

Juridiska processer som marknadsföringsinstrument

– en fallstudie kring utformningen av massmedial kommunikation i två EG-rättsprocesser

Sammanfattning

Företags inblandning i juridiska processer har traditionellt inte varit något som dess kommunikatörer har uppskattat. Inom public relations och marknadsföring har juridik förknippats med kriser. Syftet med den här uppsatsen är att utreda utformningen av och viktiga risk- och möjlighetsavvägningar i företagets massmediala kommunikation när det självmant har initierat juridiska processer, och har i alla fall som delmål att nå massmedial publicitet.

Här studeras de kommunikativa aspekterna av två sådana svenska fall som nu väntar på att behandlas i EG-domstolen – det ena med ett börsföretag som på EG-rättslig grund försöker att utmana det svenska spelmonopolet, det andra med ett småföretag som utmanar statens begränsning av privatpersoners möjligheter att importera alkohol. Dessa fallstudier har genomförts med hjälp av datainsamling genom intervjuer och genomgång av rättshandlingar och tidningsartiklar.

En genomgång görs också av befintliga teorier om mötet mellan juridisk respektive marknadsinriktad kommunikation. Dessa teorier utgår ifrån det traditionella krisperspektivet. Därför har analogier använts för att tillsammans med gemensamma och åtskiljande drag i de båda fallen dra generella slutsatser om vad massmedial kommunikation kan ha för utformning vid initierandet av juridiska processer för att nå massmedial publicitet.

Uppsatsen visar att verktyget kan vara effektivt för att uppnå vissa kommunikativa mål om företaget har planerat kommunikationsstrategin väl, gjort ordentliga händelse- och riskbedömningar samt har ett bra samarbete mellan jurister, kommunikatörer och företagsledning. Företaget ska dock vara medvetet om och ta hänsyn till att verktyget i fel kontext kan vara negativt laddat och slå över.

Författare: Erik Zsiga (18125)

Handledare: Professor Dharma Deo Sharma

Examinator: Associate Professor Susanne Sweet

Opponent: Andreas Rudels (20409) och Markus Stenudd (20410)

Framläggning: 31 januari 2007, kl. 15:15-17:00, Rum C606

Innehållsförteckning

Innehållsförteckning	1
1 Inledning	3
1.1 Bakgrund.....	3
1.2 Problemområde.....	4
1.3 Syfte.....	6
1.4 Avgränsningar.....	6
1.5 Forskningsmässigt bidrag.....	7
1.6 Disposition.....	7
2 Metod	8
2.1 Val av metod.....	8
2.2 Forskningsdesign och datainsamling.....	9
2.2.1 Litteraturstudie.....	9
2.2.2 Fallstudier.....	9
2.2.3 Analys- och slutsatsdiskussion.....	11
2.2.4 Slutdiskussion.....	11
2.3 Studiens tillförlitlighet.....	11
3 Teori	14
3.1 Företagets externa kommunikation.....	14
3.1.1 Public relations och marknadsföring.....	14
3.1.2 Integrerad kommunikation.....	16
3.1.3 Modeller för public relations.....	17
3.2 Juridik som kommunikationsobjekt.....	19
3.2.1 Områden där juridik och PR-/marknadskommunikation kan mötas.....	20
3.2.2 Integrerad kommunikation i juridiska processer.....	21
3.2.3 Risker.....	23
4 Empiri	28
4.1 Unibet mot svenska staten.....	28
4.1.1 Allmänt om fallet.....	28
4.1.2 Avsändare.....	30
4.1.3 Budskap.....	31
4.1.4 Kanal.....	32
4.1.5 Mottagare.....	32
4.1.6 Möjligheter och risker.....	33
4.2 Locadi mot svenska staten.....	33
4.2.1 Allmänt om fallet.....	33
4.2.2 Avsändare.....	35
4.2.3 Budskap.....	35
4.2.4 Kanal.....	36
4.2.5 Mottagare.....	36
4.2.6 Möjligheter och risker.....	37

5 Studiens analys och slutsatser.....	38
5.1 Avsändare.....	38
5.2 Budskap.....	39
5.3 Kanal.....	41
5.4 Mottagare.....	42
5.5 Möjligheter och risker.....	42
6 Avslutning.....	47
6.1 Slutdiskussion.....	47
6.1.1 Noggrann avvägning och planering nödvändig.....	47
6.1.2 Ett effektivt verktyg.....	48
6.1.3 Det negativa kan slå över.....	49
6.2 Implikationer för företag.....	50
6.3 Förslag på vidare forskning.....	51
6.4 Kritik av studien.....	51
Referenser.....	53
Bilaga: Sammanställning av förutsättningar vid användning av juridiska processer för att nå massmedial publicitet	61

1 Inledning

1.1 Bakgrund

“Because the law, my boy, puts us into everything. It’s the ultimate backstage pass. It’s the new priesthood, baby. Did you know there are more students in law school than there are lawyers walking the Earth? We’re coming out! Guns blazing!”

När Satan är människa driver han advokatfirma. I alla fall om man får tro regissören Taylor Hackford som 1997 fyllde biosalongerna med filmen *Djävulens advokat*. Den karismatiske John Milton har tagit den hungriga processadvokaten Kevin Lomax till sin adept. Han lär honom ett och annat om både livet och juridiken. I filmens slutscen avslöjar han också att han är självaste hin håle. Det är när djävulen berättar varför han har valt juridiken till sitt världsliga verktyg som han levererar ovanstående analys av juridikens roll i dagens samhälle.

Juridik ligger i tiden. Rättsprocesser har i vår medialiserade värld ibland fått drag av publika teaterstycken. Flera ”affärer” och ”fall” har de senaste åren riktat uppmärksamhet på juridisk problemlösning och rättsinstitutens förehavanden (Axberger, 2004: 271ff). Kanske framför allt Skandiaaffären visade att affärsjuridiken har skjutit fram sin roll inom modernt företagande. Då kopplades en jurist in för att reda ut turerna och rädda företaget. Juristerna verkar ha lämnat advokatkontoret och blivit en i teamet med bankiren och managementkonsulten.

Samtidigt har ekonomin blivit allt mer informationsintensiv. Den ökade produktutvecklingstakten, större svårigheter att differentiera produkten från konkurrenternas, decentraliserade organisationer, ekonomins globalisering samt institutionella förändringar av marknadens aktörer och förutsättningar (Ind, 1992: 28ff) har gjort företagets kommunikation och allmänhetens perception mer sofistikerad och organisationerna mer komplexa (Argenti, 1994: xi). Investor relations, public relations, lobbying, mediehantering, krishantering och omvärldsbevakning är bara några exempel på kommunikationsrelaterade aktiviteter som ges större utrymme i det moderna företaget och på den marknad där det verkar.

Kommunikationen bedöms generellt ha ett ekonomiskt värde. Företagsekonomisk forskning har påvisat kopplingen till ekonomiska värden bland annat när det gäller företags rykte (Fombrun, 1996: 72ff; Black et al, 2000; Little & Little, 2000), VD:s rykte (Gaines-Ross, 2000), allianspartners rykte (Houston, 2003), den hjälp ett krishanterande företag kan ha av ett rykte om socialt ansvarstagande (Schnietz & Epstein, 2005), varumärkets styrka (Aaker, 1991: 16ff; Kapferer, 1997: 37f; Haigh, 2003), företags image (J.R. Gregory, 2001), företags identitet (Anson, 2000), finansiell PR (Middleton, 2001: 164; Tosun, 2004: 204) och PR generellt (Grunig & Hunt, 1984: 163-177; Ehling, 1992: 617-638).

Dessa båda beskrivna utvecklingstendenser kommer till uttryck i mötet mellan företags marknads- och PR-kommunikation respektive juridiska kommunikation. I USA är legal public relations, eller litigation public relations som det benämns när rättegångsförfaranden är vid handen, ett expansivt affärskoncept och forskningsobjekt. Men även i Sverige börjar allt fler inse dynamiken i att förena juridik och kommunikation för att skapa värden.

En sådan möjlighet ges av att det svenska rättssystemets anpassning till EG-rätten. Denna anpassningen får rättstillämpningen att spela en viktigare roll – på bekostnad av lagstiftningsmakten (Petersson, 1995: 28; Petersson, 1999; Wersäll, 2004: 325ff; Ramberg, 2006: 132). I stället för att påverka politiker att ändra lagen, kan man vidta åtgärder för att få till stånd ett avgörande i EG-domstolen och därigenom skapa positiv rätt. Detta samtidigt som den juridiska process som företaget har initierat, fortfarande kan användas för att bedriva traditionell lobbying mot svenska politiker. Men framför allt kan den också ge företaget uppmärksamhet hos kunder och andra intressenter, något som i sin tur på sikt borde öka försäljningen. Den juridiska processen blir därigenom ett verktyg för företags marknads kommunikation och public relations, i lika stor utsträckning som den syftar till att fastslå en viss rättslig status.

Denna uppsats studerar två fall där företag har initierat juridiska processer i EG-domstolen för att få till stånd rättsliga förändringar, men också för att nå massmedial publicitet.

1.2 Problemområde

I alla juridiska händelseförlopp där ett företag figurerar finns två huvudsakliga ekonomiska implikationer:

- Kostnader/intäkter som blir en direkt följd av det juridiska händelseförloppet. Med detta avses att man tvingas betala/erhåller skadestånd och rättegångskostnader men också kostnader/intäkter exempelvis för att företaget rättsligt påtvingas/påtvingar fullföljandet av ett dåligt/förmånligt avtal.
- Värdeminskningar/värdevinster som riskerar att uppstå på grund av uppmärksamheten kring det juridiska händelseförloppet. Det kan handla om förlorat/erhållet renommé, skadat/stärkt varumärke eller flyende/tillströmmande kunder och investerare när företaget befogat eller obefogat förknippas med konflikter och oegentligheter.

Enligt det traditionella synsättet kan endast de rättsliga aspekterna ge upphov till positiva implikationer. Grundantagandet har länge varit att den rättsliga processen ur ett kommunikativt perspektiv endast har negativa implikationer att erbjuda och medför risker för värdeförluster och därmed kostnader. Denna uppsats bygger dock på ett motsatt antagande; Juridiska processinstrument – där processer i EG-domstolen är ett av instrumenten – kan också användas för att skapa kommunikativa värden. Förutom att åstadkomma en viss rättslig status, kan detta verktyg användas för att öka kännedomen om eller styra uppfattningen om varumärket hos intressenter och kunder.

Eftersom det traditionella synsättet har sett juridiska processer som kommunikativt negativa per se, har forskningen hittills varit inriktad på hur företag ska undvika eller minimera den kommunikativa skadan vid juridiska krissituationer. Men sett till den kommunikativa utformningen och effekten är det givetvis stora skillnader mellan en situation där företaget har påtvingats en juridisk process, och en där företaget självmant och med ett kommunikativt syfte har givit sig in i en sådan process. Här föreligger alltså ett glapp; Det finns relativt mycket empiri kring hur den reaktiva kommunikationen i public relations och marknadskommunikation ska utformas i samband med juridiska processer, medan den proaktiva kommunikationen än så länge knappt har granskats. Det är också outforskat hur effektivt det är att initiera juridiska processer för att kommunicera med berörda intressenter.

Det är viktigt att inse att juridiska respektive PR- och marknadskommunikativa intressen onekligen kan stå i konflikt med varandra. De skiljer sig kraftigt åt när det gäller vilken information som ska förmedlas och hur snabbt, med vilket tonfall och i vilket format. Likväl är det oundvikligt att kommunicera under processen, och en avvägning måste därför alltid göras. Denna balansgång – om man hellre vill kalla det så – måste ligga till grund för en

kommunikationsstrategi. Företaget måste väga de båda intressena mot varandra. Om företaget har valt att ta en PR- och marknadskommunikativ risk, måste det ta hänsyn till de kommunikativa aspekterna även när det väljer och eftersträvar strategi respektive mål.

I denna uppsats presenteras två fallstudier; För det första spelbolaget Unibets stämning av svenska staten för EG-rättsbrott när spelmonopolet upprätthålls. För det andra logistikföretaget Locadis stämning av staten för EG-rättsbrott eftersom tullen har beslagtagit och förverkat privatimporterad alkohol. I dessa båda fall har företagen initierat juridiska processer inte bara för att uppnå ett rättsligt mål utan även för att skapa publicitet och därmed stärka varumärket.

1.3 Syfte

Uppsatsens syfte är att genom två fallstudier utreda följande frågeställning; Hur är den massmediala kommunikationen utformad och vilka viktiga risk- och möjlighetsavvägningar behöver företaget göra när det har initierat juridiska processer i alla fall med ett delmål att nå massmedial publicitet?

1.4 Avgränsningar

Det är viktigt att understryka att företagets juridiska agerande har lämnats utanför uppsatsen. Här fokuseras enbart på fallens kommunikativa aspekter. När juridiska processer initieras för att nå massmedial publicitet, är det i form av massmedial exponering som de kommunikativa aspekterna främst kommer till uttryck. Därför har jag helt avgränsat mig till företagets massmediala hantering. I själva fallstudierna berörs inte frågor om de kommunikativa effekterna, men jag spekulerar kort kring detta i slutdiskussionen.

Juridiska processer kan vara nästan vilken åtgärd som helst som initieras för att i alla fall till synes uppnå en viss rättslig status, till exempel stämningar i domstol, anmälningar till rättsliga nämnder eller överklaganden till förvaltningsdomstolar. Genom valet av fallstudier avgränsar jag mig dock till processer med målet att föra upp fallet till prövning i EG-domstolen. Detta innebär dock inte att slutsatserna endast äger relevans för EG-rättsprocesser.

Båda fallstudier handlar om processer där företaget har agerat proaktivt – processerna har inletts utan direkt tryck eller tvång från omständigheter utanför dess kontroll. Även om den befintliga teorin är utformad efter hur företag ska kommunicera när de ofrivilligt har dragits in

i juridiska processer, är uppsatsens syfte avgränsat enbart till att utreda massmedial kommunikation i situationer när företaget självmant har initierat processer och då med delmålet att nå massmedial publicitet.

1.5 Forskningsmässigt bidrag

Public relations led länge brist på användbara och heltäckande teoretiserande modeller. Numera har flera sådana presenterats, men studiet av public relations är ännu ett relativt ungt forskningsfält. Stora kunskapsområden återstår därför att utforska när det gäller företagens externa kommunikation utöver den rena marknadsföringen.

Ett sådant område är studiet av hur företaget bemöter och bör bemöta en situation där PR- och marknadskommunikativa intressen ska förenas med juridiska kommunikationsintressen. Mötet har studerats, men då enbart utifrån ett krishanteringsperspektiv. I Sverige har dessutom denna disciplin passerat nästan obemärkt förbi. Med denna uppsats hoppas jag därför bidra till att öka uppmärksamheten för och medvetenheten om en marknadsföringsföreteelse med kraftig framtidspotential. Framför allt hoppas jag fördjupa den befintliga forskningen genom att kartlägga några praktiska exempel på hur juridiska processer har initierats som ett verktyg för att vinna massmedial uppmärksamhet.

1.6 Disposition

I inledningsavsnittet diskuteras den bakomliggande problematiken innan syftet och några centrala begrepp definieras samt det forskningsmässiga bidraget och dispositionen presenteras. Därefter följer metodavsnittet, i vilket uppsatsens forskningsmetod presenteras och problematiseras. I teoriavsnittet redovisas befintlig forskning med relevans för ämnet. Först presenteras ett antal teorier om public relations och detta fälts relation till marknadsföring och marknadskommunikation. Sedan presenteras ett antal teorier och modeller för mötet mellan kommunikation i juridiska processer och företagens övriga externa kommunikation. Efter att fallstudierna har presenterats i empiriavsnittet, tolkas och diskuteras de i analysavsnittet. Avslutningsavsnittet inleds med en slutdiskussion där jag knyter ihop säcken samtidigt som jag tar mig friheten att spekulera vidare kring några av resultaten. Detta innan uppsatsens upplägg och resultat problematiseras och dess företagsekonomiska och vetenskapliga implikationer diskuteras.

2 Metod

2.1 Val av metod

Uppsatsens syfte är att utreda utformningen av och viktiga risk- och möjlighetsavvägningar i den massmediala kommunikationen när företag initierar juridiska processer, i alla fall med ett delmål att nå massmedial publicitet. Uppsatsen ska helt enkelt tydliggöra och skildra en företeelse. Detta borde innebära att en deskriptivt inriktad kvalitativ metod är lämpligast. Enligt Merriam (1994: 21f) används deskriptiva metoder just när målet är att beskriva eller förklara en företeelse snarare än förutsäga en kausalitetskedja, och ett lämpligt medel för att nå detta mål är att använda fallstudier.

Yin (1994: 8) menar att fallstudier är att föredra framför allt när företeelser i nutiden ska undersökas samtidigt som det inte går att manipulera relevanta variabler. Genom att rikta in sig på en enda företeelse eller situation, alltså fallet, försöker forskaren belysa hur viktiga faktorer i företeelsen samspelar. Detta gör fallstudier särskilt lämpliga för denna uppsats, eftersom den också går ut på att belysa den komplexa strukturen bakom ett visst händelseförlopp som förekommer i dagens samhälle och som fortfarande pågår.

