



EKONOMI
HÖGSKOLAN
Lunds universitet

Magisteruppsats
VT 2004

VÄGEN TILLBAKA

– en studie av Reputation Repair

Författare:

Petra Hindrichsen Majs
Hedvig Larsson
Karin Larsson

Handledare:

Frans Melin

Förord

Vi vill först och främst tacka vår handledare Frans Melin för att han alltid visat engagemang och tagit sig tid för oss och våra frågor. Hans vägledning har hjälpt oss mycket i arbetet med denna uppsats.

Vi vill också passa på att tacka våra respondenter som tagit sig tid och delat med sig av sin erfarenhet och sina kunskaper. Utan er hjälp hade denna uppsats inte varit möjlig att genomföra.

Lund 2004-06-03



Petra Hindrichsen Majs



Hedvig Larsson



Karin Larsson

Sammanfattning

- Uppsatsens titel:** Vägen tillbaka – en studie av Reputation Repair
- Författare:** Petra Hindrichsen Majs, Hedvig Larsson, Karin Larsson
- Handledare:** Frans Melin
- Kurs:** Magisteruppsats i marknadsföring, 10 poäng
- Problem:** Företags renommé uppmärksammas allt mer, både inom näringslivet och bland forskare. Båda grupperna verkar vara överens om att ett gott renommé är en stor konkurrensfördel, och mycket forskning finns om vad ett renommé består av och hur det bör förvaltas. Däremot verkar det finnas få undersökningar om hur ett renommé kan repareras efter att det har blivit skadat, trots att detta borde vara en viktig fråga för företag.
- Syfte:** Syftet med vår uppsats är att analysera området ”Reputation Repair”, det vill säga förstå vad som krävs av företag för att återupprätta ett skadat renommé.
- Metod:** Då forskningsområdet är relativt nytt har en abduktiv kvalitativ metod valts för att ge studien djup. Vi valde att undersöka våra forskningsfrågor ur fyra olika perspektiv, nämligen företag som genomgått en större kris, kommunikationskonsulter, kris- och etikkonsulter samt akademiker.
- Slutsatser:** Undersökningen mynnar ut i tre kunskapsbidrag. För det första konstateras att då ett renommé till största delen kan sägas bestå av det förtroende intressenterna hyser för företaget är det detta förtroende som måste återupprättas vid arbete med ”Reputation Repair”. För det andra konstateras att en förbättring av renomméet externt kräver en förändring av organisationen internt. Om inte företaget förändrar sina värderingar och strategiska plattform och därmed sitt sätt att vara och handla kommer de troligtvis inte att återfå intressenternas förtroende och därmed inte heller sitt renommé. För det tredje har en modell identifierats vilken beskriver hur processen för ”Reputation Repair” ser ut. Processen består av följande steg:
1. Gör bokslut med krisen
 2. Självvrannsakan
 3. Renovera organisationen
 4. Handla
- Nyckelord:** Renommé, Reputation Management, Reputation Repair, Immateriella tillgångar, Förtroende

Abstract

Title: Vägen tillbaka – en studie av Reputation Repair

Authors: Petra Hindrichsen Majs, Hedvig Larsson, Karin Larsson

Advisor: Frans Melin

Course: Master Thesis in Business Administration, Marketing, 10 Swedish Credits (15 ECTS)

Background: Corporate Reputation is getting more and more attention, from scientists as well as the business world. Both parties seem to agree that a corporation with a positive reputation owns a major success factor, and much research has been done about what a corporate reputation is and how it should be managed. On the other hand only little research has been done to investigate how a damaged reputation can be repaired, despite the fact that this ought to be of major importance for the companies faced with this problem.

Purpose: The purpose of this thesis is to analyse the research area of “Reputation Repair”, that is to try to understand what demands are made on a corporation that needs to repair a damaged reputation.

Methodology: We have chosen to do a qualitative study since our area of research is relatively new and we wanted a thorough investigation. Our purpose has been investigated out of four different perspectives: companies that have seen a major crisis, communication consultants, consultants in ethics and crisis management, and finally scientists working within the area of “Reputation Management”.

Conclusions: Our investigation contributes to the area of “Reputation Repair” with three findings. First of all we can see that since a corporate reputation is mostly driven by the trust the stakeholders have in the company, that trust is what has to be repaired when working with “Reputation Repair”. Secondly, we found that a change of the company reputation in the eyes of external stakeholders demands a change within the company. If the company doesn’t change it’s core values and strategic platform and thereby the way it acts, the stakeholders probably won’t put their trust back into the company, and the reputation won’t improve. Thirdly, we identified a model that describes how the process of “Reputation Repair” works according to our analysis. The process consists of the following steps:

1. End and evaluate the crisis
2. Investigate the corporation
3. Renovate the corporation
4. Act

Key words: Reputation, Reputation Management, Reputation Repair, Intangible Asset, Trust

Innehållsförteckning

KAPITEL 1 – INLEDNING	8
1.1 BAKGRUND	8
1.2 PROBLEMDISKUSSION.....	9
1.3 SYFTE.....	12
1.4 AVGRÄNSNINGAR.....	13
1.5 DISPOSITION.....	14
KAPITEL 2 – METOD	15
2.1 HUR?.....	15
2.1.1 Val av metodologisk ansats	15
2.1.2 Val av metodologiskt angreppssätt	16
2.1.3 Val av forskningsdesign	17
2.1.4 Val av litteratur.....	18
2.1.5 Teoretisk avgränsning	19
2.2 VEM?	19
2.2.1 Val av respondenter	20
2.3 KÄLLKRITIK	21
2.4 TROVÄRDIGHET OCH PÅLITLIGHET	21
2.5 ÖVERSÄTTNING AV BEGREPPET ”REPUTATION”	22
KAPITEL 3 - TEORI	23
3.1 INTRODUKTION TILL KAPITLET	23
3.2 BEGREPPSFÖRVIRRING	24
3.2.1 Identity – företagets ”jag”?	24
3.2.2 Image – subjektiv bild?	24
3.2.3 Renommé – en förlängning av image?	25
3.3 HUR UPPSTÅR ETT RENOMMÉ?.....	25
3.3.1 Rök utan eld?.....	26
3.3.2 Gott respektive dåligt renommé	27
3.4 FÖRVALTNING AV ETT RENOMMÉ	29
3.4.1 Public Relations – det mest väsentliga verktyget?	31
3.5 VAD SKADAR ETT RENOMMÉ?	31
3.5.1 Krisens innebörd.....	31
3.5.2 Ett företag i kris.....	33
3.6 REPARATION AV ETT SKADAT RENOMMÉ.....	34
3.7 TEORETISK REFERENS RAM	35
KAPITEL 4 - EMPIRI	37
4.1 INTRODUKTION TILL KAPITLET	37
4.2 RENOMMÉETS BETYDELSE.....	37
4.2.1 Vad består ett renommé av?.....	38
4.3 HUR BÖR ETT RENOMMÉ FÖRVALTAS?.....	40
4.4 NÄR BEHÖVER ETT RENOMMÉ REPARERAS?	41
4.5 REPARATION AV ETT SKADAT RENOMMÉ.....	42
4.6 SAMMANFATTNING AV KAPITLET	46

KAPITEL 5 – ANALYS	47
5.1 INTRODUKTION TILL KAPITLET	47
5.2 ANALYS AV DE KONTEXTUELLA FORSKNINGSFRÅGORNA	47
5.2.1 <i>Grunden i ett renommé</i>	47
5.2.2 <i>Krav för ett gott renommé</i>	49
5.2.3 <i>Renomméet i fara</i>	50
5.3 ANALYS AV DEN PRIMÄRA FORSKNINGSFRÅGAN	52
5.3.1 <i>Jämförelse med dagens teorier om "Reputation Repair"</i>	52
5.3.2 <i>Jämförelse med empiriska erfarenheter av att reparera ett renommé</i>	53
5.3.3 <i>Jämförelse med teorier om förvaltning av renommé</i>	54
5.3.4 <i>Det krävs mer</i>	55
5.4 ANALYS AV PROCESSEN FÖR "REPUTATION REPAIR"	56
5.5 SAMMANFATTNING AV KAPITLET	60
KAPITEL 6 – SLUTSATS	61
6.1 UPPSATSENS KUNSKAPSBIDRAG	61
6.1.1 <i>Återskapa förtroende</i>	62
6.1.2 <i>Intern förändring</i>	62
6.1.3 <i>Processmodell för "Reputation Repair"</i>	62
6.2 AVSLUTANDE REFLEKTIONER.....	64
6.3 FÖRSLAG TILL FRAMTIDA FORSKNING	65
KÄLLFÖRTECKNING	66
BILAGA 1	70
BILAGA 2	71
BILAGA 3	73

Figurförteckning

Figur 1 , “ <i>The reputation value cycle</i> ”, Fombrun & van Riel 2004.....	s. 11
Figur 2 , Författarnas tolkning av abduktivt tillvägagångssätt.....	s. 16
Figur 3 , “ <i>The Reputation Quotient: Six dimensions and 20 attributes</i> ”, Fombrun & van Riel 2004.....	s. 28
Figur 4 , “ <i>What drives Corporate Reputation?</i> ”, Fombrun & van Riel 2004.....	s. 29
Figur 5 , “ <i>A learning model for Reputation Management</i> ”, Fombrun & Rindova 2000.....	s. 30
Figur 6 , ”Potentiellt krisutlösande faktorer”, Mitroff & Pauchant 1992, i Järlevi et al., 2002.....	s. 33
Figur 7 , Grafisk gestaltning av teoretisk referensram.....	s. 37
Figur 8 , Grafisk gestaltning av analysen.....	s. 61
Figur 9 , Processmodell för ” <i>Reputation Repair</i> ”	s. 64

Kapitel 1 – Inledning

Andersen, Skandia, Systembolaget, ja listan kan göras lång på företag vars renommé tagit allvarlig skada till följd av en kris. I detta kapitel ger vi därför en bakgrund till hur det kommer sig att renommé idag är ytterst aktuellt, både inom näringslivet och inom forskningen. Denna diskussion leder fram till en identifiering av den kunskapslucka vi vidare undersöker i uppsatsen. I kapitlet presenteras också uppsatsens syfte, avgränsningar och disposition.

1.1 Bakgrund

När det blev känt att den amerikanska heminredningsikonen Martha Stewart blivit dömd för att ha ljugit om sina aktieköp rasade aktierna i hennes bolag (Dagens Nyheter 2004-03-08). För att företaget ska ha en chans att överleva menar nu flera finansanalytiker att bolaget måste ta bort namnet Martha Stewart från alla produkter, oavsett hur framgångsrika de tidigare varit. Med ett skadat namn och renommé riskerar de annars att tappa försäljning.

Martha Stewart och hennes företag är emellertid inte de enda som de senaste åren fått problem på grund av förlorat förtroende. Allt fler bolag hamnar i svårigheter då deras renommé har försämrats till följd av någon sorts kris. Ett tydligt exempel är revisionsföretaget Andersen, revisor åt det amerikanska energiföretaget Enron. Under år 2001 avslöjades att Enron använt sig av otillåtna redovisningsmetoder för att blåsa upp sin vinst. Vad som också framkom var att revisorerna från Andersen varit medvetna om fusket. Följden blev att det amerikanska justitiedepartementet väckte åtal mot företaget då de hävdade att Andersen medvetet förstört dokument rörande Enron för att försvara för utredarna (Dagens Industri 2002-03-15). Följderna blev katastrofala för företaget. Andersens renommé var förstört, och som konsult- och revisionsbolag var det dömt utan omvärldens förtroende. Bolaget som tidigare varit en av världens fem största revisionsföretag fick läggas ner.

Ytterligare exempel är den svenska försäkringskoncernen Skandia. Under slutet av 90-talet blev det berömt för sin nya metod för redovisning av intellektuellt kapital. Mannen bakom det hela blev utsedd till "Årets hjärna" (Veckans affärer 1999-01-25) och företaget sågs som kreativt och framåt. Denna framgångshistoria fick dock ett abrupt slut 2003. Detta då det avslöjades att flera höga chefer utnyttjat företaget för att gynna sig själva och sina barn med bland annat attraktiva lägenheter i Stockholm (Dagens Industri 2003-03-13). Härvan växte till att omfatta otillåtna transaktioner och enorma ersättningar till ledningen. I oktober 2003 anmäldes tre av cheferna till åklagare (Dagens Nyheter 2003-10-30), och i november 2003 presenterade Skandia Liv siffror som visar att upp till 40 procent av privatkunderna har minskat sitt sparande sedan missförhållandena inom koncernen blev kända (Dagens Nyheter 2003-11-06). Förutom den finansiella förlusten har problemen lett till ägarflykt och stora svårigheter att hitta personer som vill ta över ledningen av företaget.

Det finns fler exempel. Wal-Mart i USA har på grund av bland annat sin personalpolitik fått ett renommé som är så dåligt att företaget gått ut med stora reklamkampanjer för att försöka ändra på den negativa bilden av företaget. New York Times förlorade intressenternas förtroende sedan det visat sig att en av deras journalister hittat på sina reportage. Systembolagets renommé fick en knäck 2003 efter avslöjandet om att flera chefer tagit emot

mutor. Det globala företaget Shell hamnade under mitten av 90-talet i rampljuset till följd av en större kris, vilket ledde till ett avsevärt minskat förtroende enligt deras egna mätningar. Ytterligare ett svenskt exempel är Skanska, vilka tappade sitt anseende bland annat till följd av sin inblandning i tunnelbygget vid Hallandsåsen. Fallen är åtskilliga och detta är bara några exempel. Det som är gemensamt för samtliga fall är att det förlorade anseendet kostat företagen både tid och pengar.

Det är emellertid inte bara näringslivets toppar och ekonomijournalister som intresserar sig för företags renommé, utan det sker också inom den globaliseringskritiska rörelsen. En förklaring till detta ger journalisten Naomi Klein (2002) i sin bok "No Logo". Enligt Klein beror detta på att trenden går mot att allt fler företag inte marknadsför produkter utan livsstilar kopplade till varumärken. En följd av detta är att produktionen då inte blir central för företaget och därför läggs ut på låglöneländer där lagstiftningen kräver mindre ansvarstagande för personalen.

De senaste åren har det emellertid vuxit fram starka motsättningar gentemot detta (Klein 2002). Företag har anklagats för barnarbete och svältlöner, och det har till och med förekommit att inlåsta arbetare dött i fabriksbränder. Skillnaden mellan vad företagen, till exempel Nike, lovar med sina varumärken och hur verkligheten i deras tillverkning ser ut upprör många och leder till att företagens renommé tar skada (Business Asia, 1998-06-06).

Detta bekräftas av Holt (2002) och Pruzan (2001). De menar precis som Klein att kunder idag inte bara bryr sig om den vara eller tjänst de köper, utan att det också är avgörande för dem vilket ansvar företaget tar för till exempel miljö och sociala frågor. Pruzan (2001) menar i och för sig att inte alla konsumenter gör sådana avväganden, men han hävdar att de som är opinionsledare gör det och att det därför ändå är en viktig fråga för företagen. Carrol & McCombs (2003) påpekar dessutom att frågor som får mycket uppmärksamhet i media blir viktiga för allmänheten, och därmed återigen blir viktiga för media. Genom rapporteringen om de många företagsskandalerna har ett medvetande om företagets beteende väckts hos konsumenterna, och detta medvetande kräver mer och mer information om vad företagen gör. Med Carrol & McCombs (2003) ord uppstår det en cirkel där människor anser att information om företagets beteende blir viktigare för varje artikel som rapporterar om det.

Det är emellertid inte bara i näringslivet, media och inom politiken som diskussionen om renommé är aktuell, utan också som forskningsområde. Intresset för forskning om Reputation Management, det vill säga hur ett företags renommé påverkar dess konkurrenskraft, är på frammarsch. Flera universitet har det som forskningsinriktning (till exempel Copenhagen Business School, Manchester Business School och New York University), privata forskningsinstitut har startats (Reputation Institute) och det har getts ut en mängd artiklar och böcker.

1.2 Problemdiskussion

Vad är det då forskningen rörande "Reputation Management" behandlar? Det som först och främst verkar ha intresserat forskarna inom området är frågan om renomméet faktiskt spelar någon roll för företagets konkurrenskraft. Vid en genomlysning av litteraturen på området verkar det som om de allra flesta är överens om att så är fallet, av flera olika anledningar.

För det första menar Shenkar & Yuchtman-Yaar (1997) att ett gott renommé är en mycket värdefull tillgång då det hjälper interna och externa intressenter att avgöra hur de bör agera i olika situationer. Fombrun & van Riel (2004) håller med och hävdar att de allra flesta människor inte fattar beslut enligt nyttomaximerande ekonomiska modeller:

”People make decisions not only on the basis of reality itself, but on the basis of their perceptions (originala kursiv) of reality, whether accurate or not” (Fombrun & van Riel 2004, s. 2)

Människor, oavsett om det är kunder, investerare eller potentiella medarbetare, kan inte alltid själva skaffa sig en uppfattning om ett företag och dess produkter (Fombrun & van Riel, 2004). Det tar för lång tid för att de ska kunna fatta effektiva beslut. Istället grundar intressenterna många av sina beslut beroende på vad företags renommé säger om företaget i fråga. Kunder köper produkter från företag deras vänner rekommenderar och studenter söker jobb på företag som har rykte om sig att vara goda arbetsgivare. Det hela blir en positivt verkande spiral där ett renommé påverkar intressenters handlande, och intressenters handlande påverkar ett företags renommé.

För det andra anser Fombrun & van Riel (2004) och Balmer (1997) att ett företags renommé är att jämföras med en resursbaserad konkurrensfördel. De menar att ett gott renommé har visat sig vara svårt att imitera och även bidrar till att det blir svårare för konkurrenterna att utmärka sig. Värt att notera är att de allra flesta forskare är överens om att renommé inte bara påverkar konsumenters agerande, utan att det påverkar alla intressenter ett företag har (Schreiber 2002; Dowling 2001; Pruzan 2001 och Fombrun 1996).

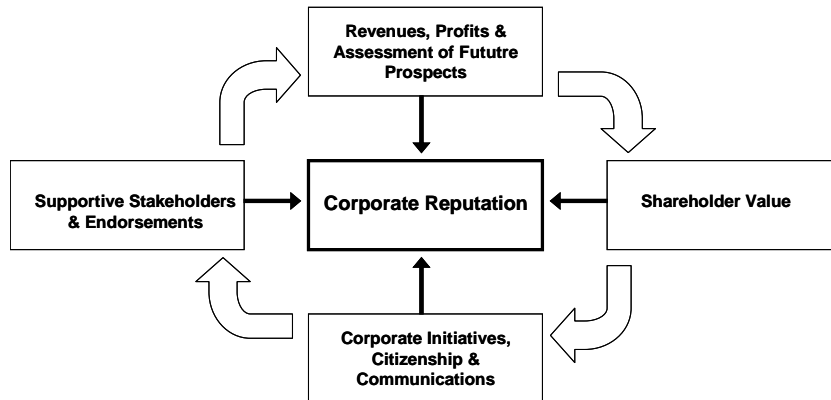
För det tredje gör dessutom ett gott renommé att företag kan kräva högre priser för sina produkter samtidigt som de inte behöver betala lika mycket för kapital, insatsvaror och arbetskraft (Fombrun & van Riel 2004; Schreiber 2002 och Fombrun 1996). I längden betyder det att ett gott renommé leder till ett bättre finansiellt resultat (Fombrun & van Riel 2004 och Balmer 1997). Fombrun & van Riel (2004) menar också att ett gott renommé gör att företag kan rekrytera bättre arbetskraft och fler kunder, vilket påverkar det operativa resultatet. Detta i sin tur påverkar aktievärdet positivt vilket leder till ett ökat värde för aktieägarna. Både Schreiber (2002) och Fombrun & van Riel (2004) hänvisar till ett antal undersökningar som visar att företag med gott renommé har bättre finansiella nyckeltal än företag med sämre renommé.

Vidare kan konstateras att en av orsakerna till att frågor rörande företags renommé idag är så aktuellt för näringslivet beror på att företagets så kallade immateriella värden anses utgöra en allt större del av företags och organisationers totala värde. Detta är nästan helt omvänt mot hur det såg ut för bara 20 år sedan (www.crimanacademy.com, 2004-04-05).

Sammantaget visar det här att ett företags renommé spelar stor roll för dess resultat och för dess konkurrenskraft. Forskarna verkar vara överens om att ett gott renommé leder till att fler kunder, medarbetare och investerare söker sig till företaget, vilket i sin tur leder till framgång. Framgång i sig bidrar till att förstärka företags renommé (Fombrun & van Riel, 2004; Schreiber, 2002 och Shenkar & Yuchtman-Yaar, 1997).

Vi har redan sett att ett gott renommé påverkar ett företags konkurrenskraft positivt, och att ett gott renommé förstärks i en positiv spiral. Vad forskningen också visar är att även ett dåligt renommé har stora effekter på företag. Fombrun & van Riel (2004) är noga med att påpeka att den positiva effekt på renomméet som ”The reputation value cycle” innebär även kan slå tillbaka och bli en ond cirkel om något händer som leder till att företaget drabbas av negativt

renommé (se figur ett nedan). Kunder drar sig undan, vilket leder till ett sämre resultat. Detta i sin tur kan leda till att aktiekursen sjunker vilket i kombination med ett allt sämre renommé gör att investerarna drar öronen åt sig. De anställda är inte längre stolta över sin arbetsplats vilket kan leda till sämre prestationer. Detta försämrar ytterligare företagets renommé. Den negativa spiralen går in på ytterligare ett varv. Martha Stewart, Andersen och Skandia tycks inte vara några undantagsfall, utan just tydliga exempel på vad som i så fall händer.



Figur 1: "The reputation value cycle", Fombrun & van Riel 2004, s. 29

När ett renommé väl har kommit till skada, som till exempel hos Skandia, går det då att reparera det? Fombrun & van Riel (2004) menar att det är svårt eftersom de anser att ett renommé är "sticky", det vill säga följer med företaget oavsett vad företaget gör för att bli av med det. Ett exempel som de tar upp är oljeföretaget ExxonMobil. År 1989 släppte deras tanker Valdez ut olja i ett känsligt område i Alaska vilket ledde till att företagets renommé försämrades. I en mätning 2001 visar det sig att de fortfarande har med sig detta negativa renommé. Fombrun & van Riel (2004) menar att detta bland annat beror på att människor lättare tar till sig information och intryck som stämmer överens med deras tidigare åsikter. Detta skulle innebära att när ett renommé väl har formats är det väldigt svårt att förändra.

Å andra sidan finns det exempel på företag som har fått sitt renommé skadat, men som senare tycks ha lyckats bygga upp det igen. IKEA har upprepade gånger blivit anklagade för att utnyttja barnarbetare, men dess renommé verkar ha återhämtat sig. Procter & Gamble tycks ha hämtat sig från ryktet om att deras logotyp skulle vara en djävulssymbol. Nordbanken var hårt åtgångna efter bankkrisen i början av 90-talet, medan dagens Nordea knappt alls kopplas ihop med det. De här företagen visar att det faktiskt är möjligt att efter en kris återigen bygga upp sitt renommé, men vad som faktiskt krävs tycks bara få ha undersökt närmare.

Vad krävs då av företagen när deras renommé har skadats? Svaret är att efter en litteraturstudie har vi inte lyckats hitta någon forskare som kan ge något tydligt svar på denna fråga. Dukerich & Carter presenterade år 2000 en artikel med titeln "Distorted Images and Reputation Repair", men det som diskuteras i artikeln är *när* företag måste reparera sitt renommé, inte *hur* de ska bära sig åt för att göra det. Greyser (1999) konstaterar att forskningen har mycket kvar att lära när det gäller återuppbyggnad av ett skadat renommé:

"While we need to learn more about building reputation, we also need to learn about rebuilding it" (Greyser 1999, s. 181)

Trots att det gått fem år sedan detta konstaterande har vi inte hittat något tydligt svar i litteraturen. Gary Davies, professor i Corporate Reputation vid Manchester Business School, skriver i ett e-mail 2004-03-31 att han inte känner till någon som jobbat med området "Reputation Repair" (se bilaga ett). Såvitt vi kan bedöma verkar det som om forskningen ägnat väldigt lite uppmärksamhet åt frågan om vad som krävs för att reparera ett skadat renommé och därmed anser vi oss ha funnit en kunskapslucka i forskningen.

Så trots att forskarna är överens om att ett gott renommé betyder väldigt mycket för företags förmåga att göra affärer verkar det som om i stort sett ingen undersökt hur företag kan bära sig åt för att reparera sitt renommé ifall detta tagit skada. Därför kommer vi i vår uppsats att undersöka vad som krävs av företag som drabbats av dåligt renommé för att de ska kunna reparera detta. Vi kallar området "Reputation Repair" (begreppet från Dukerich & Carter 2000), men vill poängtera att vi inte ser det som ett nytt forskningsområde utan som en del i forskningen kring "Reputation Management".

Vi hoppas att vi med vår uppsats ska kunna fylla en del av det glapp som idag finns mellan näringslivets behov av "Reputation Repair" och forskarnas kunskaper om det. Naturligtvis inser vi att vi inte kan fånga alla aspekter av forskningsområdet i en undersökning, men vi hoppas kunna lägga fram kunskaper vilka kan användas vid situationer då "Reputation Repair" bör tillämpas.

För att kunna undersöka fenomenet i fråga har vi identifierat fyra forskningsfrågor vilka vi delat in i två delar. Den första delen är av kontextuell karaktär, det vill säga kunskapen som svaren på dessa frågor ger oss är endast en förutsättning för att kunna besvara uppsatsens fjärde och sista forskningsfråga, vilken är fokus för vår undersökning. De kontextuella forskningsfrågorna kommer därför inte att stå i centrum för uppsatsens slutdiskussion. Frågorna i denna första del är:

- Hur uppstår ett företags renommé?
- Hur förvaltar företaget sitt renommé?
- Vad skadar ett företags renommé?

Den andra delen består av uppsatsens primära forskningsfråga, vilken utgör kärnan i vår undersökning och slutdiskussion. Denna fråga hoppas vi kunna besvara genom att göra en empirisk undersökning som sedan jämförs med det teoretiska ramverket från kapitel tre. Den primära forskningsfrågan är:

- Vad krävs av företag som drabbats av dåligt renommé för att de ska kunna reparera detta?

1.3 Syfte

Syftet med vår uppsats är att analysera området "Reputation Repair", det vill säga förstå vad som krävs av företag för att återupprätta ett skadat renommé.

