



EKONOMIHÖGSKOLAN
Lunds universitet

Ekonomihögskolan vid Lunds Universitet
Företagsekonomiska Institutionen
Magisteruppsats, FEK 591
VT 2006

Anseendets roll vid företagskriser

Handledare:

Magnus Lagnevik

Författare:

Sofia Johnson-Stampe 810710 0060

Vanessa Palmstierna 820409 0248

Sammanfattning

Titel:	Anseendets roll vid företagskriser
Seminariedatum:	2006-06-08
Ämne/Kurs:	FEK 591 Magisterseminarium, 10 poäng
Författare:	Sofia Johnson-Stampe, Vanessa Palmstierna
Handledare:	Magnus Lagnevik
Nyckelord:	Anseende, Kris, Krishantering, Kommunikation, Intressenter
Syfte:	Syftet med vår studie är att undersöka huruvida ett gott anseende spelar någon roll för företag vid en kris, och om det goda anseendet i så fall innebär en bättre grund att stå på när företag drabbas av en kris. Även på vilket sätt anseendet spelar roll kommer att analyseras. Slutligen kommer vi även att försöka komma fram till hur företag i så fall kan arbeta med sitt anseende för att vara bättre rustade inför en kris.
Metod:	Denna studie är baserad på kvalitativ metod. Då vårt empiriska material har samlats in och ett teoretiskt ramverk valts ut därefter kan vår ansats liknas vid en induktiv ansats.
Teoretiskt Perspektiv:	Anseende-, risk- och kristeorier har tillämpats i undersökningen
Empiri:	Vårt empiriska material är inhämtat från tolv stycken semistrukturerade intervjuer med journalister, kommunikationskonsulter, företagsrepresentanter samt övriga experter.
Slutsatser:	Först och främst har vi konstaterat att det är viktigt för företag att ha ett gott anseende. Ett gott anseende ger företag en bättre grund att stå på vid en eventuell kris. Det är dock inte det enda som spelar roll i krissituationer, även krisplanering och goda relationer med främst företagets kunder, anställda samt media spelar roll. Sättet som krisen hanteras på influerar även dess verkningar och i slutändan även i vilken utsträckning anseendet påverkas. Det är även viktigt för företag att bygga en stark och hållbar värdegrund då denna påverkar företagets anseende men även kommunikationen såväl internt som externt. Uppseendeväckande var att samtliga företag i undersökningen inte har någon specifik metod för att mäta sina anseenden. Företagen hade även minst specifika definitioner överlag av vad en kris och ett anseende är.

Abstract

Title:	The role of reputation in a company crisis
Seminar date:	2006-06-08
Course:	Master thesis in Business Administration, 10 Swedish credits (15 ECTS)
Authors:	Sofia Johnson-Stampe, Vanessa Palmstierna
Advisor:	Magnus Lagnevik
Key words:	Reputation, Crisis, Crisis Management, Communication, Stakeholders
Purpose:	The purpose is to examine whether a good reputation is advantageous for companies when facing a crisis. If that is the case we will also examine in what way a good reputation is advantageous in a crisis situation. Finally we are going to try to come to a conclusion on how companies can work with their reputation to be better prepared for a crisis.
Methodology:	The research is based on a qualitative methodology. Empirical and theoretical data have been used in an inductive course of action
Theoretical perspectives:	Reputation, crisis, and risk theories have been used in the research
Empirical foundation:	The empirical data is collected from twelve semistructured interviews with journalists, communication consultants, company representatives and further experts on the subject.
Conclusions:	We have come to the conclusion that a good reputation is important for companies. A good reputation is advantageous when facing a crisis. Crisis planning and good relations with customers, personnel and the media also matters a lot. Furthermore the way the crisis is handled has an effect on the consequences of the crisis, and in the end how the reputation is affected. It is also important to have a strong and sustainable culture within the company. Worth mentioning is that none of the companies in this study had specific methods for measuring their reputations. The companies also had the least specific definitions of a crisis and of reputations.

INNEHÅLLSFÖRTECKNING

1. INLEDNING	6
1.1 Bakgrund	6
1.2 Problemdiskussion	7
1.3 Forskningsfrågor	8
1.4 Syfte	8
1.5 Disposition	8
2. METOD	10
2.1 Val av metod	10
2.1.1 Hermeneutiskt synsätt	10
2.1.2 Kvalitativ ansats	10
2.1.3 Induktiv metod	10
2.1.4 Val av teori	11
2.1.5 Kritik av teorival	12
2.2 Datainsamlingsmetod	12
2.2.1 Primärdata	12
2.2.2 Sekundärdata	13
2.3 Val av respondenter	13
2.4 Reliabilitet och validitet	14
3. TEORETISKT RAMVERK	16
3.1 Teorier kring företags anseenden	16
3.1.1 Image, identitet och anseende	16
3.1.2 Definition av anseende	17
3.1.3 Anseendets komponenter	19
3.1.4 Byggandet av ett gott anseende	20
3.1.5 Upprätthållandet av ett gott anseende	23
3.1.6 Vikten av ett gott anseende	23
3.2 Teorier kring företagskriser	25
3.2.1 Företagskriser	25
3.2.2 Krisers uppkomst	26
3.2.3 Krisers påverkan på företag	27
3.3 Teorier kring anseenden, risker och kriser	27
3.3.1 Anseenderisker	27
3.3.2 Anseende och kris	28
3.4 Teorier om krishantering	29
3.4.1 Krishantering	29
3.4.3 Kommunikation vid krishantering	32
3.5 Summering av teoretiskt ramverk	33
3.5.1 Anseenden	33
3.5.2 Företag och kriser	33

3.5.3 Företagskriser och anseenden	34
4. EMPIRI	36
4.1 Anseenden	36
4.1.1 Anseendet och dess komponenter	36
4.1.2 Metoder för att mäta företags anseenden	39
4.1.3 Byggandet och upprätthållandet av ett anseende	40
4.1.4 De negativa aspekterna av ett gott anseende	42
4.2 Företag och kriser	43
4.2.1 Definitionen av företagskriser och deras uppkomst	43
4.2.2 Krisplanering	45
4.2.3 Krishanteringsarbetet	47
4.3 Företagskriser och anseenden	50
4.3.1 Krisers påverkan på företag och deras anseenden	50
4.3.2 Arbete med anseende rustar bättre inför kris	52
4.3.3 Anseendet – en god grund att stå på	53
4.3.4 Det interna perspektivet	55
4.3.5 Kommunikation i krissituationer	57
5. ANALYS	62
5.1 Analysens förutsättningar	62
5.1.1 Spelar ett gott anseende roll för företag vid en kris, och i så fall på vilket sätt?	62
5.1.2 Är ett gott anseende en bättre grund att stå på när företaget drabbas av en kris?	64
5.1.3 Hur kan företag arbeta med sitt anseende för att vara bättre rustade inför en kris?	65
6. SLUTSATSER	69
6.1 Vårt teoretiska bidrag	69
6.2 Avslutande diskussion	72
6.3 Förslag till vidare forskning	74
7. KÄLLFÖRTECKNING	75
Bilaga 1	78
Bilaga 2	80

1. INLEDNING

I detta kapitel ger vi läsaren en introduktion av ämnet genom problemdiskussionen. Vi presenterar även vårt syfte med denna studie och avslutningsvis presenteras en disposition av studien.