Kvalitativt inriktade fallstudier bär enligt Merriam (1994: 25ff) fyra karaktäristika. För det första är de *partikularistiska*. De fokuserar på en viss situation, händelse, företeelse eller person. Det gör alltså dessa fallstudier – de fokuserar på användandet av juridiska processer för att nå massmedial publicitet. För det andra är de *deskriptiva*, vilket innebär att de ger en omfattande beskrivning av den studerade företeelsen. Fallstudierna är strukturerade efter Shannon & Weavers kommunikativa basmodell. Denna modellens förmåga att täcka de mest väsentliga aspekterna i en studerad kommunikationsprocess, ger fallstudierna en kortfattad men bred beskrivning. För det tredje är kvalitativa fallstudier *heuristiska*, med vilket avses att de kan förbättra läsarens förståelse för det studerade fenomenet. Jag hoppas att uppsatsens fallstudier bidrar till ny kunskap om en hittills ganska ouppmärksam och obearbetad företeelse. För det fjärde är kvalitativa fallstudier *induktiva*. Generaliseringar, begrepp, hypoteser och liknande uppstår ur fallstudiens information, som i sin tur stammar ur den kontext som omger det man studerar. Detta ständiga omprövande av princip- och vägval är sannerligen något som har kännetecknat arbetet med denna uppsats och dess fallstudier.

2.2 Forskningsdesign och datainsamling

2.2.1 Litteraturstudie

Uppsatsarbetet inleds med en genomgång av relevant litteratur inom public relations i allmänhet och företagskommunikation med relation till juridik i synnerhet. Litteraturen består av böcker, forsknings- och även några branschtidskriftsartiklar. Det studerade materialet kokas ned i det teoriavsnitt som återfinns längre fram. Litteraturstudien kan delas i två delar. Den första delen, som återspeglas i avsnitt 3.1, är vad Merriam (1994: 74) beskriver som en *metodologisk genomgång*, det vill säga fokuserande på forskningsmetoder och definitioner. Här försöker jag beskriva det akademiska fält som uppsatsen kretsar kring. Den andra delen, som återspeglas i avsnitt 3.2, är vad som enligt samma terminologi skulle beskrivas som en *teoretisk genomgång*, det vill säga inriktad på relevanta teorier. Denna del klarlägger viss befintlig forskning om juridikens möte med företagets externa kommunikation.

Att på detta sätt inleda studien genom att rekapitulera befintlig litteratur, är inte för inte den vedertagna ordningen. Merriam (1994: 73f) påpekar att undersökaren annars riskerar att studera ett trivialt problem, kopiera en tidigare undersökning eller upprepa andras misstag.

2.2.2 Fallstudier

Två fall studeras:

- Spelbolaget Unibets stämning av svenska staten, där den senare anklagas för att bryta mot EU-rätten när den upprätthåller sitt eget monopol på spelmarknaden.
- Logistikföretaget Locadis stämning av svenska staten för EG-rättsbrott när privatimporterad alkohol beslagtogs och förverkas.

Någon dag innan denna uppsats skulle tryckas gick det senare företaget i konkurs. Myndigheterna hade mer eller mindre regelbundet beslagtagit företagets alkohol, vilket till slut gjorde dess situation ohållbar (Åkerlund, 2007). Detta är i det här sammanhanget helt exogena faktorer som inte förtar det principiellt intressanta och relevanta i fallet.

Anledningen är nämligen enkel att jag valde att studera just dessa två fall. Att initiera en juridisk process med målet att ta det till EG-domstolen, är väldigt lämpligt om man vill nå massmedial publicitet. Det finns än så länge inte särskilt många fall att välja mellan, och av de få som finns har de flesta EG-rättslig anknytning. De studerade fallen är helt enkelt

representativa för att beskriva fenomenet – ett fenomen som ännu så länge är begränsat men rymmer potential. En lycklig omständighet i valet av dessa två fall är att de drivande företagen representerar två vitt skilda typer inom svenskt näringsliv – det ena är en börsnoterad multinationell storkoncern, det andra är ett småföretag på landsorten.

Fallstudierna struktureras med utgångspunkt i de fyra grundkomponenterna i Shannon & Weavers kommunikativa basmodell (se avsnitt 3.1.3) – som i litteraturstudien framhävs som ett viktigt instrument för att analysera kommunikationsprocesser som exempelvis kommunikation i massmedier. På detta sätt klarläggs de viktiga aspekterna av utformningen i den massmediala kommunikationen. För att så träffande som möjligt ringa in dessa aspekter, har fallstudierna vilat på ett antal underfrågeställningar. Dessa har utkristalliserats ur den kommunikativa basmodellen.

Primärkällorna i den här uppsatsens fallstudier är de genomförda intervjuerna. Holme & Solvang (1997: 101) menar att urvalet av vilka som ska intervjuas bör göras utifrån vissa teoretiskt och strategiskt definierade kriterier. I dessa fallstudier var kriteriet att intervjua interna och externa kommunikatörer och jurister samt andra nyckelpersoner som har varit operativt eller strategiskt inblandade i den integrerade kommunikation som studeras i fallstudierna. I tabell 1 redovisas vilka intervjuer som har genomförts.

respondent	funktion	plats	tidpunkt
Andersson, Fredrik	chef för Public Affairsgruppen på Prime PR, kommunikativ rådgivare till Ola Wiklund	möte	29 augusti 2006
Eriksson, Jonas	PR-konsult med Unibet som uppdragsgivare på GCI	telefon	12 januari 2007
Fjellner, Christofer	ledamot i Europaparlamentet, ordförande i föreningen Grupptalan för privatimport inom EU	möte	8 maj 2005
Fjellner, Christofer		telefon	11 januari 2007
Lesse, Pontus	koncernchef på Unibet Group 2000-2005	telefon	10 januari 2007
Lundberg, Inga	press- och IR-aleskvinna på Unibet Group	telefon	11 januari 2007
Serlow, Christin	biträdande jurist på Wistrand advokatbyrå, biträdande jurist för Locadi och Grupptalan-föreningen	möte	18 maj 2005
Serlow, Christin		telefon	10 januari 2007
Tjernström, Jim	VD på Locadi	telefon	16 januari 2007
Wiklund, Ola	advokat på Wistrand advokatbyrå, juridiskt ombud för Unibet, Locadi samt Grupptalan för privatimport inom EU	möte	10 maj 2005
Wiklund, Ola		telefon	10 januari 2007

Merriam (1994: 136ff) menar att datainsamlingen i en kvalitativ fallstudie är dynamisk. Tillvägagångssättet utvecklas efterhand. Intervjuerna styrs av ett antal frågeställningar som ska utforskas, men ordalydelse och ordningsföljd är inte bestämd i förväg (Merriam, 1994: 88). I linje med detta gick jag in i intervjuerna utan ett fast frågeformulär, men med en övergripande intervjumall, vilken i grova drag återspeglade de frågeställningar som är övergripande för fallstudien och som redovisas i figur 2 längre fram. Inför och under varje intervju justerades mallen mer eller mindre. På detta sätt kunde respondenterna och jag själva ta upp de synpunkter och aspekter som vi bedömde vara mest relevanta. På detta sätt kunde jag när intervjuerna var färdiga konstatera att de osökt även hade kommit att uppehålla sig mycket vid risker och möjligheter i samband med det kommunikativa användandet av de juridiska processerna. Dessa aspekter kom därför att inlemmas i fallstudien.

En unik styrka med fallstudier är enligt Yin (1994: 8) att de kan hantera många olika typer av empiriskt material. Detta har varit lämpligt eftersom utbudet av sekundärkällor är ganska gott.

2.2.3 Analys- och slutsatsdiskussion

I avsnittet om studiens analys och slutsatser knyts erfarenheterna från de två fallen ihop. Gemensamma och åtskiljande drag uppmärksammas och läggs till grund för mer generella slutsatser. På dessa slutsatser appliceras lämpliga teorier från litteraturstudien (främst från avsnitt 3.2, som utgör den teoretiska genomgången enligt begreppsapparaten i avsnitt 2.2.1). Därmed försöker jag uttolka och diskutera en bild av utformningen av den massmediala kommunikationen då juridiska processer initieras för att nå massmedial publicitet.

2.2.4 Slutdiskussion

I slutdiskussionen spekulerar jag en aning friare från forskningsmaterialet. Jag samlar ihop de trådar som har förts upp under empiri- och analysavsnitten, och försöker föra dem till ett mer operativt plan. Därmed försöker jag också skissa kring ett svar på den sista frågan i figur 2 längre fram – det vill säga vilken kommunikativ effekt som kan nås då juridiska processer initieras för att nå massmedial publicitet.

2.3 Studiens tillförlitlighet

För att avgöra tillförlitligheten hos vetenskapliga studier brukar man kräva att de är reliabla och valida. Även om dessa krav enligt Holme & Solvang (1997: 94) spelar en något mindre roll i kvalitativa undersökningar, kan även sådana förbättras genom att ta hänsyn till kraven.

Reliabilitet avser i vilken utsträckning resultatet kan upprepas. Undersökningen ska inte påverkas av vem som har genomfört den och hur (Lundahl & Skärvad, 1992: 89). Merriam (1994: 182f) menar att forskaren i kvalitativa studier snarare ska sträva efter att resultaten har en mening och konsistens – att de är *beroende*. Hon föreslår tre tekniker som kan användas för att uppnå detta. Forskaren ska (1) förklara sin position i förhållande till antaganden, teorier, studieobjekt och informationsinhämtning; (2) använda flera olika metoder för insamling och analys; (3) beskriva sina metoder så detaljerat att andra forskare kan använda avhandlingen som en manual för att upprepa studien.

Med validitet avses frånvaron av systematiska mätfel, och man skiljer mellan inre och yttre sådan. *Inre validitet* anger i vilken utsträckning forskaren verkligen mäter det som hon har för avsikt att mäta. Merriam (1994: 179f) anger sex strategier som en forskare kan använda sig av för att säkerställa den inre validiteten i kvalitativa undersökningar. Forskaren ska (1) använda flera forskare, flera informationskällor och flera metoder för att bekräfta de resultat som efterhand uppträder; (2) låta de personer som har tillhandahållit informationen få kontrollera forskarens beskrivningar och tolkningar av denna information; (3) under en längre tid eller genom upprepning göra observationer av samma företeelse; (4) kontinuerligt be kollegerna komma med synpunkter och kommentarer på resultaten; (5) involvera de personer som studeras i alla skeden av forskningen från begreppsbyggnad till slutrapport; (6) klargöra de skevheter som forskaren riskerar att ha med sig in i undersökningen genom att uttrycka utgångspunkter, antaganden och perspektiv.

Yttre validitet anger i vilken utsträckning undersökningens resultat är generaliserbara på andra situationer än bara den undersökta (Merriam, 1994: 183). Merriam (1994: 187f) har en strategi även för hur den yttre validiteten ska höjas. Forskaren ska (1) ge en så tät beskrivning att den som vill överföra resultaten ska ha tillräckligt med information för bedömningen; (2) avgöra hur typisk det studerade fallet är i jämförelse med andra i samma kategori; (3) genomföra en korsanalys mellan olika fall.

Så långt det har varit praktiskt möjligt har jag försökt att nå upp till alla dessa krav. För det första har jag varit tydlig med att presentera studiens syfte, bakgrundskontext och metod – så att andra ska kunna gå tillbaka till och vidareutveckla resultatet. På samma sätt har jag ovan diskuterat på vilket sätt de studerade fallen är representativa. Jag hoppas också ha förklarat varför jag själv tycker att ämnet är intressant.

För det andra har jag strävat efter att uppnå triangulering. Jag har intervjuat representanter för de funktioner som är centrala i processen, flera av dem vid mer än ett tillfälle och en viss tids mellanrum. I samband med fallstudierna har jag förutom intervjuerna även studerat tidningsartiklar och rättstexter, samtidigt som analysavsnittet är välfyllt med referenser till den befintliga teorin på området. Detta analysavsnitt – där jag länkar ihop befintlig teori med de båda fallstudierna – är också näraliggande en sådan korsanalys av fallstudier som Merriam efterlyser.

För det tredje har jag under arbetets gång låtit andra ta del av mina tillfälliga resultat, arbetshypoteser och slutsatser. Även några av respondenterna har kontinuerligt underrättats om och kommit med värdefulla synpunkter på uppsatsens fortskridande och upplägg.

3 Teori

I teoriavsnittets första del ämnar jag med befintliga teorier ringa in vilken sorts kommunikation det utgör, när juridiska processer initieras som ett verktyg för att få publicitet. Detta för att i den senare delen presentera olika teorier om hur PR- och marknadskommunikationen kan samordnas med juridisk kommunikation.

3.1 Företagets externa kommunikation

I grunden handlar den här uppsatsen om kommunikation och information som värdeskapande faktor för företag. Distinktionen är enkel. *Kommunikation* är ”processen för människors kontakt med varandra”, medan *information* är ”innehållet i denna process” (Larsson, 2001: 26). van Riel (1995: 26) benämner det *corporate communications* och avser då ”ett ledningsinstrument med vilket all medveten intern och extern kommunikation harmoniseras så effektivt som möjligt, genom vilket man skapar en gynnsam grund för relationer med grupper som företaget är beroende av”.

Enligt van Riel (1995: 1f) ska corporate communications tillsammans med finansiell ledning, produktionsledning och human resource-ledning bidra till företagets framåtskridande. Kommunikationens roll består i att uppfylla två funktioner. För det första att utarbeta och utföra en kommunikationspolicy som för potentiella och existerande målgrupper ger en heltäckande och tilltalande bild av företaget. För det andra att uppmärksamma relevanta utvecklingar i omgivningen och anpassa företagets budskap till dessa.

Det Varey & White (2000: 5) benämner *externa system* av corporate communications, är en ännu precisare avgränsning av det område denna uppsats uppehåller sig inom. Sådana system handlar om att presentera ”relevant information om företagets interna processer, till den externa omgivningen i syfte att påverka beteendet hos olika publikker”. Denna uppsats fokuserar på den externa kommunikationen från företaget till en viss grupp intressenter – de som företaget vill förmå uppmärksamma och köpa företagets produkter.

3.1.1 Public relations och marknadsföring

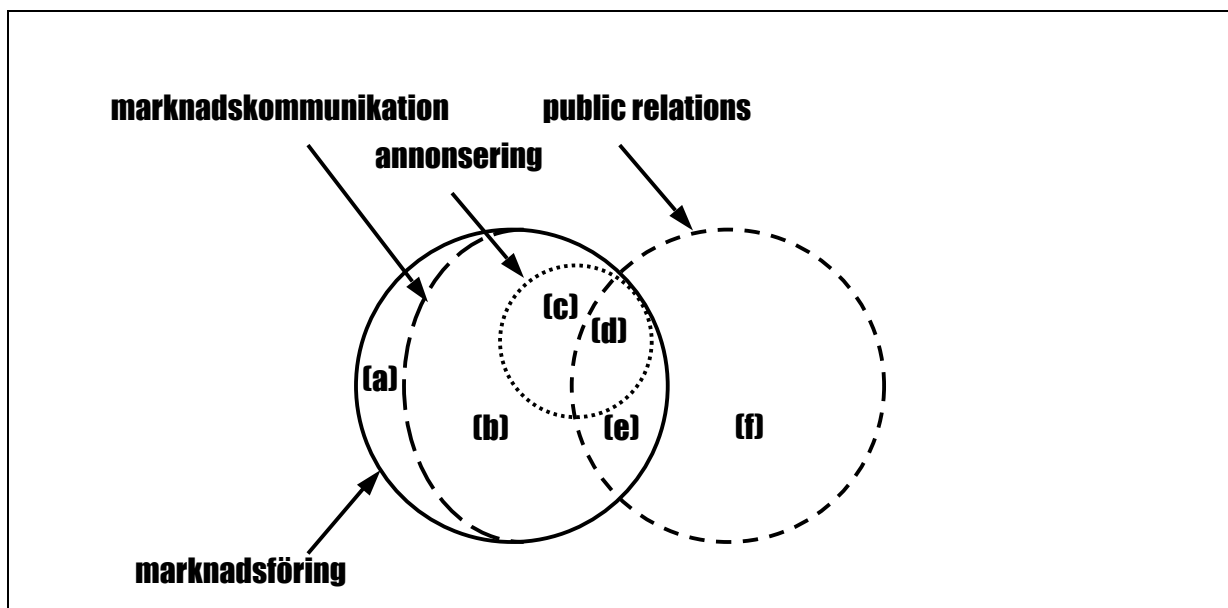
Är denna kommunikationsform då att hänföra till public relations eller handlar det om vanlig marknadsföring? Här är det viktigt att definiera begreppen. Både marknadsföring och public

relations är två uttrycksformer för den externa kommunikationen. Kotler & Mindak (1978: 13ff) benämner dem som ”the major external functions of the firm” och schematiserar deras ömsesidiga förhållande genom fem tänkbara modeller. För det första kan man i likhet med Ehling et al (1992: 390) betrakta marknadsföring och public relations som helt åtskilda enheter. För det andra kan man i likhet med Cutlip (1992: 27f), Hutton (1996: 157) och Fawkes (2001: 5f) se dem som olika enheter med vissa förenande drag, där produktpublicitet och kundrelationer är de mest uppenbara. För det tredje kan man se företagets public relations som en delkomponent av marknadsföringen, där public relations främsta roll helt enkelt är att underlätta företagets försäljning. För det fjärde kan man i stället – med motiveringen att företagets framtid alltid avgörs av uppfattningen hos nyckelintressenterna – se marknadsföring som den del av public relations som handlar om att tillfredsställa kunderna. För det femte kan man – och detta verkar vara Kotler & Mindaks egna ståndpunkt – se public relations och marknadsföring som två allt mer integrerade enheter. Detta eftersom båda funktioner talar om publiker och marknader, erkänner behovet av marknadssegmentering, i strategiformuleringen bejakar betydelsen av marknadsattityder, perceptioner och företagsimage och understryker vikten av en ledningsprocess som består av analys, planering, implementering och kontroll.