1.4 Avgränsningar

Vi inser att vi med en enda undersökning inte kan fånga alla aspekter av forskningsområdet "Reputation Repair". Det finns så många olika sorters branscher, företag, kulturer och kriser att det förmodligen också finns flera olika krav på hur företag exakt bör gå till väga för att reparera sitt skadade renommé. Däremot tror vi att om en undersökning kartlägger de grundläggande krav som ställs på ett företag som behöver reparera sitt renommé, kan senare undersökningar testa och utveckla denna kunskap och formulera mer specifikt vilka krav olika sorters branscher och företag möter. Vi har därmed inte ambitionen att säga vad som krävs för till exempel olika branscher, kriser eller företag, utan lämnar över detta till senare undersökningar.

Vi vill också påpeka att då vår studie till stor del är av explorativt slag kommer vi snarare att försöka förstå de grundläggande krav som ställs på företag för att de ska kunna återupprätta ett skadat renommé än att i detalj granska exakt hur varje steg bör genomföras.

En tredje avgränsning som vi anser är viktig att påpeka är att vi inte undersöker hur företag bör agera under den akuta krisfasen. Det vi koncentrerar oss på är att undersöka hur företag bör gå till väga för att reparera sitt renommé efter att den akuta fasen är avklarad.

Övriga avgränsningar är av teoretisk art, och läsaren hittar dem i metodkapitlet, avsnitt 2.1.5.

1.5 Disposition

Kapitel 1: Inledning

I detta kapitel ger vi en bakgrund till varför renommé idag är ytterst aktuellt, både inom näringsliv och forskning. Fokus för kapitlet är en diskussion om vad forskningen idag vet om renomméets betydelse för företag. Denna redogörelse leder fram till en presentation av den kunskapslucka vi identifierat. I kapitlet presenteras även uppsatsens syfte och avgränsningar.

Kapitel 2: Metod

I detta kapitel återges den metod som valts för att besvara uppsatsens syfte. Därefter förs en diskussion kring kvaliteten hos uppsatsens källor och trovärdigheten i denna uppsats. Kapitlet avslutas med en diskussion kring ordet renommé.

Kapitel 3: Teori

I detta kapitel redogörs för teorier och begrepp vilka författarna anser vara relevanta för att besvara uppsatsens forskningsfrågor och syfte. Utifrån dessa teorier kommer sedan en teoretisk referensram att tas fram. Denna utgör sedan grunden för uppsatsens analys.

Kapitel 4: Empiri

I detta kapitel presenterar vi det insamlade empiriska materialet. Läsaren får ta del av respondenternas syn på frågor rörande företags renommé och "Reputation Repair".

Kapitel 5: Analys

I detta kapitel görs en jämförelse mellan teori och empiri. Denna jämförelse mynnar ut i en diskussion samt en grafisk gestaltning av vad ett renommé är, vad som krävs för att återupprätta detta efter en kris samt hur processen för "Reputation Repair" ser ut.

Kapitel 6: Slutsats

I detta kapitel besvaras slutligen uppsatsens syfte med analysen som utgångspunkt. Slutsatserna presenteras i form av tre kunskapsbidrag. Slutligen presenteras förslag på ämnen vilka vi anser vara av intresse för vidare forskning.

Kapitel 2 – Metod

I detta kapitel återges den metod vi valt för att besvara uppsatsens syfte. Vi har för avsikt att redogöra för och motivera detta val. Detta kommer i avsnittet att presenteras genom att besvara två grundläggande frågor, nämligen "Hur?" och "Vem?". Därefter förs en diskussion kring kvaliteten hos uppsatsens källor och ett avsnitt kring trovärdigheten i denna uppsats. Kapitlet avslutas med en diskussion kring valet av ordet renommé.

2.1 Hur?

Metod är, likt ett redskap, något som används för att nå de målsättningar man har med sin forskning (Holme & Solvang, 1997). Vidare är metod läran om hur sociala fakta samlas in, organiseras, bearbetas, analyseras och tolkas på ett systematiskt sätt så att andra kan syna våra kort (Halvorsen, 1992). Metoden var något som vi i ett tidigt skede tog upp till diskussion då den fungerar likt rodet genom hela forskningsarbetet. Visserligen är inte metoden i sig, som Holme & Solvang (1997) förklarar, tillräcklig för att kunna utföra ett seriöst forskningsarbete. Däremot är den nödvändig. Vi är av uppfattningen att om metod och tillvägagångssätt görs tydligt ökar chanserna för läsaren att bedöma uppsatsens trovärdighet.

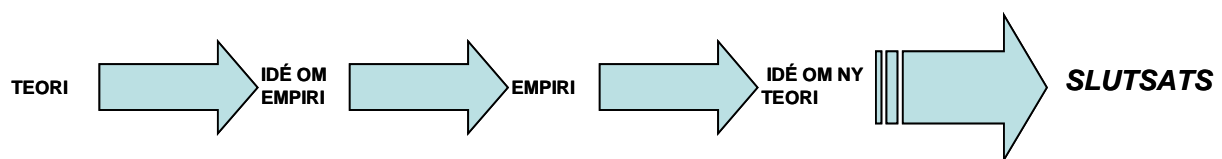
Ett uppsatsarbete, liksom många andra aktiviteter och skeenden i livet, kännetecknas av att man tvingas att göra ett antal val. Val vilka har betydelse för uppsatsens slutresultat. Nedan följer de mest avgörande av de val författarna har gjort i denna uppsats.

2.1.1 Val av metodologisk ansats

Övergripande kan kunskap produceras genom två alternativa sätt. Dessa två sätt är deduktiv respektive induktiv, eller bevisandets respektive upptäckens väg som de också kallas (Andersen, 1998). Med vårt syfte i åtanke, torde en kombination av de båda ansatserna, så kallad abduktiv metod (Alvesson & Sköldberg, 1994), vara det bästa valet. Detta gjorde att vi valde denna ansats för att söka svar på våra forskningsfrågor. Det främsta skälet till att vi använde oss av denna ansats var att det då fanns möjlighet för att det empiriska och det teoretiska tillämpningsområdet under processens gång skulle kunna förfinas och justeras (Alvesson & Sköldberg, 1994). Detta kunde i förlängningen ytterligare fördjupa vår förståelse för och insikt i ämnet. Sammanfattningsvis har vi under uppsatsprocessen befunnit oss på gränsen mellan upptäckarens och bevisarens land.

Vid allt forskningsarbete är det väsentligt att vara medveten om vilket övergripande syfte som författarna har med arbetet (Andersen, 1998). Vårt övergripande syfte är att analysera ett fenomen med målet att förstå detta. Implicit innebar det att vi hade ett explorativt syfte, snarare än ett deskriptivt. Uppsatsarbetet inleddes med att vi genomförde en djupgående litteraturstudie på området "Reputation Management". Under denna studie identifierade vi den kunskapslucka, "Reputation Repair", som vi i denna uppsats har för avsikt att behandla, varför litteratursökningen vidare inriktades på detta i kombination med "Reputation Management". Som en avslutning av teorigenomgången identifierade vi en teoretisk referensram som gav oss förståelse för empirin. I empirin redogörs för de intervjuer vi

genomförde med våra respondenter, vilka valdes i syfte att leda oss mot en ökad förståelse för det undersökta fenomenet. Denna procedur visar ytterligare på att vi har följt ett abduktivt tillvägagångssätt, eftersom vi i analysen undersökte om vår teoretiska referensram hade en empirisk förankring och att det i forskningsprocessen skedde en alternering mellan teori och empiri. Induktion utgår från empiri medan deduktion utgår från teori. Inga av dessa alternativ var tillämpbara i vårt fall, eftersom de två grupperna av våra forskningsfrågor krävde en kombination av de båda utgångspunkterna. Abduktion skiljer sig från dessa två genom att dels våga ta språnget, som Alvesson & Sköldberg (1994) beskriver det, bortom den rena faktadestilleringen och dels basera detta på empiri. Resultatet av detta blir som Alvesson & Sköldberg (1994) förklarar att de båda delarna successivt ges nya infallsvinklar, vilket vi menade torde generera mer genomarbetad kunskap och ytterligare motivera vårt abduktiva tillvägagångssätt. Arbetsgången för detta tillvägagångssätt skulle därmed kunna beskrivas enligt följande modell:



Figur 2: Författarnas tolkning av abduktivt tillvägagångssätt

Med tanke på att analysarbetet enligt många är den svåraste delen i forskningsprocessen valde vi att under arbetets gång anteckna de tankar och tolkningar som kom upp till ytan allteftersom empiri och teori tillkom. Detta visar ytterligare på att uppsatsen slutgiltiga kunskapsbidrag är resultatet av ett växelspel mellan teori och empiri. Vi startade dessutom i ett tidigt skede med själva skrivandet eftersom vi av erfarenhet vet att det är under denna process som de flesta idéer ser sitt ljus. Enligt både Halvorsen (1992) och Andersen (1998) är det viktigt att detta arbetsmoment startar tidigt med tanke på att det handlar om en sök- och läroprocess som snarare går fram och tillbaka än följer en linjär princip. Enligt Backman (1998) sker dock den huvudsakliga analysen under datainsamlingsmomentet. Detta är enligt vår erfarenhet riktigt med tanke på att vi under denna fas skapade oss en helhetsbild, ett så kallat holistiskt perspektiv. Vi kan inte som Andersen (1998) uttrycker det ha en helhetsförståelse utan att ha studerat delarna.

2.1.2 Val av metodologiskt angreppssätt

Enligt vår uppfattning var kvalitativ metod det mest givande sättet att närma oss vårt syfte. Holme & Solvang (1997) påpekar att kvalitativa undersökningar kännetecknas av att informationsvärdet ökas och att en djupare grund samt mer fullständiga uppfattningar om de fenomen som studeras fås. Vi var medvetna om att en kombination mellan kvalitativ och kvantitativ metodik möjligtvis hade varit det optimala men med hänsyn tagen till den korta forskningsperioden har detta inte varit något alternativ. Enligt Andersen (1998) så beror valet av metod på bland annat undersökningsämnet, hur undersökningsämnet uppfattas samt undersökningens syfte. Detta innebär att det inte alltid är ändamålsenligt att föredra den ena typen av metodik framför den andra. Vi menade dock att vad som krävs av ett företag för att reparera ett skadat renommé bäst låter sig undersökas med hjälp av kvalitativ metodik. Detta på grund av att vårt forskningsområde är relativt ungt och outforskat. För att ett ämne, som befinner sig i ett tidigt skede, skall kunna utvecklas krävs idégenerering, vilket vi ansåg bäst

kunna nå genom ett kvalitativt angreppssätt. Dessutom var vi ute efter att få en djupare förståelse för det fenomen vi studerade.

2.1.3 Val av forskningsdesign

En av de vanligaste kvalitativa metoderna är att göra en fallstudie där ett eller kanske två företag undersöks. Nackdelen med en sådan studie är att specifika faktorer för detta företags situation kan komma att spela allt för stor roll. Eftersom vi var intresserade av företagens snarare än företagen ansåg vi att en ren fallstudie inte skulle vara så givande, då det vi ville nå var ny och djupare kunskap om "Reputation Repair" sett ur flera olika perspektiv. Om information om ett ämne hämtas ur flera vinklar som jämförs kan kunskapen som genereras ur detta bli mer komplex och fylligare. Vi ansåg dessutom att en studie som skapade vidare kunskap om "Reputation Repair" var mest intressant med tanke på det glesa kunskapsläge som råder. Vår studie skulle kunna sägas vara en "flerfallsstudie", där resultaten av studien, enligt Yin (2003), analytiskt kan generaliseras utifrån de förutsättningar som studien ger.

Grundat på ovanstående argumentation valde vi att undersöka "Reputation Repair" ur fyra olika perspektiv, nämligen;

- Akademiker inom området
- Företag som genomgått en större kris
- Kommunikationskonsulter
- Kris- och Etikksulter

Främsta motivet till att låta företagsintervjuer vara en del av vår uppsats var att de fungerade som illustrationer för våra forskningsfrågor och således förtydligade vår kunskapsgenerering. Motivet att intervjua kommunikationskonsulter var att de företrädde ett praktiskt förhållningssätt gentemot våra forskningsfrågor och dessutom hade en specialistkunskap inom "Reputation Management", medan kris- och etikksulter både har praktisk erfarenhet av frågor rörande "Reputation Management", men även nära anknytning till forskning inom området. Akademikerna valdes för att få ett djupare teoretiskt perspektiv på området.

Sammanställningen av de fyra grupperna gör att fenomenets företeelse således diskuteras utifrån olika perspektiv. Respondenterna beskrivs mera ingående i stycke 2.2. Med respondenterna genomfördes enskilda kvalitativa intervjuer. Dock genomfördes intervjun med Skanska gemensamt med de båda representanterna via telefon. Intervjuerna tog cirka en till två timmar, och dokumenterades både med inspelning och med anteckningar. Varje respondent tillfrågades om vi fick spela in intervjun på band, vilket alla respondenter gick med på. Nackdelen med att använda sig av bandspelare kan vara att intervjuobjekten hämmas i sina svar (Jacobsen, 1997). Vi ansåg dock att fördelarna med att använda sig av bandspelare övervägde nackdelarna.

Intervjuerna genomfördes som fria intervjuer, vilket Ekholm & Fransson (1989) menar är till stor nytta när forskaren närmar sig ett nytt område, eftersom de ger möjlighet till fördjupning på punkter som verkar intressanta. Innan mötena har en intervjuguide konstruerats (se bilaga 2). Denna mall har haft fyra frågeställningar som tyngdpunkt, baserat på den idé om empirin som arbetet med teorin gett oss. Inom dessa frågeställningar har också ett antal underfrågor formulerats innan intervjun. Dessa frågor har dock fungerat mer som vägledning än som ett frågeformulär.

Under intervjuerna bad vi respondenterna, efter att de först fått prata fritt om sina erfarenheter av "Reputation Management" och "Reputation Repair", att dels kommentera Fombrun & van Riels (2004) modell kring vad ett renommé består av och dels Kapferers (1987) föreslagna strategier angående reparation av ett skadat renommé. Fombrun & van Riels (2004) teori ansåg vi vara givande att få åsikter kring, då denna teori är den enda vi identifierat som anger en konkret klassificering av vad ett renommé består av (se avsnitt 3.3.2 för en närmare beskrivning). Anledningen till att vi valde att ta upp en diskussion kring Kapferers (1987) teorier om "Reputation Repair" och inte Fombrun & Rindovas (2000) var att vi i början av undersökningen var av uppfattningen att "Reputation Repair" mer handlade om externa faktorer än interna (se avsnitt 3.6 för en närmare beskrivning).

Det har varit viktigt för vår undersökning att intervjuerna har skett med de enskilda respondenterna var för sig istället för i grupp. Ekholm & Fransson (1989) påpekar att om en intervju utförs med en grupp människor så är det inte summan av de enskilda individernas uppfattning som kommer fram, utan gruppens. Eftersom våra respondenter var utvalda att som individer representera olika perspektiv var det därför enskilda intervjuer som var mest användbart. På så sätt hoppades vi få fram distinkta olika perspektiv på "Reputation Repair", och genom att i en analys dels jämföra dessa med varandra och dels med teori om "Reputation Management" ansåg vi att vi skulle kunna generera kunskap om vad som krävs för att återupprätta ett renommé.

2.1.4 Val av litteratur

I uppsatsens inledningsskede genomförde vi, som tidigare nämnts, en litteraturstudie inom området "Reputation Management". Då vi fann att en relativt liten mängd forskning fanns kring "Reputation Repair", gjorde detta oss nyfikna på att vidare fördjupa oss inom området. Litteratursökningen kom då att koncentreras till att ytterligare fördjupa våra sökningar. Vi har tagit del av och studerat vetenskapliga artiklar, forskningsbaserade casestudies, working papers utgivna av universitet, managementlitteratur, artiklar funna i affärstidningars arkiv och information utgiven på forskningsinstituts hemsidor. Vi har även tagit kontakt med Manchester Business School och Copenhagen Business School, två universitet som har "Reputation Management" som forskningsinriktning, och därigenom fått litteratur rekommenderad.

Våra urvalskriterier var till en början tämligen vida av den enkla anledningen att vi då hittade nya spår och fann nya sätt att se på ämnet. Under processens gång har våra urvalskriterier däremot blivit allt mer snäva. Till uppsatsen har vi slutligen nästan enbart använt oss av så kallad akademisk litteratur. I den mån vi använt oss av managementlitteratur har kravet varit att författaren ska vara forskare inom ämnet och ha publicerat vetenskapliga artiklar.

Gruppen forskare som sysslat med "Reputation Management" är än så länge inte så stor. Den forskare som verkar ha undersökt området mest, Charles Fombrun, dominerar därför. Vi har försökt att trots detta ha en så bred teoretisk grund som möjligt, men på grund av hans stora dominans har vi ändå använt oss relativt mycket av hans forskning. Där möjlighet funnits har vi emellertid jämfört hans forskning med andra forskares, och vi tror därför att Fombruns tyngd inte är heltoreflekterad.

2.1.5 Teoretisk avgränsning

”Reputation Management” är ett ämne som gränsar till många olika forskningsområden. Bland annat har det flera beröringspunkter med ”Corporate Branding”. Detta område kan i stora drag sägas fokusera på hur företag kan öka sin synlighet genom att skapa minnesvärda associationer mellan en produkt och företagets målkonsumenter (Fombrun & van Riel, 2004). Enligt Balmer (2001) handlar ”Corporate Branding” om att företag med hjälp av sitt varumärke ger löften till konsumenterna, medan ett företags renommé handlar om hur omvärlden tolkar och utvärderar dessa löften och företagets handlingar. Det hade kunnat vara intressant att på grund av denna närhet att också studera teori om ”Corporate Branding”. Dock har vi samtidigt konstaterat att det finns fler områden som forskning om företags renommé angränsar till. Bland annat kan forskning om organisationsteori, ”Human Resource Management” och moralfilosofi nämnas. Det hade alltså kunnat vara intressant att i vår undersökning studera litteratur inom alla av de ovan nämnda områdena. En sådan undersökning hade naturligtvis blivit mycket uttömmande, men vi ansåg att om vi skulle försöka få med alla dessa områden i en magisteruppsats hade vi bara haft tid att skrapa på ytan av varje ämne. Detta hade riskerat att leda till en mycket ytlig undersökning. Därför valde vi att välja bort övrig teori och bara koncentrera oss på ”Reputation Management”, vilket trots allt kan sägas vara en blandning av många av de ovan nämnda områdena. På så sätt hoppades vi kunna göra en mer noggrann genomgång av teorin inom ”Reputation Management” och därmed möjliggöra en analys på djupet.

Det enda angränsande område vi valt att komplettera teorierna om ”Reputation Management” med är ”Crisis Management”. Vi betraktar detta område som steget mellan företags dagliga arbete med sitt renommé och företags arbete med ”Reputation Repair”. Vi valde att inte bortse från detta steg utan även ta del av dessa teorier, eftersom vi tror att det är en viktig beståndsdel för att förstå ”Reputation Repair”.

2.2 Vem?

Att välja ut respondenter var av avgörande betydelse för hur vi skulle lyckas att nå syftet med denna uppsats. Om fel personer tillfrågades kunde det som Holme & Solvang (1997) påpekar leda till att hela undersökningen blev värdelös i relation till den utgångspunkt vi hade när vi började.

När det gäller kvalitativ forskning talas det snarare om val än om urval, vilket är fallet vid ett kvantitativt tillvägagångssätt (Halvorsen, 1992). Detta innebar för oss att valet av våra undersökningsenheter inte skedde slumpmässigt eller som Holme & Solvang (1997) uttrycker det ”tillfälligt”. Våra val baserades på hur relevanta vi ansåg att respondenterna var för våra forskningsfrågor. Respondenterna valdes vidare ut utifrån fyra kategorier. Att söka respondenter utifrån alla dessa kategorier menar vi gjorde att vi fick en variationsbredd i det empiriska materialet, vilket skapade utrymme för en fylligare och djupare analys. I varje kategori valde vi att intervjua minst två respondenter. Detta för att skapa en balans samt att undvika en situation där en respondents åsikter och uppfattning fick allt för stor vikt. Tyvärr tvingades en av våra akademiska respondenter att tacka nej till undersökningen i ett sent skede, och vi lyckades inte hitta någon med motsvarande kompetens. Eftersom vi på grund av vår metod har ett relativt litet antal respondenter är ett bortfall av en person naturligtvis beklagligt. Hade respondenten uttryckt en avvikande uppfattning om ”Reputation Repair”

hade uppsatsens resultat kunnat bli annorlunda. Vi tror emellertid att våra olika perspektiv på ämnet minskar denna risk.

2.2.1 Val av respondenter

Företag som genomgått en större kris

De två företag som intervjuades var **Svenska Shell AB** och **Skanska**. Dessa båda företag valdes därför att de gått igenom stora kriser och för att relativt lång tid har passerat sedan dess vilket medför att de kunnat komma långt i uppbyggnadsprocessen. Dessutom är de tillräckligt stora för att vi skulle kunna anta att de jobbat aktivt med ”Reputation Repair”.

År 1995 genomgick Royal Dutch / Shell en stor kris. Denna rörde förslaget om att sänka den till åren gångna plattformen ”Brent Spar” i Atlanten, vilket stötte på motsättningar framför allt från Greenpeace sida. (Se bilaga tre för närmare beskrivning av Shell och denna kris). De kriser Skanska drabbats av rörde sig om problemen med tunnelbyggandet vid Hallandsåsen 1997 och det påstådda byggfusket i Hammarby Sjöstad 2001. (Se bilaga tre för närmare beskrivning av Skanska och dessa kriser).

Vi valde att endast intervjua en eller två personer per företag, detta med motiveringen att företagen, som tidigare nämnts, skulle fungera som illustrationer vid behandlingen av våra forskningsfrågor och inte vara djupstudier. På Svenska Shell AB träffade vi och intervjuade Martin von Arronet, informationsansvarig på företaget. Anledningen till att vi valde att genomföra en intervju med honom var att han till följd av sina arbetsuppgifter har bra översikt på vad som skett i företaget efter krisen. På Skanska intervjuades av samma anledning Agneta Ljunggren som är informationschef. Där hade vi också förmånen att få tala med Claes-Göran Eklund som är personalchef. Med dessa båda respondenter genomfördes en telefonintervju.

Kommunikationskonsulter

De kommunikationskonsulter som vi valde att ta med i vår undersökning var **JKL** och **Kreab** (se bilaga tre för närmare beskrivning av dessa företag). På JKL intervjuades Daniel Nordlund, som arbetar som konsult på företaget. Anledningen till att vi valde att genomföra en intervju med Daniel Nordlund var att han jobbar som konsult med frågor rörande ”Reputation Management” och ”Reputation Repair” åt företag, vilka genomgått en kris. På Kreab träffade vi Katrine Steen som arbetar som seniorkonsult på företaget. Steen har jobbat med frågor rörande företags identitet, image och renommé under närmare 25 år och anses därför vara mycket kunnig inom området.

Kris- och Etik konsulter

I denna kategori genomfördes intervjuer med **Etikakademin** och **Crisis Management Academy** (se bilaga tre för närmare beskrivning av dessa företag). Vi genomförde en intervju med Etikakademin VD Johan Ryd. Skälet för detta val var främst att det arbete som stiftelsen bedriver tangerar området ”Reputation Management” och att vi också ville diskutera våra forskningsfrågor utifrån en mera filosofisk synvinkel. Dessutom torde Ryds kunskaper och erfarenhet kring värderingar och företagskultur som strategiskt instrument för utveckling och förändring vara av värde för våra forskningsfrågor. På Crisis Management Academy intervjuade vi Operating Officer Lars-Ove Wennblom. Anledningen till detta val av

respondent var att Wennblom har kunskaper i hur företag skall agera i och efter en krissituation.

Akademiker inom området

I denna kategori träffade vi och intervjuade **Mogens Holten Larsen**, forskare på Copenhagen Business School (se bilaga tre för närmare beskrivning av honom). Holten Larsen har en gedigen erfarenhet av "Reputation Management". Han har arbetat tillsammans med Majken Schultz, en framstående forskare inom området, och har dessutom givit ut publikationer om renommé och tidigare varit VD för kommunikations- och strategibyran Bergsøe i Köpenhamn.

2.3 Källkritik

Informationskällor kan delas in beroende på om de kommer från dokument (skriftlig lagrad information) eller människor. Dokumentkällor kan till exempel vara böcker och artiklar, medan mänskliga källor kan vara intervjuer och observationer (Andersen, 1998). Oavsett källa har vi, i den grad det varit möjligt, intagit ett kritiskt förhållningssätt då vi granskat och analyserat insamlad information. Liksom läsaren har vi som författare värderat det material som vi redovisar i vår uppsats. Detta har inneburit att vi har bedömt det material vi samlat in, rensat bort det som inte var relevant för vår frågeställning och behållit det vi ansett vara av värde och som fört uppsatsprocessen framåt. Att förhålla sig kritiskt till uppsatsens källor är som Eriksson & Wiedersheim-Paul (2001) skriver en slags urvalsmetod.

Under vår litteraturstudie slog det oss att samma forskare tycktes återkomma om och om igen. De som forskar inom ämnet verkade vara en relativt liten grupp, och inom denna grupp tycktes de vara väl förtrogna med varandra och med varandras arbeten. Risken är att forskningen i och med detta drabbas av "grupptänkande". Detta var något vi i vår tolkning av den tillgängliga litteraturen var medvetna om. Dock behöver inte detta "grupptänkande" nödvändigtvis innebära att forskningen inte förs framåt. Fördelen med att ett flertal forskare är samstämmiga på området är att en gemensam forcering av ämnets utveckling kan fås fram och därmed komma att få starkare acceptans och djupare förankring hos andra forskargrupper.

Lika viktigt som det var att förhålla sig kritiskt till litteraturen, var det att inta ett kritiskt förhållningssätt under intervjuerna. I intervjusituationer går det inte att undvika så kallade intervjuareffekter (Eriksson & Wiedersheim-Paul, 2001), det vill säga att intervjuare och respondenter påverkar varandra. Vi var medvetna om detta fenomen och försökte i den mån det var möjligt att undvika detta.

2.4 Trovärdighet och pålitlighet

I all forskning och alla vetenskapliga studier är det viktigt att beakta kvaliteten och tillförlitligheten i de metoder och källor som används (Andersen, 1998). Validitet och reliabilitet är två mått framtagna för att bedöma just dessa faktorer. Deras ursprungliga definitioner är i första hand framtagna för kvantitativa studier, men har senare även i stor utsträckning börjat appliceras på studier av kvalitativ karaktär. Denna förskjutning är något missvisande. Ett mer fruktbart angreppssätt är, i enlighet med Melin (1997), att diskutera validitet i termer av trovärdighet och reliabilitet i termer av pålitlighet.