1.1 Bakgrund

Ett företags anseende är nettoprodukten av alla dess aktiviteter. Vanligtvis tar ett anseende lång tid att forma men när det väl är etablerat så stärker det företaget och har positiv påverkan på alla dess aktiviteter. Företags anseenden kan även vara till en nackdel om de sätter företaget i dålig dager, och det kan i sin tur påverka allmänhetens och intressenternas tillit.¹ Många beslut som människan fattar vid exempelvis köp av en produkt eller tjänst baseras på den uppfattning och den bild personen i fråga har av företags anseenden. Det finns ett enormt informationsflöde och många influenser på konsumenter i dagens samhälle. Människans uppfattning påverkas av en mängd avsändare; företag, journalister, vänner, arbetskamrater.²

Dowling menar att företags anseende är en av de viktigaste immateriella tillgångarna ett företag har. Anseendet är svårt för konkurrenter att imitera och en viktig strategisk resurs. Därför bör företag kontinuerligt investera i att bygga en god image och ett gott anseende hos sina nyckelintressenter.³ Även Fombrun betonar anseendets betydelse för företag idag, och poängterar att detta är en tillgång som är minst lika viktig som de materiella tillgångarna. Det stora problemet är idag att de flesta företagen hanterar kontakterna med sina intressenter på ett fragmenterat sätt, vilket bidrar till ett sämre anseende. Fombrun menar att företag bör se över dessa kontakter och analysera sitt anseende för att lära sig hur de ska bygga upp detta och göra det till en konkurrensfördel.⁴

Rayner menar att i dagens högteknologiska, globala och intressentmedvetna värld så måste företag fokusera på sitt anseende om de vill överleva på lång sikt. Genom att arbeta aktivt med sitt anseende och eventuella hot mot detta så kan företag få sina intressenter att vara mer trogna och detta kan sätta igång en god cirkel som innebär ett stort värde för företaget. Om en kris drabbar ett företag med ett gott anseende så kan anseendet i detta fall ge företaget en andra chans.⁵ Regester påpekar att den allt större mediebevakningen och transparensen leder till att företagskriser uppmärksammas allt mer och att företag måste bli allt mer ansvarstagande.⁶

De faktorer som gjort att företags anseende hamnat i allt större fokus diskuteras av ett flertal författare. För det första har företag börjat lägga mer vikt vid vad deras intressenter anser, och intressentgruppers allt större inflytande ses av många företag som ett hot. Rayner menar istället att detta inflytande bör ses som en möjlighet. Det handlar dock om att hantera intressenterna på rätt sätt. En av de största fördelarna med tillfredställda intressenter är att de

¹ Dowling (2002) s. 4

² Fombrun & van Riel (2004) s. 2

³ Dowling (2002) s.11

⁴ Fombrun (1996) s. 193

⁵ Rayner (2003) s. 273

⁶ Regester (1989) s.14

förblir lojala och om företaget drabbas av en kris så kan de hjälpa företaget ur denna genom att försvara företaget.⁷

Även globaliseringen innebär att företag måste fokusera allt mer på sitt anseende. Den ökade konkurrensen som globaliseringen medför innebär att det blir allt svårare att konkurrera prismässigt och det blir även allt svårare att differentiera sig. Fombrun och van Riel menar att företags anseenden spelar stor roll i detta sammanhang då det kan vara det enda som särskiljer företaget från dess konkurrenter.⁸

Den stora utvecklingen inom teknologi och media har medfört att nyheter sprider sig oerhört snabbt. Den stora strömmen av information som ständigt sköljer över intressenter har utmanat intressenterna att vara mer skeptiska. Detta gör att de flesta intressenterna kräver mer information och mer transparens ifrån företagen. Företags förmåga att kommunicera effektivt har därför blivit en av de egenskaperna som påverkar företags anseende.⁹

Även det ökade antalet aktivister och aktivistgrupper är en anledning till varför företag bör arbeta för att utveckla ett gott anseende. Dessa grupper är skickliga på att få fram sitt budskap och vet hur de ska göra för att få så stort genomslag som möjligt. Aktivisternas synpunkter och deras trovärdighet ifrågasätts sällan och de konsulteras ofta av staten när nya lagar ska stiftas. Konsumenter har även blivit mer etiskt medvetna och om de är oroliga över ett företags uppträdande och anseende så kan de lätt byta över till en annan produkt eller bojkotta företaget.¹⁰

I och med att tjänster har blivit en allt viktigare del av företags erbjudanden idag och att det inom servicebranschen är extra viktigt med ett gott anseende så har även detta bidragit till ett företags allt större fokus på sina anseenden. Detta för att det är genom ett gott anseende som serviceföretag skapar och behåller kunder.¹¹

Ett gott anseende påverkar även företags finansiella sidor. I en studie som genomfördes i USA i slutet av 1990-talet visade det sig att under börskraschen 1987 så sjönk de tio mest beundrade företagens aktiekurser mindre än de tio minst beundrade företagens. Aktiekursen hos de tio mest beundrade företagen återhämtade sig även snabbare.¹²

Problemet enligt flertalet författare är att många företagsledare idag inte förstår värdet av ett gott anseende, och de vet inte heller hur ett anseende formas. Detta medför att deras företag utsätts för onödiga risker och att företaget vid en kris inte vet hur de ska hantera denna, samt göra för att bygga upp sitt anseende igen.¹³

1.2 Problemdiskussion

Under de två senaste årtiondena har tusentals företag drabbats av kriser som grundar sig i ett dåligt anseende. Detta har i många fall berott på deras brist av socialt ansvarstagande, såsom

⁷ Rayner (2003) s. 273

⁸ Fombrun och van Riel (2004) s. 6-7

⁹ Rayner (2003) s. 6-7, Fombrun och van Riel (2004) s. 6-7

¹⁰ Rayner (2003) s. 35-36, Fombrun och van Riel (2004) s. 6-7

¹¹ Fombrun (1996) s 72

¹² Rayner (2003) s. 5

¹³ Dowling (2002) s. 11

exempelvis Nikes användande av barnarbetare i Asien. Förtroendekriser har även uppstått på grund av bristande etisk standard hos ledningsmedlemmar som blivit giriga och sett till sitt eget bästa istället för företagets långsiktiga utveckling. Detta har vi sett exempel på i Skandia, där ledningsmedlemmar tagit ut skyhöga bonusar och gett familjemedlemmar nyrenoverade lägenheter på företagets bekostnad. Även bristande produktsäkerhet har satt ett flertal företags anseenden på spel. Ett exempel på detta är Johnson & Johnsons receptfria smärtstillande tabletter som innehöll cyanid vilket resulterade i förgiftningar och även dödsfall. Andra bidragande faktorer till kriser har varit bristande marknadsföring och misslyckade produktlanseringar, och dessa har i många fall bidragit till ett sämre anseende.¹⁴

