Dette betyder dog ikke, at de kun gør det, fordi de det blevet kritiseret. Sandsynligvis har B&O allerede været opmærksomme på disse problemer inden da. Men måske har kritikken fremskyndet den korrigerende handling.

Strategien bag de retoriske muligheder

Som det tydeligt fremgår af ovenstående analyse, muliggør Benoits teori om imagegenoprettelse, at man benytter flere af disse retoriske muligheder på en og samme tid. Dette skyldes, at Benoit ser den valgte kommunikationsstrategi som et skæringspunkt mellem kommunikationens mål og effekten hos interessenterne. Han beskriver det således:

”As discussed earlier rhetors have goals and they believe (or at least hope) that appropriate discourse can help achieve those goals. Strategy thus represents the discursive intersection between goals sought by a rhetor and the effects that may occur in an audience” (Benoit, 1995:80).

Når man tager disse strategiske muligheder med ind i overvejelserne af B&O's strategi for imagegenoprettelse, springer der flere ting i øjnene. For det første er det tydeligt, at B&O gør brug af flere af de retoriske muligheder, Benoit opstiller. Fordelen ved at gøre dette er, at man kan veksle mellem hvilke strategier, der har gennemslagskraft, på forskellige tidspunkter. Dette bevirker, at man får en mere differentieret kommunikationsform, hvorved et bredere segment af interessenter og stakeholdere kan plejes i forhold til imagegenoprettelsen. I Benoits termer betyder det at skæringspunktet mellem mål og effekt bliver langt mere præcist og effektivt. B&O har så at sige større mulighed for at kunne foretage en succesfuld imagegenoprettelse.

Benoit påpeger også, at det ikke nødvendigvis er selve anklageren, der er vigtigst for den involverede virksomhed at kommunikere med. Der kan være mange andre interessenter eller stakeholdere, der er af større interesse og har mere indflydelse på virksomhedens image. Derudover er det langt fra sikkert, at den anklagedes opfattelse af interessenternes mening om virksomheden, er den rigtige. Det er bestemt muligt at misfortolke interessenternes opfattelse, specielt hvis de ikke direkte giver udtryk for deres holdning. Dette betyder dog ikke, at der ikke foretages en handling, virksomheden vil intuitivt handle på den opfattelse, de mener at kunne aflæse hos interessenterne (Benoit, 1995: 82-83).

At selve anklageren ikke er den eneste vigtige interessent i B&O-krisen, bliver hurtigt klart. Lige så snart B&O skifter fra, at benytte benægtelse som retorisk forsvarsmekanisme, begiver de sig ud i en flerstrengt kommunikativ imagegenoprettelse af virksomheden. De mest oplagte anklagere i B&O-krisen er de medier og eksterne eksperter, der vedbliver at være

meget kritiske overfor B&O. Ovenstående betyder ikke, at B&O ikke forsøger at imagegenoprette i forhold til disse interessenter også, for det gør de i høj grad. Pointen er i stedet, at de gennem kommunikationen med disse primære anklagere også kommunikerer til diverse andre interessenter, så som samarbejdspartnere, medarbejdere, distributører og ikke mindst aktionærer, som vi tidligere har set var krisens eneste egentlige offer. Dette lykkes til tider, men ovenstående analyse viser, at visse strategier er bedre til denne form for multikommunikation end andre. Kommunikation til flere stakeholdere på samme tid, kræver som regel, at man holder kommunikationen i en kort og enkelt form, således at budskabet forstås på samme måde af alle interessenter. I denne kontekst viste mindre korrigerende handlinger og minimering sig som effektive virkemidler. En af årsagerne til, at flere af de andre retoriske virkemidler, B&O gjorde brug af, ikke havde samme succes, skyldes i en vis grad, at budskabet og strategien ikke passede sammen. I de fleste tilfælde skyldes det dog nok i højere grad, at B&O ikke havde føling med, hvordan de forskellige interessenter opfattede virksomheden, hvilket gjorde, at de benyttede en forkert strategi til at genoprette deres image i forhold til disse interessenter. Det bedste eksempel herpå er naturligvis B&O's brug af benægtelsesstrategien i krisens første fase. Dermed ikke sagt at de kunne have genoprettet hele deres image på dette tidspunkt, men havde de benyttet andre strategier her, ville deres udgangspunkt i forhold til presse og andre stakeholdere have været meget mere brugbart til senere imagegenoprettelse.

5.1.6 Delkonklusion:

Benoits teori om imagegenoprettelse tager sit udgangspunkt i forståelse af, at kriser eller anklager er skadelige for den påvirkede virksomheds image. I forlængelse heraf virker det logisk at antage, at B&O's image i kriseforløbet også har været under angreb. Derfor var formålet med ovenstående analyse at præsentere strategier for, hvordan B&O i et kriseforløb kunne forsøge at forbedre deres imagestatus og analysere, hvorvidt dette lykkedes eller ej. Endvidere var det vigtigt at placere disse redskaber og strategier indenfor de tre sideløbende kriser, hvor de hver især blev benyttet.

Benoits teori om imagegenoprettelse opstiller flere forskellige måder, hvorpå man retorisk kan imagegenoprette sin virksomhed, når den er under anklage for at være skyldig i en uønsket handling. I B&O's tilfælde er der ikke kun en uønsket handling, men flere, startende med fyringen af direktøren og den første nedjustering. Derefter følger gentagne nedjusteringer, hvilket resulterer i en bred vifte af anklager mod B&O og deres evner til at

drive virksomheden på en fornuftig måde.

Som analysen viser gør B&O brug af flere af Benoits imagegenoprettelsesstrategier. I krisens første fase fokuserer B&O på at bruge benægtelsesstrategien for at opretholde deres image. Da ingen på dette tidspunkt ved, hvor slemt det står til i B&O, kan dette strategivalg til dels forsvares. Men i takt med at det går op for omverdenen og B&O selv, at økonomien er presset, bliver brugen af denne strategi uhensigtsmæssig, fordi den ikke længere er på bølgelængde med stakeholderne opfattelse af virksomheden. Derfor mister B&O deres tag i stakeholderne, og imagegenoprettelsen fejler. Konsekvenser heraf bliver, at tilliden til B&O's image som en økonomisk ansvarlig virksomhed mindskes, og som følge heraf falder aktiekursen, og den økonomiske situation forværres.

I krisens anden og tredje fase ændrer B&O, som følge af udskiftning på direktionen, strategi og vælger ikke længere at gøre brug af benægtelsesstrategien. I stedet vælger de at gøre brug af flere forskellige strategier for at genoprette deres image. Størst succes har B&O med at gøre brug af uheldsstrategien og intentions- og motivationsstrategien, som imagegenoprettelsesstrategi. Her formår de at sende et budskab til interessenterne om at eksterne faktorer, har en del af ansvaret for den nuværende krise. Dette gør, at B&O ikke holdes eneansvarlig for krisens forløb, og dermed reduceres skaden på deres image, i forhold til hvis stakeholderne havde holdt dem fuldt ud ansvarlige. Mindre succes har B&O med omstødsstrategien, hvor de grundet situationens alvor ikke fremstår troværdige, når de argumenterer for, at de ikke havde information nok til at træffe de rigtige beslutninger.

Udover ovennævnte strategier forsøger B&O også at imagegenoprette virksomheden ved at reducere stakeholderne opfattelse af, hvor slem krisen i virkeligheden er. I denne forbindelse gør de brug af to strategier: minimering og afstivning. Mest succes har B&O med minimeringsstrategien, hvor de i et stykke tid formår at overbevise interessenterne. Men de gentagne nedjusteringer gør, at succes med denne strategi forsvinder igen.

Afstivningsstrategien har ikke nogen noterbar effekt for B&O, primært fordi de ikke formår at bakke den op med økonomiske argumenter. De manglende argumenter gør, at troværdigheden falder, og dermed lider imaget endnu mere skade

Af de mange muligheder Benoit præsenterer i sin teori, har B&O mest succes med at imagegenoprette deres virksomhed, når de gør brug af korrigerende handlinger. Et er, at B&O

hermed vedkender sig et ansvar for krisen, hvilket kan genskabe noget af deres troværdighed og dermed image. Et andet faktum er, at når de retter op på de områder, hvorpå de er blevet kritiseret, kvitterer stakeholdere og interessenter ved igen at opfatte B&O som en troværdig virksomhed, og imaget forbedres derved betragteligt.

Overordnet set må man konstatere, at B&O's image selvfølgelig har lidt skade under krisen. Dette er nærmest uundgåeligt, når en virksomhed præsenterer så mange dårlige nyheder indenfor en så kort periode. Endvidere har krisen en selvforstærkende effekt, hvor B&O's benægtelsesstrategi muliggør, at virksomheden kan kritiseres på flere fronter. Dermed forøges skaden på imaget. Det skal dog også påpeges, at B&O med tiden formår at imagegenoprette, via flere veludførte strategier. Det kan dog undre, at de ikke følger op på disse succeser ved at forfølge disse strategier yderligere. Mest iøjnefaldende er det, at man ikke gør brug af flere korrigerende handlinger, der har vist sig at have stor effekt iblandt virksomhedens stakeholdere.

Det må også konstateres, at den mere åbne kommunikationsform, B&O praktiserer senere i kriseforløbet, skaber positiv imagegenoprettelse. Dette er ikke en strategi, der kun genererer hurtigt analyserbare resultater. Følgerne heraf vil også kunne aflæses længere ude i fremtiden, længere end denne analyses tidshorisont tillader. I tilfælde af at situationen bedres for B&O, og hvis de har flere positive nyheder at præsentere, ville det være logisk, om B&O igen forsøgte sig med afstivningsstrategien. Denne strategi ville måske have større succes i forhold til imagegenoprettelse, hvis de værste problemer ved krisen var overstået. For faktum er, at B&O har et stærkt image og et brand, som mange stakeholdere har interesse i, og som igennem mange år har stået stærkt i deres bevidsthed.