Vad gäller uppsatsen trovärdighet kan det uppstå problem av den anledning att vi under forskningsprocessen befann oss på två olika plan, det teoretiska och det empiriska planet. Detta innebar att vi vid utvecklandet av vår teoretiska referensram och vid vår analys av intervjuerna befann oss på det teoretiska planet, medan vi befann oss på det empiriska planet vid intervjutillfällena. Omedvetet menar vi att språket, med dess inneboende begrepp och uttryck, kan variera, beroende på vilket plan vi befinner oss, vilket i förlängningen kan betyda att vissa företeelser kan ges olika tonvikt. Vi försökte i den mån det var möjligt att ha detta i åtanke. Vi har även vid vårt val av intervjupersoner vägt in vilket sorts förhållande de tilltänkta respondenterna hade till vårt syfte med arbetet. Detta för att försäkra oss om att de hade relevanta kunskaper kring det fenomen vi valt att undersöka.

Arbetet med att skapa vår teoretiska referensram präglades av att vi försökte skapa förutsättningar för att fånga det fenomen vi hade för avsikt att studera, vilket Melin (1997) i sin studie benämner innehållsvaliditeten. Detta innebar således att vi ständigt ifrågasatte teoridelarnas relevans för uppsatsens syfte och att en balansgång mellan överskådlighet och detaljrikedom alltid gjorde sig tydlig.

Tätt kopplat till uppsatsens trovärdighet är huruvida uppsatsen resultat är pålitliga eller inte. I ett första led gäller det för oss som författare att skapa ett förtroende hos er som läsare. I ett andra led är det avgörande för oss att ni faktiskt litar på det vi skriver ned. Vi kan däremot inte säga att vi är trovärdiga och pålitliga, utan endast skapa förutsättningar för detta genom att tydligt klargöra för avgörande moment i vårt uppsatsarbete. Vi försökte i vår skrivningsprocess alltid att vara så tydliga som möjligt med målet att skapa stringens i vårt arbete. Sedan är det upp till er som läsare att bedöma graden av trovärdighet.

2.5 Översättning av begreppet "Reputation"

Den litteratur vi tog del av var nästintill uteslutande skriven på engelska. Vid översättning till svenska kunde vissa skillnader i betydelse uppstå. I detta arbete använder vi det svenska ordet *renommé*, då "reputation" diskuteras. Att valet föll på ordet *renommé* bland andra närbesläktade ord, så som rykte och anseende, har framförallt att göra med den implicita innebörd som finns i orden, vilket gör att valprocessen i förlängningen också kan ses som en smakfråga.

Då orden rykte och *renommé* ställs i relation till varandra är vi av den meningen att ordet rykte är mer negativt laddat, vilket görs tydligt i Norstedts svenska ordbok (1999) eftersom ordet används i sammanhang med "skvaller" eller "allmänt prat". Vidare nyttjas ordet då vi har att göra med en nyhet av mindre tillförlitligt ursprung. Till sist förklaras, enligt Norstedts svenska ordbok (1999), ordet *renommé* av orden gott rykte. Vi anser att ordet *renommé* är den benämning som kan anses vara mest neutral och detta är också anledningen till att ordet har valts.

Det närbesläktade ordet anseende används mer i diskussioner rörande fysiska personer, medan ordet *renommé*, enligt vår uppfattning är mer applicerbart vid diskussioner där företaget står i centrum. Möjligen skulle ordet anseende kunna tillämpas i diskussioner rörande företagsledarens roll, det vill säga vilken betydelse företagsledarens anseende spelar för företagets *renommé*. Ordet anseende används dessutom, enligt Norstedts svenska ordbok (1999), rent tekniskt i sammanhang då en gradering vill uppnås.

Kapitel 3 - Teori

I detta kapitel redogörs för de teorier och begrepp vilka vi anser vara relevanta för att kunna besvara uppsatsens forskningsfrågor och syfte. Utifrån dessa teorier och begrepp kommer en teoretisk referensram att tas fram. Denna referensram utgör sedan grunden för vår analys.

3.1 Introduktion till kapitlet

Avsikten med detta avsnitt är att klargöra vad forskningen har kommit fram till inom valda delar av teorin inom "Reputation Management" och "Reputation Repair", i anknytning till vårt syfte. Utifrån denna klargörelse ämnar vi sedan ta fram en teoretisk referensram, vilken blir analysens utgångspunkt. I kapitlet kommer därför huvudsakligen uppsatsens forskningsfrågor att besvaras. Då vårt syfte berör företag vilka drabbats av någon form av kris, kommer läsaren även ges en viss insikt i "Crisis Management" teorin (se avsnitt 2.1.5 för närmare anvisningar).

Under det senaste årtiondet har "Reputation Management" blivit ett allt mer omtalat ämne inom akademiska kretsar (till exempel Fombrun & van Riel, 2004; Gotsi et al., 2001; Landon & Smith, 1998; Russo, 1997; Caruna, 1996 och Fombrun, 1996), utgångspunkten för marknadsundersökningar (till exempel PricewaterhouseCoopers 1999; Burson-Marsteller 1998 och Council of Foundations 1996), och ett hett ämne för den så kallade managementlitteraturen (till exempel Peters 1999), exemplen hämtade från King (2000). "Reputation Repair" däremot tycks i mångt och mycket vara ett högst konceptuellt fenomen. Detta blev tydligt när vi gick igenom och granskade olika typer av litteratur om "Reputation Management". Men även om det är få forskare som i klartext har skrivit om vad som krävs för en praktisk tillämpning av "Reputation Repair" finns det dock gott om influenser från litteraturen om "Reputation Management". Denna menar vi kan underlätta den praktiska identifikationen av "Reputation Repair". Så för att läsaren skall få en helhetsbild av vad som krävs av företag för att reparera ett skadat renommé, det vill säga "Reputation Repair", så kommer detta kapitel även ge en insikt i "Reputation Management" i anknytning till vårt syfte. Detta då de båda fenomenen är intimt förknippade med varandra.

För att läsaren skall få en så tydlig bild som möjligt av vad renommé faktiskt innebär, kommer kapitlet inledningsvis att redogöra för tre olika begrepp, nämligen "Corporate Identity", "Corporate Image" och "Corporate Reputation", vilka ständigt tycks förknippas och förväxlas med varandra. En klar definition av begreppen bör enligt Gotsi & Wilson (2001) vara tydlig på så sätt att koncepten och deras relation till varandra tas upp till diskussion.

3.2 Begreppsförvirring

Efter att ha granskat ämnet "Reputation Management" mer ingående konstateras följande tre stadier i ämnets utveckling (Bennett & Kottasz, 2000):

1950-tal: Fokus på "Corporate Image"

1970/80-tal: Fokus på "Corporate Identity" och "Corporate Communications"

1990-tal: Fokus på "Brand Management" vilket i sin tur väckte intresse för "Reputation Management".

Fortfarande tycks det dock råda en förvirring bland forskare gällande begreppen "Identity", "Image" och "Renommé". Vissa ser, enligt Dowling (2001), termerna som synonyma (till exempel Greyser, 1999; Alvesson, 1998 i Gotsi & Wilson, 2001 och Selame, 1997) medan andra forskare jobbar med helt olika definitioner på samma företeelse, som till exempel renommé (Fombrun & Rindova, 1996 i Bennett & Kottasz, 2000 och Andersen et al., 1999 i Bennett & Kottasz, 2000). Nedan kommer de olika begreppen att närmare utredas.

3.2.1 Identity – företagets "jag"?

Två olika utgångspunkter tycks vara gällande bland forskare för hur de förhåller sig till detta begrepp. Det ena förhållningssättet tycks vara att identitet endast är av symbolisk karaktär i det att identitet är de signaler företaget förmedlar, vilket då skulle innebära att företagets identitet är vad det "gör". Dowlings (2001) definition visar på detta:

"(...) the symbols and nomenclature an organization uses to identify itself to people (such as the corporate name, logo, advertising slogan livery, etc.)" (Dowling 2001, s. 19)

Dowling (2001) verkar emellertid rätt ensam om sin definition. Betydligt fler utgår från att identitet är vad företaget "är", det vill säga företagets identitet är dess personlighet (Balmer, 2001; Davies et al., 2001 och van Riel, 1997). Detta görs tydligt i Fombruns (1996) definition:

"Corporate identity describes the set of values and principles employees and managers associate with the company." (Fombrun 1996, s. 36)

Eftersom innebörden av denna definition verkar delas av flertalet av forskarna är det denna definition som vi anser vara mest trovärdig och således också mest övertygande.

3.2.2 Image – subjektiv bild?

Medan företagets identitet innebär mer av en internerorientering, handlar företagets image snarare om hur människor utanför företagets direkta gränser uppfattar företaget (Hatch & Schultz, 2000). Redan 1958 gav Martineau i Gotsi & Wilson (2001) följande definition av image:

"(...) regarded the term image as the sum of functional qualities and psychological attributes that exist in the mind of the consumer." (Martineau 1958 i Gotsi & Wilson 2001, s. 25)

Martineaus (1958) definition skiljer sig från de flesta andra i ett avseende, då det verkar som om konsumenten är de enda intressenterna som skapar sig en uppfattning av företaget. Hatch & Schultz (2000) definition tyder på en bredare definition av intressenter:

"Images" themselves involve the knowledge, feelings and beliefs about an organisation that exist in the thoughts of its audiences." (Hatch & Schultz 1997 i Bennett & Kottasz 2000, s. 225)

Definitionen ovan tyder på att ett företag inte endast har en image, utan många, vilket även Dowling (2001) påpekar. Detta görs också tydligt av Hatch & Schultz (2000), då de visar att image innefattas av "multiplicity" och identitet av "singularity". Denna definition är de flesta forskarna överens om (Selame, 1997 och Fombrun, 1996).

3.2.3 Renommé – en förlängning av image?

Om "identity" definierar vad företaget "är", och "image" vad olika utomstående betraktare har för bild av företaget, vad är då renommé? Trots den allt mer växande forskningen kring detta tycks det inte finnas en allmän accepterad definition för termen "corporate reputation" (Gotsi & Wilson, 2001). Bennett & Kottasz (2000) listar hela 16 definitioner från olika forskare.

Vissa olikheter finns, till exempel ser Smythe et al. (1992) i Bennett & Kottasz (2000) renommé som företagets interna värderingar, men vi anser att innebörden i de flesta definitionerna sammanfattas av Fombrun (1996):

"A corporate reputation is a perceptual representation of a company's past actions and future prospects that describe the firm's overall appeal to all of its key constituents when compared with other leading rivals." (Fombrun 1996, s. 72)

Sammanfattningsvis uppfattar vi, om än något förenklad, att intressenterna genom företagets identitet skapar sig en bild (image) av företaget, där summan av alla intressenters uppfattning av företaget över tid bildar företagets renommé.

Med denna diskussion som utgångspunkt kommer vi nu närmare att granska hur en organisations renommé faktiskt byggs upp.

3.3 Hur uppstår ett renommé?

Ett renommé eller rykte kan sägas vara samhällets äldsta nyhetsmedium och tycks finnas överallt. Kapferer (1987) menar att ett renommé föds, växer, löper och flyger. Kapferer (1987) beskriver vidare renomméet, ur en fysisk synvinkel, som ett överraskande djur; snabbfotat, svårfångat och av okänd art. Det kan fortfarande tyckas finnas en sorts mystik över fenomenet renommé och något vetenskapen ännu inte helt har kommit underfund med. Ett renommé är dock inte helt okontrollerbart, något denna uppsats vidare kommer att diskutera. Nedan kommer vi därför att beskriva hur ett renommé faktiskt uppstår.

Flertalet författare har under de senaste åren, som tidigare nämnts, studerat fenomenet renommé och hur detta uppstår. Saxton (1998) i Mouritsen (2000) ger dock läsaren en relativt god övergripande bild av hur ett renommé uppstår:

“A company reputation comes from everything the company behaves, and the strategies it tries to enact. Stakeholders learn about a company from a variety of sources, some of which are difficult for the company to manage and control”. (Saxton 1998 i Mouritsen 2000, s.209)

Även enligt Klen (1997) i Mouritsen (2000) är ett renommé en effekt av de signaler organisationen sänder ut till externa intressenter. Signalerna skickas genom de kommunikationskanaler företaget har till sina intressenter. Även Fombrun & van Riel (2004) påpekar att ett renommé handlar om hur andra uppfattar dig, grundat på de handlingar du utför. Flertalet forskare så som Mahon & Wartick (2003) och Fombrun & Shanley (1990) i Mouritsen (2000) styrker detta resonemang och vi kan därför konstatera att majoriteten forskare tycks vara eniga om att ett renommé uppstår genom de aktiviteter företaget utför.

Enligt Mouritsen (2000) menar ett antal författare (Fombrun, 1996; Riahi-Belkauoi & Palvik, 1992 och Fombrun & Shanley, 1990) att intressenternas perception av företaget grundar sig på källor så som företagens årsredovisning, marknadsvärde, medverkan i media, aktieutdelning, grad av välgörenhet och annonsering. Mahon & Wartick (2003) menar vidare att renomméet successivt utvecklas under ömsesidig påverkan mellan de olika intressenterna. Forskarna menar även att företagens renommé utvecklas med tiden.

Mahon & Wartick (2003) konstaterar dock att eftersom många av företagens intressenter inte har någon direktkontakt med företaget, förlitar de sig istället på de personer eller organisationer som tycks ha en bättre insyn i företaget. Detta kan till exempel vara media, politiker, intresseorganisationer etcetera. Därför kan intressenten slutligen få en något snedvriden bild av företaget. Schreiber (2002) och Fombrun (1996) kommer med liknande synpunkter och menar att de åsikter som opinionsbildare ger uttryck för påverkar allmänhetens syn på företags renommé.

Klen (1997) i Mouritsen (2000) påpekar vidare att företagens intressenter ofta skapar sig en bild av företaget grundat på väldigt lite information. Organisationens renommé skulle därför kunna sägas vara grundat på en samling relativt oklara uppfattningar målgruppen har om organisationen. Företaget kan alltså till viss del påverka de signaler de skickar ut, men kan inte påverka hur mottagaren hanterar dessa signaler. Hanteringen av renomméet ligger därför till stor del utanför företagens kontroll, vilket gör att det är svårt att manipulera.

Konstateras kan dock att det råder en relativt hög konsensus hos författarna om hur ett renommé faktiskt uppstår, nämligen genom alla de aktiviteter företaget åtar sig och därmed genom de signaler de sänder ut till externa intressenter. Intressenten kan dock påverkas både direkt och indirekt.

3.3.1 Rök utan eld?

Det finns flera anledningar till att ett företags renommé inte behöver motsvara det som företaget tycker att det förtjänar. Enligt minnespsykologin (Kapferer, 1987) är konkreta påståenden lättare att memorera än abstrakta begrepp. Hör man till exempel en dementi av typen: ”Produkten X är inte cancerframkallande”, kommer delar av åhörarna senare att minnas att X är cancerframkallande. Negationen faller nämligen lätt bort: man har vid samma tidpunkt hört begreppet ”X” och ”cancer”. De ligger därför lagrade i minnet tillsammans och kommer helt naturligt att associeras med varandra.

Att ett företags renommé inte alltid uppfattas helt korrekt utifrån företagets synvinkel konstateras vidare av Fombrun & van Riel (2004). De menar, som nämndes i problemdiskussionen, att människor inte grundar sina omdömen på verkligheten utan på sin uppfattning av densamma. På grund av detta kan de forma åsikter om företaget som inte alls överensstämmer med företagets bild av sig självt.

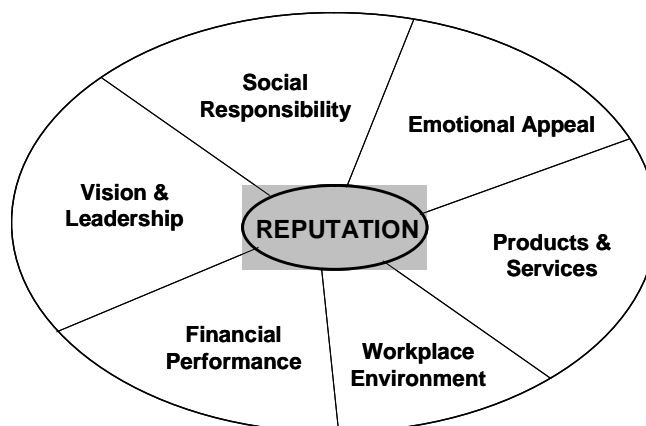
Carrol & McCombs (2003) hävdar vidare att det inte är konsumenterna själva som avgör vad de tycker är viktigt och intressant. Istället menar de båda forskarna att det som media lägger tyngden på i sin rapportering är det som människor kommer att tycka är viktigt. Forskarna menar också att allmänheten präglas av den bild media målar upp – oavsett om denna är korrekt eller ej. Därmed har media ett stort inflytande över vilket renommé företag får.

Enligt dessa konstateranden blir det ännu mer påfallande att ett renommé uppstår från flertalet skilda källor. Därför är det mycket viktigt för företaget att förstå hur den process ser ut som pågår när ett renommé uppstår, och vad intressenten definierar som ett gott respektive dåligt renommé.

3.3.2 Gott respektive dåligt renommé

Som ovan diskuterats kan alla företag sägas ha ett renommé. Huruvida detta renommé är gott eller dåligt kan dock skilja sig åt. Den kanske mest kända källan för att bedöma huruvida ett företag har ett gott renommé eller ej, är den mycket väl ansedda amerikanska tidskriften "Fortune Magazine", där de varje år rankar "Americas most admired corporations". "Fortune Magazines" rankinglista kritiserar dock, liksom liknande rankinglistor, då de tycks fokusera allt för mycket på finansiella värden och hur företag reflekteras i media (Schultz et al., 2001). Listan beskriver även endast amerikanska företag.

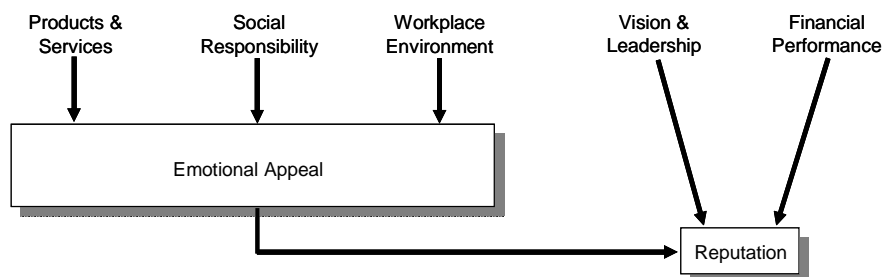
För att ge läsaren en bättre helhetsbild har vi därför valt att istället använda oss av Fombrun & van Riels (2004) koncept vilket kallas "The Reputation Quotient". Detta koncept redogör för de fenomen den generella intressenten beskriver som avgörande för hur denne bedömer huruvida ett företag har ett gott eller dåligt renommé. Att vi valt att endast använda oss av Fombruns & van Riels (2004) teori beror på att den enligt vår kartläggning anses vara den främsta inom området, undersökningen är empiriskt testad och även den undersökning vi menar ger läsaren den bästa översikten.



Figur 3: "The reputation quotient: Six dimensions and 20 attributes", Fombrun & van Riel 2004, s. 53

- **Emotional Appeal** – Detta fenomen handlar om vad intressenten gillar, beundrar eller har förtroende för.
- **Products and Services** – Intressenten tycker att företaget säljer produkter eller tjänster som är av hög kvalitet, innovativa, pålitliga eller prisvärda.
- **Financial Performance** – Intressenten är nöjd med företagets lönsamhet, tror på dess framtida finansiella resultat och anser inte det vara riskabelt att investera i.
- **Vision and Leadership** – Intressenten tycker att företaget har en tydlig vision för framtiden och ett starkt ledarskap.
- **Workplace Environment** – Intressenten tycker att företaget är välskött, har skickliga medarbetare och vore ett utmärkt företag att arbeta för.
- **Social Responsibility** – Intressenten tycker att företaget är en god medborgare, det vill säga stödjer goda ändamål, förstör inte miljön och behandlar den lokala miljön på ett fördelaktigt sätt.

För att närmare undersöka vilka av dessa sex orsaker som främst påverkar intressenten i dennes bedömning av ett företags renommé, genomförde Fombrun & van Riel (2004) en statistisk undersökning med flertalet stickprov. Resultatet illustreras nedan:



Figur 4: "What drives corporate reputation?", Fombrun & van Riel 2004, s. 59

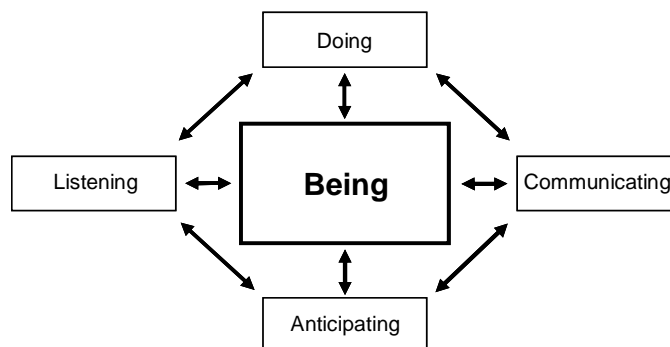
De flesta intressenter beskriver företag vilka de gillar, har förtroende för och beundrar som företag med gott renommé, det vill säga att de finner företagets "Emotional Appeal" viktigt. Detta verkar vara den viktigaste faktorn i ett företags renommé, och forskarna menar också att denna faktor är den som driver renomméet. Dock är uppfattningen att företags produkter och tjänster är de nyckelfaktorer som driver "Emotional Appeal" och därmed även det övergripande renomméet. Intressentens uppfattning om ett företags arbetsplatsmiljö och "Social Responsibility" är även starka krafter till hur de rangordnar ett företag. Undermedvetet stödjer intressenter företag vilka de uppfattar som rättvisa och ansvarsfulla gentemot anställda och samhället. Intressant nog så uppfattade inte allmänheten det finansiella resultatet och ledarskap som viktiga aspekter när det gällde ett företags renommé (Fombrun & van Riel, 2004).

Fombrun & van Riel (2004) sammanfattar det hela med att konstatera att det handlar om att kommunicera tydligt för att lyckas bygga upp sitt renommé gentemot intressenter. Det vill säga att inte endast publicera halvårsresultat, utan även förmedla hur företaget behandlar anställda och hur dom bidrar till samhället i allmänhet. För lyckas behålla ett positivt renommé på lång sikt är det dock viktigt att jobba aktivt med att förvalta detta, vilket vidare diskuteras i följande avsnitt.

3.4 Förvaltning av ett renommé

Att aktivt förvalta sitt renommé är en fråga vilken ofta inte tas på allvar. Företag tycks heller inte alltid förstå hela innebörden av denna fråga. Många organisationer skulle säga sig ha en aktiv förvaltning av sitt renommé genom att ha en kommunikationsavdelning (Davies, 2002). Flertalet författare menar dock att detta kan innebära att företaget invaggas i falska förhoppningar, då kommunikationsavdelningen endast skulle kunna sägas vara toppen av isberget (Schreiber, 2002 och Davies, 2002). Vi kommer därför nedan att gå igenom några av de teorier vi anser mest gångbara när det gäller att förvalta ett företags renommé.

Fombrun & Rindova (2000) har tagit fram en modell vilken de kallar ”A learning model for Reputation Management”, vilken presenterar hur företag aktivt kan jobba för att förvalta sitt renommé. Modellen presenteras nedan:



Figur 5: ”A learning model for Reputation Management”, Fombrun & Rindova 2000, s. 93

Fombrun & Rindova (2000) föreslår att ett framgångsrikt ”Reputation Management” utgår från god förståelse av intressenternas förväntningar. Detta är viktigt då dessa förväntningar också avgör vilket förtroende intressenten får för företaget. Denna fas kallar Fombrun & Rindova (2000) för ”**Listening**”. Vidare menar de att det företag som verkligen är angeläget om att bygga ett starkt renommé verkligen bör ta intressenternas förväntningar på allvar och arbeta utifrån dessa. Detta kan till exempel innebära att ett företag får ändra sin identitet, sina målsättningar och sina grundvärderingar. Fombrun & Rindova (2000) kallar detta stadiet för ”**Being**”, då det är det stadium där företaget bestämmer hur de verkligen skall jobba som en organisation. Vidare för stadiet ”**Anticipating**” de båda begreppen ”listening” och ”being” över till en handlingsplan. Här är det viktigt att företagets handlingar överensstämmer med intressenternas förväntningar. Det vill säga att det även krävs ett nytt sätt att göra saker, det vill säga ”**Doing**”. Slutligen beskriver Fombrun & Rindova (2000) att företaget aktivt måste kommunicera vad de gör, det vill säga ”**Communicating**”. De båda författarna av modellen menar vidare att genom att genomgå denna process blir företaget mer transparent – ett

stadium där organisationens interna identitet positivt reflekterar intressenternas förväntningar. Genom att vara transparent har företaget en större möjlighet att få support från dess intressenter vid en eventuell kris då företaget och intressenterna har ett gemensamt intresse.

Fombrun har senare tillsammans med van Riel (2004) presenterat ytterligare en teori om företags förvaltning av renommé. De båda forskarna menar att företag som är framgångsrika i sin förvaltning är bättre än andra företag vad gäller fem dimensioner:

1. de är synliga, det vill säga har en hög närvaro i intressenternas medvetande
2. de är distinkta, det vill säga de har positionerat sig tydligt gentemot konkurrenter
3. de är autentiska, det vill säga de står för vilka de är och försöker inte vara något annat
4. de är transparenta, det vill säga kommunicerar tydligt och sprider information om vilka de är och vad de gör
5. de är konsekventa, det vill säga sänder inte motstridiga budskap

Även Davies (2002) menar att det är oerhört viktigt att aktivt jobba med sitt renommé. Nedan återges de steg Davies (2002) menar är väsentliga när företaget jobbar med förvaltning av sitt renommé.