Det skulle vara otidsenligt att se marknadsföring och public relations som helt åtskilda enheter. Företagets utveckling på marknaden påverkas uppenbarligen av fler faktorer än enbart förhållanden för och i relation till kunden (se bland annat diskussion i avsnitt 1.1). Det är också orimligt att betrakta public relations som en delkomponent av marknadsföringen. PR handlar om relationer och målsättningar i förhållande till fler intressenter än enbart kunder. Samtidigt finns det funktioner inom marknadsföringen som faller utanför PR – exempelvis processer som rör pris- och distributionsfrågor. Allt detta sammantaget visar också att det är något förenklat att se PR och marknadsföring som två integrerade enheter. Snarare verkar det finnas faktorer som både skiljer och förenar dem båda. Denna uppsats vilar därför på synsättet att marknadsföring och public relations är två skilda enheter med vissa förenande drag.

Hutton (1996: 157) klargör hur distinktionen ska dras. I figur 1 illustreras vilka aktiviteter som faller under de båda begreppen. Marknadsföring är enligt denna indelning (a) distribution, logistik, prissättning, produktutveckling och liknande, (b) försäljningsaktiviteter, (c) traditionell annonsering via massmedier, (d) ickekommersiell annonsering, (e) produktpublicitet och sponsring samt vissa medierelationer, kriskommunikation och corporate

identity. Public relations är förutom de två sistnämnda funktionerna (d och e) också (f) investor relations, samhällsrelationer, kommunikation till anställda, public affairs och liknande samt merparten medierelationer. Hutton skiljer på begreppen marknadsföring och marknads kommunikation, där det senare är den del av marknadsföringen som inte innehåller distribution, logistik, prissättning, produktutveckling och liknande. Eftersom de senare funktionerna inte har en direkt kommunikativ aspekt, är det logiskt att som Larsson (2001: 26) strama åt resonemanget och benämna public relations och marknads kommunikation som de två typerna av organiserad kommunikativ verksamhet.



Figur 1: Förhållandet mellan marknadsföring, marknads kommunikation, annonsering och public relations, enligt Hutton (1996: 157).

3.1.2 Integrerad kommunikation

Ovanstående distinktion är viktig att ha i åtanke eftersom jag i denna uppsats uppehåller mig vid ett möte mellan PR- och marknads kommunikation å ena sidan, juridisk kommunikation å den andra. Den PR- och marknads kommunikation som är relevant i det här sammanhanget är framför allt sådan kundinriktad kommunikation som faller under (e) i figur 1. Den juridiska kommunikationsfunktionen är sådan myndighets- och omvärlds inriktad kommunikation som kan kategoriseras under (f).

Allt fler ifrågasätter om marknadsförings- och PR-funktionerna ska delas upp i den operativa verksamheten (Larsson, 2001: 52; A. Gregory, 2001: 49; Bryntesson et al, 2002: 15f; Erikson, 2002, 153ff). Inte minst dagens krav på flexibla organisationer har fått många att plädera för en integration av företagets olika kommunikationsfunktioner.

Hutton (1996: 156ff) menar dock att dessa påpekanden på sätt och vis är överflödiga. Få ifrågasätter nämligen att all kommunikation till befintliga och potentiella kunder bör samordnas. Ifall ett företags marknadskommunikation inte är integrerad beror det snarare på att något är fel i organisationen. Och vem motsätter sig egentligen att även den återstående marknadsföringsdelen och PR-funktionerna inlemmas? Problemet är enligt Hutton att det i praktiken är omöjligt, eftersom marknadskommunikationsfunktionen oftast måste placeras under antingen marknads- eller kommunikationsavdelningen. Därför menar han att den verkliga diskussionen gäller huruvida företaget ska ha *integrerad marknadsföring* eller *integrerad kommunikation*. Begreppen kan illustreras med hjälp av figur 1. Integrerad marknadsföring innebär att alla funktioner innanför marknadsföringscirkeln är integrerade. På samma sätt innebär integrerad kommunikation att alla funktioner innanför PR-cirkeln är integrerade. Frågan är helt enkelt vilken avdelning som ska ”äga” det överlappande området.

När den juridiska kommunikationen ska samordnas med PR- och marknadskommunikation berörs funktioner som alla faller innanför PR-, men i vissa fall utanför marknadsföringscirkeln. Enligt Huttons begreppsapparat rör sig denna uppsats alltså i området integrerad kommunikation. För att juridiska processer ska kunna användas som ett proaktivt kommunikationsinstrument, krävs det att företagets kommunikation är välintegrerad. Ett verktyg som ursprungligen var avsett som (f) i figur 1, har också kommunikativa effekter som gör att det kan användas som (e).

3.1.3 Modeller för public relations

Denna uppsats behandlar alltså två funktioner som har integrerats och är uttryck för och har karaktären av public relations. Det brukar ofta sägas att public relations saknar en fullständig konceptuell modell (Cutlip et al, 1994: 198). Mycket riktigt är det sparsmakat med akademiskt gods på detta område. Men det har gjorts vissa försök att skapa heltäckande modeller, och det kan därför vara lämpligt att titta närmare på några av dessa.

Grunig & Hunt (1984: 21ff) har presenterat en karta för att med fyra modeller beskriva public relations historiska vidareutveckling. Varje modell beskriver en utvecklingsfas, men samtliga förekommer fortfarande och representerar därmed varsin typ av PR-verksamhet.

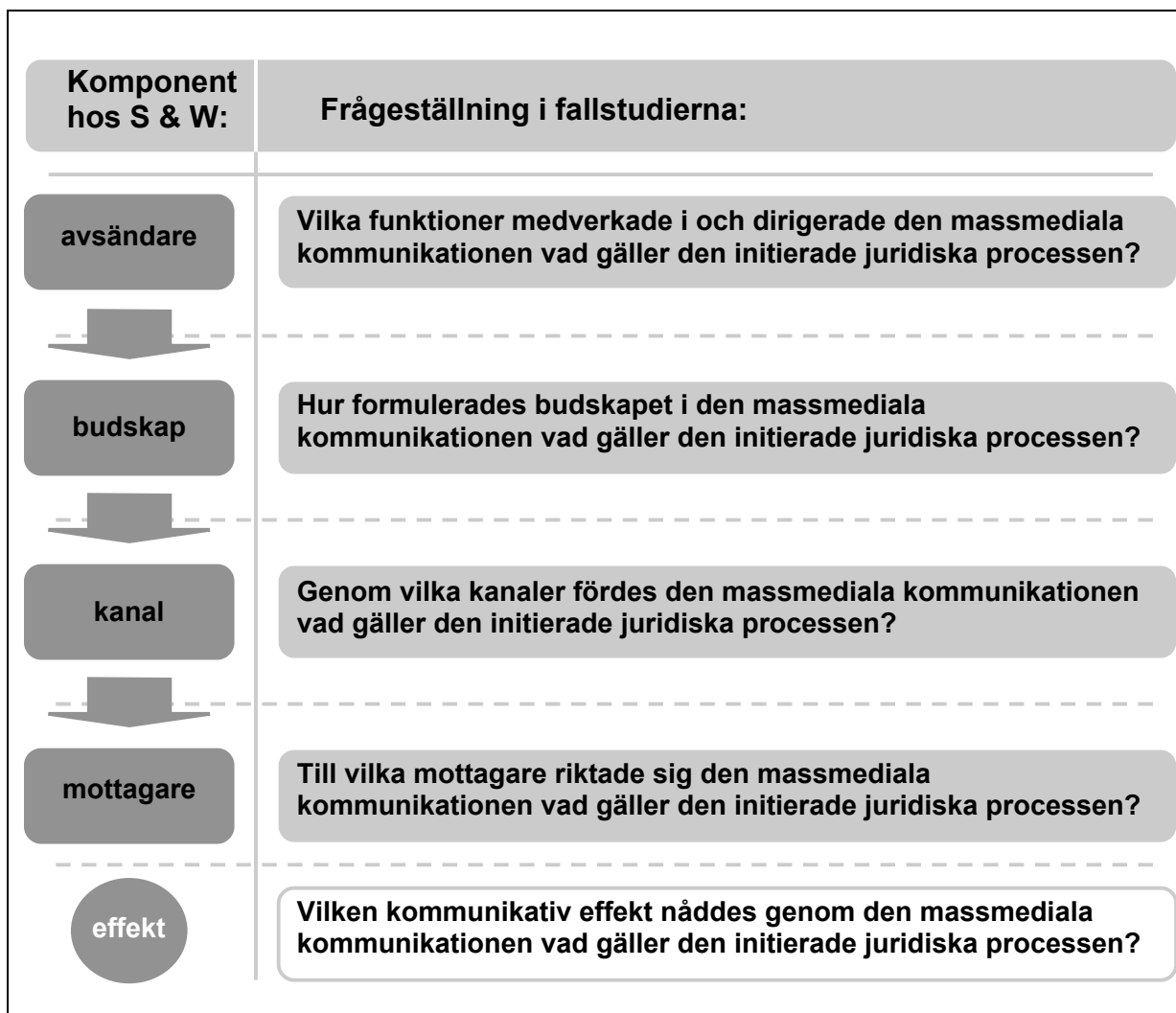
Publicitetsmodellen innebär att organisationen genom envägskommunikation försöker skapa uppmärksamhet med varje medel – inte sällan med hjälp av ofullständig, förvrängd och halvsann information. Under denna grupp faller traditionell produktreklam och säljaktiviteter. *Informationsmodellen* innebär att PR-arbetet är mer journalistiskt inriktat. Syftet är att genom envägskommunikation sprida organisationens budskap, men med intentionen att ändå ge objektiv information. Till denna grupp kan därför framför allt räknas kommunikation från myndigheter och icke vinstdrivande organisationer. Med den *asymmetriska tvåvägsmodellen* används vetenskaplig kunskap för att övertala olika publikationer att inta attityder eller beteenden som gynnar organisationens ståndpunkt. Den *symmetriska tvåvägsmodellen* innebär en balanserad kontakt mellan företaget och olika målgrupper. De båda sistnämnda modellerna används ofta av myndigheter, men medan den förra gör sig bättre på konkurrensmarknader återfinns den andra oftast på reglerade marknader.

Modellerna speglar två föreställningsvärldar för PR och annan kommunikationsverksamhet; De tre första modellerna företräder den traditionellt *asymmetriska* där sändaren är överordnad mottagarna, medan den fjärde företräder den nyare *symmetriska* där kommunikationsprocessens aktörer ligger på ungefär samma nivå. Annorlunda uttryckt, i de asymmetriska modellerna förändrar organisationens PR omgivningens attityder och beteenden, i den symmetriska förändras både organisation och omgivning av organisationens PR (Grunig & Hunt, 1984: 23; Grunig & Grunig, 1992: 289f). Larsson (2001: 47) kallar distinktionen ”övertalande kontra övertygande retorik”. De situationer som beskrivs i den här uppsatsen får hänföras till den symmetriska tvåvägsmodellen. Det handlar kanske inte om tvåvägskommunikation i en bokstavig bemärkelse, men kommunikationsbudskapet påverkas onekligen av omgivningen. Instrumentet vilar ju på att förhålla sig framför allt till utvecklingen i rätten och allmänhetens uppfattning. En lyssnande attityd är helt avgörande.

Grunig & Hunts modell kan kopplas till den kommunikativa basmodell som ursprungligen utformades av Shannon & Weaver (se bland annat Grunig & Hunt, 1984: 24; Cutlip et al, 1994: 228ff; Gibson, 1998: 21f; Larsson, 2001: 39ff). Modellen går ut på att identifiera avsändare (source), budskap (message), kanal (channel) och mottagare (receiver) för att på så sätt beskriva kommunikationsprocessens utformning generellt eller i specifika fall. Modellen har kontinuerligt vidareutvecklats – bland annat har ett feedback- respektive störningselement kopplats till och hänsyn tagits till aktörernas kontextuella faktorer. I den här studien är den

ursprungliga modellen dock fullt tillräcklig, eftersom den ska användas som ram för uppsatsens fallstudier.

Modellen verbaliserade tidigt av Lasswell genom att hänga upp den i en uppsättning frågor: ”Who? Says what? In which channel? To whom? With what effect?” (i Larsson, 2001: 39). En extensiv tolkning av dessa frågor, översatta till de processer som studeras i den här uppsatsen, återfinns i figur 2.



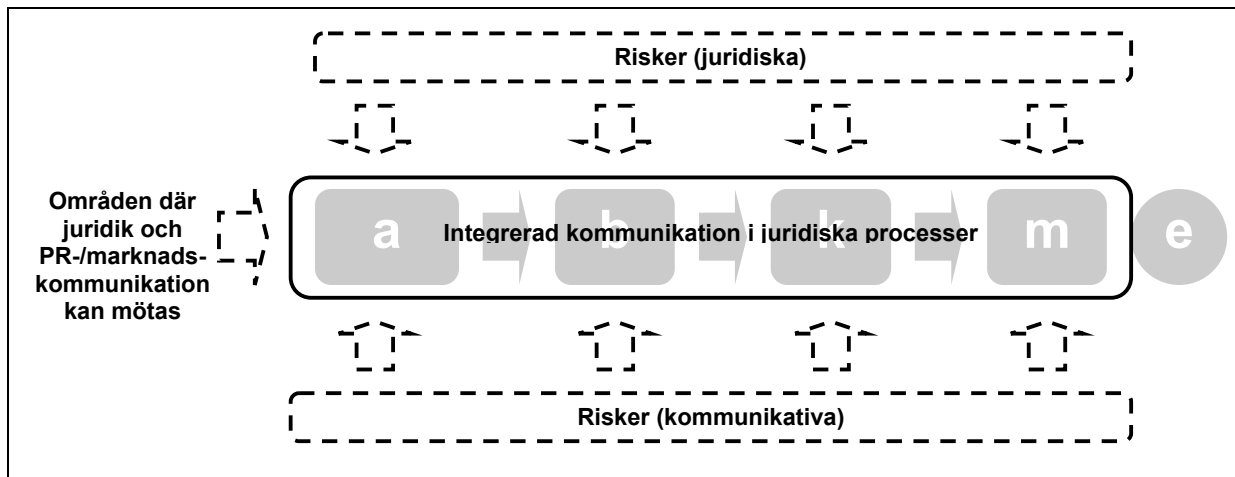
Figur 2: Fallstudiernas frågeställningar utmejslade ur delkomponenterna i Shannon & Weavers kommunikativa basmodell och Lasswells frågor.

3.2 Juridik som kommunikationsobjekt

I följande avsnitt kommer jag att presentera några teorier om mötet mellan juridiska aktiviteter och PR- och marknads kommunikation. Som jag har konstaterat ovan handlar denna forskning mest om hur kommunikation kan och bör användas i juridiska krissituationer, men jag är övertygad om att dessa teorier också kan justeras och bli applicerbara på en situation

där kommunikationen är proaktiv och den juridiska processen ses som kommunikativt värdeskapande.

I figur 3 illustreras hur juridik som kommunikationsobjekt förhåller sig till Shannon & Weavers kommunikativa basmodell.



Figur 3: Juridik som kommunikationsobjekt inordnat i Shannon & Weavers kommunikativa basmodell.

3.2.1 Områden där juridik och PR-/marknads-kommunikation kan mötas

McCann (1994: 43f) talar om fyra tematiska situationer där företag bör vara särskilt lyhörda inför både de juridiska och kommunikativa aspekterna:

- Människofrågor, det vill säga nedläggning; arbetsolycka; arbetsmiljöproblem; personalreducering; avskedande av nyckelchef; brotts- eller annan besvärande anklagelse mot chef; arbetsmarknadskonflikt; sextrakasserier; etnisk eller könsdiskriminering; sammangående, uppköp eller omorganisering av företag; anklagelse om olagliga ekonomiska aktiviteter.
- Miljöfrågor, det vill säga giftigt eller på annat sätt farligt utsläpp; upptäckt av farligt utsläpp eller förhållande; anställdas utsättande för giftiga ämnen; vatten- och luftföroreningar; ekologiska konsekvenser av produktdesign, förpackningar, distribution och användande.
- Anläggningsfrågor, det vill säga brand eller explosion; skadliga olyckor hos personalen; zonindelning; uppmärksammat införskaffande och innehav av egendom.
- Produktfrågor, det vill säga produktmanipulering; produktåterkallelse; produktansvar i samband med skada eller olycka; anklagelser om produktfara, förfalskning, varumärkesintrång, ineffektivitet eller vilseledande marknadsföring.