I forhold til de tre forskellige kriser, B&O befinder sig i igennem krisen, bliver disse påvirket på vidt forskellige måder med de redskaber, Benoit stiller til rådighed. Tydeligt er det, at det ofte er den økonomiske krise, man forsøger at påvirke. Dette sker både gennem benægtelse, unddragelse af ansvar og reduktion af begivenhedens krænkende karakter. Ledelseskrisen påvirkes udelukkende af B&O's korrigerende handlinger, mens design- og teknikkrisen forsøges påvirket via unddragelse af ansvar. Det lykkedes ikke B&O af få påvirket alle kriserne på lige succesfuld facon. B&O har størst succes i forhold til krisen omkring deres ledelsessammensætning. Her lærer de af deres fejl, og deres nye kommunikationsformer formår faktisk at lukke ned for denne krise og den medfølgende kritik. Det samme gør sig

ikke gældende for hverken den økonomiske krise eller design- og teknikkrisen. Disse kriser fortsætter til trods for forsøgene på at påvirke dem.

Kapitel 6

6.1 B&O i den retoriske arena:

6.1.1 Indledning:

Nedenstående analysedel har til formål at besvare arbejdsspørgsmål 3, der lyder således:

Hvordan kan den enkelte organisation (B&O) opfatte sig selv, samt agere og kommunikere med krisens andre stakeholdere?

Det teoretiske udgangspunkt tages i Winni Johansen og Finn Frandsens teori om ”den retoriske arena” præsenteret i bogen ”*Krisekommunikation: Når virksomhedens image og omdømme er truet*”. Afsnittet er opbygget således, at teoriens videnskabelige udgangspunkt samt overordnede rammer og begreber først præsenteres, hvorefter den endelige udfoldelse af teorien vil ske, sideløbende med at analysen af crisekommunikationen i B&O-casen foretages. Overordnet består den retoriske arena af kontekst- og tekstmodellen, men grundet afhandlingens problemformulering og tilhørende arbejdsspørgsmål, er det primært kontekstmodellen og kun enkelte dele af tekstmodellen, der er inddraget. Nærværende afsnit er opdelt således, at kontekstmodellen præsenteres først, hvorefter B&O’s krise og crisekommunikation vil blive analyseret ud fra kontekstmodellens indgangsvinkler. Derefter vil fokus være på den narrative kommunikation, B&O bruger som redskab til at genskabe et fremadrettet fokus på B&O.

Den retoriske arena er et forsøg på at bygge bro imellem to paradigmer indenfor kommunikationsforskningen, nemlig transmissionsparadigmet, hvor afsenderen er i fokus og interaktionsparadigmet, hvor modtageren er omdrejningspunktet. Frandsen og Johansen mener, at tiden er inde til at lægge et mere processuelt overordnet blik på crisekommunikationen, der kan indfange den kompleksitet og dobbelthed, nutidens kriser er karakteriseret ved (Johansen og Frandsen, 2007: 273).

Johansen og Frandsen gør sig til fortalere for, at kriser og crisekommunikation er så kompleks en videnskab, at man ikke kan nøjes med enten at observere afsender eller modtager. Derfor er den retoriske arena kendetegnet ved at have talrige aktører, der alle afsender og modtager budskaber. Johansen og Frandsen benævner derfor deres tilgang til crisekommunikationen

som multivokal. Den multivokale tilgang giver mulighed for at indfange den dynamik og kompleksitet, de fleste kriser indebærer. Krisekommunikation i dette multivokale perspektiv defineres således:

”Krisekommunikation er en kompleks og dynamisk konfiguration af kommunikationsprocesser – før, under og efter en begivenhed, en situation eller et forløb, der af organisationen og/eller en eller flere af dens stakeholdere fortolkes som en krise – hvor forskellige aktører, kontekster og diskurser (manifesteret i forskellige genrer og tekster) står i relation til hinanden” (Ibid: 281).

6.1.2 Kontekstmodellen

Den retoriske arenas kontekstmodel er et bud på et overordnet analytisk billede af den kommunikative situation, en kriseramte virksomhed står i. Fordi kontekstmodellen er en del af den retoriske arena, er det vigtigt at holde sig for øje, at kontekstmodellen ikke kun fokuserer på det øjeblik krisen indtræder og står på, men at den har et mere processuelt orienteret fokus. Dvs. at analysen strækker sig over en længere periode, hvorved muligheden for at analysere krisen både før, under og efter, opstår.

Kontekstmodellens processuelle perspektiv gør derfor, at analysen starter allerede inden en eventuel krise gør sit indpas i organisationens virkelighed. Arenaen åbner sig således allerede i det øjeblik, en stakeholder vælger at bidrage med et kommunikativt indlæg af den ene eller anden slags i forhold til virksomheden. Johansen og Frandsen udtrykker det således:

”Det er vigtigt at understrege, at den retoriske arena ofte åbner sig længe før krisen for alvor bliver til det vi kalder for en ”krise”. Det gælder selvfølgelig i særlig grad i de ulmende kriser. Den retoriske arena lukker sig heller ikke med det samme ”krisen” er overstået. (Ibid: 175).

Konsekvensen af den multivokale tilgang er, at der er talrige interessenter på scenen, og at de alle sammen er modtagere og afsendere af kommunikation, på en og samme tid. Derfor er det ikke kun en enkelt aktørs kommunikation, der skal forstås, men i højere grad sammenhængen imellem de mange aktører og deres måde at kommunikere på. Kontekstmodellen forsøger således at sætte alle interessenterne i scene i den retoriske arena.

Kontekstmodellen har en meget bred forståelse af begrebet krisekommunikation. Kort fortalt er krisekommunikation al den kommunikation, der foregår omkring krisen, fra alle de

involverede aktører. Dvs. at krisekommunikation, udover den traditionelle forståelse, såsom pressemøder eller pressemeddelelser, også kan være:

- Når en organisation anklages for snyd eller social uansvarlighed af diverse medier.
- Når fyrede eller utilfredse medarbejdere fortæller om organisationens dårlige sider.
- Når borgere eller kunder henvender sig til virksomheden i form af læserbreve eller mere virtuelle fora, for at fortælle om positive eller negative oplevelser med virksomhedens produkter.
- Når organisationens situation kommer på den politiske dagsorden og trækkes igennem det politiske system.
- Når eksperter gennem medierne bliver bedt om at bedømme organisationens situation og/eller håndtering af krisen.
- Når investorer sælger deres aktier som konsekvens af virksomhedens situation og ageren.

(Ibid: 276)

Fordi alle aktører i den retoriske arena både er afsendere og modtagere, åbner det op for at aktørerne kan kommunikere med hinanden på mange forskellige måder. Dette betyder dog ikke, at relationerne mellem aktørerne i arenaen er ligevægtige. Der kan være stor forskel på, hvor meget magt de har, hvor meget økonomisk og symbolsk kapital de tilskrives af arenaens andre aktører, hvor nem adgang de har til medierne, og hvor dygtige de er til at placere sig strategisk i arenaens offentlige rum (Ibid: 277). De kommunikative processer mellem aktørerne antager mange former. Johansen og Frandsen identificerer følgende kommunikative relationer som mulige aktørerne imellem:

- Nogle af aktørerne kommunikerer *til* hinanden. Denne form for envejskommunikation er en af de mest udbredte former for krisekommunikation.
- Andre aktører kommunikerer *med* hinanden. Et eksempel på denne relation er, når en virksomhed går i dialog med sine stakeholdere og forsøger at nå til enighed med dem.
- Andre aktører igen kommunikerer *mod* hinanden. Et eksempel på denne relation er, når en organisation og en bestemt gruppe af stakeholdere er i konflikt med hinanden, f.eks. en gruppe utilfreds kunder, der kritiserer organisationen, eller i forbindelse med en strejke (vrede medarbejdere).
- Andre aktører igen kommunikerer *forbi* hinanden. Denne situation bliver ofte til virkelighed, når en organisation og dens stakeholdere fortolker krisen forskelligt.

- Og endelig er der aktører, der kun kommunikerer *om* hinanden. Det gælder en stor del af medierne og borgere.

(Ibid: 277)

De ovennævnte kommunikative relationer er de redskaber Johansen og Frandsen lægger op til i deres retoriske arena og det er derfor de kommunikative relationer der analyseres ud fra, i nedenstående analyse. Det skal dog i den sammenhæng påpeges at det til tider kan være svært at vurdere præcis hvilken kommunikativ relation der er tale om, da de ofte lapper over hinanden. I mange situationer gør de enkelte aktører brug af flere relationer i en og samme kommunikation. Derfor er analysen udarbejdet således, at de kommunikative relationer primært er brugt i situationer, hvor det er tydeligt hvilken relation der er brugt og hvor oplapningen mellem relationerne ikke forstyrre det overordnede billede. Dette er gjort i accept af, at det komplekse billede der tegner sig af de kommunikative relationer mellem arenaens aktører, sagtens kan fortolkes anderledes hvis der gøres brug af andre kommunikative relationer.

6.1.3 B&O krisen i kontekstmodellens perspektiv

B&O krisen er tidligere i kapitel 3 blevet gennemgået empirisk og opdelt i tre faser. Dette er gjort for i denne analyse at kunne anlægge det processuelle før-under-efter perspektiv, som kontekstmodellen bygger på. Det er derfor naturligt, at analysen tager udgangspunkt i den allerede introducerede faseopdeling, for derigennem at identificere hvilke former for krisekommunikation, der foretages i den retoriske arena. Desuden er krisens interessenter og deres agenda tidligere analyseret i kapitel 4, hvilket også er gjort med henblik på at kunne udnytte dette i analysen af B&O i den retoriske arena.