Då anseendet spelar en allt större roll för företag finner vi det intressant att undersöka hur ett gott anseende påverkar företags förutsättningar att klara av en kris. Det finns få vetenskapliga publikationer om hur en kris påverkar företags anseenden och image. Mycket av det som finns publicerat är baserat på åsikter snarare än väl underbyggda undersökningar.¹⁵ Då det även är så att många företagsledare inte förstår värdet av ett gott anseende, och inte heller förstår hur anseenden formas så hoppas vi att kunna bringa mer klarhet i dessa frågor och på så vis bidra med kunskap.¹⁶

1.3 Forskningsfrågor

Vi har i denna studie valt att inrikta oss på följande tre delfrågor:

1. Spelar ett gott anseende roll för företag vid en kris, och i så fall på vilket sätt?
2. Är ett gott anseende en bättre grund att stå på när företaget drabbas av en kris?
3. Hur kan företag arbeta med sitt anseende för att vara bättre rustade inför en kris?

1.4 Syfte

Syftet med vår studie är därmed att undersöka huruvida ett gott anseende spelar någon roll för företag vid en kris, och om det goda anseendet i så fall innebär en bättre grund att stå på när företag drabbas av en kris. Även på vilket sätt anseendet spelar roll kommer att analyseras.

Slutligen kommer vi även att försöka komma fram till hur företag i så fall kan arbeta med sitt anseende för att vara bättre rustade inför en kris.

1.5 Disposition

Kapitel 1 Inledning

I detta kapitel ges en introduktion av ämnet genom en presentation av bakgrunden. En problemdiskussion förs även och avslutningsvis presenteras syftet med denna studie.

¹⁴ Regester (1989) s. 15

¹⁵ Dowling (2002) s. 252

¹⁶ Ibid s. 11

Kapitel 2 Metod

I detta kapitel ges en bild av vilken metodik som använts för att svara på forskningsfrågorna och uppfylla syftet. Motiveringar av valet av denna metodik redovisas för, och konsekvenserna av dessa val för studiens tillförlitlighet och giltighet diskuteras.

Kapitel 3 Teori

I detta kapitel presenteras valda teorier och begrepp som vi anser vara relevanta för denna studie. Utgångspunkten för den teoretiska referensramen är teorier kring företags anseenden, kriser samt krishantering.

Kapitel 4 Empiri

I detta kapitel presenteras det empiriska materialet. Detta består av material som samlats in genom intervjuer med kommunikationskonsulter, journalister, företagsrepresentanter och övriga experter inom området. Detta kapitel ger en inblick i våra respondenters syn på anseendets roll vid företags krishantering.

Kapitel 5 Analys

I detta kapitel analyseras det empiriska materialet och jämförelser görs med vår teoretiska referensram. Vi kommer även att försöka se mönster inom respektive respondentgrupp.

Kapitel 6 Slutsats

I detta kapitel sammanfattas de viktigaste resultaten ifrån denna studie och den bild av anseendet och dess roll som undersökningen har gett. Egna tankar som uppkommit under undersökningens gång redogörs även för. Förslag på ytterligare intressanta ämnen för vidare forskning ges även.

2. METOD

I detta kapitel vill vi ge en bild av vilka metoder vi har använt oss av för att svara på vår frågeställning och uppfylla studiens syfte. Vi motiverar även varför vi valt dessa metoder och vad dessa val har haft för konsekvenser för studiens tillförlitlighet och giltighet.

2.1 Val av metod

2.1.1 Hermeneutiskt synsätt

Vi har utgått ifrån det hermeneutiska synsättet i denna studie. Hermeneutiken undersöker människors upplevelser och erfarenheter genom att skapa en inre relation till forskningsobjektet. Forskaren blir en del av den verklighet som studeras och försöker på så sätt få en förståelse för studieobjektets hela verklighet. Det positivistiska synsättet bygger på kvantitativa undersökningar vilket vi inte anser är lämpligt att använda vid denna studie. Grundat på ovanstående argumentation har vi valt att utgå från det hermeneutiska synsättet eftersom vårt syfte med denna studie är att förstå det vi undersöker på ett djupgående sätt.¹⁷

2.1.2 Kvalitativ ansats

Den ansats vi valt att använda oss av i denna studie är den kvalitativa. Denna ansats kopplas ofta till det hermeneutiska synsättet. Eftersom vi i denna studie utgått ifrån respondenternas åsikter och uppfattningar för att få en helhetsförståelse för hur situationen och miljön kring dessa individer ser ut anser vi denna ansats vara passande.¹⁸ Denna ansats ger oss möjlighet att ta del av människors upplevelser av en verklighet som redan har tolkats av dem. Den kvalitativa ansatsen kritiserar då den i vissa fall ses som förhållandevis ostrukturerad och öppen. Detta istället för en strategi där man i detalj bestämt på förhand vad som ska studeras och hur man ska bära sig åt.¹⁹ Vi har inte sett dessa egenskaper som något negativt utan istället som en fördel. Den kvalitativa ansatsen har istället givit oss en djupare kunskap om ämnet än vad den kvantitativa skulle ha gjort. Detta beror på att ansatsen ger utrymme för att samla in mer utförlig information om ämnet. Dessutom har det gjort att vår forskning blivit mer flexibel och givit oss en möjlighet att vara mer öppna för intressanta ämnesområden som vi inte skulle ha funnit med en mer strukturerad undersökning.

2.1.3 Induktiv metod

Vi har i denna studie använt oss av induktiv metod. Induktiv metod betyder att forskarna går ut i verkligheten i stort sett helt utan förväntningar, samlar in relevant information och systematiserar och organiserar den data som samlats in. Den insamlade informationen blir sedan utgångspunkten vid val av teorier och formuleringen av teorierna. Denna metod är vanlig vid så kallade explorativa undersökningar och fallstudier, där man på basis av insamlad