1. Understanding your reputation	Davies menar att grunden till "Reputation Management" ligger i att verkligen förstå sitt eget renommé. Att verkligen förstå vilka företagets intressenter är, har en stor betydelse för att förstå företagets faktiska renommé.
2. Alignment	När företaget väl har kommit underfund med sitt renommé är det vidare viktigt att ha en överrensstämmelse mellan intressenternas förväntningar och företagets strategi.
3. Meeting Expectations	Att leverera de saker styrelsen åtagit sig och de löften organisationen givit, är oerhört viktigt för företagets renommé. Att sätta tydliga riktlinjer är därför en viktig utgångspunkt. Dessa måste dock vara tydliga och synliga.
4. Handling complaints satisfactorily	Företaget måste vara ytterst noggrant med att hantera klagomål så intressenten upplever att de får ett positivt bemötande. Detta gäller gentemot företagets alla intressenter. Alltför ofta är företagets kundservice knutet till den juridiska avdelningen där det främsta intresset är att försvara företagets juridiska skyldigheter och inte dess renommé.
5. Using the data	Företaget måste lära sig av sina misstag – det vill säga använda de klagomål de får för att förbättra verksamheten. Dessa klagomål hjälper även företaget att uppmärksamma "early warning signals".
6. Preparing for the worst	Var väl förberedd. En renommékris är en mycket svår process och något företaget måste vara väl förberedda på. Till exempel bör företaget ha en "reputation response plan" vilken förklarar för anställda hur de bör agera vid en kris.
7. Training and rehearsals	Även om en "reputation response plan" är viktig är det ännu viktigare att nyckelpersoner genomgår träning där de får öva sig i "riktiga" krisförlopp.
8. Keeping it relevant	Det är oerhört viktigt att både företagets "reputation response plan" och dess kristräning ständigt uppdateras.

3.4.1 Public Relations – det mest väsentliga verktyget?

En diskussion som tar stor plats i litteraturen om "Reputation Management" är dess koppling till Public Relations (PR), det vill säga att företaget försöker skapa attityder och värderingar hos viktiga intressentgrupper. Här finns framförallt två skolor. Båda är överens om att kommunikation med omvärlden är nödvändigt för att skapa ett gott renommé, dock tvistas det om hur "Reputation Management" och PR faktiskt hör ihop.

Schreiber (2002) och Davies (2002) företräder den inriktning som verkar vara mest accepterad. De menar att många företag tror att det räcker att göra reklam för att nå ett gott renommé, vilket dessa forskare anser är fel. De menar att byggandet av renommé måste vara en integrerad del av företagets strategi. Det är vad företaget gör som räknas. Dessa handlingar måste emellertid vara kända för att räknas, och här menar de att PR och traditionell marknadsföring är funktionellt. Även Fombrun & van Riel (2004) är av samma åsikt då de menar att synlighet är en del av att bygga upp ett renommé. De menar dock att det inte går att förbättra renomméet genom PR och reklam om denna inte har sin grund i företagets identitet.

Hutton et al. (2001) däremot menar att "Reputation Management" uppenbarligen har sin grund i PR, och att "Reputation Management" därför bara skulle vara ett nytt namn på det som tidigare kallats PR. Denna syn verkar emellertid inte vara allmänt vedertagen bland de forskare som studerar "Reputation Management". Konstateras kan alltså att PR spelar en viktig roll i "Reputation Management", det är dock inte vetenskapligt bevisat hur stor betydelse det faktiskt har.

3.5 Vad skadar ett renommé?

Ovan har redogjorts för hur företaget aktivt kan jobba för att förvalta sitt renommé. Kan då företaget sägas vara säkra på att deras renommé alltid kommer att förbli positivt efter att dessa ansträngningar genomförts och det har blivit en del av den dagliga verksamheten? Självklart är företaget nu bättre förbereda för svåra situationer men dock tycks det finnas situationer vilka kan sätta hela företagets verksamhet i gungning. Detta är till exempel fallet för de företag vilka beskrivs i kapitel ett.

Många företag hamnar förr eller senare i någon form av kris, vilket kan leda till att deras renommé skadas. För att bedöma vad en kris faktiskt innebär är det dock viktigt att läsaren ges en tydlig definition av detta ord. I följande avsnitt kommer vi därför vidare att diskutera vad som orsakar en kris, ge ordet kris en definition och slutligen diskutera vilka följder en kris kan få för ett företags renommé.

3.5.1 Krisens innebörd

Att finna ett enhetligt teoretiskt ramverk för krishändelser är svårt. Begreppsfloran är omfattande och definitionerna på vad en kris är varierar starkt (Järlevi et al., 2002). Bland annat påvisar Mitroff & Pauchant (1992) i Järlevi et al. (2002) detta, i en studie där ett flertal företagschefer och kommunikationsspecialister intervjuades. Författarnas slutsats är att krisbegreppet är överanvänt och ofta väldigt vagt definierat.

Slatter och Lovett (1999) i Järlevi et al. (2002) skriver att en kris ofta definieras som en situation karaktäriserad av att den dyker upp oväntad, den hotar organisationens överlevnad och ledningen tvingas agera under tidspress. Stern (1999) i Lindblad (2002) tycks ha en överensstämmande teori med Slatter och Lovett (1999) i Lindblad (2002) då han menar att beslutsfattarna måste uppleva ett hot mot organisationens grundläggande värden, tidspress och osäkerhet. Weiseath (2002) i Lindblad (2002) menar att en krissituation kännetecknas av att det existerar ett allvarligt hot mot betydelsefulla värden, det råder stor osäkerhet, en reducerad kontroll och informations- och tidsbrist. Vidare menar han att krissituationen karaktäriseras av att händelseförloppet skapar en ny och oförutsedd situation. Mitroff (2001) poängterar dock att det inte existerar någon universell definition av begreppet kris.

Mitroff & Pauchant (1992) i Järlevi et al. (2002) presenterar nedan en modell vilken presenterar de vanligaste faktorerna vilka kan utlösa en kris:

	INTERNA FAKTORER/ ORGANISATIONSKRISER	EXTERNA FAKTORER/ FORCE MAJEURE-KRISER
TEKNISKA/EKONOMISKA FAKTORER	<ul style="list-style-type: none"> # FELAKTIGA PRODUKTER/TJÄNSTER # ARBETSOLYCKOR P.G.A. BRISTFÄLLIG MASKINPARK ELLER UTRUSTNING # DATORSYSTEMHAVERI # BRISTFÄLLIG UNDERHÅLLEN INFORMATION # KONKURS 	<ul style="list-style-type: none"> # UTBREDD MILJÖFÖRSTÖRING P.G.A. INDUSTRIELL OLYCKSHÄNDELSE # STORSKALIGA DATASYSTEMFEL # NATURKATASTROFER # FIENTLIGT FÖRETAGSFÖRVARV # REGERINGSKRISER # INTERNATIONELLA KRISER
INDIVIDUELLA/SOCIALA FAKTORER	<ul style="list-style-type: none"> # ORGANISATORISKT SAMMANBROTT # BRISTANDE KOMMUNIKATION # PRODUKTMANIPULATION # SABOTAGE # RYKTESSPRIDNING ELLER ILLVILLIGT FÖRTAL # ILLEGALA AKTIVITETER # SEXUELLA TRAKASSERIER 	<ul style="list-style-type: none"> # SABOTAGE # TERRORISM # KIDNAPPNING # EXTERN PRODUKTMANIPULATION # PRODUKTFÖRFALSKNING # FÖRTAL OCH RYKTESSPRIDNING # STREJK OCH BOJKOTT

Figur 6: "Potentiellt krisutlösande faktorer", Mitroff & Pauchant 1992, i Järlevi et al. 2002, s. 18)

Misra & Pearson (1997) lägger fram en mer resultatorienterad definition genom att fastslå att en kris på ett allvarligt sätt hotar en organisations produkt eller service, viktiga affärsenheter eller organisationen som helhet. Detta synsätt påtalar att en enskild händelse inte nödvändigtvis orsakar en kris. En isolerad händelse såsom brand, dödsfall, produktfel eller förskingring är enligt detta resonemang, och ur ett företagsperspektiv, inte att betrakta såsom en kris. Istället anses krisen uppstå först då händelsen i förlängningen hotar organisationens produkter, tjänster eller viktiga affärer. Sålunda kan krisen, enligt detta resonemang, ses som ett resultat av en serie sammankopplade händelser och uppstå på grund av en oförmåga att hantera de nödvändiga efterföljande åtgärder som händelsen kräver (Offe, 1984; Rosenthal & van Duin, 1996; Nordstedt, 1999 och Knowles et al., 1997 i Järlevi et al., 2002).

Konstateras kan även (Davies, 2002) att ett företags renommé även kan skadas av en mer långsam process, till exempel genom att företaget utsätts för berättelser om dålig kvalitet eller service, dålig moral eller utnyttjande av arbetskraft. Företag vilka är utsatta för denna typ av

anklagelser är även mycket mer utsatta vid en eventuell kris. Davies (2002) menar vidare att ett företag även kan få ett skadat renommé till följd av händelser hos företag vilka inte alls är relaterade till den egna organisationen. Detta var till exempel fallet för revisionskonsulter i samband med anklagelserna gentemot Andersen i Enronfallet.

Enligt ovanstående diskussion definierar vi därför en kris som:

1. En händelse vilken på ett allvarligt sätt hotar en organisations produkt eller service, viktiga affärsenheter eller organisationen som helhet.
2. En långsam process, där företaget regelbundet till exempel utsätts för berättelser om dålig kvalitet eller service, dålig moral eller utnyttjande av arbetskraft.
3. En händelse vilken på ett allvarligt sätt har negativ inverkan på den bransch företaget verkar. Händelsen behöver dock inte vara relaterad till den egna organisationen.

Grundat på ovan diskussion är det därför av vidare intresse att studera hur ett företag bör agera i krissituationen då deras renommé skadats, för att minimera följdskadorna på immateriella värden och därmed vara i en god position när det gäller att reparera det skadade renomméet.

3.5.2 Ett företag i kris

När en kris uppstår gäller det att agera snabbt. De första timmarna är ofta avgörande för krisens fortsatta förlopp. Om organisationen inte är förberedd på en kris minskar handlingsutrymmet dramatiskt. Organisationen tvingas då reagera på händelser istället för att själv agera och styra handlingsförloppet. Detta kan också leda till att företaget inte kan kontrollera vad som sägs om företaget vilket därmed kan skada dess renommé (www.crimanacademy.com, 2004-04-05).

Omvärlden har i allmänhet förståelse för att en kris kan inträffa. Bedömningen och utgången avspeglas i hur organisationen hanterat krisen. Om organisationen hanterar det hela rätt kan den gå starkare ur krisen, och därmed till viss del bibehålla sitt forna renommé. Att veta hur tidiga krissignaler känns igen och kan hanteras är enligt Flink (1986) den avgörande skillnaden mellan de företag som drar nytta av krisen och de som blir lidande och ibland misslyckas helt.

Dukerich & Carter (2000) menar att det är viktigt för företaget att ha en förståelse för när det faktiskt är i behov av att reparera sitt renommé eller ej. Enligt dessa båda författare kan företagets renommé förvärras om organisationen inte tillräckligt tar negativa rykten på allvar eller om de överreagerar i form av drastiska åtgärder på negativa rykten. Enligt Dukerich & Carter (2000) är det därför viktigt att identifiera företagets intressenter och rangordna vilka av dessa som är de viktigaste för företaget. Organisationen bör reagera mer med åtgärder för "Reputation Repair" när klagomålen kommer från de mest framträdande intressenterna.

3.6 Reparation av ett skadat renommé

Vårt syfte med denna uppsats är att analysera området ”Reputation Repair”, det vill säga förstå vad som krävs av företag för att återupprätta ett skadat renommé. Som tidigare nämnt finns det dock ännu inte så mycket skrivit på detta område, men vi önskar dock ge läsaren en så god överblick som möjligt över den litteratur vi har funnit.

Ett nyckelproblem när det gäller att avliva ett icke gynnsamt renommé har formulerats av en av den moderna socialpsykologins grundare Asch (1958) i Kapferer (1987). Detta sammanfattas på följande vis: människorna ändrar inte sin varseblivning av ett föremål, det är det varseblivna föremålet som ändras. Eller med andra ord: man kan inte vända den allmänna opinionen om inte renomméets innebörd förändras.

Lindeberg (1998) i Järlevi et al. (2002) menar att företag med ett tidigare gott rykte har lättare att återvinna förtroendet hos allmänheten efter en kris. Denna tanke delas med Fill (1998) i Järlevi et al. (2002) som även anser att företag med hög trovärdighet och god image sannolikt inte drabbas lika hårt av en kris som ett företag med bristande trovärdighet.

Som inledningsvis diskuterats kan ett företags renommé sägas vara ”sticky”. Schultz et al. (2001) hävdar att så är fallet och förklarar det som att renomméet är varaktigt och tenderar att reproducera sig över tiden. Även Fombrun & van Riel (2004) menar att ett renommé är ”sticky”. Följderna av detta kan bli att renomméet följer företaget oavsett vad företaget gör för att bli av med det. Företagsledare runt om i världen tycks dock vara överens om att ett företag aktivt kan förändra dess renommé (Greyser, 1999).

Kapferer (1987) menar att varje företags renomméfäll är unikt och att det därför inte finns ett generellt sätt att bearbeta ett negativt renommé.

”Låt mig genast säga: det existerar inte något undermedel för att kontrollera ett renommé. Det är endast genom en noggrann analys av situationen som man kan göra en diagnos och föreslå rekommendationer.” (Kapferer 1987, s. 215)

Dock föreslår Kapferer (1987) följande fyra initiala strategier som möjliga alternativ för att angripa ett dåligt eller skadat renommé:

Tillmötesgående – det vill säga att företaget besvarar allmänhetens frågor, går ut i media och eventuellt väcker åtal gentemot dem som startade ryktet (om ej befogat).

Tystnad – denna strategi kan användas om man tror att det negativa renomméet skall upphöra av sig själv. Denna strategi föreslås även om renomméet bara är koncentrerat på ett urval av populationen. I detta fall kan det vara onödigt att gå ut till allmänheten för att väcka ytterligare uppmärksamhet. Nackdelen med denna strategi är att det finns risk för att ryktet kvarstår längre än nödvändigt. Det är heller inte troligt att ett rykte upphör av sig själv.

Koncentration - det vill säga att endast koncentrera sig på de områden där oron är som störst för att inte få en snöbollseffekt. Nackdelen med denna strategi är att den är riskabel eftersom företag agerar i en värld där information lätt sprids.

Reklam – det vill säga att genom reklam påverka vilket intryck allmänheten får av företaget. Nackdelen med denna strategi kan vara att kostnaderna kan bli mycket höga. Risken är även att de som är ovetande om ryktet kan bli medvetna om det.

En annan modell vilken tagits fram av Fombrun & Rindova (2000) beskriver de grundläggande stegen ett företag bör ta när det önskar reparera sitt renommé:

1. Bedöm företagets nuvarande renommé. Undersök även de närmaste konkurrenters renommé.
2. Beskriv det renommé företaget önskar ha i framtiden.
3. Uttala de projektioner som kan förflytta företaget från en konfiguration till en annan.

Fombrun & Rindova (2000) beskriver vidare att företag som genomgått en större kris och vars renommé körts i botten till följd av en kris, måste granska sin affärsmodell för att lyckas bygga upp ett framgångsrikt renommé. De två forskarna hävdar vidare att välriktade satsningar på att reparera ett renommé har sin grund i att förstå intressenternas förväntningar.

För att återgå till diskussionen gällande PR tycks detta verktyg ha en annan roll i förhållande till "Reputation Repair". Detta då företaget varit utsatt för en kris och förutsättningarna då kan tyckas vara något annorlunda. Att lyckas med sin externa och interna kommunikation efter en kris är mycket viktigt, då negativ publicitet anses ha en betydande inverkan på hur intressenter uppfattar företagets renommé. I förlängningen tros negativ publicitet kunna leda till försämrad försäljning (Harris, 1998; Bland, 1998 i Järlevi et al., 2002)

3.7 Teoretisk referensram

Den teori som presenterats i kapitlet kommer här att sammanfattas i en teoretisk referensram. Denna presenteras nedan både i text och grafiskt.

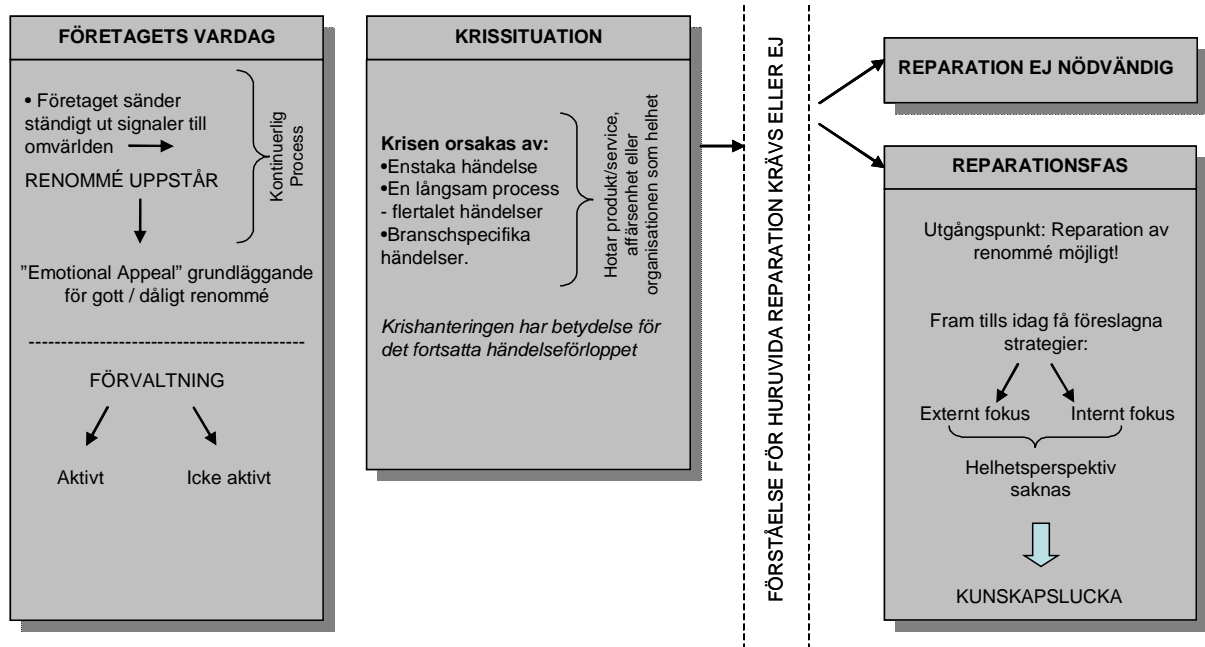
Ett renommé uppstår genom de signaler företaget sänder ut till sina intressenter. Dessa kan dock påverkas både direkt eller indirekt. Renomméet är dessutom ofta grundat på väldigt lite, och av media färgad, information. Intressenten lägger även själv in sina egna tolkningar.

Huruvida intressenten anser att det specifika företaget har ett gott eller dåligt renommé grundar sig på ett antal olika faktorer. De faktorer intressenterna dock tycks lägga störst vikt vid är företagets "Emotional Appeal", det vill säga vilket gillande och förtroende de hyser för företaget.

Förvaltning av ett renommé sker genom att företaget inledningsvis riktar sina krafter inåt, genom att bland annat öka förståelsen för deras egen identitet, målsättningar och grundvärderingar. Därefter riktas energin till att jobba och agera enligt detta sätt och slutligen strategiskt formulera hur detta skall kommuniceras till företagets intressenter.

Ett renommé skadas ofta genom någon form av kris. Organisationen bör emellertid undersöka om krisen skadat renomméet så pass allvarlig att det är nödvändigt att jobba med en återuppbyggnad av det. Även om vissa forskare menar att ett renommé är "sticky" finns det dock en samstämmighet om att ett renommé kan repareras. Vilka krav som ställs för att reparera ett skadat renommé finns det däremot, enligt vår litteraturstudie, inte mycket kunskap om. De enda strategier som finns att tillgå är Kapferers (1987) och Fombrun & Rindovas

(2000). Kapferers (1987) strategier har uteslutande externt fokus, eftersom de presenterar möjliga verktyg för att nå intressenterna. Fombrun & Rindovas (2000) strategier har snarare internt fokus. Däremot beskriver de inte vad som faktiskt krävs i uppbyggnadsfasen för att nå ut till intressenterna. Det saknas, enligt vår mening, således en samlad teori som binder samman de båda perspektiven och frambringar en helhetsbild.



Figur 7: Grafisk gestaltning av teoretisk referensram

Kapitel 4 - Empiri

I detta kapitel presenterar vi respondenternas syn på "Reputation Management" och "Reputation Repair". Kapitlet är i stort sett upplagt på samma vis som teorikapitlet. Detta för att underlätta för läsaren att göra jämförelser mellan forskares och praktikers syn på renommé.

4.1 Introduktion till kapitlet

I detta kapitel kommer läsarna att få ta del av de erfarenheter och tankar om företags renommé som våra respondenter gett uttryck för. Kapitlet inleds med en diskussion om hur viktigt respondenterna anser att ett renommé är och vad det kännetecknas av. Därefter förs en diskussion om när ett företags renommé behöver repareras, och vad som krävs för att reparera ett renommé efter en kris.

Respondenterna presenterades utförligare i kapitel två, avsnitt 2.2.1 "Val av respondenter". För att underlätta läsningen av detta kapitel presenterar vi dem här med namn och titel.

Företag	Kommunikationskonsulter	Kris / Etikonsulter	Akademiker
Shell Martin von Arronet <i>Informationsansvarig</i>	JKL Daniel Nordlund <i>Konsult</i>	CMA Lars-Ove Wennblom <i>Operating Officer</i>	Copenhagen Business School Mogens Holten Larsen <i>Adj. Professor på CBS & Ägare av Bergsøe 4 A/S</i>
Skanska Agneta Ljunggren <i>Informationschef</i> Claes-Göran Eklund <i>Personalchef</i>	Kreab Katrine Steen <i>Director & Senior Consultant</i>	Etikakademin Johan Ryd <i>VD</i>	

4.2 Renomméets betydelse

Enligt Martin von Arronet, informationsansvarig på Shell, har Shells renommé avgörande betydelse för företaget. Han berättar att under krisen med "Brent Spar"¹ uppmärksammade ledarna för Shell att företagets affärsresultat till stor del var beroende av dess renommé hos investerare, allmänhet, media och aktivister. Agneta Ljunggren och Claes-Göran Eklund, informationschef respektive personalchef på Skanska, är övertygade om att för Skanska underlättar ett gott renommé när företaget gör affärer. Dessutom ökar ägarintresset och medarbetarna mår bättre.

¹ Se bilaga tre för mer information om "Brent Spar"

Även övriga respondenter menar i respektive intervju att ett företags renommé är avgörande för dess konkurrenskraft. Johan Ryd, VD för Etikakademin, anser att det i och för sig inte går att sätta ett pris på immateriella tillgångar, men att det går att sätta ett pris på dessa värdens konsekvenser.

Ljunggren och Eklund anser att Skanskas intressenter är allt från ägarna till styrelsen, allmänheten, medarbetarna och media. Dessa två respondenter vill inte peka ut någon som viktigast, utan menar att alla dessa grupper är viktiga på olika sätt. Även von Arronet är noga med att påpeka att det inte går att identifiera intressenter som är viktigare än andra. Detta är helt situationsberoende.

Liknande åsikter framförs även i de andra intervjuerna. Både Kristine Steen på Kreab och Mogens Holten Larsen hävdar att vilka intressenter som är viktigast för företag skiljer sig åt och att företag därför bör göra en intressentanalys. Detta är enligt Steen avgörande eftersom företag måste ha kunskap om vilka förväntningar intressenterna har på företaget. Också Nordlund, konsult JKL, framhåller detta i intervjun och menar att företag måste definiera hur deras ”kommunikativa universum” ser ut. Han förklarar det med att olika företag har olika krav och förväntningar på sig, men också att olika intressenter spelar olika stor roll beroende på i vilken situation företaget befinner sig. Holten Larsen understryker dock att de interna intressenterna möjligen är de viktigaste eftersom det är de som först ser företagets handlande. Detta leder oss in på nästa avsnitt.

4.2.1 Vad består ett renommé av?

Denna del av intervjuerna inleddes med att respondenterna fick berätta om deras erfarenheter kring vad ett företags renommé består av. Därefter fick de ta ställning till Fombrun & van Riels (2004) teori om vad ett företags renommé är uppbyggt av. Svaren på dessa båda delar redovisas nedan var för sig.

Respondenternas egna erfarenheter

von Arronet anser att resultatet av Shells handlingar skapar företagets renommé, det vill säga vad olika intressenter fått för bild av organisationen. Även Holten Larsen beskriver renommé som intressenternas bild av företaget. Han påpekar vidare att alla människor har uppfattningar om en företagsbild, vilket i förlängningen skapar bilden av företaget. Denna bild är, enligt hans mening, däremot svår att ändra. Vidare menar Holten Larsen att ett företags renommé har att göra med de handlingar företaget utför. Handlingar blir därför enligt honom det centrala, vilket gör att de måste vara konsekventa.

Steen påpekar också att renommé består av handlingar. Däremot menar hon att ett företags renommé är ett resultat av det intressenterna upplever att företaget gör, vilket inte behöver vara det samma som de facto görs. Steen framhäver dessutom att en viktig del av renomméarbetet handlar om att kommunicera, både med handlingar och med ord.

Ljunggren och Eklund berättar att Skanska sällan talar om sitt renommé utan om företagets förtroende hos olika intressenter. Ryd har liknande åsikter och poängterar att ett företags renommé är starkast kopplat till dess förtroende. Enligt honom har alla beslut en förtroendeverkande dimension vilket i sin tur påverkar företagets renommé. Både renommé och förtroende har, enligt Ryds uppfattning, för det första det gemensamt att de byggs upp

över tid. Han påpekar att en positiv handling kan ge en kortvarig positiv inställning, men det behövs flera positiva handlingar över tid för att bygga upp ett förtroende och därmed ett gott renommé. Däremot menar han att en enda händelse kan förstöra förtroendet, vilket också Wennblom understryker. För det andra anser Ryd att både förtroende och renommé sker på mottagarens villkor eftersom inga av dem kan beordras fram utan måste ges. Detta är något även Steen poängterar. För att detta skall kunna ske krävs, enligt Ryd, att förhållandet mellan parterna kännetecknas av:

- Öppenhet, det vill säga att parterna inte undanhåller information från varandra
- Pålitlighet, det vill säga att parterna är ärliga mot varandra
- Entydighet, det vill säga att parterna inte ger motstridig information
- Acceptans, det vill säga att parterna accepterar varandras fel och brister

Respondenternas syn på Fombrun och van Riels "The Reputation Quotient"

Under denna del av intervjun ombads respondenterna att ge sin syn på hur viktig respektive faktor är för ett företags renommé. Svaren i två av intervjuerna, den med Ljunggren och Eklund samt den med von Arronet, skiljer sig något från de andra. Detta på grund av att

- | |
|---|
| <ul style="list-style-type: none">• Emotional Appeal• Product & Services• Financial Performance• Vision & Leadership• Workplace Environment• Social Responsibility |
|---|

respondenterna påpekar att olika dimensioner av ett företags renommé är viktigt beroende på vilka intressenter företaget vänder sig till. Respondenterna från Skanska tar upp att ur kundens synvinkel är "Products and Services" viktigast, att "Emotional Appeal" är viktigast när företaget vänder sig till allmänheten, och att ägare främst är intresserade av "Financial Performance", "Products and Services" och "Leadership". von Arronet tar som exempel att om målgruppen är ideella organisationer är dimensionerna "Products and

Services" samt "Social Responsibility" viktigast, medan dimensionerna "Emotional Appeal" samt "Products and Services" är viktigast när Shell vänder sig till allmänheten. För Shells del lägger von Arronet också till att miljömål och säkerhet är viktiga delar av företagets renommé.