Hvis man observerer B&O krisens forskellige interessenter, er det tydeligt at visse interessenter er vigtigere end andre. Helt centralt for problemstillingen i denne afhandling står B&O, medierne og deres indbyrdes forhold. Netop fordi forholdet mellem disse aktører fylder så meget i den retoriske arena, har det også indflydelse på de andre aktørers ageren. I mange tilfælde er det faktisk sådan at arenaens andre aktører ikke ville være til stede, hvis det ikke var fordi medierne havde trukket dem med ind i kommunikationen. For nogle aktører sker det frivilligt, her tænkes på diverse livsstils- og aktieeksperter, der har en umiddelbar fordel i at profilere sig selv, mens det for andre aktører er en meget ufrivillig handling. Her tænkes

primært på B&O's større aktionærer, der ikke har interesse i at deres udtalelser gør situationen værre for B&O, og dermed skader aktiekursen.

B&O og mediernes indbyrdes forhold vil, i de forskellige faser, blive analyseret ud fra hvilke kommunikative relationer der gøres brug af og hvilken konsekvens dette har for krisekommunikationen og kriseforløbet for B&O. Herudover vil de andre relevante interessentgrupper, der måtte være i den analyserede fase, blive inddraget i et samlet analyseafsnit.

Måden hvorpå krisen gribes an i de empiriske kapitler understøtter altså den retoriske arenas forståelse af et kriseforløb, og understøtter derfor den retoriske arenas mål, om at kunne foretage en kompleks og dynamisk analyse af det retoriske rum for krisekommunikation.

6.2 Første fase: B&O krisen: opståen og vedholdenhed

Det retoriske rum, hvori den første del af B&O's krise opstår, er kendetegnet ved fra starten af, at være præget af mange aktørers tilstedeværelse. Set i et kommunikativt perspektiv formår B&O på ganske få dage i krisens første fase, at få præsenteret ikke mindre end tre negative nyheder vedrørende virksomheden. I denne fase griber B&O krisekommunikationen traditionelt an og gør primært brug af pressemeddelelser og ønsker i det hele taget ikke at udtale sig for meget til medierne da de, modsat medierne, ikke mener, at virksomheden har problemer eller har handlet uprofessionelt. Utilfredsheden med B&O gør, at flere aktører træder ind i den retoriske arena for at tilkendegive deres holdning til situationen hos B&O. Medierne indtager her en dobbeltrolle, da de både er en vigtig aktør, der har interesse i at kunne fortælle historien om B&O, men samtidig er de i høj grad kommunikativ facilitator og indpisker for mange af de andre aktører i den retoriske arena. Medierne er nemlig den foretrukne budskabsafsender og -modtager for arenaens mange aktører.

Som tidligere nævnt, bringes virksomheden B&O i spil, og flere forskellige kriser opstår i første fase. Dette udvikler sig til at være et retorisk rum, hvor et stigende antal emner omkring B&O diskuteres af talrige aktører, der hver især afsender og modtager budskaber i debatten. Hvordan dette specifikt udspiller sig og hvilke retoriske relationer, der gøres brug af, vil blive nærmere gennemgået i nedenstående analyse af B&O medierne og andre aktører.

B&O

B&O står i denne første fase som den centrale aktør, da det er omkring deres situation og ageren al kommunikation foregår. Faktum er at krisekommunikationen i den retoriske arena allerede fra starten foregår på mange forskellige niveauer.

Kendetegnene for B&O er det dog, at de i denne fase benytter en meget traditionel måde at gribe krisekommunikationen an på. Deres kommunikation foregår primært gennem pressemeddelelser, der omformes til artikler i de fleste finansorienterede danske medier. Sideløbende hermed giver ledelsen i B&O enkelte interviews, som dog mere bærer præg af at være påtvungne og de giver ingen ny information i disse. Interviewene bruges for det meste til at benægte den kritik, B&O møder fra de andre aktører i den retoriske arena (business.dk d.11/05/2008, business.dk 09/06/2008).

Fordi B&O primært gør brug af pressemeddelelser til deres krisekommunikation, er det også forholdsvis enkelt at identificere hvilke kommunikative relationer, de gør brug af i den retoriske arena. Pressemeddelelser er envejskommunikation, og dermed en måde hvorpå en organisation kan få deres budskab igennem, uden at der stilles spørgsmål direkte til afsenderen. I den givne situation har det den konsekvens, at B&O som aktør primært kommunikerer *til* de andre aktører og forsøger at overbevise dem om, hvordan situationen hænger sammen.

I denne fase er der dog også tilfælde, hvor B&O forsøger at kommunikere *med* deres stakeholdere. De gentager flere gange, at nedjusteringerne ingen konsekvenser får for B&O, og at virksomheden ikke er i krise. Dette gøres blandt andet for at berolige eventuelle aktionærer, der kunne tænkes at sælge deres aktier grundet de negative nyheder. Men da B&O aktien igennem det meste af første fase falder drastisk, må det konkluderes, at B&O ikke formår at kommunikere *med* deres stakeholdere, men at de i højere grad kommunikerer *forbi* dem, fordi beskederne i deres budskaber ikke stemmer overens med, hvad stakeholdernes reelle opfattelse er.

Medier

Som nævnt ovenfor har medierne i denne krise en dobbeltrolle både som aktør og facilitator. Mediernes rolle som aktør i denne fase af krisen, er meget central for forståelsen af hele krisens opståen. Deres rolle som den første interesserede aktør er kausal for, at krisen overhovedet bliver et tema for andre end B&O selv. At medierne indtræder som aktør, er i sig selv ikke overraskende, da de er interesseret i at sælge historien om B&O, men det antal af

andre aktører, de trækker med sig, er med til at opretholde den retoriske arena og intensivere krisen. Det er altså via mediernes udbredelse af krisen som begreb, at den opstår i den retoriske arena som et fænomen, andre aktører kan tage stilling til. Dette giver medierne en central rolle som B&O's primære modspiller i den retoriske arena.

Fordi medierne også agerer som facilitator for kommunikationen, kan det være svært fuldstændig at identificere, hvad deres holdning til krisen er, kontra de holdninger de gengiver for andre aktører. Men ved gennemlæsning af afhandlingens empiriske grundlag tegner der sig dog alligevel et billede af medierne i denne første fase, som værende temmelig kritiske overfor B&O. Dette gør sig gældende i både den økonomiske og ledelsesmæssige krise (TV2 Finans d. 09/01/2008, business.dk d. 11/05/2008). Set ud fra et kommunikativt perspektiv fornemmes der også en vis irritation overfor B&O's manglende velvilje til at blive konfronteret af medierne og deres stejle holdning til hvorvidt disse nedjusteringer får konsekvenser for virksomheden, og om de er i krise. Dette "straffer" medierne ved at hente eksterne eksperter ind, der kan udtale sig om B&O i B&O's fravær.

B&O's manglende vilje til at ville interagere med medierne på andre måder end gennem pressemeddelelser, har den naturlige konsekvens at meget af mediernes kommunikation i den retoriske arena bliver *om* B&O og ikke *med* eller *til* dem. Den retoriske arena er for mediernes vedkommende ikke kendetegnet ved at have meget dialog med B&O. Dette gør, at medierne indgår i dialog med andre stakeholdere for at få holdningerne til krisen, for at disse kan videresendes til avisens læsere.

Andre centrale aktører

Ekspert

Som nævnt er en af de stakeholdere, som medierne indgår i dialog *med* omkring B&O, forskellige former for eksperter. Eksperternes rolle i den retoriske arena, bliver at udfylde det hul, som B&O efterlader. De bliver dermed legitime stillingstagere til, hvordan og hvorfor B&O er i krise. Deres holdninger omkring B&O er mangfoldige og strækker sig langt ud over, hvad B&O informerer om i deres pressemeddelelser. Eksperternes rolle som aktører er således med til at udvide den retoriske arenas område og gør, at B&O har mindre kontrol med krisen. Fordi eksperterne i langt højere grad er villige til at deltage i mediernes dækning af krisen, foregår meget af deres kommunikation *med* medierne. Dette betyder dog ikke, at deres kommunikation også foregår med B&O. Her er der snarere tale om, at kommunikationen

foregår *om* eller *til* B&O, afhængig af den enkelte kommunikations kontekst og emne.

Investorer

Investorerens kommunikative deltagelse i krisen er ikke af lang varighed og udspringer ej heller af deres egen fri vilje, de er bragt ind i den retoriske arena af medierne.

Pensionskassernes Administration (PKA) og Lønmodtagernes Dyrtidsfond (LD) er blandt to af de to største udefrakommende aktionærer i virksomheden og det er derfor oplagt for B&O at sikre sig opbakning fra disse aktionærer.

Det kan derfor undre at det er medierne der vælger at tage den første officielle kontakt til disse aktionærer, og høre om deres foldning til situationen hos B&O. LD støtter ubetinget op omkring B&O og ønsker ikke at lægge unødigt pres på bestyrelsen eller virksomheden. Dette skyldes deres rolle som aktionær, hvor de ingen interesse har i at kritisere B&O, med frygt for at aktiekursen falder. Umiddelbart mener LD ikke at B&O er i krise eller at der er noget i vejen med bestyrelsens sammensætning. Derimod er PKA ikke ligeså positive overfor B&O og indrømmer at de har solgt ud af deres B&O aktier pga. B&O's "strukturelle problemer". At PKA synes de kan tillade sig at kritisere B&O, skyldes at det underbygger deres strategi om at sælge ud af B&O aktierne (business.dk 13/05/2008, business.dk 16/05/2008).

Der er ingen tvivl om at B&O og investorerne selv, helst havde været foruden deres indtræden på den retoriske arena. Men mediernes interesse i krisen og jagt på historier tvinger dem ind som aktør. Det havde været optimalt hvis kontakten til B&O havde været direkte, således at hele offentligheden ikke var tilskuere, men B&O's benægtelse af krisen umuliggør dette. Konsekvensen heraf bliver at kommunikationen bliver *med* medierne og *til* og *om* B&O, der dermed ikke har den optimale mulighed for enten at svare igen på kritikken eller bruge støtten i positivt øjemed.

B&O fanatics

B&O fanatics holdning for eller imod B&O, er tydelig. Fordi deres viden omkring B&O er større end de fleste normale kunders, tilskrives de af disse stor indflydelse og kan have stor indflydelse på salgssituationen. Endvidere deler de deres holdning med offentligheden hvilket også giver dem stor indflydelse på, hvad andre potentielle kunder tænker om B&O.