¹⁷ Patel och Davidsson (1994) s. 28

¹⁸ Bryman och Bell (2003) s. 289

¹⁹ Bryman (1997) s. 83

information kan komma fram till någon generell uppfattning av det man undersöker.²⁰ Vi har arbetat på detta sätt under vårt arbete. Vi har, som Patel och Davidsson uttrycker det, följt *upptäckarens väg* och vårt arbete började med att vi hittade ett ämne som vi fann intressant och där vi ansåg att vi kunde bidra med ny kunskap. Därefter har vi samlat in teori och empiri parallellt, samtidigt som vi har bearbetat studiens problemställning och syfte. Detta har gjort att vi hela tiden kunnat komplettera med empiri och teori under arbetets gång för att på så sätt försäkra oss om att vi inte går miste om relevant information eller teori. Den teori som vi har samlat in har vi valt för att vi på ett så bra sätt som möjligt ska kunna tolka vår empiri och för att på så sätt uppfylla syftet med studien. Andersen menar att detta sätt att arbeta på är fördelaktigt eftersom man kan arbeta på lösningen ur flera synvinklar samtidigt.²¹ Genom att vi arbetat parallellt med olika avsnitt har vi lättare kunnat skapa en röd tråd genom hela studien. Det finns en risk med detta sätt att arbeta eftersom man inte utgår från en tidigare teori. Forskaren har sina egna idéer och föreställningar som oundvikligt kommer att färga de teorier som produceras.²² I vårt fall uppkom dock problemdiskussionen utifrån ett verkligt fenomen som vi ville utforska, och ingen egen kunskap om teorier kring ämnet fanns. Det finns alltid en risk att vi präglas av vår akademiska bakgrund samt våra livserfarenheter men i och med att vi har varit medvetna om detta och därmed uppmärksammat dessa risker anser vi att de minimerats.

2.1.4 Val av teori

Vi har valt att fokusera på företags anseenden eftersom vi finner detta fenomen extra intressant då det är en utveckling av företags image och identitet, vilken är den begreppsapparat som majoriteten av all anseendelitteratur har sin utgångspunkt i. I vårt sökande efter ett relevant teoretiskt ramverk så började vi med att söka efter litteratur med utgångspunkt i de centrala begreppen som vi upptäckt efter våra intervjuer med respondenterna. Vi frågade även våra respondenter om de hade tips på relevant litteratur. Detta ledde oss till olika artiklar och studier som i sin tur ledde oss vidare till annan litteratur. Efter en analys av den litteraturen valdes det teoretiska ramverket. Vi har i huvudsak valt att använda oss av teorier av författare som är välrespekterade inom ämnesområdena anseende och kris såsom Fombrun, van Riel och Dowling. Vi har även kompletterat med mindre erkända författare för att jämföra olika synvinklar och tankar kring vårt studieområde.

Vi har valt att titta på anseendets komponenter, hur ett företag kan bygga ett gott anseende och om det är viktigt för ett företag att ha ett gott anseende och på vilket sätt. Vidare har vi använt oss av teorier som behandlar företagskriser och deras uppkomst samt förklarar hur en kris påverkar ett företag. Även hur företag bör agera för att ta sig ur en kris har studerats. Däremot har vi inte funnit mycket som sätter dessa två ämnen i relation till varandra. Vi finner att det finns en kunskapslucka inom detta ämne vilket är; förhållandet mellan anseende och kris. Det är i detta hänseende som vi hoppas kunna komma med ett bidrag till teorin. Vi har inte för avsikt att testa de teorier som vi har valt utan endast använda dessa som ett hjälpmedel för att testa den empiri som vi samlat. Vi ämnar få en djupare förståelse för om ett företags anseende spelar roll vid en krissituation och på vilket sätt samt hur ett företag bör arbeta med sitt anseende innan en kris för att undvika att företaget skadas avsevärt. För att få en bredare kunskap har vi även kompletterat denna teori med intressanta vetenskapliga artiklar som behandlar studiens ämnesområden.

²⁰ Andersen (1998) s. 30

²¹ Ibid s. 30

²² Patel och Davidsson (1994) s. 21

2.1.5 Kritik av teorival

Vi har valt att bedöma våra källors tillförlitlighet utifrån Thuréns fyra källprinciper; *äkthet, tidssamband, oberoende och tendensfrihet*. Detta för att vi anser att denna modell behandlar relevanta aspekter gällande bedömningen av källor. *Äkthet* innebär att källan är vad den utger sig för att vara och att den inte ger en falsk framställning av ämnet den behandlar.²³ Eftersom vi endast har använt oss av vetenskapliga artiklar och väletablerade teorier om anseende och kris menar vi att vi tagit hänsyn till äktheten. Dessutom har vi till största del använt oss av litteratur skriven av välkända författare som är specialister inom de ämnen vi undersökt. Med *tidssamband* menas att ju längre tid som gått från det att händelsen rapporteras desto större anledning är det att ifrågasätta källan som används. Detta beror huvudsakligen på utomstående förändringar.²⁴ Efter att ha undersökt teorier kring vårt undersökningsområde väl så fann vi att de teorierna vi valt är aktuella oavsett vilket år de författats. I många fall har den senare litteraturen byggt på de äldre verken, vilket visar att den grundläggande forskningen fortfarande är aktuell. *Oberoende* och *tendensfrihet* betyder att källan som är skriven inte ska vara påverkad av någon annan än författaren, dels för att det inte ska finnas misstankar om att källan ger en falsk bild av verkligheten.²⁵ Vi har endast använt oss av vetenskapliga artiklar och välkända samt välanvända källor och tror anser att detta inte är något problem.

2.2 Datainsamlingsmetod

2.2.1 Primärdata

Våra primärdata, det vill säga den informationen vi samlat in själva, består av intervjuer som vi genomfört med för vår studie relevanta personer i syfte att besvara undersökningens frågeställning.²⁶

Eftersom syftet med denna studie är att få en djup kunskap om anseendets roll vid en kris beslutade vi oss för att inte endast intervjua företagsrepresentanter utan att även intervjua andra kunniga inom området. De övriga respondenterna är grupper bestående av journalister, kommunikationskonsulter och övriga experter. Detta för att ge läsaren en så komplett och verklighetstrogen bild av undersökningsområdet som möjligt. Vi kommer även att undersöka om de fyra grupperna har några grundläggande gemensamma eller skilda åsikter. Vi vill dock poängtera att syftet med denna uppsats inte är att kartlägga de olika gruppernas syn på detta. Utifall att vissa mönster kommer att kunna urskiljas så kommer de inte att kunna säkerställas statistiskt men däremot peka på intressanta ämnen för vidare forskning.

Genom våra intervjuer med journalister har vi fått en inblick i hur representanter ifrån media ser på företag i kris och deras anseenden. Kommunikationskonsulterna har däremot givit oss en praktisk syn på kriser och krishantering och även på vilket sätt anseendet spelar roll. De övriga experterna har bidragit med både ett praktiskt och ett teoretiskt perspektiv. Den insamlade fakta från de företagsrepresentanter som vi intervjuat har gjort det möjligt att koppla det praktiska och teoretiska till verkligheten.

²³ Thurén (1997) s. 12

²⁴ Ibid s. 26

²⁵ Ibid s. 34 och s. 63

²⁶ Arbnor och Bjerke (1994) s. 241

Vi har utfört individuella intervjuer både per telefon och ”ansikte mot ansikte”. Intervjuerna har varit semistrukturerade.²⁷ Detta har vi valt för att vi anser att en ostrukturerad intervju skulle ge oss för mycket information som på så sätt skulle bli svår att bearbeta. Vi bestämde därför i förväg vilka frågor som skulle ställas men det fanns samtidigt utrymme att under intervjun ställa ytterligare frågor som vi ansåg var relevanta vid tillfället. Intervjuerna har fungerat mer som en öppen dialog vilket även har givit respondenten ett större utrymme att svara inom.