Enligt Wennblom är alla de sex dimensionerna viktiga för företagets renommé. Vad gäller "Financial Performance" tillägger han att det i framtiden troligen inte kommer att vara de företag som uppvisar de bästa resultaten rent ekonomiskt som når de största framgångarna. Istället tror han att de som har rykte om sig att ha och vara goda ledare är de som kommer att ha bäst renommé. Även Ryd menar att listan täcker in de väsentliga delarna av ett företags renommé, men han saknar dock "företagets leverantörer". Han anser att företag inte bara skall ta ansvar för det de själva gör, utan att de också måste ta ansvar för vilka de samarbetar med.

En dimension respondenterna har många åsikter kring är "Social Responsibility". Oberoende av varandra påpekar nästan alla att denna dimension är mycket viktig, men att den måste användas på rätt sätt. Ryd förklarar detta med att det som företag gör måste vara genuint menat, annars genomskådas det förr eller senare. Detta kan i förlängningen försämra företagets renommé istället för att förbättra det. Wennblom menar att företag inte ska ha baktankar med ett visst handlande utan att de ska handla utifrån sina värderingar, vilka i sin tur måste finnas levande i organisationen.

4.3 Hur bör ett renommé förvaltas?

Ljunggren och Eklund berättar att Skanska 1997 började ett mer aktivt arbete för att se vilka värderingar som skulle leda företaget. Anledningen till detta var enligt respondenterna att företaget då fick en ny ledning som hade ett stort engagemang för detta. Enligt både Eklund och Ljunggren är ledningens engagemang en förutsättning för att medarbetarna ska förstå hur viktigt arbetet med företagets renommé är.

Även Holten Larsen är inne på denna linje. Enligt honom bör den som leder arbetet med företagets renommé vara den person som har inflytande över alla verksamhetens handlingar, vilken enligt honom är företagets högsta chef. Han menar dock att vissa problem kan uppstå eftersom denna person ofta kommer från produktionsavdelningen eller administrationsavdelningen. Enligt Holten Larsen har personer därifrån sällan förmågan eller viljan att leda arbetet med de mjuka frågor som arbetet med renomméet kräver. Han framhåller däremot att ansvaret inte bör ligga på kommunikationsavdelningen eftersom den inte har det inflytande som krävs.

von Arronet berättar att Shell arbetar med sitt renommé utifrån ett dokument som kallas för företagets "Allmänna affärsprinciper". Han berättar också att Shell dessutom har en policy för hälso-, säkerhets- och miljöfrågor. På detta sätt, menar von Arronet, hoppas företaget kunna guida medarbetarnas handlingar och på så sätt säkerställa företagets renommé.

Även Nordlund betonar att riktlinjer är en viktig del i företagets renomméarbete. Enligt honom gäller det för företag att arbeta utifrån tre plan, nämligen att vårda, stärka och försvara sitt renommé. Av dessa menar han att vårda är det mest centrala och att det bör pågå hela tiden. För att företaget ska kunna bygga upp beredskap mot en eventuell förtroendekris anser han emellertid att det krävs att företagskulturen ses över. Denna är, enligt honom, mycket viktig eftersom det är kulturen som handlandet och därmed renomméet grundar sig på. Vidare anser Nordlund att ett "early warning system" bör skapas. Detta system för omvärldsbevakning menar Nordlund gör att företag kan förbereda sig på vad som kan hända dem i framtiden. Dessutom poängterar han att grundläggande affärsprinciper och riktlinjer bör ställas upp för att på så sätt göra företaget mer transparent. Nordlund poängterar att dessa riktlinjer kan användas som vägvisare och därmed leda medarbetarna att handla "rätt" i olika situationer.

Wennblom påpekar också han att det är viktigt att göra tydligt för hur företaget förhåller sig i viktiga frågor. Bara på detta sätt anser han att företaget kan försvara sina immateriella tillgångar vid en kris. Wennblom poängterar också att eventuella riktlinjer ska tas fram efter samtal med alla i företaget eftersom alla i företaget måste veta vad det står för.

Enligt Ljunggren och Eklund är dialog kring etik och värderingar med medarbetarna det viktigaste verktyget för att förvalta företagets renommé. De anser att det först är när medarbetarna diskuterar Skanskas abstrakta värderingar och översätter dessa till något konkret som de faktiskt kan användas i det dagliga arbetet och styra handlandet. Detta är enligt Ljunggren och Eklund grunden för företagets renommé. Om detta inte görs får ledningen inte medarbetarna med sig, och då spelar det ingen roll vad ledningen lovar externt eftersom organisationen inte kan leva upp till det.

Enligt Eklund och Ljunggren är detta vidare också den största utmaningen i att bygga upp företags renommé. De framhåller att varje enskild medarbetare måste inse att det han eller hon gör påverkar bilden av Skanska. Respondenterna betonar att det bara krävs en medarbetare som slarvar, för att dess konsekvenser kan utlösa en kris. Ljunggren och Eklund anser att det inte går att garantera att alla medarbetare alltid agerar affärsetiskt. Dock är detta Skanskas mål och respondenterna berättar att de aktivt och kontinuerligt jobbar med denna fråga. Nordlund har i sin tur en liknande uppfattning, nämligen att det är människorna i företaget och deras handlande som skapar bilden av företaget. Därför måste de veta hur de ska handla.

Ryd ger uttryck för samma sorts tankar. Enligt honom måste företaget för att stärka sitt renommé föra en dialog med alla medarbetare om vilka värderingar som gör sig gällande inom företaget. Detta av den orsak att de ska veta hur de bör agera om en kris uppkommer. Ryd menar emellertid att många företag väljer värderingar som yttre intressenter kan tänkas uppskatta. Dock behöver dessa inte alltid ha stöd internt. Ryd hävdar att om företaget valt värderingar vilka inte har stöd i organisationen, kan de heller inte förvänta sig att dess medarbetare skall leva efter dem.

På grund av detta anser Ryd att många företag inte tar renomméfrågan på allvar. Detta leder enligt honom till att företaget bara har gott renommé så länge det inte utsätts för någon prövning. Renomméet är väldigt sårbart om organisationen inte satt sig in i vilka dilemman som finns i branschen och hur dessa därmed ska hanteras. Holten Larsen ger uttryck för en liknande åsikt, då han menar att renomméarbete är något som görs bara när företag anser sig ha råd med det.

Eklund och Ljunggren har tagit detta ett steg längre och anser att diskussionerna om värderingar och renommé inte kan bli klara. Respondenterna poängterar att eftersom både samhället och organisationen förändras måste frågan om företagens renommé vara återkommande. Därför menar Skanska att arbetet med renomméet är ett långsiktigt arbete som inte går att avsluta. Detta betonar även Holten Larsen.

4.4 När behöver ett renommé repareras?

von Arronet berättar att för Shell var "Brent Spar" något som ingen i företaget riktigt visste hur de skulle hantera. Följden blev att viktiga affärsenheter skadades, försäljningen minskade och renomméet tog skada. Krisen var därmed ett faktum, enligt von Arronet.

De andra respondenterna ger i respektive intervjuer liknande definitioner på vad en kris är. Wennblom menar att en kris är en extraordinär händelse som får enorma konsekvenser. Han påpekar också att ju längre krisen varar desto större blir de immateriella skadorna. Ryd säger: "att en kris är en oväntad, oönskad uppfattning om företaget som påverkar det negativt och slår undan dess möjligheter att göra det ledningen vill och tvingar det att syssla med något annat". Holten Larsen anser att en kris föreligger då "arbetet avviker från det normala" eller då en "avvikelse från hur företaget vill uppfattas existerar". Steen påpekar i sin tur att "en kris existerar då media intresserar sig för händelsen, då många människor är involverade och då företaget ej kan styra den". Dessutom uppstår enligt henne en kris ofta till följd av att det blivit fel i det "människa systemet", vilket till exempel kan vara dålig moral, brist på respekt och så vidare. En enskild händelse blir alltså enligt Steen inte i sig själv en kris utan blir det först om den inte hanteras rätt, vilket i förlängningen kan skada renomméet.

Oberoende av varandra menar flera av respondenterna att ju kortare en kris är desto färre och lindrigare blir skadeeffekterna på renomméet. De menar också att om ledningsgruppen är överens om vilka värderingar som gäller kan det förkorta krisperioden, om inte riskerar företaget att stå inför en allvarligare kris som tar längre tid. Holten Larsen argumenterar för att ju mer sympati företag har hos sina intressenter redan innan en kris inträffar, desto lättare är det att bygga upp renomméet igen.

Nordlund poängterar emellertid att det som ser ut som en kris inte alltid behöver vara det. Några veckor efter det som kallades "kris" kan det visa sig att alla har glömt den, att försäljningen går upp igen och att företagets renommé är på samma nivå som innan. En kris existerar, enligt honom, endast när företaget ser förlorad försäljning och ett försämrat marknadsvärde. Holten Larsen menar också att det är viktigt för företag att definiera när en oväntad händelse blir en kris, så att organisationen inte sätter in åtgärder för att reparera renomméet när det inte behövs.

4.5 Reparation av ett skadat renommé

Under detta avsnitt redovisas de svar respondenterna gav i anknytning till frågorna om vad som krävs för att reparera ett skadat renommé efter en kris. Denna del av intervjun inleddes med att respondenterna själva fick berätta om de erfarenheter de har från detta. Därefter fick de ta ställning till Kapferers (1987) förslag om hur företag kan agera för att reparera ett renommé. Eftersom svaren på dessa två delar skiljer sig åt redovisar vi de här var för sig.

Respondenternas egna erfarenheter

Vid frågan om det aktivt går att förändra ett renommé efter en kris svarade alla våra respondenter oberoende av varandra ja. Alla anser att det första företaget måste göra är att avsluta den akuta krisen, så att det återigen går att koncentrera sig på verksamheten och inte på krishantering. Nordlund kallar detta för att "göra bokslut med krisen". Detta anser han bör göras både internt och externt för att vara framgångsrikt. Det innebär enligt honom att företaget kommunicerar att det gjort fel, ber om ursäkt för detta och berättar vad det tänkt göra för att se till att detta inte ska hända igen. Därefter anser Nordlund att företaget måste sätta punkt för krisen, vilket inte ska tolkas som att organisationen glömmet utan att den i stället utvärderar sin organisation för att det inte ska hända igen. Nordlund poängterar också att interna konflikter måste avslutas eftersom det inte går att ge en enad bild utåt om det finns konflikter kvar inne i företaget. Då kommer krisen att fortsätta och renomméet kommer inte att förbättras.

Ryd anser att det hela tiden är viktigt att föra en dialog med människor, även om det i detta läge ofta innebär anklagelser. Det är obehagligt att erkänna ett fel och be om ursäkt. Däremot poängterar Ryd att så länge mottagaren upplever det som genuint är det ett av de effektivaste sätten för att återupprätta ett förlorat förtroende. Steen framhåller att ifall företaget saknar förtroende hos sina intressenter kan det ta hjälp av en tredje part, det vill säga någon utomstående som intressenterna hysar mer förtroende för.

Respondenterna har oberoende av varandra dessutom påpekat att det är viktigt att göra en utvärdering av verksamheten när den akuta krisen är avslutad. von Arronet berättar att Shell efter "Brent Spar" tvingades göra en självanalys. Enligt honom fick företaget fundera igenom vad det kunde göra annorlunda för att en liknande kris inte skulle ske igen, för att kunna få

bättre kontakt med omvärlden och i förlängningen ett bättre renommé. Resultatet blev enligt von Arronet att Shell är tvungna att arbeta mer öppet och kommunicera ut både de positiva och de negativa saker företaget gör. Han berättar att det också visade sig att det var nödvändigt för Shell att arbeta tillsammans med de samhällen företaget verkar i. Följden skulle annars kunna bli att företagens renommé inte återhämtade sig och att den långsiktiga lönsamheten på sikt blev sämre.

Även Ljunggren och Eklund poängterar, vid vårt samtal med dem, hur viktigt det är för företag att granska sig själva efter en kris. De berättar att Skanskas trovärdighet ifrågasattes när företaget 2001 anklagades för att ingå i en kartell. I en sådan situation, menar Eklund och Ljunggren, fungerar det inte att gå ut med annonser i dagspress. Istället anser de att situationen måste analyseras ordentligt, för att se vad som ligger i den, och sen måste företaget påbörja ett arbete för att se till att det som gått snett inte ska hända igen.

Vikten av en självanalys betonas även av Holten Larsen. Han menar att det i reparationsarbetet inte är mest väsentligt att analysera vad företaget säger utan vad det gör, eftersom att "action speaks louder than words". Holten Larsen menar också att denna insikt måste genomsyra verksamheten, att förändringen måste ske över tid och att det måste finnas ett engagemang på alla nivåer. Han understryker att det vid en analys är viktigt att utgå från företagets strategiska plattform, det vill säga företagets identitet, målsättningar och grundvärderingar. Holten Larsen antar att ifall en sådan finns och används aktivt i organisationen kommer arbetet med att reparera renomméet också att gå smidigare.

Ryd menar i sin tur att hanteringen av ett företags renommé, då det brutit ihop, i stor utsträckning handlar om att fråga sig vad företaget gjorde innan och vad som gick snett. Detta görs enligt honom genom att följa tre steg:

1. Vad vill vi *vara*?
2. Vad *bör* vi då göra?
3. Vad *gör* vi?

För att reparera ett renommé måste företaget enligt Ryd gå tillbaka till steg ett och fundera på vad de vill vara. Han poängterar dock att företag som aldrig tidigare arbetat aktivt med sina värderingar och sitt renommé möter två problem som företag med ett aktivt renomméarbete inte gör. Företag som tidigare inte arbetat aktivt med sitt renommé har, enligt Ryd, ingen erfarenhet av att arbeta med värderingar. Följden av detta blir att dessa företag har svårare för att övertyga omvärlden om att deras förändringsvilja är genuin och inte bara ytlig marknadsföring. Detta hänger samman med Steens resonemang att beredskap är 80% av "Reputation Repair" eftersom det i en krissituation inte finns tid för att organisera denna beredskap. Då finns ingen plan för handlandet, och då riskerar krisen enligt henne att dra ut på tiden och skada renomméet mer.

Efter att företaget avslutat krisen och gjort en självvrannsakan gäller det enligt von Arronet att faktiskt genomföra de här planerna. Han anser att för Shells del är det just detta som varit avgörande och samtidigt den största utmaningen. Ingen enskild aktivitet kan enligt honom pekats ut. Istället menar han att det handlar om att inse att det inte räcker med att skriva upp mål utan att företaget måste genomföra förändringarna och "leva som man lär". Även de andra respondenterna påpekar oberoende av varandra hur viktigt det faktiskt är att företag verkligen genomför de förändringar som självanalysen visat behövs. Holten Larsen framhåller också att det svåraste i en reparationsfas är att vara konsekvent. Detta menar han underlättas

om företaget har en genomarbetad, förankrad strategisk plattform. Om en sådan existerar anser han att det är lättare att vara kreativ i sina handlingar, eftersom företaget då vet vad det skall utgå från.

von Arronet berättar att hos Shell resulterade självanalysen i att företaget vidareutvecklade sina allmänna affärsprinciper med basen i Shell-gruppens grundvärderingar. Utifrån dessa berättar han att företaget sedan byggt upp ”policies and standards” så att de anställda kan guidas i sitt handlande. Dessutom berättar von Arronet att företaget införde ”Shell Report”, en rapport som följer med årsredovisningen och som redovisar vad som hänt under året.

Shells berättelse stämmer överens med Nordlunds syn på hur företag måste arbeta efter att självanalysen är klar. Nordlund anser att de då måste koncentrera sig på att arbeta förebyggande. Detta genom att återigen koncentrera sig på sin företagskultur, sina policies och riktlinjer, sina early warning systems samt sina strukturer för beredskap.

Wennblom, Nordlund och von Arronet menar oberoende av varandra att det i vissa fall i det här stadiet kan vara nödvändigt att byta ut en del ledande personer i företaget. von Arronet påpekar att ledarskapet är avgörande för att företaget ska kunna bygga upp trovärdighet. Han anser att ledningen är företrädare för organisationen och därför måste ”leva som de lär”. Nordlund menar att om krisen ytterst pekar mot ledningen och den har tappat allt sitt förtroende bör den avgå. Detta med anledning av att ledningen är en viktig symbol för vad som är ”rätt och fel” i företaget. Om det dessutom har uppstått ett glapp mellan vad ledningen gjort och tycker och vad omvärlden inklusive de anställda förväntar sig av dem då är det, enligt Nordlund, helt nödvändigt att ledningen avgår.

En fråga som alla våra respondenter ansåg vara viktig i detta sammanhang är hur företaget efter en kris kontrollerar att det har ett gott renommé igen. Enligt Wennblom kan detta svar finnas i vilken respons organisationen får från allmänheten, om kunder börjar komma tillbaka igen och vilken stämning det är hos personalen. von Arronet berättar att Shell anlitar PricewaterhouseCoopers och KPMG för att kontrollera sitt renommé och vad som krävs för att förbättra det ytterligare.

När det gäller resultatet av reparationsarbetet uttrycker respondenterna liknande åsikter. von Arronet menar att ”Brent Spar” för Shells del fört mycket positivt med sig till Shell. Krisen kostade i och för sig mycket i början, både genom minskad försäljning och genom alla åtgärder som fick göras därefter för att förändra organisationen, men von Arronet menar att organisationen gått starkare ur krisen. Han anser att det hela har varit en stor förändring och det till det bättre.

Även Eklund poängterar att en kris kan leda till en förbättring för företaget. De menar att det alltid finns ”en smula sanning i krisen”, och att företaget kan välja att skylla på andra eller fundera på vad som är kärnan i krisen. Som exempel berättar Ljunggren och Eklund att Skanska redan innan giftutsläppet vid Hallandsåsen² hade initierat ett miljöarbete, men att det som hände tydliggjorde hur viktigt det här arbetet faktiskt var.

Även Ryd påpekar att en kris kan stärka företaget eftersom han menar att ”en up-set är en set-up”, det vill säga en start på en förändring som kan leda till något positivt. Nordlund menar

² Se bilaga tre för mer information om olyckan vid Hallandsåsen

också att det korta perspektivets utgifter är oväsentliga, för det lönar sig i längden eftersom de är kostnader för att rädda och stärka de immateriella värdena.

Respondenternas erfarenheter av Kapferers strategier

Tillmötesgående: Shell har dragit erfarenheten att en öppen diskussion är att föredra, och von Arronet rekommenderar att vara tillmötesgående och ärlig. Han påpekar också att han absolut inte tycker att företag bör väcka åtal, utom möjligtvis i helt exceptionella fall.

- Tillmötesgående
- Tystnad
- Koncentration
- Reklam

Eftersom "Öppenhet" är en av Skanskas grundläggande värderingar är det denna väg de har valt berättar Ljunggren och Eklund. Tillmötesgående är, enligt dem, också ett sätt att motverka den negativa publicitet som ibland ändå förekommer, eftersom det enda sättet att motverka en sådan är att ge sin syn på saken. Även Ryd och Nordlund menar att tillmötesgående generellt sett är bra, men båda lämnar var sin brasklapp. Nordlund påpekar att strategin inte alltid kan tillämpas och att vilken taktik som ska användas beror på hur företagets situation ser ut. Ryds invändning är att han inte tycker att "väcka åtal" bör ingå i den här strategin.

Tystnad: Ljunggren och Eklund berättar att Skanska inte valt denna strategi eftersom deras värderingar talar om öppenhet. Shell tillämpar enligt von Arronet inte heller den här strategin. Han förklarar att anledningen för detta är att även om företaget inte kommunicerar kommer andra människor ändå att prata, och då uppstår ryktesspridning.

Ryd anser att tystnad i sig inte är framgångsrikt, men menar att det i den första fasen efter en kris kan vara bra att inte säga för mycket. Då kan det, enligt honom, istället vara av värde att berätta att företaget just nu inte vet tillräckligt mycket för att svara på frågorna, men att det kommer att undersöka saken och återkomma. Nordlund menar att strategin tystnad kan tolkas som ett tecken på att företaget avstått från krishantering.

Koncentration: von Arronet menar att koncentration bara kan vara en del i en större strategi. Han tillägger att i Shells fall, där företaget finns i flera länder, går det inte att begränsa sig till den del av världen där krisen hänt eftersom information sprids alldeles för snabbt. Däremot anser han att företaget inte behöver ha exakt samma strategi på alla marknader. Ljunggren och Eklund poängterar att visserligen kan olika grupper behöva olika sorts och olika mycket information, men att det inte är bra om det uppstår spekulationer för att ledningen informerat för lite.

Ryd menar att i det massmediala samhället har företag inte tillräcklig överblick för att använda sig av koncentration. Nordlund menar att det efter en analys kanske visar sig att krisen inte är så allvarlig som alla trott och då kan företaget fokusera på det som faktiskt är viktigt. Nordlund påpekar dock att en sådan strategi kräver en grundlig analys.

Reklam: Skanska använder, enligt Eklund och Ljunggren, reklam ganska sparsamt i renomméarbetet. De anser att det är bättre att kommunicera direkt genom tillmötesgående. von Arronet menar att reklam går att använda, men bara som en del i en större strategi när företaget vill ge sin syn på vad som har hänt. Däremot är enligt hans erfarenhet reklam i kombination med tystnad en dödsdömd strategi.

Wennblom anser att reklam kan användas för att bygga upp ett renommé men att det inte kan vara den enda strategin. Nordlund menar att reklam kan vara effektivt om det används på rätt sätt, till exempel genom informerande annonsering efter krisen. Risken med reklam är annars, enligt honom, att den kan förvärra krisen om den kommer i fel läge och med fel innehåll. Ryd är å sin sida skeptisk till reklam som strategi för att förbättra ett företags renommé. För det första anser han att människor generellt sett är skeptiska till det företag säger i reklam. För det andra att det inte går att lösa en kris och förbättra ett renommé genom utspel i media.

Respondenternas reflektioner kring strategierna: von Arronet säger att han saknar en proaktiv strategi. Med det menar han att det inte räcker för företag att vara tillmötesgående utan att de måste försöka förutse vad som kan utvecklas till kriser och utveckla en strategi så att de har möjlighet att agera tillmötesgående om det skulle hända något.

Wennblom anser också att det är viktigt att företag visar handlingskraft, men att det är viktigt att företaget dessutom har ett emotionellt ledarskap. Med det menar han att det inte alltid räcker att tänka affärsmässigt och juridiskt rationellt utan att företaget i en kris måste våga vara emotionellt och ta ansvar, även om det rent juridiska ansvaret kanske ligger på någon annan. Också Nordlund påpekar detta.

Ryd saknar en dialogorienterad strategi. Han påpekar att enda sättet att verkligen lösa en kris, bygga upp ett förtroende och därmed ett renommé är att parterna talar med varandra och försöker lösa problemen istället för att anklaga varandra.

4.6 Sammanfattning av kapitlet

Enligt respondenterna handlar renommé om att företagskulturen måste stötta vissa värderingar som leder till att intressenter får förtroende för företaget. Detta menar respondenterna kräver ett aktivt ställningstagande av organisationen. Vissa företag kan ha gott renommé ändå, men det beror snarare på att deras renommé inte utsatts för några prövningar.

Enligt respondenterna klarar sig företag som har arbetat mycket med värderingar bättre i en kris än företag som inte har gjort det. Företag som har en väl uppbyggd krishantering klarar sig också bättre än de som inte har gjort några förberedelser. Detta är nämligen avgörande för hur lång krisen blir, och enligt respondenterna är krisens längd en av de avgörande faktorerna för hur mycket skada renomméet tar.

Efter en kris menar respondenterna att om företaget vill bygga upp sitt renommé igen handlar det mindre om att göra reklam än om att undersöka sin egen företagskultur och dess värderingar. Det är en genomgång av denna och förändring av organisationen som krävs för att företaget ska börja uppfattas som pålitligt och därmed återfå ett gott renommé igen.

Kapitel 5 – Analys

I detta kapitel görs en jämförelse mellan teori och empiri. Denna jämförelse mynnar ut i en diskussion samt en grafisk gestaltning av vad ett renommé är, vad som krävs för att återupprätta detta efter en kris samt hur processen för "Reputation Repair" ser ut.

5.1 Introduktion till kapitlet

Syftet med vår uppsats är att analysera området "Reputation Repair", det vill säga förstå vad som krävs av företag för att återupprätta ett skadat renommé. För att analysen av denna undersökning ska bli så fruktbar som möjligt har vi lagt upp analysen på följande sätt:

I kapitlets första del kommer uppsatsens kontextuella forskningsfrågor att analyseras. Denna del utgör sedan grunden som den vidare analysen bygger på. Vi resonerar som så att om man inte vet vad ett företags renommé är, hur det bör förvaltas och vad som tar skada går det inte heller att säga vad som krävs för att reparera det. Den kunskap de kontextuella forskningsfrågorna ger oss är därför grunden för analysens andra del, där den primära forskningsfrågan tas upp till granskning. I analysens avslutande del kommer vi att analysera hur den specifika process ser ut, vilken krävs vid "Reputation Repair".

5.2 Analys av de kontextuella forskningsfrågorna

5.2.1 Grunden i ett renommé

För att kunna förstå vad som krävs vid reparation av ett företags renommé, måste vi först analysera hur det uppstår. I studien finner vi en tydlig överensstämmelse mellan teorin och empirin gällande detta, och det som tyngden läggs på är handlandets konsekvenser. Vi konstaterar i teorin att ett renommé uppstår genom de aktiviteter företaget utför. (Saxton, 1998 i Mouritsen, 2000; Klen, 1997 i Mouritsen, 2000; Fombrun & van Riel, 2004; Mahon & Wartick, 2003 och Fombrun & Shanley, 1990). Detta bekräftas av Holten Larsen, Steen och von Arronets uppgifter. Konsekvenserna av detta blir att renomméet grundar sig på företagets handlande eftersom detta sänder ut signaler till företagets externa intressenter. Jämförelser med människan kan här tydligt illustrera detta. Som individ är det betydelsefullt att emellanåt reflektera kring sitt handlande eftersom en persons handlande ses, uppfattas och också påverkar omgivningens uppfattning av den personen.