Deres rolle som aktør i den retoriske arena, er i pågældende krise en forholdsvis kritisk

stillingtagen, til B&O. De åbner op for en videre diskussion af mange af de emner diverse eksperter har bragt på banen. Forskellen er her at emnerne ikke holdes hver for sig, men i højere grad tegner et billede af hvad den ”menige” B&O-kunde synes om B&O-situationen i helhed, hvis vedkommende vel om mærke har fuldt med i medierne. B&O fanatics er ikke en homogen gruppe. Der er stærke meninger omkring B&O, hvor nogle er positive og andre negative.

Debattørerne er således en mulighed for at få et helhedsbillede af, hvilke kommunikative diskurser der er slået igennem og hvilken agenda der tæller udenfor mediernes indflydelse. Man skal dog blot holde sig for øje at mange af disse indlæg forudsætter en personlig holdning til B&O, der muligvis allerede var fasttømret før krisens begyndelse.

Denne aktørgruppe er kendetegnet ved at have mange forskellige kommunikative relationer til arenaens andre aktører og til hinanden. Først og fremmest kommunikerer de *imod* og *med* hinanden i deres kontroverser om, hvordan B&O klarer sig. B&O fanatics er ikke så selvhøjtidelige at de direkte adressere deres kommunikation mod B&O. Dog er de en aktør i den retoriske arena, som kommunikerer *til* og *om* B&O, via deres holdninger, ideer og stillingtagen. I forholdet til medierne, som fanatics ikke kan eksistere uden, bærer den kommunikative relation klart præg af dialog *med* hinanden. Medierne opfordrer debattørerne til at tilkendegive deres mening, således at medierne kan bruge disse holdninger i deres videre nyhedsproduktion. Endvidere er debattørernes indlæg ofte svar på eksperternes meninger om B&O, et svar der meget sjældent bliver taget til genmægle overfor. Derfor er den kommunikative relation *til* eksperterne.

6.3 Anden fase: B&O-krisen: ændret strategi, ændret kontekst, ændret krise.

Anden fase af B&O-krisen foregår i en retorisk arena, hvor konteksten er noget anderledes end den var i første fase. B&O ændrer deres kommunikation således at de begynder at acceptere at virksomheden har problemer. Dette sker ikke i en enkelt udtalelse, holdningsændringen er noget der sker over tid. Deres krisekommunikation ændres, men B&O mener stadig at meget af krisen skyldes at de er hårdere ramt end andre lignende virksomheder og senere hen af finanskrisen. Den lancerede strategiplan er forudsætningen for virksomhedens videre færd og indeholder både økonomiske besparelser og strategiske

ændringer, der skal hjælpe B&O ud af krisen. Den retoriske arena er i anden fase stadig karakteriseret ved at have mange aktører. Igen står medierne som en central aktør, der er af stor betydning for B&O og de andre aktører. Forholdet mellem disse aktører er anderledes end tidligere. Vi skal i nedenstående afsnit kigge på hvordan B&O, medierne og andre centrale aktører påvirker hinanden og hvilke kommunikative relationer der gøres brug af.

B&O

B&O's krisekommunikation som organisation er i anden fases begyndelse for det meste præget af den traditionelle indgangsvinkel til krisekommunikationen. Der viser sig dog sideløbende med anden fases udfoldelse en opblødning i B&O's indstilling til krisen.

Overordnet set deltager B&O langt mere i den retoriske arena og medierne. Det essentielle er her at B&O via hvad de siger og gør bringer sig selv og deres krisekommunikation i spil. De bliver så at sige en mere aktiv og central aktør i den retoriske arena.

Ansættelsen af den nye direktør i B&O er, ud fra denne afhandlings vurdering, den egenhændigt største årsag til at B&O's kommunikationsmønster ændre i løbet af krisens anden fase. Det er gennem hans nye og professionelle lederstil at der åbnes op hos B&O og en af grundene til at de bliver aktive i den retoriske arena. Hans lederstil og position som mediernes go-to-guy står i skarp kontrast til bestyrelsesformand Jørgen Worning, der havde anlagt en mere konservativ indgangsvinkel til medierne og af samme årsag ikke var en populær skikkelse. I de første måneder giver han talrige interview og forklare om sine visioner for B&O (business.dk 31/10/2008, Business.dk 11/11/2008). Endvidere er han hovedmanden bag B&O nye strategiplan, der lanceres i anden fase af krisen.

Konsekvensen af dette bliver at B&O, i takt med at fasens tidsmæssige perspektiv udfoldes, i større og større grad rent faktisk formår at kommunikere *med* deres interessenter og ikke *forbi*, *mod* eller *til* dem. Dette forøger drastisk deres muligheder for at få deres budskaber igennem på en positiv facon. Ligeså er det for den måde hvorpå Karl Kristian Hvidt Nielsen kommunikere. Det ikke blot kommunikation *til* medierne, men i højere grad kommunikation igennem dem. Han forstår deres behov for at afdække hvad der sker i B&O og denne viden udnytter han til at komme igennem til B&O's andre interessenter. Derfor må det konstateres at hans kommunikationsform fordrer at han primært kommunikerer *med* både medier og talrige andre interessenter.

Medierne

Som aktør forsøgte medierne i første fase at få den centrale aktør B&O i tale, hvilket lykkedes meget dårligt. Dette lykkedes derimod meget bedre i denne fase. Derfor er den store forskel for medierne, i forhold til første fase at de rent faktisk har et samspil med den retoriske arenas mest centrale aktør. Derfor har de ikke i samme omfang gør brug samspillet med andre aktører dvs. udefrakommende kommentatorer og eksperter. B&O levere selv de historier medierne ønsker at sælge.

Denne nye situation for medierne gør at krisen for en tid tager en drejning over imod det mere positive. Mange af de signaler som B&O forsøger at sende til de andre aktører kanaliseres velvilligt videre af medierne, der ikke indtager den samme kritiske stillingtagen som før. Det ses tydeligst i perioden omkring lanceringen af strategiplanen, der modtages forholdsvis positivt af medierne, til trods for at den ikke indeholder økonomiske aspekter. Man kan altså sige at den ændrede situation og større åbenhed mellem medierne og B&O skaber et tillidsforhold de to aktører imellem og i den sidste ende kommer dem begge til gode. Forudsat at de positive signaler fortsættes. I denne optik er det tydeligt at medierne i højere grad kommunikere *med* B&O.

Andre centrale aktører

Ekspert

Ekspertene får mindre plads i den retoriske arena i krisens anden fase. De kommer dog til deres ret i det øjeblik Karl Kristian Hvidt Nielsen sender B&O's strategiplan ud til markedet. Den vendes og drejes ud fra talrige parametre og resultatet er langt fra så positivt som det B&O selv kommer frem til i første omgang.

Fordi der i anden fase ikke i samme omfang spørges og lyttes til eksperternes råd og meninger brænder de ikke i samme omfang igennem på den retoriske arena. Dette betyder dog ikke at det ikke er der, men blot at deres kommunikative relation ændres. De kommunikerede tidligere *med* medierne og *til* eller *om* B&O. I anden fase kommunikerer de både *med* og *til* medierne og i højere grad *mod* B&O, da disse er begyndt at sende modsatrettede kommunikative signaler.

Distributører

I forbindelse med den tidligere omtalte strategiplan melder der sig en ny aktør på den

retoriske arena. Det B&O's russiske distributør, der i de danske medier udtaler sig negativt om planens strategiske mål.

Det særprægede er her at distributørerne ikke har kommenteret på B&O's krise i den tidlige fase. Dette kan der være to årsager til. Den ene er, at det først er med strategiplanens indførelse at krisen for alvor rammer distributørerne og deres måde at drive deres virksomhed på. En anden og mere utraditionel tanke er at det skyldes at B&O krise indtil nu, kun har været et nationalt anliggende, der primært er gået ud over medarbejdere og danske aktionærer. Derfor har krisen indtil nu ikke nået et internationalt plan, hvor de udenlandske distributører har opdaget at B&O er i økonomiske problemer. Distributørernes indtræden på den retoriske arena giver den et, om end kortvarigt internationalt skær, i en krise der ellers er kendetegnet ved sin nationale forankring.

Distributørerne indgår ikke for alvor i en kommunikativ relation med B&O, da de ikke svarer igen på kritikken. Derfor må det konstateres at de kommunikerer *til* B&O. Til gengæld opnår han at kommunikere *med* flere af de danske medier, der ser deres indblanding som en spændende vinkel på B&O's krise.

6.4 Tredje fase: B&O krisen: Krisen rammer igen, har B&O lært lektion?

Tredje fase af B&O's krise foregår i en retorisk arena der igen har forandret sig. Dette skyldes både forskellige aktørers ind og udtræden af arenaen, men også måden hvorpå B&O's krise udvikler sig.

B&O kritiseres endnu engang for at nedjustere og sideløbende rejses der i mediernes en kritik af bestyrelsesformanden og af hele bestyrelsens ansvar for krisen. Formanden vælger ikke at svare tilbage på denne kritik. Et par dage senere kritiseres B&O igen og denne gang er det omhandlende B&O's svindende egenkapital. B&O anerkender at der er et problem, men regner med at B&O kan løse problemet gennem deres bankforbindelser. B&O's udtalelse kan ses som et kortsigtet forsøg på at berolige B&O's stakeholdere. For under en måned efter, d.15. januar, kommer B&O på banen med et forslag om at ændre i aktiestrukturen. Ændringen skal give B&O 400 millioner kr. i ekstra likvider således at egenkapitalen har en fornuftig størrelse (Børsen.dk 15/01/2008). Sideløbende hermed styrker B&O sig også på den kommunikative front, da de ansætter Christian Winther som vicedirektør med ansvar for

managementopgaver og med ansvaret for PR og kontakt med investorerne (business.dk 15/01/2008).