Det är dock uppenbart att dessa situationer till sin natur är krisinriktade. Den komplettering som Andersson & Rankka (2004: 42) har gjort, är därför väldigt fruktsam. De pekar ut ett antal juridiskt relaterade situationer där ”rätt kommunikation kan göra skillnad”. I stort överlappar de McCann, men de anger också några situationer där fundamenten för att initiera en process faktiskt finns: tvist med tidigare företagsledning, insiderbrott, konsumentmakt och grupptalan, konkurrensfrågor, EG-rättsliga frågor och utformandet av ny lagstiftning. Sådana processer kan ju lika gärna startas självmant och efter noggrann strategisk planering.

3.2.2 Integrerad kommunikation i juridiska processer

Kraven på integrerade kommunikationslösningar har reflekterats även i synen på den juridiska kommunikationen. Som jag har konstaterat efterlyser allt fler att krishantering av juridisk karaktär involveras i företagets PR (Cooper, 1992; Fitzpatrick, 1995: 34; Gibson, 1998: 20).

Cutlip et al (1994: 71f) menar att samarbete gör att PR-avdelningen kan öka tydligheten i den juridiska avdelningens kommunikation, och på så sätt minska risken för missförstånd. Omvänt kan juristerna genom en dialog med PR-avdelningen – förutom att garantera att inga juridiska misstag begås i kommunikationen – lättare undvika många situationer som skulle vara negativa för organisationens PR. Liknande banor är Glassroth (2005) inne på när han menar att strategin vid kommunikationen av juridiska ärenden, inte skiljer sig från den strategi företaget bör tillämpa i annan kommunikation; Samarbete med intern och extern expertis ökar organisationens tillgång på information och kunskap. Därmed blir organisationens kommunikation mer flexibel, verklighetsanpassad och organisationsgenomsyrande. Carter (2004) lyfter fram vikten av att kommunikatörerna och juristerna tidigt enas om ett gemensamt mål som de sedan strävar efter och fortlöpande återkopplar till.

Så långt om vilka kompetenser som ska vara delaktiga i att bestämma den kommunikativa strategin när ett företag har hamnat i en juridisk kris. Men vad ska de då bestämma? Det finns flera förslag på kommunikativa strategier. Prime PR (2002) slår fast en grundläggande princip; I en situation där de juridiska och kommunikativa aspekterna bör samordnas, måste denna samordning ligga till grund för all extern kommunikation – såväl skriftlig som muntlig.

Lukaszewski (1995) presenterar *litigation visibility management* som en övergripande strategi för att få grepp om företagets kommunikativa agerande i det initiala skedet av en juridisk kris. Detta begrepp består konkret i fem moment; att ledningens ofta dåliga kunskaper om det

juridiska systemet snabbt förbättras, att de mönster som dessa situationer brukar följa identifieras och läggs till grund för kommunikationsstrategin, att insatser fördelas för att bemöta felaktig nyhetsrapportering om fallet, att klassiska misstag som garanterar dålig publicitet undviks samt att ledningen förmedlar en positiv bild genom att följa en sjustegsmodell. De sju stegen (Lukaszewski, 1995: 23; Lukaszewski, 1997a: 28f) i denna modell går ut på (1) att erkänna att problemet existerar och markera att företaget ska försöka åtgärda det; (2) att förklara varför problemet uppstod och vad organisationen har lärt sig av det; (3) att utfärda en deklARATION där problemlösningen kommuniceras; (4) att verbalisera ånger, empati och skam som organisationen bör känna; (5) att bjuda in offer och till och med konkurrenter som rådgivare i problemlösningen; (6) att eftersträva nolltolerans mot liknande problem i framtiden; samt (7) att snabbt försöka kompensera offren. Genom att följa dessa steg reduceras intresset från massmedia och myndigheter men samtidigt också upprördheten hos berörda parter.

Även McCann (1994: 44f) ställer upp ett antal principer att följa i kommunikationen av den juridiska krisen. Företaget ska agera skyndsamt och hela tiden framför allt följa vad som är faktiskt och moraliskt rätt. Aktionsplanen ska planeras väl – företaget måste unna sig vad det kostar att få en så fullständig överblick som möjligt över problemets natur och bredd – och i tidigt och kontinuerligt samråd med juridisk sakkunskap. Hela händelseförloppet ska dokumenteras och varken företagens omvärld eller ännu mindre dess direkta intressenter får sväva i okunskap och vara dåligt informerade.

Ett långsiktigt perspektiv har Fitzpatrick (1995: 33ff). Hon menar att kommunikatörer och jurister bör sträva efter goda relationer *före* kriser, så att de förstår den andres funktion och fungerar effektivt *under* kriser. Företaget bör därför (1) se till att jurister och kommunikatörer samarbetar, lyssnar till och lär av varandra för att hantera företagens kriser; (2) bevaka trender och utvecklingsförlopp som företaget kan påverkas av, särskilt juridiska skeenden; (3) utvärdera och lära av hur andra företag har reagerat på kriser; (4) ha beredskap för att rättsprocessen i sig medför en öppenhet med information som kan leda till ytterligare avslöjanden och anklagelser; (5) bemöta intressenters rykten om problem i företaget, särskilt om dessa rykten har en potential att underminera omgivningens förtroende för företaget; (6) undvika att kriskommunikationen i sig orsakar ytterligare juridiska problem. Dåliga nyheter måste kommuniceras så effektivt och genomtänkt att de inte i onödan upprör omgivningen; (7) skapa medvetenhet hos de anställda om den juridiska betydelsen i företagens alla

dokument, även den interna korrespondensen; (8) använda talespersoner med goda kunskaper om både juridik och PR; (9) utforma ett måldokument som demonstrerar att företaget inte bara reagerar på krisen, utan också förbinder sig att försöka undvika upprepningar i framtiden; (10) uppmuntra följandet av lagar och etiska principer i företagets verksamhet.

Twardy (1994) ställer sig delvis vid sidan om de integrerande strategierna. Han menar att de båda funktionerna visserligen måste arbeta tillsammans med varandra och klienten, men att de ändå måste ta fram två olika strategier. Juristen utarbetar den strategi som sätter klienten i bästa möjliga rättsliga position, medan kommunikatören tar fram den strategi som sätter klienten i bästa möjliga kommunikativa position. Det är långt ifrån alltid som dessa strategier strävar i samma riktning.

3.2.3 Risker

Som jag konstaterade i inledningen måste företaget när det är inblandat i juridiska händelseförlopp ta hänsyn till två poster: Å ena sidan de kostnader/intäkter som kan bli en direkt följd av det juridiska händelseförloppet, å andra sidan de värdeminskningar/värdevinster som riskerar att uppstå på grund av uppmärksamheten kring detta händelseförlopp. Den sistnämnda posten kan mycket väl överstiga den förstnämnda (McCann, 1994: 43; Fitzpatrick, 1995: 33; Lukaszewski, 1995: 23).

Prime PR (2002) fastslår att ”kommunikativ och juridisk konsultation bör föregå handling” när:

- Företaget är inblandat i en rättsprocess. Då krävs särskild försiktighet i såväl sakfrågor kopplade till processen som det dagliga kommunikationsarbetet.
- Det föreligger risk att företaget ska involveras i en rättsprocess.
- Företaget befinner sig i en medial kris eller hårdbevakad situation som kan tänkas få juridiska konsekvenser.

I dessa situationer ökar riskerna, och det är då särskilt viktigt att göra en ordentlig bedömning av för företaget potentiella scenarion, hot och risker.

Vid sidan om den bedömning som rättsväsendet genomför, genomgår företaget alltså även en bedömning från massmedier och allmänhet. Denna bedömning kallas av Andersson & Rankka (2004: 41ff) för *den mediala domstolen*. Den mediala domstolen utser ofta en skyldig snabbare än den juridiska domstolen. Och då utan sådan formalia, objektivitet och

överklagbarhet som präglar den senare. Medierna tenderar att döma utifrån tillgänglighet, öppenhet och kommunikativ förmåga snarare än sakförhållanden. Det är den mediala domen snarare än den verkliga som når den breda omgivningen, eftersom allmänhetens och massmedias uppmärksamhet på fallet tidsmässigt sammanfaller. Balansgången mellan de juridiska och kommunikativa aspekterna är enligt Gibson (2003) särskilt viktig eftersom bedömningen i den mediala respektive verkliga domstolen ibland påverkas av och påverkar varandra. Det föreligger alltså en övergripande PR- och marknadskommunikativ risk som är oberoende av de juridiska insatserna.

Det juridiska arbetet handlar om att i positiv riktning påverka de kostnader/intäkter som kan följa direkt av det juridiska händelseförloppet, medan det PR- och marknadskommunikativa arbetet syftar till att försöka styra de värdeminskningar/värdevinster som riskerar att uppstå på grund av uppmärksamheten kring detta händelseförlopp. De relevanta riskerna relaterar till dessa båda poster. Olika omständigheter kan ha negativ inverkan – men vad som påverkar dem varierar beroende på vilken post det är. Skillnaderna i fokus på olika poster återspeglar hur juristen och kommunikátören betonar olika risker. Därför kan man ur dessa skiljelinjer utläsa vilka de juridiska respektive PR- och marknadsmässiga riskerna är. Med en integrerad kommunikation kan man inte lika enkelt göra någon sådan uppdelning – omständigheterna måste värderas i ett samlat grepp – men förmodligen bibehåller juristen och kommunikátören olika fokus även i en sådan process.

Andersson & Rankka (2004: 42) och Prime PR (2002) beskriver sex skiljelinjer mellan juristers och kommunikátörers bedömning. Dessa aktualiseras framför allt i krissituationer:

- 1) Erkännande – Den juridiska risken är att företaget medger ett allt för stort ansvar. Juristen tycker att företaget ska vara återhållsamt med medgivanden, eftersom de kan vändas mot det i en rättsprocess. Kommunikátören anser däremot att företaget för att vinna förtroende ska tala sanning och vara generös med att erkänna fel och misstag. Den PR- och marknadskommunikativa risken är att någon annan avslöjar felen. Detta kan innebära att företaget tappar initiativet och tvingas på defensiven i medierna.
- 2) Bagatellisering – Kommunikátören menar att företaget ska ta all kritik på allvar, även den ogrundade. Om företaget ignorerar omgivningens verklighetsuppfattning och problembeskrivning, uppstår den PR- och marknadskommunikativa risken att denna omgivning får en negativ bild av företaget. Detta kan generera ytterligare kritik och avslöjanden, där företagets initiala bagatellisering skulle vara försvårande. Den

- juridiska risken är att företaget självmant förstorar problemet. Ju större skuld och skada företaget medger, desto större problem riskerar företaget möta i en rättsprocess.
- 3) Empati – Kommunikatören betonar vikten av att visa medkänsla med de drabbade, även då företaget uppfattar sig som oskyldigt. Detta samtidigt som juristen betonar andra frågeställningar i budskapet. Dels av hänsyn till den fortsatta rättsprocessen, dels givet vilka fakta som är relevanta juridiskt-tekniskt. När människor har lidit skada eller kanske rent av omkommit, finns det en PR- och marknadskommunikativ risk att en stel juridisk kommunikation uppfattas som cynisk, oärligt och okänsligt. De tre ovanstående skiljelinjerna pekar samtidigt på en juridisk risk för att medge ett allt för långtgående ansvar i ett händelseförlopp som dessutom har överdrivits av motparten.
 - 4) Öppenhet – Kommunikatören förespråkar att företaget delar med sig av så mycket information som möjligt. Ju mer information företaget håller för sig själv, desto mer finns det för massmedia att avslöja. Juristen menar att företaget genom att dela med sig av information, i synnerhet skriftlig, lämnar ut onödigt mycket till eventuella motparter. Den juridiska risken är att företaget lämnar ut information som kan utnyttjas av motparter, den PR- och marknadskommunikativa risken är att företaget stimulerar ytterligare negativ uppmärksamhet.
 - 5) Skyndsamhet – För kommunikatören är informationens kvalitet kopplad till en tidsaspekt. Ju tidigare i en process som en aktör tillför information, desto mer kan denne påverka utfallet. Därför är det ofta viktigare att informationen är snabb snarare än helt korrekt. I en juridisk krissituation kan det vara förödande att vänta för länge med att kommunicera till omvärlden (Waldmeir, 2003). Samtidigt har det juridiska agerandet i initialskedet givetvis betydelse för allmänhetens uppfattning i sakfrågan och därmed hur företagets renommé påverkas (Budd, 1994: 11). Juristen betonar dock vikten av att informationen är precis och korrekt, och detta oavsett tidsaspekten. Det föreligger alltså en PR- och marknadskommunikativ risk för att företaget inte agerar tillräckligt skyndsamt, och därför förlorar initiativet och möjligheten att påverka den massmediala bilden. Samtidigt finns en juridisk risk för att företaget agerar alltför skyndsamt, och som ett pris för detta tillhandahåller felaktig information.
 - 6) Skriftlig dokumentation – I skarpt läge föreligger en PR- och marknadskommunikativ risk att kommunicera muntligt. För att försäkra att en fastslagen budskapsstrategi inte frångås, kan det vara bättre att exempelvis publicera pressmeddelanden än att låta en pressad VD intervjuas. Ofta vill kommunikatören därför att företaget kommunicerar

skriftligt. Men detta kan samtidigt innebära en juridisk risk. I en rättsprocess är tolkningsutrymmet mindre för skriftliga dokument än för muntliga kommentarer.

Cutlip et al (1994: 71) lägger till ytterligare en skiljelinje:

- 7) Relationer – Kommunikatören har till uppgift att bygga och upprätthålla ömsesidiga och harmoniska omvärldsrelationer. Juristens existens bygger på reella och potentiella konflikter. Kommunikatören stärker sin position då organisationen har goda relationer. Juristen stärker positionen då organisationen har problem med relationerna. Det föreligger en i vart fall PR- och marknadskommunikativ risk för att företagets långsiktiga relationer förstörs av att företaget på detta sätt involveras i en konflikt och uppfattas som konflikt- och problembenäget.

Om ovanstående risker är relaterade till motstridiga intressen mellan juridik och PR-och marknadskommunikation, pekar Cooper (1992) på en mer operativ risk, när han lägger till ytterligare en skiljelinje:

- 8) Ord – Både juristen och kommunikatorn har ordet som arbetsredskap. Juristens fokus ligger på positioneringen inför och under en rättsprocess. Rättsliga utfall vilar på fakta som skapas av ord. Hon vill inte förlora kontrollen över dessa ord, men är likgiltig inför opinionens reaktion när företaget vägrar att kommentera. Kommunikatören är däremot tränad att med hjälp av ord styra opinionen i önskvärd riktning. Hennes synsätt är att opinionen kommer att dra alla andra, rätten inkluderat, med sig om den vänds till företagets fördel. Juristen oroas över att budskapet blir allt för precist, medan kommunikatorn oroas över att det blir oprecist. Ur detta kan man dra ut såväl en juridisk som en PR- och marknadskommunikativ risk för att företagets fastslagna budskap och strategi frångås.

En annan, närmast psykologisk, aspekt på skiljelinjerna belyses av Cipalla (1994). Även denna skiljelinje pekar på en operativ risk:

- 9) Yrkeskulturell misstänksamhet – Juristen har fördomar om kommunikatorns dåliga kunskaper om juridik. Kommunikatören har fördomar om juristens ovilja att marknadsföra sin sak. Denna skiljelinje pekar på risken att juristen och kommunikatorn har motstridiga målsättningar eller får samarbetssvårigheter med varandra eller företagsledningen.

Jag redovisade tidigare Fitzpatrick's (1995: 33ff) handlingsstrategier för att kommunikatörer och jurister ska mötas. Några av dessa principer kan även peka ut ytterligare potentiella risker i mötet mellan företagets juridik samt PR- och marknadskommunikation. Hon aktualiserar risken för att företaget missbedömer och underskattar de händelseförlopp som det påverkas av, risken för att krisen skapar en friktion som i sig leder till nya kriser, risken för att enskilda medarbetare inte inordnar sig i eller har uppfattat företagets beslutade strategi samt risken för att det saknas tillräckliga kunskaper om juridik och kommunikation i strategiorganisationen.

Men riskerna kan också komma utifrån. Flera yttre omständigheter kan påverka om kommunikationsstrategierna blir framgångsrika eller inte. För det första kan rättssystemet bortse ifrån den juridiska prestationen, och ta hänsyn till kommunikativa omständigheter. En juridisk risk är att rättens bedömning påverkas lika mycket av *sättet* på vilket företaget kommunicerar kring de juridiska anklagelserna – som *vad* företaget kommunicerar (Lukaszewski, 1997a: 23; Lukaszewski, 1997b: 42). För det andra tenderar massmedia att ägna sig åt spekulationer och effektsökeri (Lukaszewski, 1997a: 24f). Då kanske det inte spelar någon roll vilken juridisk och kommunikativ strategi företaget har valt. Företaget riskerar mycket väl att brottas med spekulationer och sakuppgifter som helt enkelt inte stämmer. Det innebär både juridiska respektive PR- och marknadskommunikativa problem.

En annan aspekt på externa risker är att företaget faktiskt är större än sig självt. Lukaszewski (1997a: 26) menar att företaget bör fokusera inte bara på den ekonomiska kalkylen. Samtidigt som det ibland kan vara rationellt för företaget att fokusera på de PR- och marknadskommunikativa aspekterna snarare än de juridiska, måste hänsyn tas också till de allvarliga personliga konsekvenser som en ofördelaktig utgång i rättsprocessen kan få för vissa medarbetare i företaget. Den juridiska risken handlar alltså inte bara om den juridiska risken för företaget. Den kan också spilla över på företagets omgivning.