• Resultat av handlingar

Om renomméet grundar sig på företagets handlande måste också alla i företaget veta hur de skall handla. Grunden för detta verkar vara företagets värderingar (Fombrun & Rindova, 2000; Davies, 2002; Ryd; Wennblom; Ljunggren och Eklund). Varför är det då så viktigt att ha tydliga värderingar i ett företag? Genom att ha tydliga grundläggande värderingar får företagets anställda en tydlig guide för sina dagliga handlingar. Vet de anställda åt vilket håll företaget strävar, vad företaget står för och hur man skall handla i olika situationer är det lättare att undvika kriser. Framför allt kan den typ av kriser undvikas vilken i teorin beskrivs som individuella/sociala kriser eller interna/organisatoriska kriser. Värderingar tolkas i denna uppsats som en del av företagets grundläggande identitet, det vill säga dess personlighet. Detta innefattar till exempel företagets vision, målsättningar, kärnvärden och riktlinjer. Detta kan även liknas vid vad Holten Larsen kallar företagets strategiska plattform.

• Värderingar

Det förefaller dock som att handlingar inte bara sänder signaler till yttre intressenter, utan även till företagets medarbetare, det vill säga inre intressenter. Dessa signaler kan påverka medarbetarnas handlande, vilket i sin tur sänder ut nya signaler till omvärlden. Det gäller alltså för företaget att hela tiden se över det som Nordlund kallar för dess "kommunikativa universum" så att signalerna når fram till alla företagets intressenter.

• Kommunikativa universum

Detta resonemang leder oss vidare till den roll media spelar för ett företags renommé. Mahon & Wartick (2003) hävdar att allmänheten ofta skapar sin bild av företaget utifrån det media eller andra opinionsbildare rapporterar. Detta torde innebära att dessa intressentgrupper är viktiga sådana. Trots detta förefaller det som att inte all uppmärksamhet skall riktas mot media och opinionsbildare, då vi redan konstaterat att handlandet i sig sänder signaler till alla företagets intressenter. Med en alltför ensidig koncentration på medias rapportering tycks företaget riskera att förbise andra möjliga kommunikationskanaler, och kan då inte arbeta medvetet med vilka signaler som skickas genom dessa. Det är också viktigt att påminna sig om, så som Klen (1997) i Mouritsen (2000) påpekar, att företagets intressenter ofta skapar sig en uppfattning om organisationen grundat på väldigt lite information. Därför är det viktigt att alla de signaler företaget sänder ut, oavsett kanal, är stringenta med den bild företaget önskas kopplas samman med.

• Kommunikationskanaler

Vi har alltså konstaterat att handlandet sänder ut signaler, och att alla dessa signaler som intressenterna mottar över tid blir företagets renommé. Men vilka signaler är då viktigast för renomméet? I undersökningen som Fombrun & van Riel (2004) genomförde visade det sig att allmänheten inte bygger sin uppfattning om företagets renommé på det finansiella resultatet. Även bland annat Wennblom och von Arronet bekräftar detta. Här verkar det alltså finnas en samstämmighet mellan teori och empiri. Vad det däremot inte råder samma enighet om är ledarskapets betydelse för företagets renommé. Enligt Fombrun & van Riel (2004) har det visat sig att intressenterna uppfattar ledarskap som en mindre viktig faktor för företagets renommé. Flera av våra respondenter är dock av åsikten att företagets ledare är den yttersta symbolen för företaget, och att det därmed är viktigt att detta är en person som inger förtroende (Nordlund; Wennblom och Ljunggren). Åter andra av respondenterna har påpekat hur viktigt ledarskapet är för att initiera och driva processen med att stärka renomméet (Holten Larsen och Eklund). På grund av detta menar vi att diskussionen om ledarskapet inte helt kan utelämnas. Det verkar som om ledarskapet är viktigt för att styra processen med renommé, och det verkar vara viktigt att ledaren är någon som både yttre och inre intressenter känner förtroende för.

• Emotional Appeal

Däremot verkar det inte vara företagets ledare som sänder ut de avgörande signalerna. Istället verkar det som om nyckelbegreppet när det gäller ett företags renommé är det som Fombrun & van Riel (2004) kallar ”Emotional Appeal”, det vill säga om intressenten gillar, beundrar eller har förtroende för företaget.

Hur kommer då detta sig? Uppsatsens empiriska undersökning visade att vilket förtroende företag har hos sina intressenter är av betydelse för dess renommé. Både Ljunggren, Steen och Ryd hävdar att förtroende är en förutsättning för ett gott renommé. Intressenterna måste kunna lita på, ha förtroende för, att företaget faktiskt gör vad de lovar och lever som det lär.

• Förtroende

Dessutom menar Ryd att alla beslut har en förtroendeverkande dimension, vilket i förlängningen påverkar renomméet. Detta kan återigen jämföras med Fombrun & van Riels (2004) undersökning.

Denna visade att de företag som de flesta intressenter tillskriver ett gott renommé är företag som de gillar och har förtroende för. ”Emotional Appeal” tycks alltså vara grunden för ett gott renommé, enligt både teori och empiri.

Å andra sidan har respondenterna från Shell och Skanska påpekat att olika dimensioner av renommé är viktiga beroende på vilka intressenter företaget vänder sig till. De har bland annat nämnt att för kunderna är ”Products and Services” viktigast, att ”Emotional Appeal” är viktigast när företaget vänder sig till allmänheten, och att ägare främst är intresserade av ”Financial Performance”, ”Products and Services” och ”Leadership”. Hur hänger det ihop med ovanstående resonemang om att ”Emotional Appeal” är viktigast? Konstateras kan att för varje intressentgrupp nämns antingen ”Emotional Appeal” eller ”Products and Services”. Eftersom Fombrun & van Riel (2004) konstaterat att företagets produkter och tjänster är avgörande för positiv ”Emotional Appeal”, tycks det som att även detta styrker hur viktigt förtroende är för renomméet. Respondenterna har också oberoende av varandra talat om dimensionen ”Social Responsibility” och dess vikt för renomméet. Eftersom även denna faktor är drivande för ”Emotional Appeal” enligt Fombrun & van Riel (2004) verkar även detta vara något som stöder tanken att förtroende är en stor del av ett företags renommé.

Av ovanstående resonemang tycker vi oss kunna urskilja ett mönster vilket tyder på att renommé till stor del består av det förtroende som intressenter har för företaget. Det förefaller därför som att förtroende är ett av nyckelbegreppen för ett företags renommé.

5.2.2 Krav för ett gott renommé

Vi har i föregående stycke konstaterat att ett företags renommé baseras på dess handlingar, men framförallt om intressenterna upplever att de gillar och har förtroende för det de ser. Om företagets renommé är en följd av vilket förtroende företaget har hos sina intressenter, torde detta därmed innebära att renomméarbetets målinriktning bör vara att skapa ständigt ökat

• Långsiktigt arbete

förtroende. Detta är ett långsiktigt arbete, vilket bland annat Ljunggren och von Arronet menar. Enligt Mahon & Wartick (2003) utvecklas företags renommé med tiden, vilket alltså även konstateras av Shell och Skanska då de framhöll att renomméarbetet aldrig ligger i vila utan är ett långsiktigt arbete som kräver kontinuerlig reflektion. Det förefaller alltså som att renomméarbetet är ett fortlöpande arbete som ständigt bör göra sig tydligt i organisationen, likt ett maratonlopp utan målsnöre.

Förutom långsiktighet tycks grundlighet krävas i förvaltningen av renomméet. För att kunna arbeta med och förvalta sitt renommé, och därmed sitt förtroende, krävs enligt både teori och empiri att företaget diskuterar och resonerar kring grundläggande värderingar (Fombrun & Rindova, 2000; Davies, 2002; Eklund; Ljunggren; Ryd och Holten Larsen). Med tanke på att vi i diskussionen om signaler redan konstaterat att renomméet drivs av handlingar, som i sin tur baseras på vilka värderingar som finns i företaget, anser vi att företaget för att förvalta sitt renommé bör föra en dialog med så stor del av medarbetarna som möjligt. Som respondenterna från Skanska konstaterat hjälper det inte att veta vilka värderingar företaget säger att det står för om medarbetarna inte vet vad de betyder i konkreta situationer. Även Ryd poängterade att om de värderingar företaget vill stå för inte har stöd i organisationen kommer de inte att guida handlandet. Hela företaget, och framförallt ledningen, måste leva som man lär. En liknelse kan här dras till den enskilda individen, vilken kan redogöra för vilka grundläggande värderingar denne har. Däremot är det svårare att i alla lägen agera i enlighet med dem. Om dessutom någon annan bestämmer dem torde det vara ytterst problematiskt att följa värderingar man själv inte kan stå för.

• "Leva som man lär"

En tredje faktor vilken tycks vara viktig för att förvalta företagets renommé är transparens. För att ett företag ska kunna förvalta sitt renommé krävs en tydlig kommunikation med dess intressenter. Både teorin och empirin påpekar hur viktig transparens är i detta sammanhang (Fombrun & Rindova, 2000; Fombrun & van Riel, 2004; von Arronet, Ljunggren; Eklund och Ryd). Med transparens syftar vi på att företaget är öppet, kommunicerar tydligt och redovisar både bra och dåliga sidor. Vidare kommer så som läggs fram i teorin förtroende och gott renommé inte på beställning, utan det krävs en ärlig och uppriktig dialog för att detta skall bli verklighet (Davies, 2002 och Fombrun & van Riel, 2004). von Arronet menar i och för sig att företag som är allt för öppna riskerar att utsätta sig för än värre attacker om det visar sig att de inte är ärliga med sin öppenhet, men vi tror dock att om en vilja till ärlighet finns och visas tyder det på att man reflekterat och att allmänheten då också kan tänkas vara mer förlåtande i en möjlig krissituation. Sammantaget innebär detta, menar vi, att företag som tillämpar en strategi karakteriserad av öppenhet därmed också ökar möjligheten för att intressenternas bild av företaget och organisationens bild av företaget korrelerar, vilket ökar renomméets styrka.

• Transparens

5.2.3 Renomméet i fara

Vi har nu kunnat konstatera att ett företags renommé i stort sett baseras på hur intressenterna upplever att de gillar och vilket förtroende de har för företaget. Vi har också sett att företaget för att förvalta sitt renommé hela tiden måste arbeta långsiktigt med sina värderingar. Görs inte detta finns det ingen guide för organisationens handlande, dess medarbetare riskerar att handla fel och därmed skada det förtroende det åtnjuter hos intressenterna.

Sammanfattningsvis verkar det krävas att renomméet och företagets förtroende vårdas, då det är sköra men värdefulla och centrala tillgångar. Detta tycks bli extra tydligt, och extra allvarligt, under en kris eftersom den allvarligt kan skada renomméet. Men vad är då en kris och när skadar den ett företags renommé så allvarligt att "Reputation Repair" behövs?

Utifrån de resonemang som förs i både teorin och empirin verkar det som att en händelse bara är att betrakta som en kris om dess följder skadar eller hotar en organisations produkt eller service, viktiga affärsenheter eller organisationen som helhet (Stern, 1999 i Lindblad, 2002; Misra & Pearson, 1997; Nordstedt, 1999 i Järlevi et al., 2002; von Arronet; Steen och Holten

Larsen). Även om företaget genomlider en kris behöver denna inte skada företagets renommé i längden. Enligt Flink (1986) så har omvärlden i allmänhet förståelse för att en kris kan

• Immateriella skador

inträffa. Dömen beror på hur krisen hanteras. Alltså kan konstateras att krisen som sådan inte är det allvarligaste hotet mot företagets renommé. Istället tycks den verkliga krisen uppkomma först då företaget visat att kunskap saknas om hur situationen på bästa möjliga sätt bör hanteras. Som Wennblom poängterar blir de immateriella skadorna större desto längre krisen varar.

Det verkar alltså som om företag kan vara mer eller mindre förberedda på hur de skall agera i en krissituation, vilket är förklaringen till varför en kris kan påverka företag olika djupt. De som vet vad de står för, vilka deras värderingar är etcetera, verkar ha en större chans att snabbare och lättare ta sig ur en kris utan alltför stora skadeverkningar på renomméet. Detta eftersom värderingar styr handlandet i varje enskild situation.

Andra företag har inte denna grund för sitt handlande och deras agerande blir därför mer oplanerat. Detta innebär att krisen riskerar att dras ut och skada renomméet mer allvarligt. Emellertid verkar det, som Dukerich & Carter (2000) påpekar, vara viktigt att inte förhastiga sig och sätta igång med reparationen alltför snabbt. Även enligt Ljunggren och Nordlund är det oerhört viktigt att bedöma när det faktiskt är en krissituation eller inte. Det gäller att inte överreagera, utan att undersöka hur företagets intressenter faktiskt har reagerat på händelsen. Det som av företaget beskrivs som en kris behöver inte ses som en kris hos intressenterna. Återigen konstateras att det är viktigt att företag har en förståelse för vilka intressenterna är och vad som är väsentligt för dem. Om de inte upplever krisen som allvarlig kan det vara mindre bra att dra deras uppmärksamhet till det.

Om en allvarlig kris drabbar företaget och dess renommé tar stor skada, vad är det då i renomméet som skadas och vad måste repareras? För att hitta svaret på frågan går vi tillbaka några steg. Vi har sett att ett renommé till stor del består av gillande och förtroende. Fombrun & van Riel (2004) identifierade att det som verkade vara den dominerande faktorn i ett företags renommé är det som de kallar "Emotional Appeal". Som tidigare nämnts konstateras detta även av respondenterna. Eftersom förtroende och gillande verkar vara en så stor del av renomméet antar vi att det är detta som tar mest skada i en kris. Men det går också att vända på resonemanget för att få mer tyngd bakom antagandet. Om en händelse inte är en kris förrän företaget visat att det inte vet hur det ska hantera den, då har företaget indikerat att de inte är att lita på. Därmed tycks de ha förverkat just sitt förtroende. Detta är ytterligare en indikator på att "Reputation Repair" måste handla om att försöka återskapa förtroendet.

Efter att de kontextuella forskningsfrågorna nu har analyserats kan det konstateras att eftersom företags renommé är starkt kopplat till dess förtroende är det också förtroendet som tar skada i en krissituation. Att bygga upp ett skadat renommé handlar alltså om att bygga upp ett förlorat eller minskat förtroende. Vad som krävs för detta arbete kommer att utredas i följande avsnitt.

5.3 Analys av den primära forskningsfrågan

5.3.1 Jämförelse med dagens teorier om "Reputation Repair"

Efter analysen av de kontextuella forskningsfrågorna har vi sett att utgångspunkten för att bygga upp ett företags skadade renommé är att återskapa intressenternas gillande och förtroende för företaget.

För att återigen förtjäna andra människors förtroende krävs det emellertid mer än en ytlig förändring och en läpparnas bekännelse. Precis som för människor krävs det snarare en genomgripande förändring, som Asch (1958) i Kapferer (1987) konstaterar när han poängterar att människor inte ändrar sin varseblivning av ett föremål. Istället menar han att det varseblivna föremålet måste förändras för att människors bild av det ska bli bättre. Precis som Holten Larsen, von Arronet, Steen och Ljunggren konstaterar krävs det handling, inte bara prat, om ett förtroende ska återupprättas och renomméet bli bättre.

Det innebär att företaget, för att kunna reparera sitt renommé, inte kan börja med att genomföra en stor kommunikationskampanj externt eftersom detta knappast åstadkommer den interna förändring som krävs. Istället verkar det som att företags identitet bör omdefinieras eller i alla fall utvärderas. Som beskrivs i teorikapitlet är företags identitet vad organisationens medlemmar anser att företaget "är". Detta "är" påverkar deras värderingar och därmed deras handlande, och deras handlande påverkar företags renommé (Fombrun & van Riel, 2004; Saxton, 1998 och Klen 1997 med flera). Med andra ord är det organisationens handlande som måste ändras om en förändring av företags renommé skall kunna komma till stånd. För att förändra handlandet måste dock grunden för detta utvärderas och eventuellt omdefinieras. Först när organisationen och dess medarbetare fått en ny vägledning för sitt handlande kan de handla "rätt", det vill säga som intressenterna önskar och som alltså är positivt för renomméet. Förhoppningen är då att när organisationen handlat "rätt" i ett antal lägen så kan företags image förbättras. I det långa loppet borde detta också innebära att även dess renommé återhämtar sig, eftersom renommé kan beskrivas som mångas uppfattning om företags handlande över tid. Detta är emellertid en långsiktig strategi och inget som händer på en gång, vilket även det bekräftas av Ljunggrens, Eklunds och von Arronets erfarenheter.

Med utgångspunkt i ovanstående resonemang ser vi att det krävs en förändring av företag för att reparera ett renommé. Detta stämmer även till viss del överens med den lilla mängd teori om "Reputation Repair" som finns idag. Fombrun & Rindova (2000) konstaterar att ett företag vars renommé körts i botten till följd av en kris måste granska sin affärsmodell och grundläggande värderingar för att lyckas reparera sitt renommé. Deras modell verkar emellertid lägga mer tyngd på att planera än att genomföra. Det steg som därför saknas är att genomföra förändringen, vilket både von Arronet och Holten Larsen framhåller som viktigt. Även Asch (1958) i Kapferer (1987) konstaterar att detta steg är mycket viktigt.

Övriga av dagens teorier om "Reputation Repair" handlar över huvud taget inte om att genomföra någon förändring i företaget. Kapferers (1987) fyra strategier – tillmötesgående, tystnad, koncentration och reklam – handlar om hur företaget kan kommunicera när det arbetar med "Reputation Repair". Dock hanteras knappt alls frågan om hur företaget ska kunna förändra sig för att återskapa det förlorade förtroendet. Samma sak gäller Harris (1988) och Blands (1988) i Järlevi et al. (2002) teorier om PR. Som de säger är det viktigt att lyckas

med sin externa kommunikation efter en kris, eftersom negativ publicitet anses ha en betydande inverkan på hur intressenter uppfattar företagets renommé. Återigen måste emellertid påpekas att kommunikation inte i sig kan återskapa ett förlorat förtroende och därigenom reparera ett renommé. Det krävs istället en djupare förändring. Dock tycks kommunikation vara ett viktigt verktyg senare i reparationsprocessen.

Konstateras kan alltså att dagens teorier om "Reputation Repair" till viss del inbegriper den interna förändring som vår analys har visat krävs om arbetet med att förvalta renomméet ska bli framgångsrikt. Å andra sidan tycks mycket av teorin vara mer fokuserad på hur kommunikationen i processen ska skötas snarare än hur organisationen bör jobba med en förändring för att återskapa förtroendet.

5.3.2 Jämförelse med empiriska erfarenheter av att reparera ett renommé

Vilken av teorierna skulle då kunna ses som den mest gångbara? Om de empiriska resultaten av vår undersökning främst skulle tala för en satsning på ökad kommunikation mot omvärlden skulle de bekräfta de av dagens teorier om "Reputation Repair" som fokuserar på detta. Om resultaten däremot skulle tala om vikten av intern reflektion och förändring stämmer inte ovanstående. Då är det snarare vår utgångspunkt från analysen av de kontextuella forskningsfrågorna och de teorier som talar om intern förändring som borde vara grunden till att reparera ett renommé.

Det är detta senare som verkar vara fallet. Det som i stort sett alla respondenter först och främst poängterar när det gäller att reparera ett skadat renommé är hur viktigt det interna arbetet är (Holten Larsen; Nordlund; Ljunggren; Eklund och Ryd). Som respondenterna på Skanska konstaterar är en kris en möjlighet för företaget att se vad det är som behöver förbättras i organisationen. En kris må alltså skada renomméet, men är samtidigt en indikator på vad som kan förändras internt så att framtida kriser kan undvikas och ett starkare förtroende kan skapas för företaget bland dess intressenter. Detta visar tydligt på att arbetet med att bygga upp ett förlorat renommé bör starta internt med förändringar, för att därefter ges extern kännedom. Skanska fastställer också att om du inte har dina medarbetare med dig spelar det ingen roll vad ledningen lovar externa intressenter då organisationen ändå inte kan leva upp till det.

I stort sett alla respondenter har tagit upp värderingar när vi fört upp frågan om renommé (Wennblom; Ljunggren; Eklund; Ryd och Holten Larsen). Däremot har ingen spontant pratat om reklam eller PR. De menar att tillmötesgående och öppenhet mot omvärlden behövs, men betonar att det handlar om att berätta vad företaget faktiskt gör för att förändra sig och försöka se till att en liknande kris inte händer igen. Det verkar alltså som om själva kommunikationen bara är ett verktyg, inte en strategi i sig när det gäller att bygga upp renomméet.

Vi ser alltså att de empiriska resultaten på frågan om hur ett renommé kan repareras skiljer sig från de teorier om "Reputation Repair" som främst handlar om hur företag kan använda sig av bland annat kommunikation och PR för att reparera sitt renommé. Däremot verkar de empiriska resultaten stå närmre Fombrun & Rindovas (2000) teori som främst nämner att "Reputation Repair" handlar om att rannsaka sin organisation. Det är handling och förändring som krävs för att återfå ett förlorat förtroende, och därmed reparera det skadade renomméet. Precis som hos en människa räcker det inte med en ytlig förändring för att få tillbaka ett förtroende, man måste visa att man ångrat sina misstag och ändrat sig.

5.3.3 Jämförelse med teorier om förvaltning av renommé

Med detta resonemang närmar vi oss därmed svaret på frågan vad som krävs för att reparera ett skadat renommé. Hittills verkar det som om resultaten av undersökningen stämmer överens med både analysen av de kontextuella frågorna och den teori som finns om ”Reputation Repair” vilken betonar organisationsförändring. Vi vill emellertid gå ett steg längre i vår analys innan vi slutligen ger vår syn på vad som krävs för att reparera ett renommé.

Det finns nämligen fler intressanta aspekter av det empiriska materialet beträffande vad som krävs för att reparera ett skadat renommé. De erfarenheter respondenterna redovisar tycks stämma väl överens med de teorier som redan finns inom ”Reputation Management” angående hur ett företags renommé byggs upp och hur det bör förvaltas i det dagliga arbetet.

Den första faktorn där det finns god överensstämmelse mellan ovanstående teorier och respondenternas erfarenheter av reparation av ett renommé är hur arbetet ska gå till. I Fombrun & Rindovas (2000) modell av hur ett renommé bör förvaltas poängterar de att företaget bör försöka förstå vad som förväntas av dom, bör utvärdera vad man vill vara och vilka värderingar som ska genomsyra företaget. Först därefter blir det enligt forskarna intressant att kommunicera ut vad man gör. Även de tre första stegen av Davies (2002) modell visar detta.

Dessa teorier stämmer mycket väl överens med flertalet respondenters erfarenhet av ”Reputation Repair”. Det respondenterna lyfter fram handlar om vikten av att granska vilka värderingar man vill stå för. Därför är det interna arbetet en nödvändighet för att få till stånd ett handlande som reparerar renomméet (Ljunggren, Eklund, Nordlund, Ryd och Holten Larsen). Även av dessa erfarenheter att döma är kommunikation snarare ett verktyg än en första åtgärd.

Den andra faktorn där överensstämmelse råder är därför att kommunikation snarare är ett verktyg än en första åtgärd. Att det existerar en kommunikationsavdelning innebär inte nödvändigtvis att ett aktivt renomméarbete bedrivs. Davies (2002) och Schreiber (2002) påpekar att många organisationer tror att de förvaltar sitt renommé aktivt genom att ha en kommunikationsavdelning, men de båda forskarna menar att detta snarare innebär att företaget invaggas i falsk säkerhet. Davies (2002) betraktar kommunikation som ”toppen på isberget” när det gäller renomméarbete.

Detta är också det som von Arronets, Ljunggrens, Eklunds och Ryds erfarenheter av ”Reputation Repair” säger. Reklam och PR kan vara viktiga verktyg i att sända signaler till intressenterna, men dessa signaler spelar ingen roll för renomméet om företags handlande säger något annat. Dock betyder inte detta att kommunikation och PR är oviktiga redskap för företaget. Tvärtom nämner såväl Steen som representanterna från Skanska och Shell att kommunikation med omvärlden är central. Detta då företagens främsta värdering är ”Öppenhet”. Vi ser återigen att värderingar styr handlande, i detta fall styr värderingen ”Öppenhet” att företagen ska kommunicera med omvärlden. Vi ser också att kommunikation i sig inte är en strategi om det inte finns något bakom orden.

5.3.4 Det krävs mer

Sammanfattas den tidigare analysen kan det fastslås att när ett företags renommé blivit skadat beror detta på att företagets förtroende gått förlorat. Sålunda består en stor del av arbetet med att bygga upp ett skadat renommé av att återfå det förlorade förtroendet. Konstateras kan vidare att företaget kan erhålla detta om det förändrar sina värderingar och sitt sätt att handla. Vi har sett att detta till viss del överensstämmer med de teorier om "Reputation Repair" som finns idag, men dessa teorier tycks huvudsakligen koncentrera sig på företags kommunikation. Däremot stämmer vår utgångspunkt väl med respondenternas erfarenheter av att bygga upp ett renommé, som i sin tur stämmer väl med de teorier som finns om hur ett renommé kan förvaltas. Är det då så enkelt att "Reputation Repair" bara handlar om att efter en kris göra samma sak som vid förvaltning av renommé?

Med utgångspunkt i vår undersökning verkar det som att det inte är så enkelt som att företag efter en kris bara kan fortsätta arbeta som de gör vid daglig förvaltning av renomméet. I stort sett alla respondenter har påpekat att efter en kris krävs en analys av företaget och det tidigare arbetet för att ta reda på vad som gått snett. Som Ljunggren påpekar: "Det finns ju alltid en smula sanning i varje kris." Någonstans har organisationen brustit, och orsaken till detta måste identifieras och korrigeras. Under vår undersökning har vi identifierat tre olika anledningar till att det tidigare arbetet med att förvalta företagets renommé inte varit tillräckligt.

För det första konstaterar respondenterna från Skanska att det inte går att garantera att alla organisationens medarbetare konsekvent följer företagets värderingar. Vill det sig illa räcker det med att en person missköter sitt arbete för att detta skall orsaka en olycka, vilket i sin tur kan leda till en kris. Därför kan företaget inte nog arbeta med sin personal för att se till att samma värderingar och syn på företagets förtroende och renommé finns. Om en kris inträffat, är detta ett tecken på att arbetet behöver intensifieras.