De nye tiltag til trods, kritiseres B&O i selvsamme periode af den tidligere direktør Lars Kirstein, der mener at bestyrelses har sovet i timen de sidste 7-8 år og ikke har fuldt med udviklingen. Endvidere sætter han spørgsmålstegn ved strategien og prisen på B&O's produkter (business.dk 15/01/2008).

B&O

Det er muligt at identificere visse ligheder mellem B&O's situation i krisens første og tredje fase. I begge perioder er virksomheden under et større ydre pres på grund af de dårlige nyheder, de præsenterer i medierne. Men hvis der er ligheder i mellem situationen B&O befinder i de to faser, er der en verden til forskel på hvordan de vælger at gribe dem an. Modsat tidligere er det nu kun direktør Karl Kristian Hvidt Nielsen der udtaler sig til medierne og bestyrelsesformand Jørgen Worning har trukket sig i baggrunden.

B&O forsøger i tredje fase i langt højere grad, at give forklaringer på de dårlige nyheder og endnu vigtigere forsøger de og at håndtere og reagere på den kritik de dårlige nyheder skaber. Alt i alt kommunikerer B&O meget mere i den retoriske arenas tredje fase. B&O deltagelse i arenaen forekommer flere gange i tredje fases forløb, men mest markant er det i forbindelse med problematikken omkring egenkapitalens størrelse. Af flere omgange er B&O ude og lægge kortene på bordet og indrømmer at egenkapitalens størrelse er et problem og at der vil blive gjort noget ved det. Afhandlingens påstand er, at dette ikke ville have forekommet i krisens første fase, her ville negativ kritik blot være blevet mødt med tavshed eller benægtelse.

Desuden forsøger B&O også at præsenterer medierne og andre aktører i arenaen for positive nyheder. Dette gøres gerne i forbindelse med de dårlige nyheder, så B&O også kan opfattes positivt og ikke kun negativt. De forsøger altså at minimere skaden som de dårlige nyheder skaber. Dette ses tydeligst, da B&O lancerer ansættelsen af deres nye vicedirektør i forbindelse med fyringen af yderligere 220 medarbejdere. Overordnet betyder dette at B&O forsøger at holde fast i de kommunikative relationer de har opbygget i krisens anden fase (dvs. fortrinsvis at kommunikere *med* arenaens andre aktører), til trods for at arenaen for krisens udfoldelse skifter karakter.

Medier

Mediernes rolle i denne del af krisen er meget lig den rolle de havde i anden fase. Deres kommunikative relation er stadig *med* B&O. Dog er der den forskel, at medierne igen bringer flere eksperter ind i den retoriske arena i denne fase og medierne må derfor også sørge for at kommunikere *med* disse også.

Overordnet indtager medierne i denne fase en mere neutral rolle som videresender af budskaber for arenaens aktører og tager ikke i lige så høj grad selv stilling til krisen. Dette kan skyldes at krisen ikke længere har samme nyhedsværdi. En anden forklaring kan være at den retoriske arena i tredje fase er kraftigt domineret af B&O og eksperter, at der ikke i samme omfang er plads til mediernes holdningsprægede nyheder.

Andre centrale aktører

Eksperter

Fordi krisen igen rammer B&O og den retoriske arena igen er fyldt med negative nyheder om B&O, bliver der igen brug for diverse eksperter, til at fortolke B&O's situation. Og disse eksperter er selvfølgelig kritiske overfor den situation B&O står i.

Modsat første fase hvor eksperterne udfyldte det tomrum som B&O efterlod ved ikke at deltage i de kommunikative relationer, er eksperternes rolle denne gang en anden. Deres rolle bliver i denne fase at tage kritisk stilling til B&O's situation og ikke mindst måden, hvorpå de vælger at håndtere den.

B&O kritiseres først på det økonomiske område, hvor bl.a. Danske Bank anbefaler at man skaffer sig af med dele af sine B&O aktier. Endvidere kritiseres de af Aktieugebrevet for som deres lave egenkapital. Den mest prominente kritiker af B&O er dog deres tidligere direktør Lars Kirstein der retter et større angreb på B&O nyværende bestyrelse og tidligere ledelse for nøl og arrogance. Han mener ganske enkelt at bestyrelsen har fejlet og at bestyrelsesformanden bør tage konsekvensen og gå.

De kommunikative relationer mellem eksperterne og B&O begrænser sig ikke kun til en form for kommunikation. For selvom B&O gerne vil fremstå som en virksomhed der kommunikerer *med* sine stakeholdere, så er det ikke i deres interesse at fremstå som en virksomhed der lader

sig trække rundt i arenaen af diverse eksperters ”gode råd”. Derfor anerkender B&O ikke offentligt at de har lyttet til taget kritikken (hvilket de muligvis heller ikke har, de har sandsynligvis haft indblik i egne problemer før medier og eksperter), men forsøger i stedet at fremstille situationen som at om de har identificeret et problem i deres virksomhed. Derfor bliver kun noget af kommunikationen *med* og *anden til* eksperterne. Eksperternes kommunikation er derimod ofte *om* og *mod* B&O, da de er i et modsætningsforhold rent holdningsmæssigt.

De tavse aktører

Til trods for at den retoriske arena i tredje fase er fyldt med masser af kommunikative relationer, er den alligevel væsentlig anderledes end de to foregående faser. Den indeholder en del tavse aktører. Aktørerne benævnes som tavse, fordi de ikke umiddelbart deltager i de aktive kommunikationer som tidligere, men de er til stadighed mål kommunikationen.

Den mest iøjnefaldende tavse aktør er bestyrelsesformand Jørgens Worning. Han bliver i forbindelse med Lars Kirsteins kritik af B&O et kritikpunkt i sig selv, men vælger ikke at reagere på kritikken. Han forholder sig tavs og lader direktør Karl Kristian Hvidt Nielsen tage sig af al kommunikationen. Dette står i modsætning til hans tidligere deltagelse i den retoriske arena i krisens første fase, hvor han ikke lod kritik af hverken ham selv, bestyrelsen eller B&O gå ubemærket hen.

Den anden tavse aktør er B&O's investorer. Til trods for at kursen falder, hører man ikke noget til dem. Måske fordi det ikke længere er en nyhed, men blot et faktum at B&O aktien er faldende. Når de alligevel er en tavs aktør skyldes det, at megen af B&O's kommunikation er henvendt til dem, for at få dem til at holde på deres aktier, så kursen ikke falder yderligere. Dette sker både da egenkapitalen kritiseres og da B&O lancerer deres aktieemission. Dette træk er primært lavet for at berolige investorerne om at virksomheden ikke bliver overtaget eller solgt. Den kommende aktieemission er altså direkte kommunikation til dem.

De kommunikative relationer til de tavse aktører kan af gode grunde ikke foregå som en aktiv dialog mellem to parter og det kan derfor konstateres at der primært kommunikeres til og om dem, det kan ikke være anderledes når kommunikationen ikke gengældes.

6.5 Delkonklusion

Det er i ovenstående analyse tydeligt at krisens tre forskellige faser, skaber tre forskellige retoriske arenaer for aktørerne at agere i. Dette har som indikeret en stor betydning for, hvilke aktører der agerer i arenaen og for hvordan arenaens kommunikative relationer er sammensat. B&O og medierne optræder i alle faser, men deres rolle redefineres løbende. Andre aktører, såsom B&O fanatics, har en kort opblussen hvor de er vigtige for arenaens sammensætning, men forsvinder i takt med at krisen ændrer karakter.

Fordi afhandlingen fokus tager udgangspunkt i den offentligt tilgængelige kommunikation i og omkring B&O krisen, med B&O som omdrejningspunkt, er det bestemte former for aktører der kommer til syne. Det er aktører der ønsker at deres stemme i arenaen skal blive hørt. Muligvis for at gøre opmærksom på sig selv, muligvis for at kunne lægge det optimale pres på andre interessenter. Vi har i ovenstående analyse set mediernes centrale rolle i denne proces. Dette gør de ved at kommunikere *med*, *om* og *til* andre aktører. De bestemmer hvilke aktører der er centrale og vigtige nok til at kunne brænde igennem den retoriske arena. Dette giver dem en unik og central rolle, de også udnytter til selv at deltage i debatten, i jagten på den gode historie.

Den vigtigste observation der kan trækkes ud af ovenstående analyse er hvordan B&O ændre deres kommunikation igennem krisens tre faser. I første fase vil de enten slet ikke deltage i de kommunikative relationer eller også vil de kun kommunikere *til* deres stakeholdere. Denne holdning ændrer sig over de næste to faser og B&O åbner i højere grad op for benyttelsen af arenaens kommunikative muligheder. Imod slutningen af afhandlingens undersøgelsesperiode gør B&O brug af flere former for kommunikative relationer herunder både at kommunikere *med*, *om*, *til* og *mod* dem. Man kan altså konkludere at de gør brug af flere forskellige former for krisekommunikation, for at komme krisen til livs.

Disse ændringer og arenaens generelle udformning gør også at andre aktører ændrer deres kommunikative relationer i forhold til B&O. Flere aktører vælger at indgå i dialog med B&O da de endelig deltager i den retoriske arena. Dette er med til at skabe et forbedret samarbejde aktørerne imellem og kan for B&O betyde at det bliver nemmere at navigere i krisens retoriske arena. Det er altså både det indbyrdes forhold aktørerne imellem og krisens udvikling, der er vigtigt for valget af B&O's kommunikative responsmuligheder.

Kapitel 7

7.1 Den positive fortælling

Dette afsnit er en analyse af hvilken form for fortælling der gøres brug af, når B&O forsøger at fremstille sig selv i et positivt lys. Analysen tager sit udgangspunkt i arbejdsspørgsmål 4: *Omfatter B&O's krisekommunikation en fortælling? I så fald hvilken, hvordan præsenteres den og hvem er skurke og helte?*

Fortællingen tager sin begyndelse ved ansættelsen af Karl Kristian Hvidt Nielsen som direktør og er et forsøg på at sætte B&O ind i en positiv kontekst, som medierne tager videre ud til B&O's stakeholdere. Altså et forsøg på at give krisen en positiv dimension.