4 Empiri

I empiriavsnittet redovisas fallstudierna var och en för sig. För att undvika upprepningar redovisas viss information och vissa intervjuer även i analys- respektive slutsatsavsnittet.

4.1 Unibet mot svenska staten

4.1.1 Allmänt om fallet

Unibet är ett svenskägt spelbolag, noterat på Stockholmsbörsens O-lista, med huvudkontor i London. Genom internet är företaget en av de största privata speloperatörerna på den europeiska marknaden, men det säger sig ha över en miljon kunder spridda över fler än 150 länder (www.unibetgroupplc.com/corporate/templates/InformationPage.aspx?id=148).

I det så kallade Gambelli-målet meddelade EG-domstolen i november 2003 att monopol på spelområdet står i strid med den fria etableringsrätten inom EU, men att nationella domstolar kan tillåta begränsningar om det är motiverat med hänsyn till tvingande allmänintresse, och det inte är diskriminerande eller oproportionerligt givet syftet (EG-domstolen, 2003).

De privata spelbolagen hävdade – i motsats till den dåvarande regeringen – att EG-domstolens besked innebar att det svenska spelmonopolet inte var förenligt med EG-rätten. I slutet av november 2003 lämnade därför två bolag i Unibetkoncernen in en stämningsansökan till tingsrätten. Där yrkade de att rätten skulle fastställa att lotterilagens förbud att främja deltagande i lotteri (främjandeförbudet), inte hindrar Unibet från att marknadsföra sina tjänster, att denna fastställelse skulle ges interimistisk verkan och att staten skulle betala skadestånd för den skada som Unibet hade lidit och fortfarande led på grund av detta förbud (Unibet, 2003 samt Unibet, 2004a).

Efter Unibets stämning följde några slingriga turer. Staten, genom justitiekanslern, avfärdade Unibets krav. I första hand menade staten att det förelåg processhinder. Talan kunde enligt staten inte prövas, eftersom det inte förelåg något konkret rättsligt förhållande mellan staten och Unibet och en prövning skulle innebära att tingsrätten i strid mot svensk lag utfärdade direktiv till andra myndigheter (Staten genom justitiekanslern, 2004). Tingsrätten gick på statens linje och menade alltså att den inte kunde pröva fastställsetalan (Eskilstuna tingsrätt, 2004). Unibet överklagade beslutet med hänvisning till att det förvägrades en EG-rättslig

rättighet och att detta förorsakade dem stor skada. EG-rätten är överordnad nationell rätt, och företaget menade därför att det måste kunna tillvarata sådana rättigheter med ett effektivt rättsmedel (Unibet, 2004b). Hovrätten gick emellertid på tingsrättens linje (Svea hovrätt, 2004) och när Unibet överklagade till Högsta domstolen yrkade det att HD skulle inhämta ett förhandsavgörande från EG-domstolen huruvida främjandeförbudet är förenligt med EG-rätten – annorlunda uttryckt huruvida Unibet borde få marknadsföra sig i Sverige enligt EG-rätten (Kindbom, 2004). Ett sådant förhandsavgörande efterfrågade HD också i slutet av 2005 (Kindbom, 2005b). Dessförinnan hade Unibet hunnit lämna in nya yrkanden på interimistisk verkan till tingsrätten. I avgörandet av detta ändrade sig nu rätten. Unibet hade visserligen rätt att få frågan om interimistiskt verkan prövad, men främjandeförbudet strider inte mot EG-rätten (Kindbom, 2005a). Även detta beslut fullföljdes av hovrätten, varpå Unibet överklagade till HD. HD begärde i sin tur förhandsavgörande av EG-domstolen även på frågeställningen om effektiva rättsmedel kan användas för att tillvarata en rättighet enligt EG-rätten (Bratthall, 2006). Det är alltså två frågeställningar som nu ligger hos EG-domstolen. Den senare håller på att komma till ett avgörande – generaladvokaten lämnade i november 2006 ett för Unibet negativt yttrande (Sundberg, 2006). Men den i sammanhanget relevanta frågeställningen – den om Unibets möjligheter att få bedriva spel i Sverige – väntar fortfarande på att avhandlas i EG-domstolen.

Även om vägen till EG-domstolen kan tyckas slingrig, råder det ingen tvekan om att Unibets plan hela tiden var att få processen dit. Det främsta syftet med denna process var alltså att skapa positiv rätt genom ett beslut i EG-domstolen, men att processen gav publicitet och väckte opinion var inte helt oviktigt. ”Huvudsyftet var att få till ett beslut, men sedan ska man inte sticka under stol med att det var ett bra tillfälle att utnyttja det där. (...) Vi var ju förhindrade att marknadsföra oss traditionellt, så PR var ju ett väldigt viktigt marknadsföringsvapen i vår verksamhet. I allt vi gjorde såg vi till att utnyttja PR-vapnet samtidigt. Men jag tror aldrig att vi gjorde någonting bara för att skapa PR” (Lesse, 2007). ”Vi ville få igång en debatt om monopolet, men också ställa staten till svars. Men visst fanns det en affärsmässig grund för det” (Lundberg, 2007).

I stort har syftet inte förändrats över tiden (Wiklund, 2007), med undantag för att regeringsskiftet givetvis ändrade förutsättningarna något. Att Sverige har fått en regering som har en annan syn än den tidigare på EU-samarbetet och på statliga monopol, påverkar både de juridiska och kommunikativa förutsättningarna (Lundberg, 2007). En annan förändring över

tid är att insikten om fallets PR- och marknadskommunikativa potential har förstärkts för vissa. ”PR-delen kom som en grädda på moset, och snart började vi inse hur viktigt den delen var” (Wiklund, 2005).

Det hade under en längre tid funnits funderingar på att inleda en juridisk process mot staten. Då handlade det dock om inte lika omfattande åtgärder, som att stämma Svenska Spel för de TV-inslag (exempelvis Keno-dragningar) som monopolföretaget använder och som eventuellt skulle kunna betecknas som otillåten reklam (Eriksson, 2007). När förhandsbeskedet i Gambellimålet kom, gjorde företagets juridiska ombud en grundlig genomlysning av rättsläget. Därefter bestämde Unibets styrelse att företaget skulle gå vidare med en stämning på EG-rättslig grund. ”Unibet hade kampanjat för monopolets avskaffande i några år, med den här processen togs det kravet till en ny kommunikativ nivå. (...) Det var ett drömläge för oss efter att Gambelli-beskedet hade kommit. EG-domstolen hade givit oss rätt och massmediernas intresse för branschen var stort. Att stämningen kom så snart efteråt, var nog medvetet” (Eriksson, 2007).

4.1.2 Avsändare

Efter styrelsens beslut påbörjades planeringen kring bästa tidpunkt för stämningen och liknande frågor. ”När vi satt och tänkte var vi jurister. Klienten, min kollega och jag tänkte att nu finns det skäl att stämma” (Wiklund, 2005).

I fortsättningen har sedan företagsledningen, företagets PR-byrå och företagets juridiska ombud samspelat. Den senare gruppens synpunkter har varit avgörande. ”Klienterna tycker att vi ska göra det som vi jurister tycker är bäst. (...) Juristerna har en ganska stark ställning i sådana här processer eftersom juridiken inte är så lätt. Kommunikationsproffsen tar nog mer strategiskt ansvar då” (Wiklund, 2005). PR-byråns uppgift har bestått i att agera budbärare till journalister av den bestämda kommunikationen. ”För vår (PR-byråns, min anm) del har det handlat mer om publicitetsskapande än om lobbying” (Eriksson, 2007).

Den förra koncernchefen menar att även juristernas roll var klart avgränsad – att se till att det gick juridiskt korrekt till. ”Vi ville ha en expert med oss. Men hur vi utformade det och vad vi sa och hur vi lade upp det, det var det vi (företagsledningen, min anm) själva” som bestämde. Hos företagsledningen rådde ingen direkt oro för att begå juridiska övertramp i kommunikationen. Det handlade snarare om att stämma av så att man sa rätt saker (Lesse,

2007). ”Det är vi (företagets ledning och kommunikatörer, min anm) som styr det där. Sedan kan ju våra advokater ibland komma med olika synpunkter och idéer. Som läget är just nu, så är det ju en väldigt processteknisk inriktning, och den är för krånglig för gemene man att förstå. Den kommunicerar vi inte särskilt” (Lundberg, 2007). Juristernas inflytande verkar alltså vara relaterat till var företaget befinner sig i den juridiska processen.

Förutom företagets koncernchef uttalar sig även det juridiska ombudet externt, men i det senare fallet med fokus på juridiska aspekter. ”VD och jag hade olika roller med olika budskap, och jag skulle köra det juridiska. Ibland körde VD:n också det rättspolitiska, men vi lirade ihop. Vi utformade pressmeddelandena tillsammans, eftersom juridiken var så viktig” (Wiklund, 2005). Oftast uttalar sig dock ombudet. ”När det kommer så är det oftast juridiskt-tekniska aspekter på frågorna, och då är det bättre att han tar det” (Lundberg, 2007).

Men juristernas kunskaper kan också ha positiv inverkan på de rent kommunikativa aspekterna. ”Ibland kan det finnas en större kreativitet hos juristen än hos PR-människan i hur man ska komma runt saker. Man kan höja kvaliteten på kommunikationen, även i det fallet” (Wiklund, 2005).

4.1.3 Budskap

I stämmingsansökan argumenterade Unibetföretagen för det första för att de skulle få skadestånd för den skada det svenska spelmonopolet hade inneburit för dem, och för det andra för att de omedelbart skulle tillåtas annonsera, något som de var förhindrade till enligt den svenska lotterilagen. Det kommunikativa syftet var att illustrera att Unibet inte får en rättvis chans mot den statligt ägda konkurrenten. ”Alla älskar ju en underdog. Här kommer en liten uppstickaren mot stora staten. Då tar ju alla vår sympati” (Lesse, 2007). Det råder uppenbara ojämnhetsförhållanden mellan de statliga respektive privata spelbolagen – förbudet mot att verka på den svenska marknaden och det marknadsföringsförbud som följer på detta – och argumentationen byggdes helt på detta. ”Budskapet får inte vara för komplicerat, det måste vara ganska klart”, kommenterar det juridiska ombudet (Wiklund, 2005).

Det är inte helt problemfritt att på detta sätt låta det juridiska budskapet vara en så central beståndsdel i den totala kommunikationsstrategin. ”Ibland tyckte PR-folket att en del formuleringar i pressmeddelandena var för krångliga” (Wiklund, 2005). Men det har juristerna haft förståelse för och åtgärdat.

4.1.4 Kanal

Unibets planerade kommunikation har nästan uteslutande vilat på de juridiska inlagorna. På företagets hemsida tillhandahålls länkar till de egna inlagorna till tings- och hovrätten, statens svaromål samt rättsinstansernas protokoll. Men bara till en viss punkt. Från tidpunkten när processen började bli allt för juridiskt komplicerad, återfinns inlagorna inte längre. Även om det juridiska budskapet är centralt, ska man nämligen inte luras att tro att enbart de juridiska aspekterna är avgörande. Om något budskap bedöms sakna kommersiellt värde så kommunicerar Unibet inte det (Lundberg, 2007).

Debattartiklar har inte använts i någon noterbar utsträckning, men i februari 2005 spred Unibet en SIFO-undersökning som bland annat visade att svenskarna tror att spelmonopolet kommer att vara avskaffat inom fem år och att de tycker att de privata spelbolagen borde ha samma rätt som Svenska Spel att marknadsföra sig. Alldeles efter att den hade initierats använde Unibet även processen i sin annonsering – då på stora billboards där företaget förklarade vad de uppfattade som orättvist i monopolfrågan. Vintern 2005 genomfördes en annonsserie där Unibet uttryckte sitt missnöje med spelmonopolet – ett finurligt sätt att gå runt annonsförbudet. Rätten att uttrycka åsikter är ju grundlagsskyddad (Sundling, 2005).

En kanal som kanske är numerärt liten, men desto viktigare sett till målgrupp och syfte, är de juridiska ämnesartiklar som företagets ombud har skrivit i olika fackpublikationer. PR-taleskvinnan säger också – förmodligen hälften på skämt och hälften på allvar – att ett syfte med rättsprocessen var att öka varumärkeskännedomen hos jurister (Lundberg, 2007).

De juridiska ombuden ämnar även utnyttja huvudförhandlingen i EG-domstolen till att tydliggöra det kommunikativa budskapet. ”Det blir en fully fledged huvudförhandling med många vittnen och även mycket muntlig bevisning” (Wiklund, 2005).

4.1.5 Mottagare

Domstolen är ur en teknisk bemärkelse den primära mottagaren för budskapet. Unibets främsta syfte med processen är ju att via domstolen häva spelmonopolet och marknadsföringsförbudet. Men sekundärt riktar Unibet in sig mot andra grupper som kan bidra till att förverkliga syftet – mer specifikt rör det sig här om politiker och jurister (Lundberg, 2007). Rimligen försöker Unibet genom processen bygga upp ett motstånd mot

spelmonopolet, framför allt hos de grupper som Lundberg nämner men indirekt också hos allmänheten.

Eftersom Unibet medger att de marknadskommunikativa aspekterna har varit betydelsefulla för att initiera processen och eftersom företaget till och med i annonsering har använt kampen mot monopolet som ett tema, är även befintliga och potentiella kunder och investerare att betrakta som mottagare.

4.1.6 Möjligheter och risker

En risk som Unibet reflekterade över, var att företaget hos allmänhet och därmed kunder skulle sakna stöd för sin position. ”Unibetfallet var bra eftersom det fanns ett underdogperspektiv. Vi verkade ha en kraftig opinion i ryggen. Om ett storföretag skulle inleda en process i publicitetssyfte men utan sådant stöd, så blir det nog bara trist” (Eriksson, 2007).

Själva konflikten betraktades dock inte definitionsmässigt som en risk. ”Ibland kanske ett företag vill uppfattas just som bråkstake. Om man är uppstickare kan det ibland behövas att man håller fanan högt. Den risk som finns är om motståndet är starkt hos opinionen.” (Eriksson, 2007).

I Unibets fall hade själva konflikten snarare positiva inverkningar på bilden av företaget. ”Genom att inleda den här processen satte Unibet bilden att de är en mer seriös aktör. (...) Att vara med i debatten är ju ett sätt att bygga varumärken. Efter hand blir man en naturlig aktör, och det ger en helt annan synlighet i medierna” (Eriksson, 2007). Det kan till och med vara så att företaget stärks av politikernas utfall i medierna. När det ansvariga statsrådet upprörs över Unibets börsnotering, eftersom ”deras affärsidé är ett lagbrott” (se bland annat Sennerdal, 2004) bekräftar det en konfliktbild som ligger i linje med Unibets budskap.

4.2 Locadi mot svenska staten

4.2.1 Allmänt om fallet

Locadi var ett svenskägt så kallat e-shippingbolag. Företaget erbjöd frakt- och logistik tjänster för varor som privatkonsumenter beställer från internethandelsföretag inom EU.

Verksamheten gick ut på att samordna transporter från internethandelsaktören till respektive

distributionsland. Själva distributionen sköttes i sin tur av nationella transportörsbolag (www.locadi.se).

I april 2005 lämnade Locadi in en stämningsansökan mot svenska staten till Stockholms tingsrätt. Enligt företaget hade några av deras transporter vid ankomsten till Sverige genomskotts av tullen, och alkoholdrycker hade vid påträffandet tagits i beslag och i vissa fall förverkats. Chaufförer hade också anhållits och en till och med dömts till fängelse. Tullverket, åklagarmyndigheter och domstolar hade vidtagit dessa åtgärder med hänvisning till att införseln skulle innebära smuggling enligt alkohollagen. Locadi menade dock att detta stadgande var oförenligt med EG-rätten, och att myndigheterna således brustit i kravet på normprövning – det vill säga den grundlagsfästa skyldigheten för domstolar och offentliga organ att endast tillämpa författningar som är förenliga med överordnade författningar. Locadi krävde skadestånd för detta, samt att domstolen skulle fastställa att Locadis verksamhet inte faller under alkohollagens importförbud med tillhörande sanktionsbestämmelser. I talan fanns även ett krav på interimistiskt rättsskydd gällande detta förbud (Locadi, 2005).

Strax innan stämningsansökan lämnades in medverkade Locadi också till bildandet av föreningen Grupptalan för privatimport inom EU (Aronsson, 2005). Sedan 2003 är det möjligt för personer eller organisationer att tala för och nå rättsverkningar för flera personer trots att dessa inte medverkar i målet, och en sådan process inleddes mot staten när föreningen i november 2005 lämnade in en stämningsansökan till tingsrätten. Där yrkades att staten ska ersätta de privatpersoner som har beställt alkoholdrycker över internet och inte fått dessa på grund av svenska myndigheters ingripande (Pär Wihlborg, 2005). Föreningens syfte är också att i framtiden hindra svenska myndigheter att på laglig grund beslagta och förverka alkohol som privatpersoner har beställt (www.euprivatimport.se/about.asp). Kraven är alltså snarlika Locadis. Även om Locadis stämning och grupptalan är två skilda processer, kan grupptalan betraktas som en komponent i Locadis kommunikationsstrategi. De sköts dessutom av samma juridiska ombud.