För det andra kan en kris visa på att företaget missat en aspekt som de trodde att de hade kontroll över. von Arronet berättar om hur Shell, trots ett omfattande system för omvärldsbevakning, missade att förutse att sänkningen av "Brent Spar" skulle väcka uppståndelse. En kris kan alltså visa på hur organisationen inte varit helt uppdaterad på omvärldens förväntningar, och det är också ett tecken på att arbetet med renomméet måste intensifieras. Samma sak ser vi hos Skanska, som hade initierat ett miljöarbete redan innan giftfläckan vid Hallandsåsen. Där visade krisen att detta arbete inte var tillräckligt utan behövde intensifieras.

För det tredje kan krisen vara en indikator på att det arbete som redan gjorts i företaget, för att stärka renomméet, förmodligen bara varit en läpparnas bekännelse. Det kan ha strandat på planeringsstadiet, aldrig blivit implementerat eller tynat bort på grund av brist på engagemang från ledningen. Som Ryd påpekar är det inte helt ovanligt att företag väljer värderingar som låter bra, men som inte vuxit fram i organisationen. Dessutom påpekar Holten Larsen att många företag endast arbetar med sitt renommé när de anser sig ha råd. Även här indikerar krisen att arbetet med företagets renommé måste intensifieras.

Även om vår utgångspunkt för "Reputation Repair" liknar de teorier som beskrivs för hur ett renommé bör förvaltas, kan vi utifrån de empiriska erfarenheterna konstatera att det inte är så enkelt. Snarare kan konstateras att åtgärderna liknar varandra, men att arbetet med att reparera renomméet efter en kris måste ske mycket mer intensivt. Arbetet är också mycket mer

omfattande. En utvärdering är nödvändig för att ta reda på hur och varför företaget inte levt upp till de förväntningar intressenterna hade.

Så vad ger oss då del två av vår analys? Vi kan konstatera att för att reparera ett företags renommé krävs det mer än den kommunikation Kapferers (1987) teorier om "Reputation Repair" förordar. Empirisk erfarenhet kopplat till diskussionen kring identitet, image och renommé samt varseblivning visar istället på att det krävs att företaget utvärderar sina värderingar och därmed sitt sätt att handla för att återfå det förlorade förtroendet. Vi kan också konstatera att även om detta stämmer överens med teorier om hur renommé bör förvaltas i företagets dagliga arbete, så visar vår analys att det krävs ett mer intensivt och genomgripande arbete för att kunna reparera ett renommé.

Vi förmodar att anledningen till att Schultz et al. (2001) tidigare konstaterat att ett dåligt renommé kan vara "sticky", beror på för att företaget inte genomfört den genomgripande förändring som verkar behövas. Respondenterna konstaterar att företag kan gå stärkta ur en kris om reparationen tillåts vara en grundläggande och långvarig process (Ryd; Wennblom och Nordlund). Precis så som Ryd påpekar kan företaget dra nytta av en kris då "en up-set är en set-up", där de förändringar företaget tvingas göra kan leda till något positivt. De som upplevt att det dåliga renomméet hänger kvar har förmodligen inte jobbat grundläggande med sina värderingar.

I nästa stycke kommer vi därför att analysera hur reparationsprocessen bör se ut för att motsvara de krav som ställs.

5.4 Analys av processen för "Reputation Repair"

Med stöd främst från de erfarenheter våra respondenter gett uttryck för under intervjuerna, men också från teori om hur ett renommé förvaltas, har vi identifierat en process om fyra steg. Denna illustrerar de moment som krävs för att reparera ett skadat renommé.

1. Gör bokslut med krisen

Fombrun & Rindovas (2000) teori om hur ett renommé kan repareras inleds med att rekommendera företag att bedöma sitt nuvarande renommé. Detta stämmer emellertid inte med de erfarenheter som våra respondenter ger uttryck för. Enligt Ryd är en kris något som "slår undan företagets möjligheter att göra det ledningen vill" och enligt Steen är en kris något "företaget ej kan styra". På dem verkar det alltså snarare som att företaget måste avsluta krisen för att kunna påbörja arbetet med att återupprätta sitt renommé.

Det tycks som att krisen för med sig negativa effekter så som ägarflykt och minskad försäljning vilka i sin tur ytterligare försämrar renomméet (Nordlund och Fombrun & van Riel, 2004). Det är ännu en indikation på att företag måste avsluta krisen och "göra bokslut med den". Först då kan de få handlingsutrymme nog att börja reparera sitt renommé.

Vi vill poängtera att "bokslutet" inte skall tolkas som att företaget helt ska lägga krisen bakom sig eller sopa den under mattan. Däremot är det viktigt att avsluta krisen och göra tydligt för vad som har hänt för att kunna undvika liknande situationer i framtiden. Utan en utvärdering

om vad som har hänt, har företaget inte kunskap om vad som skadat dess förtroende. Arbetet kan då inte heller inledas med att bygga upp det skadade renomméet.

Mer explicit innebär ”bokslutet” att företagsledningen kommunicerar att den gjort fel, ber om ursäkt för detta och berättar vad man tänkt göra för att se till att detta inte ska hända igen. Både Fombrun & van Riel (2004) och våra respondenter (Ryd, von Arronet och Ljunggren) tycks vara eniga om att det är mycket viktigt att vara ärlig och öppen från början och att i detta läge lägga alla korten på bordet.

Som Nordlund konstaterar är det vidare oerhört viktigt att ”bokslutet” görs både internt och externt. Analysen har redan konstaterat att det är organisationens och i förlängningen medarbetarnas handlingar som åter ska bygga upp renomméet. De anställda måste därför stå bakom företaget och ha förtroende för vad ledningen gör. Om det finns konflikter kvar inne i företaget kommer inte en enad bild ges utåt. Följden blir att reparationsarbetet försvåras eftersom de signaler företaget sänder ut inte är stringenta. Detta är ytterligare en anledning till att det är viktigt att inleda reparationsarbetet med ”att göra bokslut med krisen”.

2. Självrannsakan

Vad händer då när ”bokslutet” är avslutat? Både teori, empiri och tidigare analys har visat att det är handlingar som bygger renomméet, men att dessa handlingar grundar sig på organisationens strategiska plattform och värderingar. Analysen har också visat att om en kris har uppstått och skadat företagets renommé är det förmodligen ett tecken på att företagets officiella värderingar inte har förankring i organisationen, att medarbetarna inte kan tillämpa dem eller att de inte stämmer med vad intressenterna förväntat sig. Vill företaget reparera sitt renommé tycks det som att handlandet, och därmed organisationen, måste förändras. Därför verkar det som att företaget efter det att krisen är avslutad, i likhet med Ryds ord, måste fråga sig ”Vad vill vi *vara*?”.

Om företaget inte vet vad det vill vara kan ingen strategisk plattform och inga värderingar formuleras. Följden blir då att ingen grund finns för det framtida handlandet. Företaget riskerar därför att hamna i samma situation igen. Detta steg kan ses som ett av det viktigare då det lägger grunden för företagets fortsatta arbete. von Arronet konstaterar att detta var en av de grundläggande saker Shell tvingades göra för att åter få verksamheten på fötter.

I detta steg är det väsentligt att nå samförstånd mellan vad företaget vill *vara* och vad intressenterna förväntar sig att företaget skall *vara*. För att företaget ska nå framgång verkar det därför vara viktigt att kartlägga intressenterna (Fombrun & Rindova, 2000 och Dukerich & Carter, 2000). Det är bland annat viktigt att veta vad intressenterna har för förväntningar och önskemål på organisationen och hur företaget i sin tur kan uppfylla dessa utan att konflikt uppstår mellan olika intressen. Flera respondenter påpekar också att det är viktigt att göra en intressentanalys (Steen, Ryd och Nordlund).

Vi kan emellertid konstatera att teorin här skiljer sig något från de samlade empiriska erfarenheterna. Forskarna lägger vikt på att de grundläggande värderingarna bör utgå från vad intressenterna förväntar sig (Fombrun & Rindova, 2000 och Davies, 2002). Våra respondenter däremot menar visserligen att företaget måste förstå vad som förväntas av intressenterna, men att värderingarna måste utgå från organisationen och dess medarbetare (Wennblom och Ryd). Vi tror emellertid att det inte är så enkelt som att den ena gruppen är viktigare än den andra. Självklart måste företaget låta sig styras av de externa förväntningar som vilar på

organisationen, men samtidigt går det inte att tvinga på organisationen värderingar. Därför är det mycket viktigt att finna en samstämmighet mellan de interna och externa förväntningar.

3. Renovera organisationen

När företaget då gjort ”bokslut med krisen” och formulerat vilka de verkligen vill vara, kan de då bara gå vidare med dessa värderingar och automatiskt få ett gott renommé? Det empiriska materialet tyder inte på det. Ljunggren och Eklund har poängterat hur viktigt det är att värderingarna konkretiseras så att medarbetarna vet vad de betyder i olika situationer. Detta får stöd av flera andra respondenter, bland annat Nordlund, Wennblom och Ryd. Det verkar alltså som om företaget efter att det formulerat vad det vill vara också måste formulera vilka krav som ställs på organisationen och dess handlande i olika situationer. Ryd konstaterar att företaget måste fundera på vad det *bör* göra för att nå upp till vad det vill *vara*. Det verkar alltså som om organisationen måste se över vilka förändringar som krävs för att organisationen och dess rutiner ska stötta önskvärda handlingar och på så sätt lägga grunden för ett gott renommé.

Detta stämmer till viss del överens med det sista steg som Fombrun & Rindova (2000) identifierat i sin modell för ”Reputation Repair”. I detta steg menar de att företaget måste ”uttala de projektioner som kan förflytta företaget från en konfiguration till en annan”. De båda konstaterar alltså att företaget måste fråga sig vilka de vill vara och hur de ska komma dit, men har inte med något steg när detta faktiskt omsätts i handling. Våra respondenters erfarenhet tyder emellertid på att det är just den interna förändringen som är avgörande för om ett företag ska lyckas reparera sitt renommé (von Arronet och Nordlund). Om självanalysen visat att företaget vill vara något det inte är idag tyder det på att organisationen måste förändras. Respondenterna verkar vara överens om att detta är avgörande för att förflytta företaget till den önskade positionen. Företaget måste därför renoveras för att den önskade positionen skall kunna uppnås.

Om dessa förändringar av den strategiska plattformen och värderingarna inte genomförs ges inte medarbetarna några incitament att handla annorlunda. Detta innebär att det goda renomméet i så fall inte kommer att kunna återskapas. Forskningen och respondenternas erfarenhet visar att renomméet bygger på de signaler som företagets handlande sänder ut, och vill man då sända ut nya signaler gäller det att faktiskt förändra de värderingar, riktlinjer och strukturer i organisationen som styr dess handlande (Saxton, 1998 i Mouritsen, 2000; Fombrun & van Riel, 2004; Mahon & Wartick, 2003; Holten Larsen; Steen; Eklund och Ljunggren). Därför är det så viktigt att faktiskt förändra de rutiner som inte stöttar de värderingar företaget vill ha.

Extremt viktigt verkar det också vara att företaget aktivt jobbar med att på olika sätt kommunicera med de anställda. Precis som von Arronet konstaterar måste det finnas ett engagemang vilket genomsyrar hela verksamheten. Om de anställda inte upplever att arbetet med att förändra organisationen är genuint eller att det inte har stöd hos ledningen kommer de troligen inte att ta arbetet på allvar.

Wennblom, Nordlund och von Arronet påpekar även att organisationen i detta stadium måste överväga huruvida det är nödvändigt att byta ut några av de ledande personerna i företaget. Detta kan ses som extra viktigt om krisen är relaterad till ledningen och denna inte längre har något förtroende.

4. Handla

Efter att självrannsakan är gjord och företaget har renoverat sin organisation för att bättre stämma överens med det man vill vara, tycks företaget ha en god grund att stå på inför det avslutande steget. Detta eftersom det nu finns en ny grund för medarbetarna att handla utifrån, och om de tidigare stegen skett på djupet kan organisationens handlande nu lägga grunden för ett gott renommé. Teorin om "Reputation Management" har emellertid visat att ett renommé inte uppstår med de första handlingarna, utan med de upprepade. Samma sak kan tänkas gälla när ett renommé ska repareras, och därför kan detta steg vara mycket tidskrävande.

Även om handlandet i sig sänder ut signaler till företagets intressenter kan det i detta stadium vara en styrka för företaget att aktivt och kontrollerat sända ut signaler. Detta kan ske med för företaget passande marknadsföringsverktyg. Dock påpekar våra respondenter att företaget måste vara mycket försiktig i sin kommunikation om de vill bli uppfattade som genuina (Steen; Wennblom och Ryd). De menar att företag inte kan kommunicera ut att de är värda nytt förtroende om de inte först har genomfört en förändring av sig själva så att de förtjänar detta förtroende. Detta är också en indikation på att de föregående stegen i processen är viktiga för att kunna återskapa ett gott renommé.

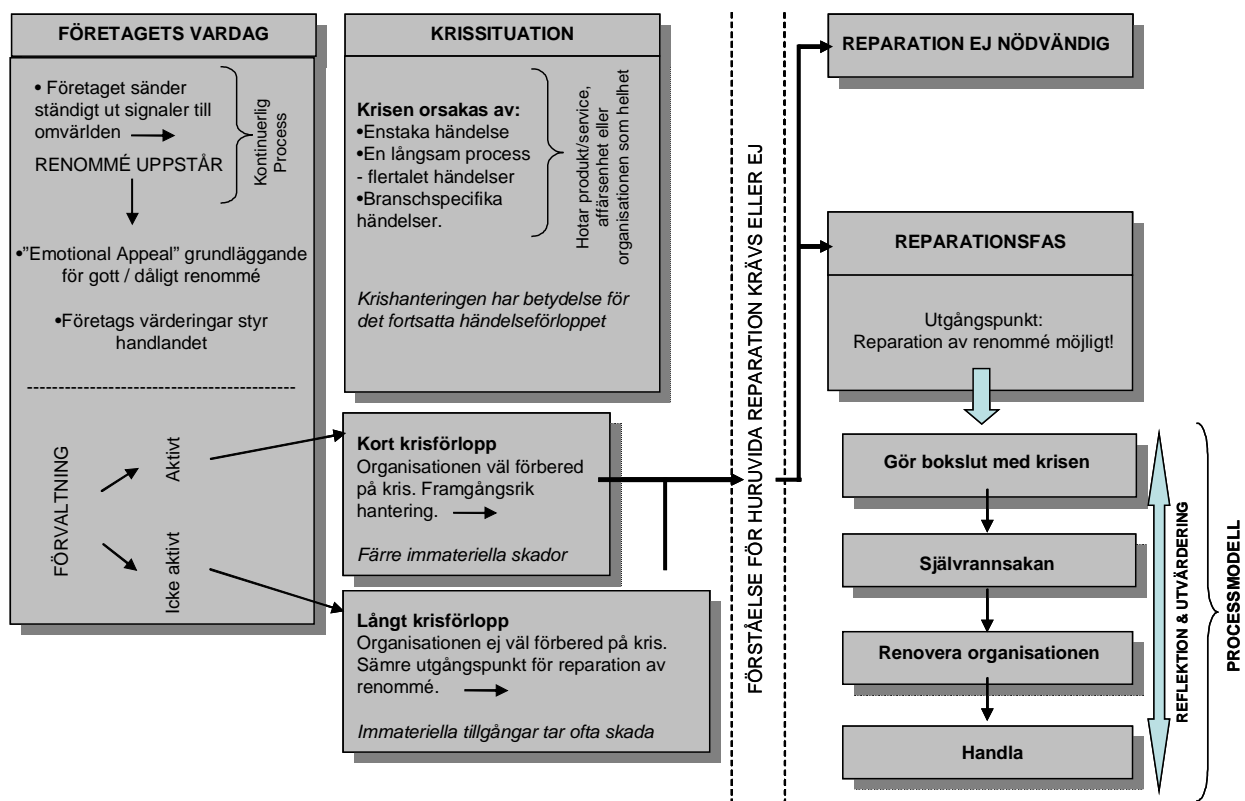
De strategier Kapferer (1987) beskriver för "Reputation Repair" kan därför snarare ses som verktyg i processen än en strategi i sig själv. Enligt våra respondenter verkar tillmötesgående vara det verktyg som är mest gångbart (Ljunggren; Eklund; Nordlund; von Arronet och Ryd). Detta då det främst visar att företaget är ärligt gentemot sina intressenter. Det alternativ som Kapferer (1987) beskriver som tystnad avböjs bestämt av alla vi intervjuat. Tystnad ses som en förlegad taktik och som en tillfällig lösning. Intressenterna kan nämligen tolka detta som att företaget inte tar problemet på allvar enligt Nordlund. Alla respondenter avråder även från den taktik vilken Kapferer (1987) beskriver som koncentration. Detta då dagens medier är så globala och snabba att denna taktik inte tycks vara gångbar. Reklam ses av våra respondenter som en tveksam strategi (Ljunggren; Eklund; Steen; von Arronet och Ryd). Steen menar till och med att företagets budskap bör komma från en tredje part snarare än från företaget själv, då denna tredje part kan upplevas som mer trovärdig av intressenterna.

När företaget nått detta steg i processen och visat att de genomgått en renovering är det viktigt att inte släppa taget om arbetet. Undersökningen tyder på att det är viktigt att testa huruvida deras renommé är återställt eller ej (Wennblom och von Arronet). Detta kan företaget göra på olika sätt, något denna uppsats dock inte närmare beskriver. Om det skulle visa sig att företaget inte har fått bättre renommé kan det vara läge att ta några steg bakåt i processen och återigen fundera på vilka omvärldens förväntningar är, hur de korrelerar med den egna identiteten och om något måste förändras. Därför verkar det som om "Reputation Repair" inte är en helt linjär process, utan att reflektion hela tiden krävs.

5.5 Sammanfattning av kapitlet

Det analysen främst har visat är att förtroende är en stor del av ett renommé, och att det därför är detta förtroende som måste återupprättas när företag arbetar med "Reputation Repair". Analysen har vidare visat att det inte räcker med välriktad kommunikation för att nå dit, utan att en djupare förändring av organisationen också krävs. Hur en sådan process kan se ut har identifierats.

En diskussion om resultaten kommer att föras mer djupgående i kapitel sex. Här presenteras dock en grafisk gestaltning över vad analysen har mynnat ut i. Denna modell kan med fördel jämföras med den teoretiska referensramen från kapitel tre innan läsaren går vidare till nästa kapitel.



Figur 8: Grafisk gestaltning av analysen

Kapitel 6 – Slutsats

I detta kapitel besvaras slutligen uppsatsens syfte med analysen som utgångspunkt. Slutsatserna presenteras i form av tre kunskapsbidrag. Den kunskap de två första kunskapsbidragen genererar, ligger till grund för det tredje bidraget. Slutligen presenteras förslag på ämnen vilka vi anser vara av intresse för vidare forskning.

6.1 Uppsatsens kunskapsbidrag

Syftet med denna uppsats är att analysera området ”Reputation Repair”, det vill säga att öka förståelsen för vad som krävs för att återupprätta ett skadat renommé. Anledningen till att detta syfte valts, är att vi identifierat att ytterst lite forskning finns inom området, och att den teori som existerar inte tycks ge ett helhetsperspektiv av ”Reputation Repair”.

Utifrån vår analys har tre kunskapsbidrag identifierats. De två första av dessa bidrag ligger till grund för det tredje. Vi är av åsikten att dessa kunskapsbidrag bidrar till att öka förståelsen för vad som krävs för att återupprätta ett skadat renommé. Därmed minskas den identifierade kunskapsluckan.

Uppsatsens kunskapsbidrag är:

- 1. ÅTERSKAPA FÖRTROENDE**

Att reparera ett skadat renommé efter en kris handlar främst om att återskapa förtroende

- 2. INTERN FÖRÄNDRING**

Att förbättra renomméet externt kräver intern förändring

- 3. PROCESSMODELL FÖR ”REPUTATION REPAIR”**

En modell av den process som krävs för att återupprätta ett skadat renommé

Kunskapsbidragen kan sägas ha både en teoretisk och praktisk relevans. Enligt vår mening är de två första kunskapsbidragen av teoretisk art då de tillför ny teori inom ämnet ”Reputation Repair”. Det tredje kunskapsbidraget är däremot av både teoretisk och praktisk karaktär. Vi menar att bidraget tillför ny teori till ämnet ”Reputation Repair”. Dock ger bidraget även företag ett praktiskt tillvägagångssätt att jobba efter, då de hamnat i en situation där det krävs att deras renommé återupprättas. Nedan diskuteras kunskapsbidragen mer ingående.

6.1.1 Återskapa förtroende

Den första lärdomen denna undersökning gett är att "Reputation Repair" är något som måste gå på djupet i företaget. Detta eftersom vår analys har visat att renommé till stor del handlar om vilket förtroende företagens intressenter har för organisationen. Därför är vi av åsikten att när ett renommé har skadats krävs det att arbetet inriktas på att återskapa det förlorade förtroendet. Först på detta vis anser vi att företagens arbete med "Reputation Repair" kan bli framgångsrikt. Att endast bedriva påkostade reklamkampanjer i syfte att reparera företagens renommé kan därför inte ses som tillräckligt.

6.1.2 Intern förändring

Vi har konstaterat att "Reputation Repair" handlar om att återupprätta det förtroende företaget tidigare åtnjöt hos sina intressenter, och det analysen också visat är att detta kräver en förändring av företaget. Som Asch (1958) i Kapferer (1987) konstaterar går det inte att ändra människors uppfattning om ett föremål såvida inte föremålet förändras. Enligt vår mening måste därför intressenterna uppleva att företaget ångrar sig, och att det genomgår en grundläggande förändring för att de åter skall ge organisationen sitt förtroende. Vi menar därför att en förbättring av renomméet externt kräver en förändring av företaget internt.

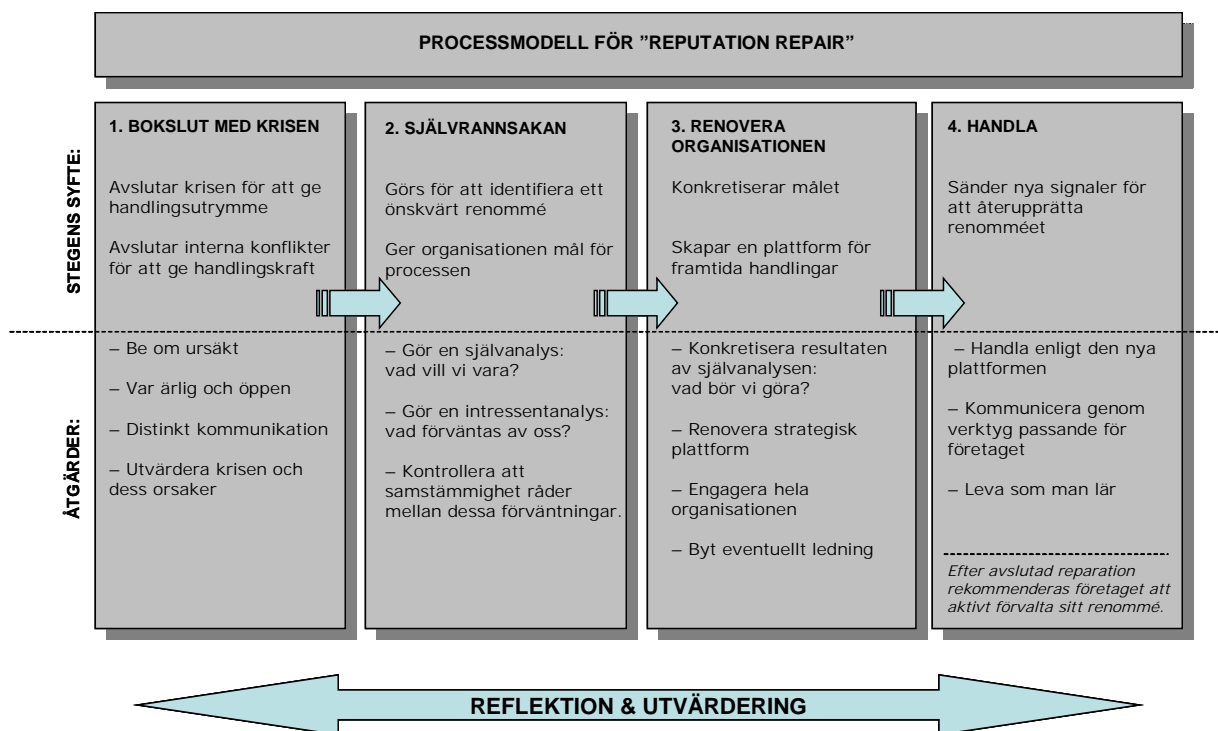
Denna förändring anser vi får inte vara ytlig utan en djup reflektion kring vem man faktiskt är krävs. Förtroende baseras på de signaler företagens handlingar sänder ut, och dessa handlingar baseras i sin tur på företagens värderingar och identitet. Vi ser alltså att om inte företagens strategiska plattform och grundläggande värderingar ändras kommer inte heller handlandet att förändras, och därmed sänds heller inte några nya signaler ut om att förändring har skett. Följden av detta, enligt vår mening, kan bli att intressenterna inte kommer att uppfatta det som om företaget ser allvarligt på situationen. Detta menar vi kan leda till att det dåliga renomméet kan komma att leva kvar.

Vi är vidare av åsikten att det dåliga renomméet också kommer att leva kvar om det visar sig att förändringen inte återfinns inom alla delar av organisationen. Förtroende är något som stärks eller minskar varje gång någon från företaget interagerar med en intressent. Det innebär att alla anställda i alla situationer agerar som ambassadörer för företaget. Att då endast involvera ledningen i arbetet med företagens förtroende anser vi är olämpligt. Alla anställda måste få diskutera vad företagens strategiska plattform och värderingar egentligen innebär i deras dagliga arbete. Om detta inte sker kommer till exempel värderingarna bara att förbli tomma ord som inte guidar medarbetarna i konkreta situationer, och då kan de inte förväntas handla som företaget önskar.