Johansen og Frandsen gør sig, i præsentationen af den retoriske arena, til fortalere for brugen af metaforer og fortællinger i forbindelse med kriser. Disse skal bruges i forhold den kriseramte virksomhed både eksternt og internt. De udtrykker dette således: *Vi vil foreslå, at man (...) koncentrerer sig om de metaforer, som optræder i en virksomheds eller andre aktørers krisekommunikation, når krisens for alvor er begyndt og en retorisk arena har åbnet sig*" (Johansen og Frandsen, 2007: 303).

Hvis man kombinere dette udsagn med en fortælletilgang til krisekommunikationen, åbner det op for ikke blot at kunne studere de enkelte udtryk, men også hele tekster. Af Johansen og Frandsen forklaret således: *Med fortællinger går vi (...) fra et plan med ytringer, til et plan hvor hele teksten er inddraget i analysen*" (Ibid: 303).

På det narrative plan, forsøger hver enkelt aktør at skabe mening i en krise ved at forsøge, at sætte det kommunikerede ind i en ny eller allerede eksisterende fortælling. I den retoriske arena gør dette sig ikke kun gældende for den enkelte virksomhed, men opfattelsen gør sig også gældende for eksempelvis medierne, når de forsøger at udpege skurke og helte i den indeværende krise (Ibid: 303-304).

7.2 Fortællingen om B&O

Udgangspunktet for den fortælling B&O forsøger at italesætte, findes i B&O's fortid. B&O har i Danmark altid været omgæret af en vis respekt og accept af, hvad virksomheden har opnået. De har med rette været stolte af deres design og deres position blandt Danmarks mest succesfulde luksusbrand.

Fortællingens strategi er at skabe et fremadrettet fokus for B&O. Fokus skal væk fra alt det negative og krisen skal gerne falde lidt i baggrunden. Man forsøger således at skabe et alternativ til den negative krisekommunikation. Målet er at tilbageerobre stillingen i folks bevidsthed, som et af de førende luksusbrands i Danmark. Direktør Karl Kristian Hvidt Nielsen er, om nogen, fanebære af denne historie. Som direktør i B&O udtaler han kort tid efter sin ansættelse:

"Jeg vidste godt, at B&O's brand var stærkt, men det overrasker mig, hvor stærkt det er, og hvilken indflydelse det har, når vi er ude rundt omkring (...) Alle ønsker virkelig det bedste for B&O. Også folk ude omkring i verdenen. Det er ligesom om, at B&O har en mission og udfylder noget, som folk synes skal bestå og udvikle sig positivt" (finansnyheder.dk 09/10/2008).

I Oktober 2008 lancerer han B&O nye strategiplan og fortsætter i denne sammenhæng fortællingen om B&O:

"Vi kan ikke lave det hele - vi skal koncentrere os om at lave tv og stereo-anlæg. Det har vi en lang tradition for, og det har givet os klassikere. Vi skal tilbage på det spor og bruge vores kræfter der, hvor vi er allerbedst" (erhvervsbladet.dk 21/10/2008).

Det er her tydeligt at han bygger fortællingen omkring B&O op omkring flere forskellige strategier. Den ene strategi er fortsættelsen af det gode brand B&O traditionelt har haft, men det er ikke nok kun at dvæle ved fortiden. Derfor er det også vigtigt for at give historien et tydeligt fremtidsperspektiv, samtidig med at man holder beroliger virksomhedens stakeholdere. Dette gør han i selve strategiplanen, hvor fokuspunkterne for fremtiden præsenteres. Disse er som følger:

1. Fokuserer produktudviklingen, så Bang & Olufsen koncentrerer sig om færre produktkategorier, primært centreret omkring audio- og videoprodukter.

2. Opbygger én fælles digital teknologi-platform, der i fremtiden skal udgøre det teknologiske fundament for koncernens produkter på tværs af produktporteføljen.
3. Sikrer en mere effektiv understøttelse og udvikling af Bang & Olufsens forhandlernet gennem etablering af én samlet, global salgsorganisation.
4. Forøger antallet af butikker på vækstmarkeder.
5. Tilpasser omkostningerne med 160 millioner kroner for at gøre virksomheden profitabel på kort sigt.
6. Udnævner et nyt ledelsesteam for koncernen.

(B&O strategiplan

21/10/2008)

Som det tydeligt fremgår af ovenstående punkter er strategiplanen en fremtidsvision, der på en og samme tid gør op med store dele af B&O's måde at drive forretning på, men samtidig forsøger at finde tilbage til de rødder der i sin tid skabte succes for B&O.

Fokus i fortællingen er på produktet, designet og på teknikken. Økonomi har ikke en stor plads i fortællingen. Karl Kristian Hvidt Nielsen sørger for at fortællingen får den bedst mulige modtagelse af medarbejderne ved at melde tidligt ud:

"Det er korrekt, vi ikke har en skarptskåret finansiel plan, der følger med den nye struktur. Det er lidt ligesom med hønen og ægget. Når jeg arbejder med det her og forhører mig i afdelingerne, så siver det ud, og så er jeg tvunget til at annoncere. Så jeg har valgt at annoncere retning og initiativer for en overordnet ramme" (business.dk 21/10/2008).

Fordi B&O's medarbejdere bliver bærere at de værdier og strategier ovennævnte plan vil føre ud i livet, sikre Karl Kristian Hvidt Nielsen ved sin tidlige udmelding at medarbejderne for mest mulig information, tidligst mulig.

Manglen på tal og økonomiske pejlemærker forsøger Karl Kristian Hvidt Nielsen at vende til noget positivt. Han påpeger at B&O med deres plan forsøger at tage ansvar, men finanskrisen gør at de økonomiske fremtidsvisioner B&O ville kunne opsætter, ikke er troværdige. Derfor venter de hellere til situationen er mere overskuelig.

"I virkeligheden oplever jeg at det har styrket vores troværdighed. I stedet for at gøre det analytikerne gerne havde set, nemlig at komme med (økonomiske JD) estimater, så siger vi, "der er store usikkerheder i markedet lige nu, derfor venter vi og ser, hvilken vej det vender."

Selvfølgelig havde vi gerne meldt ud, men finanskrisen gør altså, at det er en svær situation for os at spå om” (business.dk 31/10/2008).

I det øjeblik fortællingen godt modtaget i organisationen, bruger Karl Kristian Hvidt Nielsen dette faktum til at gøre fortællingen mere troværdig udadtil i pressen og dermed videre til B&O's stakeholdere:

”Lige nu er det en kæmpe tilfredsstillelse for mig at opleve, hvordan strategiplanen er blevet positivt modtaget blandt medarbejderne, men så går næste fase hurtigt i gang, hvor vi skal have sat system i organisationen. Derfor skal der laves detailplaner for de enkelte afdelinger, så de får individuelle mål, de skal nå inden for nogle år” (business.dk 11/11/2008).

Da B&O senere i kriseforløbet kritiseres for deres økonomiske formåen, gentages strategien for at holde historien i gang og for at udligne den negative kritik: *”Det første (finanskrisen JD) kan vi ikke gøre så meget ved, men det kan vi med det sidste, og det gør vi. Som led i vores strategiplan, Pole Position, som vi fremlagde i oktober, har vi fokuseret produktudviklingen med det formål at få lavet markant flere nye produkter. Resultatet af den indsats vil meget snart vise sig” (Business.dk 21/01/2009).*

7.3 Delkonklusion

Overordnet set, forsøger Karl Kristian Hvidt Nielsen at gøre op med al den dårlige presseomtale B&O får i kriseforløbet. Han forsøger gennem en aggressiv fortællingsstrategi, at påvirke den opfattelse stakeholderne får af B&O gennem pressen. Ved at forsøge at se fremad og fjerne fokus fra de nuværende problemer, formår han at få positive signaler om B&O igennem i pressen. Ved at fokusere på de områder hvor B&O er stærke, både i produkter og rent kommunikativt, lykkedes det ham at omgå de økonomiske problemer virksomheden lider under og han får skabt en tro på projektet blandt egen medarbejde.

Det overordnede formål med at starte en fortælling om B&O er fra direktørens side, at få skabt en opdeling mellem helte og skurke i det tidsforløb fortællingen løber over. Set i dette perspektiv er det påfaldende hvor stort fokus Karl Kristian Hvidt Nielsen har på kun at omtale B&O og deres helterolle i denne fortælling. Han udelader for det meste at udpege en skurk i fortællingen. Dette kan skyldes at den eneste skurk der kan udpeges, udover B&O selv, er finanskrisen. Finanskrisen er dog en alt for uformelig og kompleks størrelse, til at kunne være skurken. Derfor er fokus på B&O. Karl Kristian Hvidt Nielsen omtaler nærmest B&O som en

organisme der kæmper for sin overlevelse, både for sin egen og sine aktioneres skyld. Denne helterolle forsøger han at tage videre ud til medierne og derigennem virksomhedens kunder og aktionærer.

Kapitel 8

8.1 Konklusion

Efter gennemlæsning står det for læseren klart, at afhandlingen omhandler problemstillingen vedrørende B&O's valg af krisekommunikative strategier og konsekvenserne af disse, i forhold til medier og stakeholdere. Men før valget af strategier og konsekvenser udfoldes, er vigtigt at påpege, hvordan afhandlingen afdækker et bestemt område af krisen og hvilken effekt det har på de dragne konklusioner.

Analysen af B&O er foregået på to forskellige niveauer. Udgangspunktet blev taget i det tidsmæssige perspektiv, men det stod hurtigt klar at en opdeling i forskellige typer af kriser var nødvendig. Begge perspektiver er så vidt mulig søgt benyttet i analyserne af krisen.