Staten genom justitiekanslern menade att det inte fanns grund för grupptalan och att rättegångshinder därför förelåg, och att myndigheterna i vilket fall inte var ett EG-rättsbrott (Staten genom justitiekanslern, 2006). Tingsrätten vilandeförklarade så småningom både Locadis och föreningens fall i avvaktan på att det så kallade Rosengrenmålet skulle avgöras av EG-domstolen. Rosengrenmålet – där EG-domstolen ombetts att lämna förhandsbesked

ifall det svenska förbudet mot privatimport av alkohol strider mot EU:s fria rörlighet på den inre marknaden – har ännu inte avgjorts, även om generaladvokatens yttrande kom i november 2006.

I januari 2007 – alltså innan den juridiska processen hade kommit till ett avslut – gick Locadi i konkurs. Tullverkets mer eller mindre regelbundna tillslag mot företagets verksamhet gjorde till slut företagets situation ohållbar. Enorma kvantiteter hade beslagtagits i väntan på att det juridiska läget skulle klargöras. Förmodligen var det detta som fick företaget på obestånd. I vilket fall saknar detta egentlig relevans för fallstudien.

4.2.2 Avsändare

Idén om att inleda en juridisk process kom från Locadi själva, men inte i syfte att få publicitet. ”Vi trodde på det här med att vi hade EG-rätten på vår sida. Att det kunde bli så mycket publicitet under så lång tid, trodde vi aldrig” (Tjernström, 2007). Det verkar snarare ha varit juristerna som först förde in de kommunikativa aspekterna (Wiklund, 2005). Någon PR-byrå kopplades dock aldrig in. Locadi skötte mediehanteringen själva, något som Tjernström (2007) medger var svårt utan någon erfarenhet på området.

Det var förutom företagets VD, kanske ännu mer företagets juridiska ombud som kommunicerade utåt. Det var ombudet, och inte representanter från företaget, som skrev en debattartikel i Expressen samma dag som stämningen lämnades in. Inte minst på grund av grupptalan blev själva principfrågan ett hett debattämne, även om Locadifallet fortfarande togs som utgång i denna diskussion. Därmed vidgades också den personkrets som offentligt förde Locadis talan. Grupptalan-föreningens ordförande kom att bli en viktig debattör för Locadis sak, och även den biträdande jurist som assisterade i fallet medverkade i debatten.

4.2.3 Budskap

Det direkta budskapet var att Locadi i fortsättningen fritt skulle få bedriva verksamheten, och att företaget skulle få skadestånd för statens ingrepp. Detta är ett dubbelbottnat budskap. I den förra delen inryms kravet att statens begränsning av privatpersoners möjligheter att importera alkohol ska avskaffas, i den senare delen målas konsekvenserna av begränsningarna upp.

”Locadiprocessen skiljer sig från Unibetprocessen. Unibet handlar om rätten att tillhandahålla tjänster. Det gör även Locadi, men i bakgrunden ligger här också relationen mellan den enskilde och staten” (Wiklund, 2005). Här handlade det alltså om att framställa Locadi som

det lilla småföretaget som hade blivit offer för den stora statens politik. Tjernström (2007) förnekar dock att det fanns en strävan att måla upp denna bild, men medger att medierna tog den vinkeln.

4.2.4 Kanal

Även Locadis kommunikation vilade framför allt på de juridiska inlagorna. Även om pressmeddelanden skickades ut, hänvisades på företagets hemsida till stämningsansökan och till några artiklar där importreglerna kritiserades. En viktig komponent i Locadis process var också artiklar och utspel gjorda av andra än Locadi, framför allt Grupptalan-föreningen och det juridiska ombudet.

Det kan vara en kommunikativ fördel att EG-domstolens processer är segt utdragna tidsmässigt. Parternas inlagor och svar, olika utlåtanden från till exempel generaladvokaten och sedan domstolen kommer med vissa tidsmellanrum. Detta gör att man kan rida på upprepningseffekten och upprätthålla ett långsiktigt intresse för processen. Det ger också mer tid och fler tillfällen att uttala sig (Fjellner, 2005). ”Målet har ju blivit vilandeförklarat, och då händer det ingenting med den juridiska strategin. I dessa mellanperioder gör kommunikatörerna i stället en viktig del av sitt jobb (Serlow, 2007). ”Under vilandeförklarandet handlar det kommunikativt sett mest om att mjölka ut så mycket som möjligt.” Det handlade framför allt om att skriva artiklar och göra pressutspel i frågan, men en minst lika viktig kanal var direktkommunikation i de virtuella forum och nätverk som finns för befintliga och potentiella köpare av privatimporterad alkohol. (Fjellner, 2007).

4.2.5 Mottagare

Precis som var fallet för Unibet, så vände sig Locadi både direkt till domstolen och indirekt till politiker och opinionsbildare som ska göras uppmärksamma på importbegränsningarnas problematik. Även för att uppnå det övergripande juridiska målet, finns det en poäng att också vända sig till människor som har privatimporterat alkohol, snarare än till allmänheten och beslutsfattare. De förstnämnda är mer engagerade i frågan (Fjellner, 2005).

Tjernström (2007) beskriver den speciella problematik som Locadi har brottats med i kundvården: ”Det har varit svårt för oss själva att kommunicera med kunderna. Vi kan inte säga var vi tar in varor, när de ska komma och så vidare eftersom tullen har analyserat varje ord vi säger. På det sättet har vi haft svårt i vårt förhållande till kunderna.” Den juridiska

processen blev ett sätt för Locadi att legitimera för kunderna att deras relation med Locadi var mer komplicerad än den med andra företag.

4.2.6 Möjligheter och risker

Även om risken för Locadis del är liten, reflekterar de berörda kring vikten av att företaget har täckning för den roll det försöker inta i den massmediala dramaturgin. ”Riskerna finns väl alltid om bilden inte stämmer. Om man som stort internationellt spelbolag utmålar sig som en liten uppstickare, en David, mot det stora statliga spelmonopolet, Goliat, och det sedan visar sig att man har etablering runt om i världen” (Andersson, 2006).

Det finns också en risk att strategin slår över. ”Företag som använder till exempel stämningar av affärskolleger eller konkurrenter som ett affärsverktyg, har ju inte setts med blida ögon på den svenska marknaden. Stenbeckssfären har bland annat blivit offer för synen att de använder de juridiska instrumenten i stället för att slåss på marknaden eller att för den delen slåss i medierna” (Andersson, 2006).

Juristen i Locadifallet lyfter också fram risken för att juristen och kommunikátören glider isär och att någon av dem frångår den fastslagna strategin. ”Risken för företaget är att juristen börjar gå sin egen väg och inte tänker på företagets budskap och kanske snöar in på juridiken” (Wiklund, 2005). Denna risk verkar dock inte ha tangerats i det aktuella fallet. ”Nu har det väl varit relativt styrt vad som ska hända på kommunikationssidan och vad det är för information som ska gå ut” (Serlow, 2005).

5 Studiens analys och slutsatser

5.1 Avsändare

Båda fallstudier visar att jurister, kommunikatörer och företagsledning är relativt samspelade. Störst vikt har bedömningarna från företagsledning respektive jurister, medan kommunikatörerna framför allt verkställer dessas vilja. Samtidigt verkar juristernas uppdrag tydligt avgränsat. Företagsledning och kommunikatörer avgör vad som ska kommuniceras, och juristerna får sedan säkra att det håller juridiskt. I egenskap av att vara denna kontrollfunktion, är det juristerna som tillsammans med företagsledningen uttalar sig utåt.

Lukaszewski talar om litigation visibility management. Fallstudierna visar att denna modell kan utvecklas i en version för juridiska processer som kommunikation med kundmarknader. Modellen styr då val av avsändare och budskap. Avsändaraspekten är att ledningen förutsätts vara införstådd med vad denna process innebär juridiskt och kommunikativt, samtidigt som kommunikationsstrategin måste vara förankrad hos alla berörda parter.

Locadifallet visar hur företaget organiserat kan alliera sig med externa aktörer som indirekt för företagets talan. Eftersom dessa aktörer inte har en formell koppling till företaget, har företaget heller inget ansvar för dem. Därmed kan dessa aktörer ta ut svängarna kommunikativt, utan att det står i konflikt med de juridiska målen.

Slutsatser:

- 1) Kommunikationen planeras av företagsledning och kommunikatörer. Juristen har en kontrollfunktion för att se till att kommunikationen ut uppfyller de juridiska kraven. Även om integrerad kommunikation är målet, måste dock företaget i vissa skarpa lägen och beroende på processens syfte, förmodligen välja huruvida juristens eller kommunikatörens krav ska vara överordnat.
- 2) Operativt sett verkar kommunikatörerna i bakgrunden, där de fungerar som budskapsförmedlare. Utåt uttalar sig företagsledningen, men även juristerna i specifikt juridiska frågor eller situationer.
- 3) Eftersom juristerna har en avgörande ställning som kontrollfunktion, är deras kvalitet den springande punkten. De måste både kunna det juridiska regelverket och förstå kommunikation.

- 4) Externa aktörer kan också utnyttjas som avsändare, något som är effektivt eftersom dessa aktörer i övrigt står fria från företagets varumärkeshänsyn och juridiska förpliktelser.

5.2 Budskap

Cutlip et al (1994: 71f), Glassroth (2005) och Carters (2004) konstaterande att den kommunikativa prestationen blir bättre om jurister och kommunikatorer samarbetar, verkar ha fått gehör i de studerade fallen. Den grundprincip som Prime PR (2002) slår fast för juridisk kriskommunikation, gäller även när företaget själv har initierat den juridiska processen. All extern kommunikation – hela budskapet – måste samordnas. Allt tyder på att även detta är uppfyllt i de studerade fallen.

Lukaszewskis litigation visibility management har bäring, men hans sju steg är däremot inte relevanta i det här sammanhanget. Dessa steg strävar efter att reducera intresset från massmedia och myndigheter medan syftet här snarast är det motsatta. Desto viktigare är McCanns principer, som rätt uppfyllda ger projektet en professionell inramning. Företaget bör agera skyndsamt, här i bemärkelsen att inte tappa tempo. Det bör följa vad som är moraliskt och faktiskt rätt. Projektet bör bygga på en välplanerad aktionsplan, vila på stabil juridiskt kunskap och noggrann dokumentation. Båda fallen visar att det är nödvändigt att genomföra en rättspolitisk analys – där olika scenarion analyseras – innan en process inleds. ”Annars kan det till och med gå fel och bli en boomerang” (Wiklund, 2005).

I både Unibet- och Locadifallen läggs tyngden i budskapet på den juridiska korrespondensen. Samtidigt gäller det att hitta ett budskap som är tydligt kommunikativt snarare än juridiskt komplicerat. Juridik, men så enkel juridik som möjligt. Det kanske inte är så komplicerat som man kan tro. ”Juridik och retorik och budskap ligger inte särskilt långt ifrån varandra. Att argumentera i en rättegångsprocess kan te sig mer komplicerat och med ett mer avancerat språk, men grunden är ju ändå en retorisk förmåga att försöka sammanfatta vad grundtesen är och vad lagstiftaren (...) har haft för baktankar, förarbeten och känsla när de skapade reglerna. Att tydliggöra att de regler man har i dag inte lever upp till den tanke som var från början, är väl den mest briljanta kombinationen av juridiska och mediala argument” (Andersson, 2006).

De juridiska kraven används för att måla upp en kommunikativ dramatik. Ett exempel är att den juridiska strategin i Locadifallet bidrar till att måla upp ett offerttema. Detta tema förstärktes genom grupptalan. Staten ställdes mot helt vanliga privatpersoner. Därmed förmedlades en folklig aspekt. Det ger bilden att detta problem faktiskt drabbar alldeles vanligt folk. David mot Goliat. Sundsvall mot Stockholm. På så sätt kan allmänheten dessutom relatera till frågan. Men då är det dock avgörande att det handlar om allmängiltiga krav. ”Det är en grundläggande budskapsstrategi att hänvisa till någonting som är bra för alla” parter i samhället (Andersson, 2006).

Precis som massmedial kommunikation brukar göra, bygger även denna på att budskapet upprepas. ”Det här är intressanta bevismål. Man måste visa tio gånger att kejsaren är naken, innan det går in någon stans” (Wiklund, 2005). ”Du får ju inte droppa en nyhet och sedan bara låta den falla till botten, det måste ju vara en uppföljning” (Serlow, 2005).

När väl projektet har inletts aktualiseras budskapsaspekten av en ”proaktiv” litigation visibility management. Det måste finnas en planering och mental beredskap inför olika scenarion som kan uppstå under processens gång, och en fortlöpande kontroll på rapporteringen för att kunna bemöta felaktiga uppgifter och dålig publicitet. I de studerade fallen verkar händelseutvecklingen dock inte ha föranlett någon omläggning av kommunikationsstrategierna (Wiklund, 2007). ”Det startades en branschförening, men det påverkade snarare säljledet, även om det också var ett sätt att bilda en motvikt mot statens monopol” (Serlow, 2007). Men även om strategin kanske inte omformulerades, blev den kanske effektivare över tiden. ”Det är som allt man håller på med, man blir bättre och bättre på vad man gör. Man lär sig att utnyttja och optimera möjligheter, hur journalister jobbar och så vidare” (Lesse, 2007).

Slutsatser:

- 1) För att budskapet ska vara hållbart måste det vara noga förberett utifrån både juridiska och kommunikativa aspekter. Nog så ambitiösa kommunikationsplaner kan falla, om det juridiska underlaget brister.
- 2) Budskapet är uppbyggt kring den juridiska korrespondensen. Detta ställer återigen höga krav på juristen. Hon måste kunna förmedla komplicerade juridiska resonemang på ett lättbegripligt och säljande sätt. Förmodligen är det detta som gör skillnad på vilka processer som kommunikativt sett blir mer eller mindre lyckade.

- 3) För att tydliggöra ett budskap även inom ramen för den juridiska kommunikationen, kan företagen utforma de juridiska kraven så att de bygger upp ett tema. Eftersom denna kommunikativa metod handlar om att väcka känslor hos publiken, exponerar sig dock företaget då för att kunna få känslorna emot sig.
- 4) Budskapsformuleringen är det moment som är i störst behov av fortlöpande uppföljning och eventuell revidering. Detta ställer höga krav på planering och dokumentation, men också på analys och kreativitet.

5.3 Kanal

Framför allt Unibet men i stor utsträckning även Locadi förmedlar den större delen av sina budskap via den juridiska korrespondensen. Detta räcker för att förmå medierna att kontinuerligt rapportera om utvecklingen. Den utdragna processen med en flitig korrespondens mellan parterna, ger bra förutsättningar för detta. Dessa förutsättningar är kanske dessutom bättre i Sverige än på många andra ställen. Här kan rättsprocesser få stor massmedial uppmärksamhet, särskilt om det handlar om en av få svenska processer i EG-domstolen. ”I Sverige är det nog ganska mycket buller kring rättsprocesser. Sverige är så litet. Även om det mest är brottsmål som uppmärksammas så passar det för att driva PR kring processer, för det är bara en handfull sådana som pågår samtidigt. Det flödet kan lilla media-Sverige hantera” (Wiklund, 2005).

Processerna har i förvånansvärt liten utsträckning kommunicerats genom andra kanaler än artiklar föranledda av pressmeddelanden eller av egna initiativ från massmedierna. Exemplet på debattartiklar och annonser är få. Locadi har dock i större utsträckning än Unibet använt andra kanaler, och en alternativ sådan kanal är privatpersonernas grupptalan mot svenska staten. Eftersom denna åtgärd har en massmedial udd och dessutom skänker processen associationer av offer mot förövare, är detta ett kraftfullt verktyg för enskilda företag. De kan kanalisera kommunikationen genom att mobilisera privatpersoner som engagerar sig i grupptalan mot myndigheter eller konkurrenter.

Slutsatser:

- 1) Kommunikationen sker nästan uteslutande genom pressmeddelanden eller genom att företagen kontaktas av massmedierna. Kommunikationen är väldigt traditionell så till vida att proaktiva kanaler som exempelvis debattartiklar nästan inte används. Här finns en hittills outnyttjad potential.

- 2) Den juridiska processen tillhandahåller genom sina olika procedurer ett batteri av kanaler som det är tids-, nyhets- och intressebaserat gynnsamt att utnyttja.
- 3) När det gäller att utnyttja den juridiska processen som kanal i sig, råder det också något större experimentlusta.

5.4 Mottagare

Synen på mottagare skiljer sig mellan processer som ska kriskommuniceras och processer som har initierats för att kommunicera med intressenter. I båda scenarion är det eftersträvanvärt att balansera budskapet så att det tilltalar både rättsväsendet och intressenterna. I det senare scenariot är dock kunder, investerare, anställda eller opinionsbildare – vilka intressenter beror på kommunikationsprocessens syfte – ibland viktigare än domstolarna.

Om man väljer att bygga kommunikationen på den juridiska korrespondensen, krävs det mycket arbete för att denna kommunikation i sin tur ska ta sig vidare till massmedias producenter och i sin tur konsumenterna. Även juristerna verkar införstådda med att de rättsliga handlingarna måste kombineras med hårt kommunikativt arbete för att de ska nå bred massmedial uppmärksamhet. ”Om man ska få in den frågan i media och den ska synas, måste det bli större. Det räcker inte att bara Locadi stämmer staten och någon samtidigt förbereder en grupptalan mot staten” (Serlow, 2005).