För att underlätta bearbetningen av informationen ifrån intervjuerna har vi valt att använda oss av en diktafon. Detta har även gjort det möjligt för oss att koncentrera oss på ämnet och att ställa relevanta följdfrågor. Dessutom har vi kunnat försäkra oss om att inte felcitera respondenterna.

Vi antar att de svar som respondenterna gett oss speglar de aspekterna som respondenterna finner mest centrala inom respektive område. Vi kan inte utesluta att respondenterna även finner andra aspekter betydelsefulla och att de inte tagit upp dessa på grund av tidsbrist eller glömska. Vi finner dock att denna risk minimerats då vi skickat de transkriberade intervjuerna till respektive respondent i efterskott och de då getts chansen att rätta till eventuella missförstånd. De har därmed kunnat fylla i eventuella luckor.

Det finns alltid en risk för att våra respondenter inte har berättat hela sanningen. Denna så kallade intervjuareffekt snedvrider på så sätt verkligheten. Intervjuaren kan även uppträda på ett sådant sätt att respondenten svarar på ett sätt som denne tror förväntas och därför anpassar svaret efter detta.²⁸ Då vi använt oss av en enhetlig intervjumall samt ansträngt oss för att vara neutrala vid våra möten så anser vi att denna risk har minimerats. Vi har även skickat frågorna till respondenterna innan intervjuerna så att de haft möjligheten att läsa dem och fråga oss vid eventuella oklarheter. Vi anser att vårt slutliga resultat därför bör vara så pass sanningsenligt som möjligt eftersom vi hela tiden varit medvetna om att detta fenomen kan förekomma.

2.2.2 Sekundärdata

Sekundärdata är den information som finnes i redan insamlat material.²⁹ Våra sekundärdata har vi funnit i både amerikanska och svenska studier. Vi har valt ut teorier som behandlar företags anseenden, kriser och krishantering. För att få ett så omfattande teoriavsnitt som möjligt har vi undersökt en stor mängd litteratur. Eftersom den sekundärdata vi funnit till största del har varit på engelska har vi varit tvungna att översätta vissa begrepp till svenska. Detta medför att vissa språkliga nyanser kan ha gått förlorade, vi har dock använt oss av erkända uppslagsverk och anser därmed att detta inte påverkat studien märkbart.

2.3 Val av respondenter

Journalister

De journalister vi har intervjuat är **Kim Hall** som är journalist på Texthuset. Vi har även intervjuat **Pieter Tham**, som är ekonomijournalist och författare. Tham har även bedrivit medieträning av företagsledare. **Caroline Sundewall**, som är f.d. ekonomijournalist samt

²⁷ Kvale (1997) s. 121

²⁸ Ibid s. 109

²⁹ Arbnor och Bjerke (1994) s. 241

styrelseproffs, har intervjuats då vi finner Sundewalls bakgrund som journalist i kombination med hennes erfarenheter från företagssidan intressanta. Anledningen till att vi har intervjuat personer som har erfarenheter ifrån journalistyrket är för att vi anser att de bidrar med intressant information då de ser på företags anseenden ifrån ett externt perspektiv.

Kommunikationskonsulter

De kommunikationskonsulter som vi valt att intervjua är **Pål Jebsen** på JKL Group, **Pia Jansäter** på Jansäter kommunikation och **Odd Eiken** på Kreab. Jebsen är partner i JKL Group och har därför en bred kunskap inom området krishantering och kriskommunikation. Detta har bidragit till många nya synvinklar i vår studie. Jansäter är egenföretagare och arbetar med Public Relations & Market Communication. Eiken är vice VD på Kreab och har en lång erfarenhet inom branschen. På Kreab har han ett speciellt ansvar för den del som heter Crisis Management Academy (CMA). CMA arbetar med att förebygga, planera, träna, simulera och hantera företagskriser. Samtliga kommunikationskonsulter har bidragit med specialistkunskaper gällande företag, anseenden samt krishantering.

Företagsrepresentanter

De företagsrepresentanter som vi har intervjuat är **Ulf Rönndahl** som arbetar på If som General Risk Manager, **Åke Andersson** som är Säkerhetschef på Securitas samt **Lisa Ohlsson**, ansvarig för Säkerhet och Hälsa på E.ON. De företag vi valt har olika erfarenheter av risker, riskhantering, anseenden och krishantering. If har i egenskap av att vara ett försäkringsbolag stor erfarenhet av risker och riskhantering, vilket ger oss en inblick i detta. Rönndahls uppgifter som General Risk Manager är att övervaka vad som händer i omvärlden, bland annat hur andra företag har löst kriser. Han ska även ta del av annan info som kan vara av stor vikt vid krishanteringen och fungera som ett stöd. E.ON är relevanta eftersom de själva upplevt en kris nyligen i och med stormen Gudrun, och därmed kan berätta om krishanteringsarbete utifrån egna erfarenheter. Securitas valdes då de utsatts för ett flertal värdetransportrån som kunnat utvecklas till kriser och som fortfarande hotar deras verksamhet. De har dock hittills lyckats motverka en kris genom deras sätt att agera, och är därför intressanta att intervjua angående detta.

Övriga experter

Mats Georgsson, från Nordic Brand Academy, har intervjuats då han har en bred överblick av branschen och därmed kan bidra med ett övergripande bild. Även **Gustaf Douglas** har intervjuats. Douglas är idag företagare och har tidigare 12 års erfarenhet ifrån mediebranschen. Genom sin långa erfarenhet ifrån bägge sidor, både ifrån mediebranschen samt företagarsbranschen kan Douglas därför bidra med intressant fakta.

För mer utförlig beskrivning av företagen se bilaga 1.

2.4 Reliabilitet och validitet

Reliabiliteten anger i hur hög grad resultaten av ett mätinstrument eller mätmetod påverkas av tillfälligheter och hur vi tolkat våra data.³⁰ Eftersom vi har valt den kvalitativa ansatsen i vår studie, där risken för tolkningsfel är större än vid den kvantitativa ansatsen, finns det alltid en risk att vi har tytt de empiriska data på ett felaktigt sätt. Genom att vi spelat in intervjuerna samt haft kontinuerlig kontakt med våra respondenter har vi på så sätt kunnat ställa frågor för

³⁰ Patel och Davidsson (1994) s. 86

att förtydliga respondenternas svar vilket gör att graden av tillförlitlighet har ökat. Dessutom har vi låtit respondenterna ta del av det vi transkriberat för att på så sätt minimera risken att vi missuppfattat vad de har sagt.

Något som ytterligare bidragit till att reliabiliteten är hög är att vi har använt oss av samma intervjumall vid alla intervjuer. Vi är övertygade att om samma undersökning hade utförts av någon annan vid ett annat tillfälle så skulle resultatet vara det samma. Detta förutsatt att frågorna, de anställda och tidpunkten vore den samma.