Afhandlingens empiriske udgangspunkt er udelukkende den offentlige tilgængelige journalistik, hvilket udelukker at analysere den kontakt der har været mellem krisens interessenter, i privat regi. Dette betyder at den benyttede empiri ikke har kunnet give svar på alle de stillede spørgsmål, vedrørende B&O's ageren i forhold til medier og andre interessenter. Fokus har derfor alene været på B&O's ageren i den offentlige debat, og derfor også på, hvad medierne har valg at bringe som nyheder. Konsekvenserne i forhold til interessenterne har været, at visse interessenter ikke har spillet en stor rolle i analysen, til trods for at de spiller en stor rolle for B&O, i deres krise. Et godt eksempel herpå er B&O's medarbejdere, der ikke behandles i analysen, men som uden tvivl har haft indflydelse på krisesituationen i B&O. Udeladelsen af dem i analysen skyldes, at budskabet til dem ikke er kommunikeret gennem medierne, men indenfor virksomhedens rammer. Når B&O's krise observeres ud fra den offentlige debat, er det tydeligt at krisen i virkeligheden kun har tre større aktører, med indflydelse på den retoriske arena, nemlig B&O, medierne og de eksterne eksperter. De er derfor disse aktører, der er de primære analyseobjekter i afhandlingens analyser og konklusioner.

Afhandlingen havde som overordnet mål at besvare følgende problemformulering:

Hvilke strategier har ligget bag og hvilke konsekvenser har den måde hvorpå Bang og Olufsen rent krisekommunikativt har håndteret medierne, offentligheden og deres stakeholdere i perioden 8. januar 2008 – 19. januar 2009, haft?

Analysen af B&O's strategiske valg viser, at de gennem kriseforløbet har gjort brug af flere forskellige former for krisekommunikation. Tydeligst viser det sig i analysen af B&O, ud fra Benoit's teori omhandlende imagegenoprettelse. I krisens første fase fokuserer B&O på at bruge benægtelsesstrategien, for at opretholde deres image. I accept af, at deres valg af krisekommunikation ikke havde nogen positiv indflydelse på krisen, ændrede B&O strategi og vælger i krisens anden fase, at gøre brug af flere forskellige strategier for at genoprette deres image. Størst succes har B&O med, at gøre brug af uheldsstrategien og intentions- og motivationsstrategien. Konsekvensen heraf bliver at B&O ikke holdes eneansvarlig for krisens forløb, og dermed reduceres skaden på deres image. Desuden har B&O nogen succes med deres minimeringsstrategi, men deres tilbagevendende nedjusteringer, ender med at sætte en stopper for strategiens langsigtede effekt.

På et mere mikroorienteret plan viser analysen af de kommunikative relationer i Johansens og Frandsens retoriske arena, at de strategiske valg ikke altid kun afhænger af virksomheden, men også af arenaens andre toneangivende aktører. B&O forsøger sig med forskellige kommunikative relationer indenfor både de forskellige faser og krisetyper, men det er ikke altid nok til at kunne dreje krisen i en bestemt retning. Det kan dog konstateres at B&O har størst succes med at påvirke krisen, i det øjeblik det åbner op i deres kommunikationsform, og forsøger at indgå i dialog med krisens andre stakeholdere. Altså kan det konkluderes, at de kommunikative relationer der opbygges, har en stor indflydelse på aktørens kommunikative muligheder og på krisens videre forløb i den retoriske arena.

Med udgangspunkt i ovenstående forløb kan man spørge, hvad man som professionel kommunikatør kan lære heraf? Hvilke faldgubber skal man være opmærksom på og hvordan skal man agere i forhold til mediernes agenda og i forhold til en virksomheds optræden i medierne? Først og fremmest kan det konstateres, at mere åbenhed i kommunikationen skaber bedre medieomtale og mere påvirkelig presse, hvilket gør det nemmere at agere i en krisesituation. Dette skal dog ikke forveksles med en loyal presse, da dette er en umulighed. Dårlige nyheder vil lynhurtigt kunne vende billedet, fordi medierne altid primært jager den

gode historie.

I den forbindelse er B&O et godt eksempel på, hvordan mediernes dagsorden ændres løbende i kriseforløbet. I krisens start bliver B&O slagtet i medierne, fordi de ikke er til stede. Mediernes dagsorden er her, at præsentere nyheden om B&O i krise. Men i takt med at denne historie mister sin nyhedsværdi, ændres mediernes dagsorden i forhold til B&O, samtidig med at B&O også selv ændrer deres kommunikationsform. Historien om B&O medfører at de ændrer deres strategi og at B&O rent faktisk gør noget ved krisen. Altså er det ændringen mellem godt og skidt, der skaber nyhedsværdien og ændringen i mediernes dagsorden. Mod slutningen af det analyserede tidsrum ændres mediernes dagsorden igen, da historien om B&O ændres igen. Denne gang opstår der uenighed mellem medierne og B&O omkring virksomhedens tilstand. B&O forsøger at holde fast i deres strategi og den positive fortælling om B&O, hvorimod medierne nu fokuserer på at finde sprækker i B&O's strategi, økonomi og fortælling.

Mediernes ændrede dagsorden og deres evige søgen efter en historie om B&O, kan næsten ikke undgå at have konsekvenser for virksomheden. Da B&O's krise i skrivende stund stadig ikke er overstået, er det svært at spå om, hvorvidt B&O har lidt skade eller om deres krisekommunikation har virket. Det er dog muligt at få en indikation på virksomhedens nuværende position og image, hvis man tager et kig på Berlingske Nyhedsmagasins Guld Imageundersøgelse fra maj 2009. Her ser det ikke alt for lyst ud for B&O. B&O er samlet set faldet fra en 31. plads til 115. plads ud af 140 virksomheder (Berlingske nyhedsmagasin 2009). I sig selv, siger disse tal en del om den skade B&O's krise har forvoldt.

Imageundersøgelsen kan også give mere præcise tal om, på hvilke områder B&O klarer sig godt og skidt.

Afhandlingen har konstateret tre forskellige kriser som B&O oplever og kommunikerer om i kriseforløbet. Det handler om en økonomisk krise, med fokus på salg og strategi, en ledelseskrise og en design- og teknikkriser. Indenfor de økonomiske parametre i undersøgelsen (finansiel styrke og konkurrenceevne) ender B&O på en henholdsvis 136. og 139. plads af de 140 virksomheder (Berlingske nyhedsmagasin 2009). Dette er en klar indikation af, at B&O's økonomiske image langt fra er genoprettet. I forhold til ledelseskrisen ender B&O i imageundersøgelsens parameter for ledelse på en 140. plads, altså sidst af alle virksomhederne (Berlingske nyhedsmagasin 2009). Vi kan altså konstatere at selvom kritikken af ledeshåndteringen i B&O efterhånden er forstummet, ligger der stadig et stort

arbejde og venter i forhold til at imagegenoprette ledelsesdelen. Kritikken af B&O's design og teknik, er efterhånden også ved at være gået i sig selv igen og på dette område klarer B&O sig da også en del bedre. Indenfor parametrene innovation og kvalitet ender B&O på en 26. og 4. plads, hvilket må siges at være godkendt til trods for at deres innovationsplacering dog plejer at være en del højere (Berlingske nyhedsmagasin 2009).

En forklaring på hvorfor deres placeringer indenfor innovation og kvalitet, er langt bedre end deres økonomiske og ledelsesmæssige placeringer, kan være deres positive fortælling omkring B&O og deres fokus på at fremtiden succes, ligger med udgangspunkt i fortidens bedrifter. Kvalitet og innovation har traditionelt været stærke områder indenfor B&O's image. En troværdig fortælling, kan altså være med til at skabe et mere positivt syn på virksomheden. Derfor virker fortællingen på de områder hvor B&O er troværdige, men så længe de ikke er troværdige i et økonomisk eller ledelsesmæssigt perspektiv, er fortællingen stadig ikke fyldestgørende for hele virksomhedens image og B&O har stadig et stykke arbejde at gøre for at vende tilbage til tidligere tiders storhed.

Litteraturliste:

Videnskabelige Bøger:

Benoit, William L: (1995): "*Accounts, Excuses and Apologies*", Albany, State University of New York Press.

Coombs, W. Timothy: (2007): "*Ongoing Crisis Communication*", California, Sage Publications Inc..

Esbensen, Mads Christian (2007): "*Public affairs: lobbyisme i praksis*", København K, Informations forlag.

Johansen, Winni & Frandsen, Finn (2007): "*Krisekommunikation: Når virksomhedens image og omdømme er truet*", Århus, Forlaget Samfundslitteratur.

Videnskabelige artikler:

Johansen, Winni & Frandsen, Finn (2008): "*En teori om imagegenoprettelse*", *Rhetorica Scandinavica* nr.46 s.14-35

Ryan, Halford Ross (1982): "*Kategoria and apologia*", *Quarterly Journal of Speech* nr. 68 s. 254-261.

Magasiner:

Berlingske nyhedsmagasin nr.16 (2009): Guldimage 09.

Internetsider:

<http://www.euroinvestor.dk> – B&O's aktiekurs

Arbejdsrapporter:

Bang & Olufsen's strategiplan d. 21. oktober 2008. Hentet d. 17/12 2008

<http://www.bang-olufsen.com/company-announcements>

B&O årsregnskabsmeddelelse 2007/07. Hentet d.17/12 2008

<http://www.bang-olufsen.com/company-announcements>

TV:

TV2 News. D. 9. Jan. 2008: Interview med Torben Ballegård Sørensen:

<http://finans.tv2.dk/nyheder/article.php?id=9973457> Hentet d. 4/12 2008.

Artikler:

Børsen d. 11. Jan. 2008: "*Bang & Olufsen får ingen konstitueret topchef*". Hentet d.4/8 2008.

<http://www.business.dk/article/20080111/borsnyt/80111100/>

Business.dk d. 3. april 2008: "*B&O-kunder presset til utroskab*". Hentet d. 9/12 2008.

<http://www.business.dk/article/20080402/borsnyt/704020070/>

Business.dk d. 16. april 2008: "*B&O-familier afviser designkritik*". Hentet d. 9/12/2008.

<http://www.business.dk/article/20080416/techmobil/80416109/>

Business.dk d.28. april 2008: "*uskylden der forsvandt*". Hentet d. 9/12/2008.