Slutsatser:

- 1) Rättsinstansen är alltid en mottagare, men den är inte den mest relevanta sådana. I fokus står i stället massmedierna i en direkt bemärkelse – de måste uppmärksammas och därefter vidarebefordra företagets kommunikation. I indirekt bemärkelse, och det allt går ut på, handlar det om att nå relevanta intressenter som förbrukar massmedierna.
- 2) För att vinna mottagarnas uppmärksamhet krävs att budskapet upprepas ofta och länge. Även under den myckna tid då processen inte aktivt pågår, måste mottagarna kunna möta budskapet från företaget.

5.5 Möjligheter och risker

Med olika slutsatser belyser Gibson (2003) och Cooper (1992) hur den opinionsmässiga respektive rättsliga bedömningen kan påverka varandra. Gibson ser en motsättning. Cooper

framhåller däremot att opinionen, enligt kommunikätrens synsätt, kan dra rätten med sig om den vänds till företagens fördel. I användandet av juridiska processer som ett verktyg för att nå massmedial publicitet, borde dualismen skapa en dynamik som kan utnyttjas. De juridiska verktygen kan användas för att driva processen framåt mot företagens PR-mål, och vice versa. Genom att använda rätt verktyg vid rätt tidpunkt och i rätt ordningsföljd, vänds många riskmoment snarare till möjligheter.

För det första har företaget ett försprång när massmedier och opinion formar sina intryck av processen, samtidigt som informationen har hunnit vägas mot juridiska aspekter. Eftersom företaget självmant har initierat processen kan det redan från början fokusera på att fortlöpande presentera positiv information, och paketera den på ett lämpligt sätt. Detta gör det även lättare för juristen och kommunikätren att synkronisera när informationen delas ut. Redan i en planeringsfas kan det avgöras vilken information som ska tillhandahållas initialt och när ytterligare ska släppas.

För det andra finns det därför ingen avgörande tidsdimension på samma sätt som i en påtvingad krissituation. Tiden används i stället för att ge optimal kommunikativ effekt. ”Vi jurister vet ungefär hur lång tid olika processer kan ta, och då kan man snabbt ställa om olika kommunikationsmodeller kring tidsperspektivet. Man kan vara mer på bollen helt enkelt” (Wiklund, 2005). Till skillnad från vid en reaktiv process så kan ett utdraget tidsperspektiv rent av vara bra. Ju längre process, desto längre tid av uppmärksamhet.

För det tredje ger metoden möjligheter att ladda kommunikationen med önskade värden. Den kommunikativa risken att företaget framstår som oärligt och okänsligt är inte överhängande i en proaktiv rättsprocess. Om inte syftet faktiskt är att ladda imagen med en uppkäftig eller hårdkokt image, så lär proaktiva processer vara mest aktuella i fall där företaget har underifrånperspektivet och fungerar som offret. ”Hur ser det här ut i media? Vad är jobbigt för till exempel staten som ägare? (...) det är oftast utmanaren som har att vinna på den här strategin” (Andersson, 2006).

Den juridiska risken för att erkänna ett allt för långtgående ansvar i ett händelseförlopp som dessutom kanske överdrivs av motparten, bygger på situationer där företaget reagerar på en krissituation. I ett läge där företaget har initiativet bör risken vara liten att ett allt för långtgående ansvar medges. Helt obefintlig är den dock inte. När juridiska åtgärder vidtas,

medges också att inte alla omständigheter i företagets förehavanden är oproblematiska. Det är alltså en risk som i någon mån kvarstår även i självvalda processer. Fallstudiernas medieanalys visar att framför allt många av Locadis exponeringar hade en sådan problemvinkel. Det går inte att bortse ifrån risken att stora delar av omgivningen inte uppfattar *varför* företaget är inblandat i ett rättsligt förfarande utan bara *att* det är så. Här finns en risk att företaget förväntas agera som om det vore i en kris, men inte gör så eftersom företagets företrädare fullt korrekt inte ser det som en kris. Icke desto mindre kan företagets renommé skadas av detta. Det kan också uppfattas som att företaget försöker dölja någonting, när det så uppenbart går på offensiven och tar till storsläggen. Den proaktiva strategin misstages alltså för en reaktiv.

För det andra finns det alltid en risk för att strategin slår över. Det är inte säkert att företagets stridslystnad mottas väl av omgivningen. Åtgärden kanske genomskådas och uppfattas som cynisk. Denna risk kan man dock undvika om man har ett folkligt stöd i själva principfrågan. En näraliggande risk är att företaget försöker ladda sin image med något som det inte kan förenas med. Det är en risk som gäller lika mycket här som i andra sammanhang.

För det tredje kvarstår risken att integrationen av de juridiska och kommunikativa intressena misslyckas. Den yrkeskulturella misstänksamhet som Cipalla (1994) varnar för, kan givetvis uppstå även när den juridiska processen initierades för att nå publicitet. Detta understryker hur viktigt det är att dra nytta av de förberedelser som man har haft utrymme att genomföra. Att sammansvetsa gruppen som ska arbeta tillsammans under processen, är en väsentlig del av dessa förberedelser.

För det fjärde går det inte – även om företaget lyckas att integrera den juridiska kommunikationen med PR – att helt eliminera de juridiska respektive kommunikativa risker som Andersson & Rankka (2004: 42), Prime PR (2002), Cooper (1992), Cutlip et al (1994: 71) och Cipalla (1994) pekar på.

Den juridiska risken att företaget, i syfte att visa empati, indirekt erkänner ansvar är visserligen irrelevant. Om det finns en sådan risk är fallet av sådan karaktär att företaget bör avstå att inleda processen. Konflikten mellan vad som är relevant att medge kommunikativt respektive juridiskt kvarstår dock.

Risken att företagets öppenhet utnyttjas juridiskt, försvinner inte. Information som är negativ för företaget släpps visserligen knappast. Om graverande omständigheter förekommer eller om företaget har agerat dubiöst i det bakomliggande händelseförloppet, hade processen knappast initierats. Men ju mer ett företag delar med av sig själv, desto mer utsatt riskerar det att bli i juridiska konflikter. Inte ens en självinitierad process är immun mot sådana risker. Eftersom en rättsprocess är ett informationsutbyte, innebär denna snarare tvärtom att företaget självmant utsätter sig för en riskexponering. Här finns också en beröringspunkt till riskerna för att företaget stimulerar fram ytterligare uppmärksamhet och att denna uppmärksamhet inte enbart är positivt laddad.

Risken för att företagets fastslagna budskap frångås förändras heller inte av att rättsprocessen sker proaktivt. Precis som i det reaktiva fallet så är det främst kommunikátören som oroas över att någon företrädare för företaget ska avvika från budskapsstrategin, medan juristen oroas över att företagets kommunikation ska bli allt för specifik och på så sätt mindre tvetydig för motpart och domstol. Men precis som gäller risken för motstridiga målsättningar och samarbetssvårigheter mellan juristen och kommunikátören, så minskar denna risk när rättsprocessen är självvald. Eftersom utspelet har planerats, så bör budskapsstrategi, målsättningar och samarbeten ha hunnit bli väl förankrade. Fallstudiernas intervjuer pekar mycket riktigt på att de övergripande strategierna har legat fast. Det verkar nästan som att juristens hårda disciplin för vad som kommuniceras får styra, samtidigt som kommunikátörens vilja att tillhandahålla mycket information också finns med. Här gäller det att balansera fint gentemot kravet på att vara öppen med information under förloppets gång.

Slutsatser:

- 1) Det studerade kommunikationsverktyget erbjuder en möjlighet att ladda företagets varumärke och kommunikation med önskade värden. Självklart är detta i grunden användbart. Denna möjlighet har dock en baksida i flera av de risker som identifieras. Framför allt handlar det om risken för att det förmedlade värdet inte går ihop med företagets image i övrigt, risken för att företaget förknippas med konflikt samt risken att strategin slår över. Laddningen kan helt enkelt bli en överladdning. Locadi delvis detta problem när de så hårt kom att förknippas med tullens razzior och liknande. Det är viktigt att kontinuerligt vara uppmärksam på mottagarnas respons på både de juridiska och de kommunikativa aspekterna. Om det skulle bli nödvändigt, måste kommunikationen snabbt kunna läggas om.

- 2) Att den juridiska processen är utdragen och ger många möjligheter att förmedla budskap, prövar samtidigt företaget. Detta är i grunden en möjlighet som utnyttjades i de studerade fallen. Men om förutsättningarna hade varit sämre till exempel i samarbetet mellan jurister och kommunikatörer eller i uppslutningen kring det fastslagna budskapet, så hade dessa risker haft desto fler tillfällen att uppstå på. Det understryker vikten av att planera processen i förväg och ha ett väl inarbetat och förstående samarbete mellan företagsledning, jurister och kommunikatörer.

6 Avslutning

6.1 Slutdiskussion

6.1.1 Noggrann avvägning och planering nödvändig

Den grundläggande skillnaden i mötet mellan juridik respektive PR- och marknadskommunikation så som det används i de befintliga forskningsmodellerna och så som det kommer till uttryck i de studerade fallen, är att mötet ses som ett nödvändigt ont i de förstnämnda modellerna medan det är en värdeskapande möjlighet i de studerade fallen. Denna skillnad härrör från de olika synsätten i avvägningen mellan kommunikativa och juridiska aspekter. Den befintliga forskningen ser denna som en avvägning mellan två kostnadsposter. Men när dessa processer initieras för att nå massmedial publicitet, görs antagandet att det är en avvägning mellan två värdeposter.

Detta innebär dock inte att företaget kan strunta i avvägningen. Även om de två posterna samtidigt kan vara värdeskapande, så finns hotet att processen får en utveckling som inte gynnar företagets mål. Som Andersson & Rankka (2004: 41ff) påpekar, råder olika bedömningsnormer och snabbhet i massmedier och opinion respektive i rättsprocessen. Juridisk och annan extern kommunikation är, som bland andra Lukaszewski (1997a: 26) visar, förknippad med vissa risker.

Att företaget förlorar processen behöver i sig inte vara ett problem. Eftersom båda studerade företag i dag har en så ofördelaktig ställning, har de inte mycket att förlora juridiskt. Rättegångskostnader är den enda ekonomiska skada som ett negativt utslag kan åsamka dem rent juridiskt, och rättegångskostnaderna understiger troligen vad det i annonskostnader skulle ha kostat att köpa sig lika mycket publicitet som processen har gett (Eriksson, 2007). Men företaget får inte förlora *för* mycket. Vi måste vända på den avvägning som McCann, 1994: 43; Fitzpatrick, 1995: 33; Lukaszewski, 1995: 23 har föreslagit (se avsnitt 3.2.3). Företaget måste ställa sig följande fråga innan den överväger att i kommunikativt syfte inleda en process: Finns det någon som helst risk att de potentiella kostnaderna om företaget förlorar processen överstiger de potentiella PR-mässiga värdena som processen kan skapa? Om svaret på den frågan är jakande så ska företaget låta bli att initiera processen. Företaget får inte vara

beroende av en viss utgång, eftersom det då är en juridisk operation snarare än en både juridisk och PR-/marknadskommunikativ.

För att kunna göra en sådan bedömning är det nödvändigt att företaget, som för alla kommunikativa åtgärder, kan uppnå någon form av mätbar effekt. Det finns många sätt att mäta denna effekt på. Det kan handla om varumärkeskänedom, resultat i kundundersökningar eller ren försäljningsstatistik. I den här uppsatsen har jag undersökt vilket massmedialt genomslag som har uppnåtts genom de juridiska processerna.

6.1.2 Ett effektivt verktyg

En genomgång i Affärsdata, Mediarkivet respektive PressText visar att Unibet har exponerats nästan 7 500 gånger sedan processen inleddes i november 2003. En stor del av dessa exponeringar är visserligen börskursnoteringar och liknande, men det skrivs tvivelsutan en hel del om Unibet i våra tidningar. Av dessa exponeringar verkar 320 handla om Unibets EG-rättsliga process. På samma sätt har Locadi exponerats över 400 gånger sedan processen inleddes i april 2005. Nästan 300 av exponeringarna verkar direkt ha handlat om Locadis EG-rättsliga process, och nästan alla verkar på något sätt relaterade till Locadis verksamhet att möjliggöra för privatpersoner att importera alkohol från utlandet.

En genomgång av artiklarna ger vid handen att båda företag har tagit tätpositionen som utmanare av den statliga politiken på sitt område, och att de därmed också har blivit de mest välkända och massmedialt tillfrågade företagen i sin bransch. Därmed intogs kommunikativa plattformar som företagen skulle kunna utväxla i att kommunicera något annat, exempelvis i att mer renodlat marknadsföra sina produkter. Detta är särskilt betydelsefullt eftersom båda företag verkar på växande relativt nya marknader där en uppsjö okända aktörer slåss om att få övertaget. Locadi hade exempelvis varken intresse och resurser att helt på egen hand se till att få bort importförbudet. Men tack vare processen hamnade företaget på kartan, och visade dessutom för kunderna att det verkligen brydde sig om och arbetade på att göra det lättare för dem att importera alkohol från utlandet.

För Locadi har en stor del av exponeringarna skett i norrländska lokaltidningar, vilket är just den del av landet där Locadi har en väsentlig del av sin kundkrets (Fjellner, 2007). I exponeringarna målas Locadi upp som ett norrländskt småföretag som blivit offer för politiker i Stockholm, ett tema som verkar ha legat i linje med företagets ambition. För Unibets del har

exponeringar varit ungefär lika välvilliga. Det statliga monopolföretaget Svenska spel målas upp som oförrätten, och bilden av Unibet som frisk men förtryckt utmanare befästs.

Sammantaget finns det anledning att misstänka att detta kommunikativa verktyg har varit effektivt för att uppmärksamma företagens målgrupper.

6.1.3 Det negativa kan slå över

Fallstudierna visar alltså att företagen som har använt juridiska processer som ett verktyg för att påverka och uppmärksamma kunder, har fått relativt stor massmedial uppmärksamhet för det. Detta samtidigt som processerna har varit ett bra verktyg för att ge dessa företag en plattform i sakdebatten och som branschrepresentanter. Men med uppmärksamheten följer också en baksida. Även om en offensiv strategi har förutsättningar att uppskattas av kunderna i de verksamheter där de båda företagen verkar, blir företaget ett mer utsatt byte för symbolstrider och starkt färgade preferenser hos kunder.

I Locadifallet var det exempelvis knappast idealiskt att så många av exponeringarna fylldes av nyckelord som beslagtagning, myndighetstillslag, razzior och så vidare eller att det antydde i flera tidningsartiklar att processen skulle vara ett sätt att ge legitimitet åt olaglig verksamhet. Även om Locadi fick oerhört mycket uppmärksamhet genom processen, så var det ofta uppmärksamhet som av många skulle uppfattas som negativ. Jag har konstaterat att företagets konkurs var oberoende den juridiska process som studeras här. Detta kan vara en sanning med modifikation. Det är inte omöjligt att den för många provocerande processen, och den publicitet som den gav Locadi, också gjorde det enkelt, rationellt och symboliskt för myndigheterna att slå till mot företaget. Den stora uppmärksamheten blev en ond spiral.

Detta kan givetvis bli ett problem för företaget, men kanske lika mycket för branschen i dess helhet. Dahlén & Lange (2006) har studerat effekten av negativ publicitet i samband med varumärkeskriser. Skrivelser liknande de jag pekar på i föregående stycke, skulle av somliga kunna betecknas som en varumärkeskris med negativ publicitet. Detta även om så knappast var planen när företaget självmant gav sig in i den juridiska processen. Dahlén & Lange konstaterar att den negativa publiciteten, i jämförelse med positiv publicitet, får både större uppmärksamhet och är mer relevant för kunden. Men de visar också att denna kris påverkar även kundens uppfattning om konkurrenterna negativt. Eftersom det studerade

kommunikationsverktyget verkar användas i en viss sorts branscher, kan detta vara en intressant vetenskap.

6.2 Implikationer för företag

Som jag hoppas har framgått tror jag att det ibland kan skapa kommunikativa värden att initiera juridiska processer. I första hand är det givetvis ett alternativt lobbyingverktyg för att skapa positiv rätt, men det kan också användas för att försöka skapa uppmärksamhet för företagets varumärke eller produkter, eller att ladda dem med en viss image.

De flesta potentiella möten mellan juridik och PR som har identifierats av Prime PR (2002), McCann (1994: 43f) och Andersson & Rankka (2004: 42) innebär reaktioner på kriser eller andra för företaget oönskade händelser. Att inleda en rättsprocess kan givetvis vara ett sätt att ta det första initiativet i en kommunikativ problemsituation som ändå är oundviklig. I det här fallet skulle det handla om att i en juridisk konflikt initiera en process innan motparten gör det. Men då handlar det likväl om krishantering, om än med offensiva förtecken.