Vi har dessutom vid de flesta intervjuer båda närvarat och vi anser att vi på så sätt kunnat kontrollera reliabiliteten, giltigheten och relevansen. Detta sätt att intervjua kallas för interbedömarreliabilitet och rekommenderas av Patel och Davidsson.³¹

Validitet handlar om giltighet och relevans det vill säga i vilken mån studien stämmer överens med verkligheten. Giltigheten syftar på hur väl teorin stämmer överens med empirin, det vill säga om teorin är relevant att använda för att tolka vår empiri. Relevansen syftar på hur betydelsefull de utförda intervjuerna har varit för att uppnå syftet med studien.³² Vi anser att giltigheten hos denna studie är hög då vi undersökt teorier i flera omgångar under de veckor som studien har fortskridit. Detta har gjort att vi funnit nya teorier som inte känts relevanta från början men som blivit det efter en viss upptäckt i studien. Vi anser att detta sätt att arbeta hjälper oss att uppfylla studiens syfte. När det gäller grad av relevans hos denna studie anser vi att den är relativt hög. Detta grundar vi på att det inte har skrivits om sambandet mellan företagskriser och anseenden tidigare.

³¹ Patel och Davidsson (1994) s. 87

³² Andersen (1998) s. 85

3. TEORETISKT RAMVERK

Detta kapitel presenterar de teorier och begrepp som vi anser vara relevanta för vår studie. Vår teoretiska referensram består av teorier kring företags krishantering och anseende. Analysen kommer senare att byggas kring dessa teorier.

3.1 Teorier kring företags anseenden

3.1.1 Image, identitet och anseende

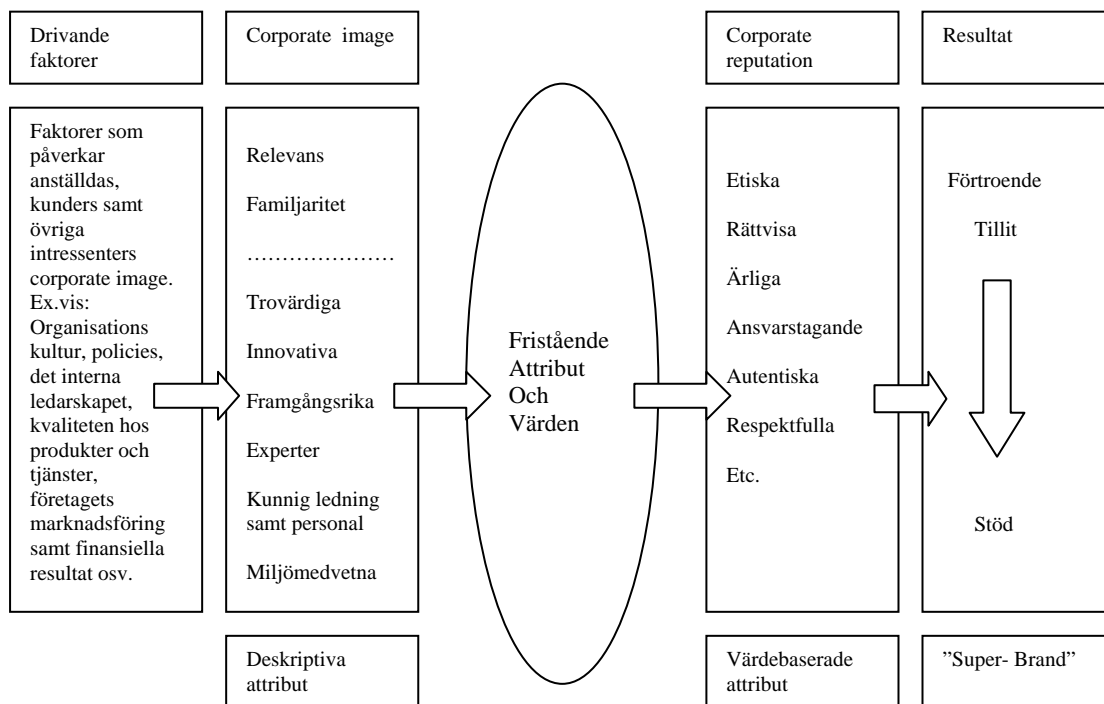
Gotsi och Wilson sammanställer i *Corporate reputation: seeking a definition* flertalet författares definitioner av vad begreppet anseende innefattar, samt hur begreppen anseende och image är relaterade till varandra. Författarna kommer fram till slutsatsen att det hårddraget finns två skolor. Den första definierar image och anseende som synonymer, medan den andra ser dessa två begrepp som interrelaterade. Majoriteten av de författare som studerats i studien tillhör den senare gruppen. Även Gotsi och Wilson kommer fram till slutsatsen att ett företags anseende är interrelaterat med dess image. Anseendet bör enligt författarna inte ses som ett statistiskt fenomen utan det påverkar och påverkas av det sättet som företag projicerar bilder av sig själv på. Även företagets kommunikation, symbolism och beteende påverkar dess anseende.³³

För att beskriva företag och dess identitet, image och anseende, samt relationen mellan dessa, har vi valt att använda oss av Dowlings definitioner då vi finner att dessa stödjer resultaten av Gotsi och Wilsons studie samt ger en överskådlig bild av dessa fenomen. Dowling använder sig av modellen 'What to measure' för att förklara relationen mellan dessa. De begrepp som författaren använder sig av är (1) *Corporate identity*, vilket innefattar symbolerna och terminologin som en organisation använder sig av för att uttrycka sin identitet. (2) *Corporate image*, vilket innefattar den globala utvärderingen en person gör av en organisation, samt (3) *Corporate reputation*, vilket innebär de värderingar som personen förknippar med företaget framkallat av personens bild av *corporate image*. En god *corporate image* gör att folk associerar företagets identitetssymboler till en mental bild av företaget, den så kallade logiska komponenten, och de känslor som förknippas med denna bild, den emotionella komponenten. Dessa två komponenter bildar individens helhetsbild av företaget. Den emotionella komponenten är menad att få individen att svara på företagets signaler och exempelvis som kund köpa produkten eller som anställd att arbeta hårdare. Om företagets image överensstämmer med individens värderingar av hur ett företag bör agera så kommer företaget att skapa sig ett gott anseende (*corporate reputation*) hos individen. Detta gäller för såväl externa som interna intressenter.³⁴

³³ Gotsi och Wilson (2001a) s. 24

³⁴ Dowling (2002) s. 19-23

Följande modell visar hur företags image, identitet och anseende förhåller sig till varandra:



Källa: Dowling (2002) s. 214 'What to measure'

3.1.2 Definition av anseende

Då denna uppsats till största delen baseras på engelsk litteratur har vi varit valt att översätta en del begrepp till svenska, däribland begreppet *reputation*. Vi har valt att översätta *reputation* till anseende då vi anser detta vara en neutral översättning. Ordet rykte hade kunnat väljas men då vi anser att detta ord kan förknippas med en viss negativ laddning föredrar vi översättningen anseende.