6.1.3 Processmodell för "Reputation Repair"

Ovan har vi påvisat att företagens renommé grundar sig i att återskapa förlorat förtroende. För att lyckas med detta krävs vidare att företaget gör en djupgående intern förändring. Baserat på denna kunskap är vårt tredje kunskapsbidrag en processmodell för "Reputation Repair". Modellen menar vi kartlägger, steg för steg, vad som krävs för att förtroendet ska återfås och hur ett skadat renommé därmed varaktigt kan återupprättas. Det vi menar att vi tillför med denna process är att den tar ett helhetsperspektiv på "Reputation Repair" och väver samman

både interna och externa faktorer. Nedan presenteras denna process grafiskt och därefter förs en diskussion kring den (se analysen avsnitt 5.4, för en närmre beskrivning):



Figur 9: Processmodell för "Reputation Repair"

Enligt vår processmodell för "Reputation Repair" måste företaget inledningsvis avsluta krisen och utvärdera denna för att företaget ska kunna se vad det är som har gått fel. Därefter måste en självvranssakan göras för att ta reda på vilka företaget vill vara. Även en intressentanalys måste göras för att ta reda på vad intressenterna förväntar sig av företaget. Genomförs inte dessa analyser tycks företaget ha en dålig utgångspunkt i sitt fortsatta arbete med att återuppbygga företagets renommé. Det tredje steget handlar om att kartlägga vilka förändringar företaget måste göra internt för att nå de mål som identifierats i steg två, och att faktiskt genomföra denna renovering. Steg fyra innebär sedan att företagets handlingar tillsammans med planerade marknadsföringsaktiviteter sänder ut signaler om denna förändring och därmed bygger upp ett bättre renommé. Hur denna kommunikation bör se ut är däremot olika beroende på företagets individuella förutsättningar och kommunikativa universum.

Processen kan till viss del ses som en linjär sådan, där varje steg ska göras klart innan nästa kan ta vid. Vi menar dock att det är mer fruktbart att se det som en levande process, i vilken ständig reflektion och återkoppling krävs. Därför har vi valt att inte lägga in utvärdering eller mätning som ett separat steg i processen. Vi anser att det till exempel kan visa sig under renoveringen att självvranssakan inte har varit tillräckligt djupgående och att reflektionen därför måste fortsätta. Poängen vi vill göra är att arbetet med "Reputation Repair" är långsiktigt och att det efter steg fyra inte går att anse processen vara avslutad och lägga arbetet i vila. När den direkta reparationsfasen är avslutad är det vidare viktigt att företaget arbetar aktivt med renomméets förvaltning. Detta innebär att företaget vid en eventuell ny uppkommen kris istället för att åter gå igenom hela processen, kan börja med att renovera just

den del av organisationen där glappet har uppstått. Detta innebär således att företaget då inte behöver genomgå alla fyra steg i vår processmodell.

Självklart är det viktigt för företaget att mäta vilken framgång deras reparation har haft, dock är detta något som bör ske kontinuerligt för att företaget skall kunna se utvecklingen och vara säkra på att allt står rätt till. Hur denna mätning ser ut är dock något denna uppsats inte närmare fördjupar sig i.

Kan då den föreslagna processen sägas vara gångbar i alla lägen? Under arbetets gång är det många, både forskare och praktiker, som påpekat att varje skadat renommé och varje situation är unik. Därför skulle det kunna vara svårt att säga något generellt om vad som krävs när företag vill reparera sitt renommé efter en kris. Vi menar att det är sant att varje företags situation är unik, men utifrån det resonemang som förs i analysen menar vi att det verkar som att det förlorade förtroendet kan vara en gemensam utgångspunkt. Uppsatsen skulle därför kunna sägas indikera att det finns en process som visserligen behöver anpassas för olika situationer, men där de grundläggande kraven och stegen kan sägas vara desamma. Dock är vi av den mening att det finns situationer där krisen är så långt gången eller förtroendet så allvarligt skadat att en reparation kan vara mer eller mindre omöjlig. Då förtroende är en avgörande beståndsdel i "Emotional Appeal" och "Emotional Appeal" är en huvudsaklig beståndsdel i renomméet kan det vara väldigt svårt att återupprätta detta.

6.2 Avslutande reflektioner

Vi ser att våra kunskapsbidrag överbrygger det glapp som tidigare fanns i teorierna om "Reputation Repair". Vi menar att våra kunskapsbidrag ger en bättre helhetsbild av området, då de inkluderar både interna och externa perspektiv. Dock finns det fortfarande funderingar som vår undersökning väckt, men inte kunnat ge svar på.

En fråga som kommit tillbaka med jämna mellanrum i vår undersökning är vem som egentligen ska vara ansvarig för arbetet med "Reputation Repair". Ska det vara VD:n, bör denne delegera ansvaret, eller ska ansvaret ligga hos kommunikationsavdelningen? Vi har inte närmare studerat frågan, men utifrån den kunskap vi fått om "Reputation Repair" menar vi att företagets VD är den person som bör ha det yttersta ansvaret och leda arbetet med "Reputation Repair". Detta då vi är av åsikten att arbetet med företagets strategiska plattform och grundläggande värderingar måste utformas av företagets toppskikt för att det skall kunna förankras i hela organisationen och tas på största allvar. Vi menar även att företagets VD själv måste ha ett genuint intresse för "Reputation Repair" för att arbetet skall bli framgångsrikt. Vi är dock medvetna om att detta måste undersökas närmre innan något kan fastslås.

Ytterligare en fråga som diskuterats under arbetets gång är om företag, efter att de arbetat med "Reputation Repair", är vaccinerade mot framtida kriser? Vi är av meningen att det aldrig går att förutse exakt vad som kommer att ske i framtiden, och som också påpekats räcker det med att en medarbetare missköter sig för att en kris ska uppstå. Vår undersökning ger inget svar, men tyvärr verkar det som att "Reputation Repair" inte fungerar som ett vaccin. Dock är vi av åsikten att företag nu bör vara bättre rustade inför en ny kris.

Varför ska då företag genomföra det kostsamma och tidskrävande arbete som "Reputation Repair" faktiskt innebär? En återkoppling till kapitel ett kan hjälpa oss att svara på denna fråga. I detta kapitel konstaterade forskarna att ett gott renommé leder till en positiv spiral

vilken påverkar intressenternas handlande gentemot företaget. Den minskar transaktionskostnader, ökar de resursbaserade konkurrensfördelarna, påverkar det finansiella resultatet positivt, ökar aktievärdet och drar till sig både mer kunder och bättre medarbetare. Forskarna konstaterade också att ett dåligt renommé leder till det motsatta, en negativ spiral som i längden bland annat ökar företagets kostnader och minskar dess förmåga att konkurrera. För att komma ur denna negativa spiral är det mycket viktigt för företag att reparera sitt renommé. Som konstaterats i undersökningen kan det till och med leda till att företaget går starkare ur krisen. Då vi förutsätter att företag vill ha bra personal, högre aktiekurs och starka konkurrensfördelar lägger nog de flesta företag hellre tid och pengar på "Reputation Repair" än att fastna i en negativ spiral. Detta kan på sikt leda till att företagets fortlevnad äventyras. Därför menar vi att det är oerhört viktigt för företaget att vara medvetna om vad som krävs och vilka vägval som finns i samband med "Reputation Repair". Görs ett bra vägval, behöver vägen tillbaka inte bli så lång.

6.3 Förslag till framtida forskning

Med utgångspunkt i denna uppsats syfte har tre kunskapsbidrag presenterats vilka ökar förståelsen för vad som krävs för att återupprätta ett skadat renommé. Under uppsatsens gång har dock frågor och funderingar väckts, vilka tangerar områden som det i denna uppsats inte lämnats utrymme till att närmare undersöka. Nedan följer förslag på de områden vi menar förtjänar en närmare granskning:

- Undersök om processen för att återupprätta ett skadat renommé skiljer sig mellan olika branscher, företag och kriser.
- Undersök vem i företaget som bör leda arbetet med "Reputation Repair"?
- Undersök vad det kostar för företag att genomgå den process som krävs vid "Reputation Repair"?
- Undersök hur lång tid företaget har på sig för att reparera det skadade renomméet, det vill säga om tid är en känslig faktor?
- Undersök "Reputation Repair" med fokus på personalfrågor.
- Undersök om den föreslagna processmodellen är tillämpbar genom en kvantitativ studie

Källförteckning

Skriftliga källor

Alvesson Mats och Sköldbberg Kaj, ”*Tolkning och reflektion - Vetenskapsfilosofi och kvalitativ metod*”, Studentlitteratur, 1994

Andersen Ib, ”*Den uppenbara verkligheten - Val av samhällsvetenskaplig metod*”, Studentlitteratur, 1998

Balmer J. M. T., ”*Corporate Identity: the Concept, it's Measurement and Management*”, European Journal of Marketing, Mai 1997

Balmer J. M. T., ”*Corporate Identity, Corporate Branding and Corporate Marketing. Seeing through the Fog*”, European Journal of Marketing, Vol 35 nummer 3/4, 2001

Backman Jarl, ”*Rapporter och uppsatser*”, Studentlitteratur, 1998

Bennett Roger och Kottasz Rita, ”*Practioner Perceptions of Corporate Reputation: an Empirical Investigation*”, Corporate Communications: An international Journal, Vol 4, 2000

Business Asia, ”*Nike up and running to repair reputation*”, 1998-06-06

Caroll Craig E. och McCombs Maxwell, ”*Agenda- setting Effects of Business News on the Public 's Images and Opinions about Major Corporations*”, Corporate Reputation Review, Vol 6, nummer 1, 2003

Dagens Industri, ”*Andersen åtalas för Enronrevision*”, 2002-03-15

Dagens Industri, ”*Skandias styrelse kryper till korset*”, 2003-03-13

Dagens Nyheter, ”*Tidigare Skandiachefer hotas av åtal*”, 2003-10-29

Dagens Nyheter, ”*Skandia Livs kunder minskar sparandet drastiskt*”, 2003-11-06

Dagens Nyheter, ”*Stewarts skalp är guld värd för ekoåklagare*”, 2004-03-08

Davies David, ”*Reputation Risk Management- the Holistic Approach*”, Scirus databas, publiceringsdatum 2002-11-20, hämtad 1 mar 2004-03-03

Davies Gary, Chun Rosa, Vinhas da Silva Rui och Roper Stuart, ”*The Personification Metaphor as a Measurement Approach for Corporate Reputation*”, Corporate Reputation Review, summer 2001

Dowling Graham, ”*Creating Corporate Reputations – Identity, Image and Performance*”, Oxford university press, 2001

Dukerich Janet M. och Carter Suzanne M., "*Distorted Images and Reputation Repair*", i Schultz Majken, Hatch M.J. och Holten Larsen Mogens (redaktörer), "*The Expressive Organization – Linking Identity, Reputation and the Corporate Brand*", Oxford university press, 2000

Ekholm Mats och Fransson Anders, "*Praktisk Intervjuteknik*", Almqvist & Wiksell Förlag AB, 1989

Eriksson Lars Torsten och Wiedersheim-Paul Finn, "*Att utreda forskna och rapportera*", Liber Ekonomi, 2001

Flink S., "*Crisis Management. Planning for the Inevitable*", Amacom, American Management Association, 1986

Fombrun Charles J., "*Reputation: Realizing Value from the Corporate Image*", Harvard Business School Press, 1996

Fombrun Charles J. och Rindova Violina P., "*The Road to Transparency: Reputation Management at Royal Dutch/Shell*", i Schultz Majken, Hatch M.J. och Holten Larsen Mogens (redaktörer), "*The Expressive Organization – Linking Identity, Reputation and the Corporate Brand*", Oxford university press, 2000

Fombrun Charles J. och van Riel Cees B.M., "*Fame & Fortune*", Prentice Hall, 2004

Gotsi Manto och Wilson Alan, "*Corporate reputation: Seeking a definition*" Corporate Communications: An International Journal, Vol 6, nummer 1, 2001

Greyser Stephen A., "*Advancing and Enhancing Corporate Reputation*", Corporate Communications: An international Journal, Vol 4, nummer 4, 1999

Halvorsen Knut, "*Samhällsvetenskaplig metod*", Studentlitteratur, 1992

Hatch Mary Jo och Schultz Majken, "*Scaling the Tower of Babel: Relational Differences between Identity, Image and Culture in Organizations*", i Schultz Majken, Hatch M.J. och Holten Larsen Mogens (redaktörer), "*The Expressive Organization – Linking Identity, Reputation and the Corporate Brand*", Oxford university press, 2000

Holme Idar Magne och Solvang Bernt Krohn, "*Forskningsmetodik - Om kvalitativa och kvantitativa metoder*", Studentlitteratur, 1997

Holt D.B., "*Why do Brands Cause Trouble – a Dialectical Theory of Consumer Culture and Branding*", Journal of consumer research, 2002

Hutton James G., Goodman Michael B., Alexander Jill B. och Genest Christina M., "*Reputation Management: the New Face of Corporate Public Relations*", Public Relations Review, 2001

Jacobsen Jan Krag, "*Intervju – konsten att lyssna och fråga*", Studentlitteratur, 1997

- Järlevi Mattias, Tjälldén Sara och Zell Daniel, "*Det strategiska kanalvalet – ett kriskommunikativt framgångsrecept*", magisteruppsats Lunds universitet, 2002
- Kapferer Jean Noël "*Rykten - Världens äldsta nyhetsmedium*", Norstedts Förlag, 1987
- King Debra, "*Stakeholders and Spin Doctors: the Politication of Corporate Reputations*", Hawke institute working paper series, No 5, 2000
- Klein Naomi, "*No logo*", Ordfronts förlag, 2002
- Lindblad C., "*Kognitiva mönster hos företagsledning under den akuta fasen av företagskriser*", Stockholms Universitet, Psykologiska Institutionen, 2002
- Mahon John F. och Wartick Steven L., "*Dealing with Stakeholders: How Reputation, Credibility and Framing Influence the Game*", Corporate Reputation Review, Spring 2003
- Melin Frans, "*Varumärket som strategiskt konkurrensmedel - Om konsten att bygga upp varumärken*", Lund University Press, 1997
- Misra C.J. och Pearson C., "*Managing the Unthinkable*", Organizational Dynamics, 1997
- Mitroff I. I., "*Managing Crises before They happen: What Every Executive and Manager Needs to Know about Crisis Management*", New York: American Management Association, 2001
- Mouritsen Jan, "*Valuing Expressive Organizations: Intellectual Capital and the Visualization of Value Creation*", i Schultz Majken, Hatch M.J. och Holten Larsen Mogens (redaktörer), "*The Expressive Organization – Linking Identity, Reputation and the Corporate Brand*", Oxford university press, 2000
- Norstedts Svenska Ordbok, Nordstedts förlag, 1999
- Pruzan Peter, "*Corporate Reputation: Image and Identity*", 2001
- Schreiber Elliot S., "*Why do Many Otherwise Smart CEO:s Mismange the Reputation Asset of Their Company?*", Journal of communication management, March 2002
- Schultz Majken, Mouritzen Jan och Gabrielsson Gorm, "*Sticky Reputation: Analyzing a Ranking System*", Corporate Reputation Review, Vol. 4, nummer 1, s. 24-41, 2001
- Selame Elinor, "*Public Relations' Role and Responsibility in Reflecting Changes in Companies' Culture, Structure, Products and Services*", Public relations quarterly, Summer 1997
- Shenker Oded och Yuchtman-Yaar Ephraim, "*Reputation, image, prestige, and goodwill: An interdisciplinary approach to organizational standing*", Human Relations Journal, Vol. 50, nummer 11, s. 1361-1381, 1997
- van Riel Cees B. M., "*Corporate Identity: The Concept, its Measurement and Management*", European Journal of Marketing, Mai 1997

Veckans Affärer, "Hjärnan kapitalet", 1999-01-25

Yin Robert K., "Case study research - Design and Methods", Applied Social Research Methods Series, 2003

Muntliga källor

Eklund Claes-Göran, Personalchef, Skanska, telefonintervju, 3 maj 2004

Holten Larsen Mogens, Adj. Professor på Copenhagen Business School & Ägare av Bergsøe 4 A/S, Köpenhamn, 10 maj 2004

Ljunggren Agneta, Informationschef, Skanska, telefonintervju, 3 maj 2004

Nordlund Daniel, Konsult, JKL, Stockholm, 19 april 2004

Ryd Johan, Vice Direktör, Etikakademin, Stockholm, 20 april 2004

Steen Kristine, Seniorrådgivare, Kreab, Köpenhamn, 10 maj 2004

von Arronet Martin, Informationsansvarig, Svenska Shell AB, Stockholm 19 april 2004

Wennblom Lars-Ove, Operating Officer, Crisis Management Academy, Stockholm, 20 april 2004

Elektroniska källor

www.cbs.dk, 2004-04-25

www.crimanacademy.com, 2004-04-05

www.etikakademin.se, 2004-03-30

www.jklgroup.com, 2004-03-31

www.kreab.com, 2004-05-03

www.skanska.se, 2004-04-06

www.shell.com, 2004-03-31

BILAGA 1

E-mail från professor Gary Davies till Karin Larsson 2004-03-31.

Hi

Not sure what reputation repair means (sounds good). I don't know of anything specifically on repairing reputation damage after a crisis. We have done a lot of work on the more general issue of reputation improvement (see our book below) If I think of anything else I'll let you know.

Rgds

Gary Davies

Professor of Corporate Reputation

For our book on Corporate Reputation visit:

<http://www.routledge.com/textbooks/041528743X/>

For our Masters in Communication and Reputation visit:

http://www.mbs.ac.uk/programmes/fed-msc/html/msc_in_corporate_communication.cfm

Manchester Business School

M15 6PB

Tel +44 161 275 6457

Fax +44 161 275 6464

BILAGA 2

INTERVJUGUIDE

Detta är det underlag som användes under intervjuerna

- **Inledning**

- Vi ger en presentation av oss
 - Vi ger en bakgrund till varför vi genomför undersökningen och intervjun
 - Vi går igenom varför vi valt att intervjua just den här personen + vilka förväntningar vi har på honom/henne.
 - Vi går igenom vad som kommer hända under intervjun
 - Vi går igenom hur lång tid det hela kommer att ta, samt frågar om det är ok att vi använder bandspelare.
 - Vi avslutar med att be respondenten om en kort presentation av sig:
 - Vad heter du / vad gör du / hur länge har du gjort det?
 - Vad gör ditt företag?
 - Hur mycket har ni kommit i kontakt med frågor om företags renommé tidigare?
-

- **Tema 1:** Vad består ett renommé av och hur kan företag arbeta med det (det vill säga innan en kris har hänt)?

- Vad förknippar du med uttrycket ”ett företags renommé”?
- Vad betyder renomméet för ett företag?
- Vilka är de viktigaste målgrupperna?
- Kan du ge exempel på hur något företag (behöver inte nämna namn) har arbetat med sitt renommé?
 - Vilka verktyg?
 - Vilka målgrupper?
 - Vilka svårigheter?
- Vad är svårast över huvud taget när det gäller att arbeta med ett renommé?
- Vi har sex delar av ett renommé (en lista visas)
 - Viktigast / oviktigast?
 - Enklast / svårast att påverka?
 - Fattas någon del / är någon del helt oviktig?
 - Skiljer det sig mellan olika intressentgrupper?
 - Har du fler kommentarer till delarna?

- **Tema 2:** Går det att arbeta aktivt för att förändra ett renommé efter en kris?

- Kan du ge exempel på ett företag vars renommé har blivit skadat?
- Är det alltid möjligt att reparera ett skadat renommé?

- I vilka situationer är det möjligt/inte möjligt?
 - Vad avgör om det är möjligt / inte möjligt?
 - Är det möjligt att rädda renomméet efter krisen även om företaget inte agerar tillräckligt snabbt under krisen?

 - **Tema 3:** Hur ser i så fall en sådan process ut, och vilka är de viktigaste verktygen?
 - Kan du berätta om något företag som du tycker har lyckats bygga upp sitt renommé efter en kris?
 - Hur jobbade de?
 - Vad var avgörande för deras framgång?
 - Vilka misstag gjordes?
 - Vilka verktyg användes?
 - Vilken målgrupp inriktade man sig på?

 - Vi har fyra olika strategier för att bygga upp ett renommé här:
 - Vanligast / ovanligast?
 - Effektivast / minst effektiv?
 - Svårast/ lättast?
 - Bäst på lång / kort sikt?
 - Någon helt felaktig / någon som fattas?
 - Om du skulle hjälpa ett företag att reparera sitt renommé nu, vilken skulle du välja?

 - **Tema 4:** Vilka är de största utmaningarna/svårigheterna med en sådan process?
 - Om du var konsult åt ett företag och skulle reparera deras renommé, vad skulle du säga är de största svårigheterna?
-

- **Avslutning**
 - Fråga om vi har glömt något som respondenten anser är viktigt
 - Sammanfatta intervjun och se så vi förstått allt riktigt.
 - Fråga om vi får återkomma per telefon ifall vi upptäcker att vi har kompletterande frågor.
 - Tacka för hjälpen!
-

BILAGA 3

RESPONDENTER

AB Svenska Shell

Svenska Shell bildades 1912 under namnet Svenska – Engelska Mineralolja AB. Svenska Shell AB ingår idag i Royal Dutch/Shell Group of Companies, som bildades 1907 genom en sammanslagning av två företag - Royal Dutch Petroleum Company och Shell Transport & Trading Company. Shellgruppen är ett av världens största oljebolag och bedriver verksamhet genom cirka 1800 bolag fördelade över 135 länder. Bolagets två huvudkontor är placerade i Haag respektive London.

1995 stod Royal Dutch/Shell inför en stor kris. Den rörde förslaget att sänka den till åren gångna plattformen ”Brent Spar” i Atlanten. Denna lösning var enligt Shell, efter noggranna analyser och stöd från EU-ländernas regeringar, den bästa med hänsyn tagen till miljön. Dock tvingades Shell ompröva sitt beslut efter högljudda protester från Greenpeace och de efterföljande reaktionerna i Danmark, Nederländerna och Tyskland. Detta då Greenpeace fick Shell att framstå som ett girigt och oansvarigt företag vilket endast ville sänka ”Brent Spar” på grund av finansiella faktorer. ”Brent Spar” ligger nu nära Stavanger i Norge, där den används som fundament till en kaj för färjetrafiken.

Crisis Management Academy

Crisis Management Academy (CMA), tidigare Nordisk Beredskapsakademi AS, grundades 1986. Sedan 2001 är CMA ett helägt dotterbolag till Handelshögskolan i Stockholm Executive Education och har därför en akademisk bas och en ständig återkoppling till forskning. CMA finns idag representerat i Sverige och Norge. CMA fokuserar på att träna ledningsgruppers förmåga att förebygga och/eller hantera kriser för att skydda de delar av verksamheten som inte går att ”försäkra bort”, t ex goodwill, kundrelationer, humankapital och framtida förväntningar. Detta för att företag drabbade av kris skall prestera optimalt under pressade situationer där företagets renommé, affärer och fortlevnad äventyras.

Syftet med CMA:s program är att deltagarna skall få insikt i och förståelse för verksamhetens mål, roller och arbetsuppgifter i olika krissituationer. Målet är att deltagarna ska kunna bidra aktivt till att minska krisens skadeverkningar.

Etikakademin

Etikakademin bildades 2000 och är en oberoende stiftelse med stöd från näringslivet. Stiftelsen verkar för att människans väl sätts i centrum för arbete och ekonomi. Etikakademin består av forskare, konsulter och skribenter som i många år forskat och arbetat med etik i privata, offentliga och ideella organisationer. På Etikakademin förs ständigt en dialog mellan praktiker och forskare för att på så sätt bidra till en kunskapsutveckling.

Etikakademinns övergripande syfte är att, med utgångspunkt i en reflektion omkring grundläggande värdefrågor, verka för moralisk kompetensutveckling i arbetslivet. Detta innefattar såväl ökad medvetenhet om den moraliska dimensionen, som en förmåga till reflektion och till ett ökat konkret ansvarstagande för människa och miljö. Dessutom finns även bred kompetens och erfarenhet av individuell rådgivning, dilemmaträning och konflikthantering.

JKL

JKL grundades, i sin nuvarande form, 2002 genom ett sammangående av Woldsdal & Partnere och JKL. JKL är ett av nordens ledande företag inom strategisk kommunikation och blev år 2001 utsedd till Sveriges främsta kommunikationsföretag av Veckans Affärer. Idag finns kontor i Stockholm, Köpenhamn, Oslo, Helsingfors och Göteborg. JKL har cirka 100 anställda.

JKL:s vision är att skapa "success stories" genom kommunikation och en mötesplats för människor, vilka vill använda sig av kommunikation för att uppnå mätbara värden. Ett av JKL:s fokusområde är "Corporate Social Responsibility" (CSR) & "Corporate Reputation".

Kreab

Kreab grundades i Sverige 1970. Idag är företaget en av de 10 största kommunikationskonsulterna i Europa, har 175 anställda och kontor i Stockholm, Köpenhamn, Helsingfors, Oslo, London, Bryssel, New York och Peking.

Kreabs grundläggande affärsidé är "att förklara komplicerade saker på ett enkelt sätt". I längden menar de att det betyder att de strävar efter att erbjuda de bästa lösningarna för deras kunders behov - från analys och strategi till kreativt och pålitligt genomförande. Kreab är specialiserade inom områdena "Corporate Communication", "Public Affairs" och "Financial Communication".

Mogens Holten Larsen

Mogens Holten Larsen är adjungerad professor på Copenhagen Business School (CBS) samt ägare av Bergsøe 4 A/S, ett av Danmarks ledande företag inom strategisk kommunikation.

Efter sin utbildning på CBS började Holten Larsen arbeta som konsult på Bergsøe 4 A/S. Han blev partner 1981, och 1994 övertog han verksamheten. Under sin tid på företaget har Holten Larsen skrivit ett flertal böcker, bland annat ”The Value of a Mission Statement”, ”A case study in corporate branding” och ”The Expressive Organisation“. Den sistnämnda författades tillsammans med Majken Schultz och Mary Jo Hatch, vilka båda är framstående forskare inom ”Reputation Management”.

Mogens Holten Larsen är en välkänd föredragshållare och undervisar på bland annat CBS MBA-utbildning. Han är också en av medlemmarna i ”The Corporate Reputation Review’s” styrelse.

Skanska

Skanska grundades 1887 och koncernen har idag cirka 75 000 medarbetare globalt. Affärsidén är att Skanska ska utveckla, bygga och underhålla den fysiska miljön för att bo, resa och arbeta.

1996 stod Skanska inför en stor kris, då ett tunnelbygge påbörjades genom Hallandsåsen. Syftet med bygget var en modernisering av Västkustbanan. Hallandsåsens varierande berg och stora mängder grundvatten försvårade dock projektet och orsakade även avsevärda problem, varför bygget stoppades i oktober 1997. Ett vattenläckage i tunneln åtgärdades med det kemiska tätningemedlet Rhoca Gil. Detta ledde dock till allvarliga giftläckage vilket förgiftade grundvattnet i området med fiskdöd samt nödslakt av kreatur som resultat. Händelsen väckte starka känslor hos allmänheten och fick mycket stor uppmärksamhet i media.