<http://www.business.dk/article/20080428/nyhedsmagasin/80422078/>

Business.dk d. 29. april 2008: "*B&O-formand: Ingen ny strategi på vej*" Hentet d. 9/12 2008.

<http://www.business.dk/article/20080429/borsnyt/80429130/>

Business.dk d. 11. maj 2008: "*Store huller på B&O-holdet*". Hentet d. 14/12 2008.

<http://www.business.dk/article/20080510/ittele/705100027/>

Business.dk d. 13. maj 2008: "*Fuld opbakning fra LD til Worning og B&O*". Hentet d. 14/12 2008.

<http://www.business.dk/article/20080513/borsnyt/80513065/>

Business.dk d. 16. maj 2008: "*Storinvestor sælger ud af B&O*". Hentet d. 14/12 2008.

<http://www.business.dk/article/20080516/borsnyt/80516107/>

Business.dk d. 9. juni 2008: "*Finansradio: B&O i modvind på luksusmarkedet*". Hentet d.

14/12 2008.

<http://www.business.dk/article/20080609/borsnyt/80609058/>

Business.dk d. 9. juni 2008: "*B&O afviser al snak om krise*". Hentet d. 4/12/2008.

<http://www.business.dk/article/20080609/ittele/706080030/>

Business.dk d. 7. juli 2008: "*Ny kæmpe nedjustering fra B&O*". Hentet d. 14/12/2008.

<http://www.business.dk/article/20080707/borsnyt/80707032/>

Business.dk d. 7. juli 2008: "*Warning holder fast: Ingen krise her*". Hentet d. 14/12 2008.

<http://www.business.dk/article/20080707/borsnyt/80707053/0/.ogkvindernevarderog/>

Business.dk d. 7. juli 2008: "*Analytiker: Værre end forventet fra B&O*". Hentet d. 14/12 2008.

<http://www.business.dk/article/20081009/borsnyt/81009058/>

Business.dk d. 8. juli 2008: "*B&Os troværdighed er i bund efter ny nedjustering*". Hentet d. 14/12 2008.

<http://www.business.dk/article/20080707/borsnyt/707070016/>

Business.dk d. 8. juli 2008: "*Branding-ekspert: B&O sover i timen*". Hentet d. 16/12 2008.

<http://www.business.dk/article/20080708/borsnyt/80708094/>

Business.dk d.9. oktober 2008: "*B&O-direktør: Vi holder stand*". Hentet d. 17/12 2008

<http://www.business.dk/article/20081009/borsnyt/81009125/>

Business.dk d. 21. oktober 2008: "*B&O-topchef: Økonomien i B&O-plan uklar*". Hentet d. 17/12/2008.

<http://www.business.dk/article/20081021/borsnyt/81021136/>

Business.dk d. 31. oktober 2008: "*B&O stod i stampe uden topchef*". Hentet d.17/12 2008.

<http://www.business.dk/article/20081031/borsnyt/81031057/>

Business.dk d. 31. oktober 2008: "*B&O chef samler magten*". Hentet d.17/12 2008.

<http://www.business.dk/article/20081031/borsnyt/81031059/>

Business.dk d. 31. oktober 2008: "*B&O-chef: Vi er mere troværdige uden tal*". Hentet d.17/12 2008.

<http://www.business.dk/article/20081031/borsnyt/81031060/>

Business.dk d. 11. november 2008: "*B&O-boss: Min dør er altid åben*". Hentet d.17/12/2008.

<http://www.business.dk/article/20081111/nyhedsmagasinet/81106038/>

Business.dk d.12. november 2008: "*Hårde ord om nyt B&O-design*". Hentet d.17/12/2008.

<http://www.business.dk/article/20081112/luksus/81112063/>

Business.dk d.19. december 2008: "*B&O i gyser-nedjustering*". Hentet d. 21/01/2009.

<http://www.business.dk/article/20081219/borsnyt/81219033/>

Business.dk d. 19. december 2008: "*B&O formand I flyverskjul*" Hentet d. 21/01/2009.

<http://www.business.dk/article/20081219/borsnyt/81219098/>

Business.dk d. 22. december 2008: "*Vil bankerne hjælpe B&O ud af krisen?*" Hentet d. 21/01/2009.

<http://www.business.dk/article/20081222/borsnyt/81222055/>

Business.dk d. 23. december 2008: "*B&O-topchef erkender: Minus i kassen et problem*" Hentet d. 21/01/2009.

<http://www.business.dk/article/20081223/borsnyt/81223084/>

Business.dk d. 15. januar 2009: "*Kriseramte B&O henter 400 millioner i ny kapital*" Hentet d. 21/01/2009.

<http://www.business.dk/article/20090115/borsnyt/90115142/>

Business.dk d. 15. januar 2009: "*Kriseramte B&O klar til overtagelse*" Hentet d. 21/01/2009.

<http://www.business.dk/article/20090115/borsnyt/90115170/>

Business.dk d. 15. januar 2009: "*Ny vicekaptajn til den synkende B&O-skude*". Hentet d.

21/01/09

<http://www.business.dk/article/20090115/borsnyt/90115155/>

Business.dk d. 15. januar 2009: "*B&O top anklages for nøl og arrogance*". Hentet d.

21/01/09

<http://www.business.dk/article/20090115/borsnyt/90115019/>

Business.dk d. 19. januar 2009: "*B&O-investorer tøver trods redningsplan*". Hentet d.

21/01/2009.

<http://www.business.dk/article/20090119/borsnyt/90119107/>

Børsen.dk d. 22. januar 2008: "*B&O afviser opkøbsrygter*". Hentet d.4/12 2008.

<http://borsen.dk/invester/nyhed/126575/>

Børsen.dk d. 15. januar 2009: "*B&O fyrer yderligere 220*". Hentet d. 21/01/2009.

http://borsen.dk/invester/nyhed/149005/newsfeeds_rss/

Erhvervsbladet.dk d. 13. august 2008: "*B&O: Fortsat udfordrende marked og svækket ordreindgang*". Hentet d. 17/12 2008.

<http://www.erhvervsbladet.dk/article/20080813/news12/808130420/>

Erhvervsbladet.dk d. 3. september 2008: "*B&O/formand: Vi skal have B&O tilbage i vækstsporet*". Hentet d.17/12 2008

<http://www.erhvervsbladet.dk/article/20080903/news12/809030334/>

Erhvervsbladet.dk d. 21. oktober 2008: "*B&O/Alm. Brand: Ny strategi ikke ambitiøs nok*".

Hentet d. 17/12 2008.

<http://www.erhvervsbladet.dk/article/20081021/news12/810210332/>

Erhvervsbladet.dk d. 21. oktober 2008: "*B&O/infochef: Tilbage til de gamle dyder*". Hentet d. 17/12 2008.

<http://www.erhvervsbladet.dk/article/20081021/news12/810210358/>

Erhvervsbladet.dk d. 19. december 2008: "*Et brag af en nedjustering fra B&O*" Hentet d. 21/01/2009.

<http://www.erhvervsbladet.dk/article/20081219/news02/812190335/>

Finansnyheder.dk d. 13. august 2008: "*B&O/Alm. Brand: Regnskab lidt værre end ventet.*" Hentet d. 17/12 2008.

<http://www.finansnyheder.dk/news/shownewsstory.aspx?storyid=9931374>

Finansnyheder.dk d. 13. august 2008: "*B&O/Jyske: Skuffende produktlanceringer*" Hentet d. 17/12 2008.

<http://www.finansnyheder.dk/news/shownewsstory.aspx?storyid=9931471>

Finansnyheder.dk d. 9. oktober 2008: B&O/CEO: "*Vi er hårdere ramt end konkurrenterne*". Hentet d. 17/12 2008.

<http://www.finansnyheder.dk/news/shownewsstory.aspx?storyid=9991957>

Finansnyheder.dk d. 9. oktober 2008: B&O/CEO: "*B&O/Alm. Brand: Urealistisk at nå forventninger*". Hentet d. 17/12 2008.

<http://www.finansnyheder.dk/news/shownewsstory.aspx?storyid=9991659>

Finansnyheder.dk d. 9. oktober 2008: B&O/CEO: "*Overrasket over hvor unikt et brand B&O er*". Hentet d. 17/12 2008.

<http://www.finansnyheder.dk/news/UdskrivNyhed.aspx?StoryId=9991810>

Finansnyheder.dk d. 21 oktober 2008: "*B&O-topchef hiver sparekniven frem og lancerer strategi*". Hentet d. 17/12 2008.

<http://www.finansnyheder.dk/news/shownewsstory.aspx?storyid=10004038>

TV2 Finans d. 09. Jan 2008: ”*B&O aktie sendt til tælling*”. Hentet d. 4/12 2008.

<http://finans.tv2.dk/nyheder/article.php?id=9960623>

TV2 Finans d. 10. Jan 2008: ”*B&O fyrer topchef*”. Hentet d. 4/12 2008.

<http://finans.tv2.dk/nyheder/article.php?id=9973457>

TV2 Finans d. 10. Jan 2008: ”*Fyret B&O-chef forsvarer sig*”. Hentet d.4/12 2008

<http://finans.tv2.dk/nyheder/article.php?id=9978102>

TV2 Finans d. 18. Jan 2008: ” *B&O afviser rygter om formandsskifte*”. Hentet d.4/12 2008

<http://finans.tv2.dk/nyheder/article.php?id=10068196>

TV2 Finans d. 22. Jan 2008: ”*Kapitalfonde er interesseret i B&O*”. Hentet d.4/12 2008

<http://finans.tv2.dk/nyheder/article.php?id=10532678&rss>

TV2 Finans d. 8. april 2008: ” *B&O bedre end ventet*”. Hentet d. 9/12 2008

<http://finans.tv2.dk/nyheder/article.php?id=11126526&rss>

TV2 Finans d. 29. april 2008: ” *B&O henter ny topchef fra Brüel & Kjør*” Hentet d. 9/12

2008 <http://finans.tv2.dk/nyheder/article.php?id=11384257>