Enligt Rayner handlar begreppet främst om människors uppfattningar. Anseendet speglar inte alltid verkligheten men det är betraktarens uppfattning som är det centrala. Varje kontakt, varje rykte, skvaller och omnämningar i media som gäller företaget kommer att påverka denna uppfattning.³⁵

Författaren skiljer på image och anseende genom att använda Michael L. Shermans (Chief Operating Officer, AIG Europe (UK) Limited) definition: 'If the image is the immediate external perception of an organisation, it could be argued that reputation is the historic and cultural dimension of that image – a stakeholders community's 'social memory' of the sum total of a company and its activities.'³⁶

Historiskt sett har det tidigare ansetts vara viktigt att fokusera på att förvalta ett företags anseende genom företagets finansiella prestation. Idag ser det dock annorlunda ut och företag bör fokusera mer på transparens, ansvarstagande, hållbar utveckling och att tillgodose

³⁵ Rayner (1999) s. 10

³⁶ Rayner (2003) s. 2

intressenternas långsiktiga intressen.³⁷ Företag som har de bästa anseenden är de företag som inte bara kommunicerar finansiella resultat utan de som delar med sig av information om innovationer, relationer till intressenter, samt hur de hanterar sociala aspekter och miljö aspekter.³⁸

Ett företags anseende påverkas, skapas och upprätthålls av alla parter som är direkt involverade i företaget. Detta gäller samtliga parter inom organisationen samt även de parter som är involverade i värdekedjan: leverantörer, underleverantörer, distributörer. Även andra utomstående parter såsom revisorer påverkar ett företags anseende.³⁹

Fombrun definierar anseende som: '*A corporate reputation is a perceptual representation of a company's past actions and future prospects that describes the firm's overall appeal to all of its key constituents when compared with other leading rivals*'⁴⁰

Även Fombrun menar att det är viktigt att skilja på image och anseende. Företag tar ofta hjälp av PR specialister, marknadsförare och andra som kan hjälpa dem att skapa en attraktiv image av företaget utåt sett, till kunderna. Dessa företag är dock inte gjorda för att skapa ett gott anseende vilket många företag misstar sig för idag.⁴¹

De Castro et al. beskriver anseendet som en allt viktigare resurs för företag idag. Anseendets immateriella form gör att det är svårt att imitera men även svårt att definiera och mäta. Författarna definierar anseende som en social legitimitet och beskriver det som : '*...the collective representation of actions and outcomes of the past and present of the organisation, that describes its capability to obtain valuable outcomes for different stakeholders.*'⁴²

Fombrun och van Riel menar att anledningen till att anseendet och dess betydelse inte utretts systematiskt beror på diversiteten hos den relevanta litteraturen rörande detta. Författarna pekar i sin artikel på sex distinkta litteraturområden som beskriver företags anseende och dess betydelse för företag idag. Dessa områden är: *the economic view, the strategic view, the marketing view, the organizational view, the sociological view* och *the accounting view*. Dessa har tidigare inte varit integrerade men enligt författarna så är utvecklingen på väg mot ett integrerat synsätt.⁴³

Efter en analys av de olika litteraturområdenas definitioner av anseende så kommer författarna till den slutgiltiga definitionen: '*a corporate reputation is a collective representation of a firm's past actions and results that describe the firm's ability to deliver valued outcomes to multiple stakeholders. It gauges a firm's relative standing both internally with employees and externally with its stakeholders, in both its competitive and institutional environments.*'⁴⁴

De definitioner av anseende vi funnit är snarlika och samtliga innefattar intressenternas bild av företaget som utvecklats under ett historiskt förlopp. I denna studie väljer vi dock att

³⁷ Rayner (1999) s. 44

³⁸ Ibid s. 27

³⁹ Rayner (2003) s. 2

⁴⁰ Fombrun (1996) s. 72

⁴¹ Ibid s. 72

⁴² De Castro et al. (2006) s. 361

⁴³ Fombrun och van Riel (1998) s. 230

⁴⁴ Ibid s. 230

använda oss av Fombrun och van Riels definition av anseende då vi finner att den sammanfattar alla anseendets aspekter på ett tydligt sätt.⁴⁵

3.1.3 Anseendets komponenter

I och med att företags anseende bygger på historiska händelser och unika förhållanden så kan det inte upprepas. De Castro et al. påpekar anseendets komplexitet och har undersökt företags anseenden och dess komponenter empiriskt. Slutsatsen är att anseendet består av två olika komponenter: (1) *business reputation* och (2) *social reputation*. *Business reputation* innefattar de aspekterna hos företagets anseende som är relaterade till relationerna med intressenter och agenter som är involverade i företagets aktiviteter och processer. Företagets kunder, leverantörer och anställda ingår bland annat i denna grupp. *Social reputation* innefattar de uppfattningar som utomstående intressenter, som inte är involverade i företagets dagliga verksamhet, har av företaget. Dessa intressenter innefattar exempelvis investerare och den breda allmänheten. Författaren betonar vikten av att förstå dessa två komponenter, och hur de är interrelaterade, för att förstå företags anseenden.⁴⁶

Även Reputation Institute har utvecklat en standardindikator genom noggranna undersökningar. Denna indikator kan användas av företag över hela världen för att mäta anseenden. De kallar detta för *The Reputation Quotient (RQ)*.

Enligt *RQ* påverkar nedanstående faktorer intressenters syn på ett företags anseende:

- **Emotional Appeal:** Denna del handlar om vad intressenten gillar, beundrar eller har förtroende för. Den handlar om huruvida företag är känslomässigt tilltalande.
- **Products and Services:** Detta handlar om huruvida intressenten tycker att företaget säljer produkter eller tjänster som är av hög kvalitet, är innovativa, pålitliga och prisvärda.
- **Financial Performance:** Denna del handlar om huruvida intressenten är nöjd med företagets lönsamhet, om intressenten tycker att lönsamheten i framtiden ser tillfredställande ut och finner att företaget inte är allt för riskabelt att investera i.
- **Vision and Leadership:** Detta handlar om huruvida intressenten uppfattar att företagets vision är tydlig, samt om intressenten uppfattar ledningen som stark och trovärdig.
- **Workplace Environment:** Denna del handlar om huruvida intressenten tycker att företaget är välskött, har skickliga medarbetare och om intressenten skulle kunna tänka sig att arbeta för företaget.
- **Social Responsibility:** Detta handlar om huruvida intressenten tycker att företaget är en god samhällsmedborgare, stödjer goda ändamål och har tillfredställande policies rörande miljön.⁴⁷

Undersökningen visar att de flesta intressenter förknippar företag som de tycker om, beundrar och som utstrålar tillförlitlighet med ett gott anseende. Det vill säga företag som känslomässigt tilltalande för företagets intressenter. Undersökningen visade även att företag som vill förbättra sitt anseende bör vid kommunikation trycka på produktens eller