Mer vidareutvecklande är det att vända McCanns (1994: 43f) teman från ett problem- till ett potentialperspektiv. Flera människo-, miljö- och anläggningsfrågor har en politisk koppling som kan användas konstruktivt. Genom att initiera en process som berör arbetsmarknads-, miljö- eller produktförhållanden, kan företaget ladda företagsimage och varumärken med vissa attityder – exempelvis samhällsengagemang, pionjärsanda eller uppkäftighet. På samma sätt har McCanns produktfrågor tydliga implikationer till kundmarknaden. En proaktiv civilrättslig agenda här, kan användas för att få publicitet för nya eller vidareutvecklade produkter. Som aktörerna i fallstudierna själva påpekar är verktyget särskilt användbart om man – som dessa två företag – verkar i en bransch där den konventionella kundmarknadsföringen är omgärdad med förbud och omfattande regleringar.

I bilaga 1 tillhandahålls en sammanställning av de olika förutsättningar ett företag bör ta hänsyn till när det använder verktyget. Med min uppsats har jag försökt att belysa och bedöma detta fenomen. Förhoppningsvis kan denna modell tjäna som en inspirationskälla för mer operativa och skräddarsydda modeller.

6.3 Förslag på vidare forskning

Eftersom det ämne uppsatsen berör är tämligen outforskat, finns det ett obegränsat antal angreppsvinklar från vilka man kan belysa det ytterligare. Även om jag tror att forskningen kring mötet mellan juridik och PR/marknadskommunikation bäst utvecklas genom att detta möte praktiseras, finns det många intressanta principiella frågeställningar att gå på djupet med.

Ämnet skulle må bra av en rättsfilosofisk diskussion. Givet att rättens allt överordnade uppgift faktiskt är just att skipa rätt – är det verkligen önskvärt att företagsekonomin ”snyltar” på juridikens instrument? I anslutning till detta skulle en nationalekonomisk ansats kunna bidra till mycket. Är det ur ett makroekonomiskt perspektiv lönsamt om företag börjar använda dessa metoder? Även ur ett organisationsteoretiskt, ett processrättsligt eller ett medievetenskapligt perspektiv skulle liknande studier kunna vara givande.

Men framför allt vore det intressant om någon drog mina resultat vidare, och påvisade förhållandet mellan de juridiska processerna och kundernas perception och uppfattning av det processande företaget och dess varumärken.

6.4 Kritik av studien

De två fallstudierna är viktiga komponenter i den större studien. Dessa fallstudier betraktar två fall som ännu inte är avslutade och som dessutom har haft samma jurist som ombud. Detta kan uppfattas som en brist. Dock finns det helt enkelt inte särskilt många representativa fall att välja mellan. Det är heller inte särskilt många jurister som har vågat sig på att bedriva processer på detta sätt. Fenomenet är som sagt i sin linda. Det faktum att den aktuella juristen trots allt pekar på vissa skillnader i de båda fallen, indikerar att hans dubbla närvaro inte behöver ge en skev bild.

Att processerna inte är oavslutade är inte heller ett problem, eftersom de juridiska effekterna inte är det som primärt studeras i denna uppsats. Jag studerar utformningen på den massmediala kommunikationen, och denna kan vi redan i dag se tecken på.

En annan kritik är att de befintliga teorierna mestadels har utformats i en anglosaxisk forskningsmiljö, där rättskulturen är en annan. Att bedriva och befinna sig i processer är inte

samma sak i USA som i Sverige. Men även om juridikens nyanser skiljer sig åt, är ramarna de samma. Och när det gäller PR- och marknadskommunikation, ur vilket perspektiv denna uppsats framför allt studeras, är förutsättningarna likartade i hela västvärlden.

Referenser

Litteratur

Aaker, David A. 1991, *Managing Brand Equity : Capitalizing on the Value of a Brand Name*, Free Press, New York, Maxwell Macmillan Canada, Toronto, Maxwell Macmillan International, New York.

Andersson, Fredrik & Rankka, Maria 2004, *Samhällskontakter och opinionsbildning. I: Karaszi, Peter (red.), Stora PR-boken, Prime PR, Stockholm.*

Anson, J. 2000, *Corporate Identity : Value and Valuation*, Corporate Reputation Review, spring, vol. 3, no. 2, s. 164-168.

Argenti, Paul A. 1994, *Corporate Communication*, Irwin, Burr Ridge.

Axberger, Hans-Gunnar 2004, *Omvärld och framtid : rättsbildning i ny miljö*, Svensk Juristtidning, s. 270-279.

Black, E.L. & Carnes, T.A. & Richardson, V.J. 2000, *The Market Valuation of Corporate Reputation*, Corporate Reputation Review, winter, vol. 3, no. 1, s. 31-42.

Bryntesson, Bodil & Hammarlind, Folke & Sammeli, Carl Fredrik 2002, *PR i nytt medielandskap*, Liber ekonomi, Malmö.

Budd, John F. Jr. 1994, *GUILTY – Until Proven Innocent : Litigation Journalism Tests Public Relations Acumen*, Public Relations Quarterly, summer, vol. 39, iss. 2, s. 11-14.

Carter, Travis 2004, *Balancing the Legal Court with the Court of Public Opinion*, PR News, vol. 60, iss. 35, s. 1.

Cipalla, Rita 1994, *Legal public relations: the verdict is in : Industry Overview*, Communication World, March, vol. 11, iss. 3, s. 34-36.

- Cooper, Douglas A. 1992, *CEO Must Weigh Legal and Public Relations Approaches*, Public Relations Journal, January, vol. 48, iss. 1, s. 39-40.
- Cutlip, Scott M. 1992, *The Invasion of Public Relations' Domain by Lawyers and Marketers*, Communication World, January, vol. 9, iss. 1, s. 25-28.
- Cutlip, Scott M. & Center, Allen H. & Broom, Glen M. 1994, *Effective Public Relations*, sjunde upplagan, Prentice Hall, London.
- Dahlén, Micael & Lange, Fredrik 2006, *A Disaster Is Contagious : How a Brand in Crisis Affects Other Brands*, Journal of Advertising Research, vol. 46, no. 4.
- Ehling, William P. 1992, *Estimating the Value of Public Relations and Communication to an Organization*. I: Grunig, James E. (red.), Excellence in Public Relations and Communication Management, Erlbaum, Hillsdale.
- Ehling, William P. & White, Jon & Grunig, James E. 1992, *Public Relations and Marketing Practices*. I: Grunig, James E. (red.), Excellence in Public Relations and Communication Management, Erlbaum, Hillsdale.
- Erikson, Peter 2002, *Planerad kommunikation : Strategiskt ledningsstöd i företag och organisation*, tredje upplagan, Liber ekonomi, Malmö.
- Fawkes, Johanna 2001, *What is public relations?*. I: Theaker, Alison (red.), The Public Relations Handbook, Routledge, New York.
- Fitzpatrick, Kathy R. 1995, *Ten Guidelines for Reducing Legal Risks in Crisis Management*, Public Relations Quarterly, vol. 40, iss. 2, s. 33-38.
- Fombrun, Charles J. 1996, *Reputation : Realizing Value from the Corporate Image*, Harvard Business School Press, Boston.
- Gaines-Ross, L. 2000, *CEO Reputation : A Key Factor in Shareholder Value*, Corporate Reputation Review, fall, vol. 3, no. 4, s. 366-370.

- Gibson, Dick C. 1998, *Litigation Public Relations : Fundamental Assumptions*, Public Relations Quarterly, spring, vol. 43, iss. 1, s. 19-23.
- Gibson, Dick C. 2003, *The Paradoxical Nature of Litigation Public Relations*, Public Relations Quarterly, spring, vol. 48, iss. 1, s. 32-34.
- Glassroth, Howard 2005, *Image protection key during litigation*, PR Week, vol. 8, iss. 10, s. 6.
- Gregory, Anne 2001, *Public relations and management*. I: Theaker, Alison (red.), The Public Relations Handbook, Routledge, New York.
- Gregory, J.R. 2001, *The bottom-line impact of corporate brand investment : An analytical perspective on the drivers of ROI of corporate brand communications*, The Journal of Brand Management, July, vol. 8, no. 6, s. 405-416.
- Grunig, James E. & Hunt, Todd 1984, *Managing Public Relations*, Holt, Rinehart and Winston, New York.
- Grunig, James E. & Grunig, Larissa A. 1992, *Models of Public Relations and Communication*. I: Grunig, James E. (red.), Excellence in Public Relations and Communication Management, Erlbaum, Hillsdale.
- Haigh, D. 2003, *An introduction to brand equity : How to understand and appreciate brand value and the economic impact of brand investment*, Interactive Marketing, July/September, vol. 5, no. 1, s. 21-32.
- Holme, Idar Magne & Solvang, Bernt Krohn 1997, *Forskningsmetodik : Om kvalitativa och kvantitativa metoder*, andra upplagan, Studentlitteratur, Lund.
- Houston, M.B. 2003, *Alliance Partner Reputation as a Signal to the Market: Evidence from Bank Loan Alliances*, Corporate Reputation Review, winter, vol. 5, no. 4, s. 330-342.

- Hutton, James G. 1996, *Integrated Marketing Communications and the Evolution of Marketing Thought*, Journal of Business Research, vol. 37, iss. 3, s. 155-162.
- Ind, Nicholas 1992, *The Corporate Image : Strategies for Effective Identity Programmes*, Kogan Page, London.
- Kapferer, Jean-Noël 1997, *Strategic Brand Management. Creating and Sustaining Brand Equity Long Term*. Kogan Page, London.
- Kotler, Philip & Mindak, William, *Marketing and Public Relations*, Journal of Marketing, October, vol. 42, iss. 4, s. 13-20.
- Larsson, Larsåke 2001, *Tillämpad kommunikationsvetenskap*, andra upplagan, Studentlitteratur, Lund.
- Little, P.L. & Little, B.L. 2000, *Do Perceptions of Corporate Social Responsibility Contribute to Explaining Differences in Corporate Price-Earnings Ratios? A Research Note*, Corporate Reputation Review, spring, vol. 3, no. 2, s. 137-142.
- Lukaszewski, James E. 1995, *Managing Litigation Visibility: How To Avoid Lousy Trial Publicity*, Public Relations Quarterly, vol. 40, iss. 1, s. 18-24.
- Lukaszewski, James E. 1997a, *The Other Prosecutors*, Public Relations Quarterly, spring, vol. 42, iss. 1, s. 23-29.
- Lukaszewski, James E. 1997b, *"We Don't Need This Kind of Publicity"*, Across the Board, October, vol. 43, iss. 9, s. 42-47.
- Lundahl, Ulf & Skärvad, Per-Hugo 1992, *Utredningsmetodik för samhällsvetare och ekonomer*, andra upplagan, Studentlitteratur, Lund.
- McCann, Thomas D. 1994, *Win the Legal Battle, Lose the Public War*, Management Review, August, vol. 83, issue 8, s. 43-45.

- Merriam, Sharan B. 1994, *Fallstudien som forskningsmetod*, Studentlitteratur, Lund.
- Middleton, Keeley 2001, *An introduction to financial public relations*. I: Theaker, Alison (red.), *The Public Relations Handbook*, Routledge, New York.
- Petersson, Olof 1995, *Europeiskt och amerikanskt i samtida författningsutveckling*. I: Björnsson, Anders & Luthersson, Peter (red.), *Vändpunkter : Europa och dess omvärld efter 1989*, Svenska Dagbladets Förlags AB, Stockholm.
- Prime PR 2002, *Mötet mellan kommunikation och juridik*, Rapport nr 2 i Primes skriftserie.
- Ramberg, Anne 2006, *Demokrati och rättsstat*. I: Rankka, Maria & Segerfeldt, Fredrik (red.), *Makt : om Sveriges demokratiska underskott*, Timbro, Stockholm.
- Schnietz, Karen E. & Epstein, Marc J. 2005, *Exploring the Financial Value of a Reputation for Corporate Social Responsibility During a Crisis*, *Corporate Reputation Review*, winter, vol. 7, no. 4, s. 327-345.
- Tosun, Nurhan 2004, *Financial value and public relations*, *Corporate Communications: An International Journal*, vol. 9, no. 3, s. 202-208.
- Twardy, Stanley A. 1994, *Attorneys and public relations professionals must work hand-in-hand when responding to an environmental investigation*, *Public Relations Quarterly*, summer, vol. 39, iss. 2, s. 15-16.
- van Riel, Cees B. M. 1995, *Principles of Corporate Communication*. Prentice Hall, Hertfordshire.
- Varey, Richard J. & White, Jon 2000, *The corporate communication system of managing*, *Corporate Communications*, vol. 5, iss. 1, s. 5-11.
- Wersäll, Fredrik 2004, *Maktförskjutning till domstolarna : naturkraft eller medveten politik?*, *Svensk Juristtidning*, s. 324-328.

Yin, Robert K. 1994, *Case Study Research : Design and Methods*, andra upplagan, Sage, Thousand Oaks.

Tidningsartiklar

Aronsson, Cecilia 2005, Staten stäms för olagliga alkoholbeslag, *di.se*, 27 april.

Bratthall, Kenneth 2006, Fri rörlighet för tjänster : Unibet får inte medhåll av generaladvokaten, *PointLex*, 30 november.

Kindbom, Mikael 2004, EG-rätt : Krav på spelreklam kan prövas, *PointLex*, 8 december.

Kindbom, Mikael 2005a, EG-rätt : Unibet vann etappseger, *PointLex*, 7 mars.

Kindbom, Mikael 2005b, EG-rätt : HD frågar EG-domstolen om spelmål, *PointLex*, 1 december.

Petersson, Olof 1999, Domstolsmakt och folkmakt, *Svenska Dagbladet*, 14 februari.

Sennerdal, Robert 2004, ”Unibets affärsidé är lagbrott” : Finansminister Bosse Ringholm rasar mot börsens notering av spelbolaget, *Dagens Nyheter*, 29 maj.

Sundberg, Marie 2006, Framgång för Unibet med nytt EU-förslag, *Dagens Industri*, 1 december.

Sundling, Janne 2005, Spelbolagen tar nya tag med åsiktsannonser, *Dagens Industri*, 14 april.

Waldmeir, Patti 2003, Why justice needs PR, *Financial Times*, 16 juni.

Åkerlund, Arne 2007, Distributionsföretaget Locadi har gått i konkurs, *Dagbladet*, 10 januari.

Rättshandlingar

EG-domstolen 2003, Förhandsbesked i mål nr C-243/01, 6 november.

Eskilstuna tingsrätt, Protokoll i mål nr T 2417-03, 2 juli 2004, se

<<http://ads.unibet.com/unibet/images/pdfs/Protokoll2juli2004.pdf>>.

Locadi AB 2005a, Stämningansökan till Stockholms tingsrätt, 27 april, se

<www.locadi.se/news/St%E4mningsans%F6kan_LOCADI.pdf>.

Pär Wihlborg 2005, Stämningansökan till Stockholms tingsrätt, Enskild grupptalan, 30 november, se

<www.euprivatimport.se/files/St%E4mningsans%F6kan%20Grupptalan.pdf>.

Staten genom justitiekanslern 2004, Svaromål till Eskilstuna tingsrätt, 16 februari, se
<http://ads.unibet.com/unibet/images/pdfs/Statens_inlaga_040216.pdf>.

Staten genom justitiekanslern 2006, Svaromål till Stockholms tingsrätt, 11 juli, se
<www.muf.se/fjellner/JK.pdf>.

Svea hovrätt, Protokoll i mål nr Ö 5769-04, 28 september 2004, se
<<http://ads.unibet.com/unibet/images/pdfs/Hovrattsbeslut.pdf>>.

Unibet (London) och Unibet (International) 2003, Stämningensansökan till Eskilstuna tingsrätt,
28 november, se <<http://ads.unibet.com/unibet/images/pdfs/00048363.pdf>>.

Unibet (London) och Unibet (International) 2004b, Överklagande till hovrätten, 8 juli, se
<<http://ads.unibet.com/unibet/images/pdfs/overklag040708.pdf>>.

Unibet (London) och Unibet (International) 2004a, Inlaga med anledning av statens svaromål
till Eskilstuna tingsrätt, 2 april, se
<<http://ads.unibet.com/unibet/images/pdfs/Inlaga2april2004.pdf>>.

Internet

<www.euprivatimport.se/about.asp>.

<www.locadi.se>.

<www.unibetgroupplc.com/corporate/templates/InformationPage.aspx?id=148>.

Intervjuer

Andersson, Fredrik, chef för Public Affairsgruppen på Prime PR och kommunikativ rådgivare
till Ola Wiklund, möte 29 augusti 2006.

Eriksson, Jonas, PR-konsult med Unibet som uppdragsgivare på GCI, telefon 12 januari 2007.

Fjellner, Christofer, ledamot i Europaparlamentet och ordförande i föreningen Grupptalan för
privatimport inom EU, möte 8 maj 2005.

Fjellner, Christofer, telefon 11 januari 2007.

Lesse, Pontus, koncernchef på Unibet Group 2000-2005, telefon 10 januari 2007.

Lundberg, Inga, press- och IR-aleskvinna på Unibet Group, telefon 11 januari 2007.

Serlow, Christin, biträdande jurist på Wistrand advokatbyrå, biträdande jurist för Locadi samt föreningen Grupptalan för privatimport inom EU, möte 18 maj 2005.

Serlow, Christin, telefon 10 januari 2007.

Tjernström, Jim, VD på Locadi, telefon 16 januari 2007.

Wiklund, Ola, advokat på Wistrand advokatbyrå, juridiskt ombud för Unibet, Locadi samt föreningen Grupptalan för privatimport inom EU möte 10 maj 2005.

Wiklund, Ola, telefon 10 januari 2007.