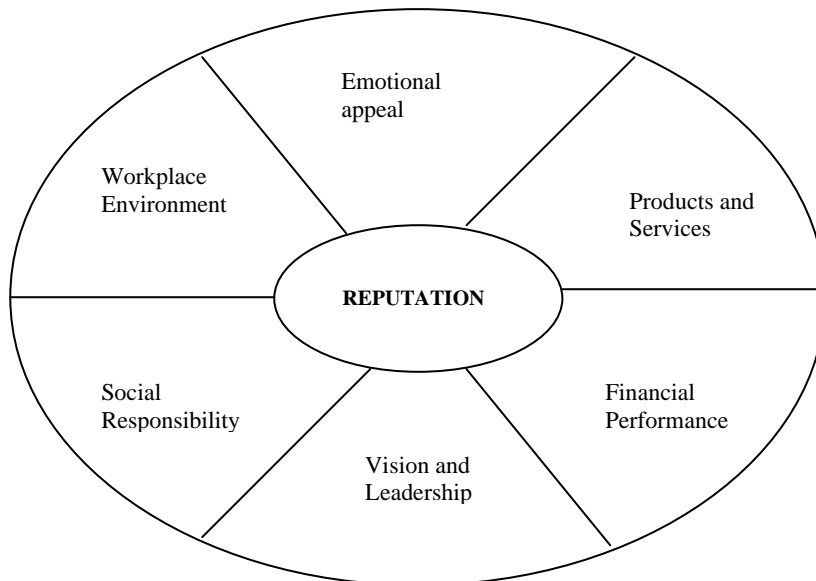
⁴⁵ Fombrun och van Riel (1998) s. 230

⁴⁶ De Castro et al. (2006) s. 367

⁴⁷ Fombrun och van Riel (2004) s. 52-59

tjänstens kvalitet, innovationsförmåga och värde. Även intressenternas uppfattning om företagets arbetsmiljö samt sociala ansvar var faktorer som påverkade deras syn på företagets anseende. Däremot hade företagets finansiella resultat och ledarskap liten påverkan på intressenternas syn på anseendet.⁴⁸

Fombrun och van Riel använder sig av *RQ* när de ska beskriva anseendens komponenter och sammanfattar denna modell med att kommentera att det är viktigt att företag noga kommunicerar med sina intressenter vid uppbyggnad och förvaltande av sitt anseende. Det är viktigt att inte bara dela med sig av de finansiella resultaten utan även dela med sig av hur företaget behandlar sina anställda och vad de gör för samhället och sin omvärld.⁴⁹



Källa: Fombrun och van Riel (2004) s. 53 fig 3.4 "The Reputation Quotient"

3.1.4 Byggandet av ett gott anseende

Rayners definierar vad anseende är och hur detta byggs enligt följande: *'Reputation is a collection of perceptions and opinions both past and present, which reside in the consciousness of an organisation's stakeholders. Those perceptions are often built up over a period of many years: every event, every contact, every public statement, every media reference, every rumour or leak involving the organisation will contribute to them.'*⁵⁰

Rayner utvecklar även hur ett gott anseende kan byggas:

*'A good reputation will be enjoyed by an organisation that consistently meets or exceeds the requirements and expectations of its major stakeholder groups so that stakeholder experience matches expectation.'*⁵¹

Dowling menar att arbetet med att bygga ett gott anseende börjar i organisationens övre skikt. Ledningen arbetar fram en vision och strategi, samt formar organisationens kultur. Det är

⁴⁸ Fombrun och van Riel (2004) s. 52-59

⁴⁹ Ibid s. 60-61

⁵⁰ Rayner (1999) s. 10

⁵¹ Rayner (2003) s. 13

viktigt att dessa visioner och strategier känns meningsfulla och äkta för de intressenter som påverkar organisationen i hög grad.⁵²

Dowling menar även att det finns ett antal fällor företag bör undvika när det gäller att bygga och upprätthålla sitt anseende. Bland annat menar författaren att det är viktigt att sträva efter en balans mellan alla olika intressentgruppers intressen. Det är viktigt att finna en balans mellan dessa intressen så att ingen grupp känner sig missnöjd eller bortprioriterad. Det är även viktigt att inte göra kunder och övriga intressenter upprörda. Författaren nämner egenskaper hos företag som kan bidra till att deras anseende försämras. De egenskaperna som främst spelar roll i detta avseende är arrogans, slösaktighet, girighet, diskriminering mellan olika typer av människor, en känsla av att företaget inte litar på intressenterna eller att intressenterna upplever att företaget har makt över dem. I intressenternas ögon är dessa egenskaper negativa och försämrar därmed företagets anseende.⁵³

Att bygga ett anseende är enligt Rayner ett *inside out* och ett *outside in* arbete. *Inside out* arbetet handlar om att ledningen fastställer visioner, värderingar och strategiska mål som sänder ut rätt signaler. Dessa visioner, värderingar och mål bör även genomsyra hela organisationen och skapa en kultur där ansvarstagande och etiska handlingar är normen. Policies och uppförandekoder bör finnas som stöd. Ett robust ramverk för hur risker ska identifieras och hanteras bör även finnas. *Outside in* arbetet handlar om att se över vilka externa faktorer som kan tänkas påverka företaget. Detta handlar om att förstå framtida trender och övervaka intressentgruppers åsikter för att försäkra sig om att företaget innehar och kommer att inneha den position som det vill.⁵⁴

Enbart genom att övervaka och aktivt hantera dessa två så kan en fullkomlig bild av hur företaget ser sig själv (*inside out*) och hur dess intressenter ser det (*outside in*) sammanställas. Enligt Rayner är det nödvändigt för företag att se till att dessa två bilder överensstämmer för att företagets anseende ska vara hållbart i längden. En överensstämmelse mellan dessa två bilder gör även att visioner, värderingar och handlingar överensstämmer med intressenters förväntningar. Detta är en förutsättning för ett gott anseende.⁵⁵

Enligt Fombrun värderar de flesta företag sina anseende mycket högt och de flesta företagen idag är noga med att bevara och försvara sina anseenden. Fombrun menar att det är viktigt för företag att skapa en unik identitet och att distribuera sammanhängande bilder av företaget till omvärlden. Detta bör göras genom att bland annat:

- designa reklamkampanjer som ger en helhetsbild av företaget och inte bara av dess produkter och varumärke
- anlita personer som är kunniga inom PR som sköter kommunikationen med media
- genom att vara en god samhällsmedborgare och visa engagemang i välgörenhetsändamål
- demonstrera engagemang i miljöfrågor och respekt för miljön
- genomföra noggranna program för kvalitetsutveckling och kundservice, som koncentreras på att göra kunderna nöjda

⁵² Dowling (2002) s. 2

⁵³ Ibid s. 279-81

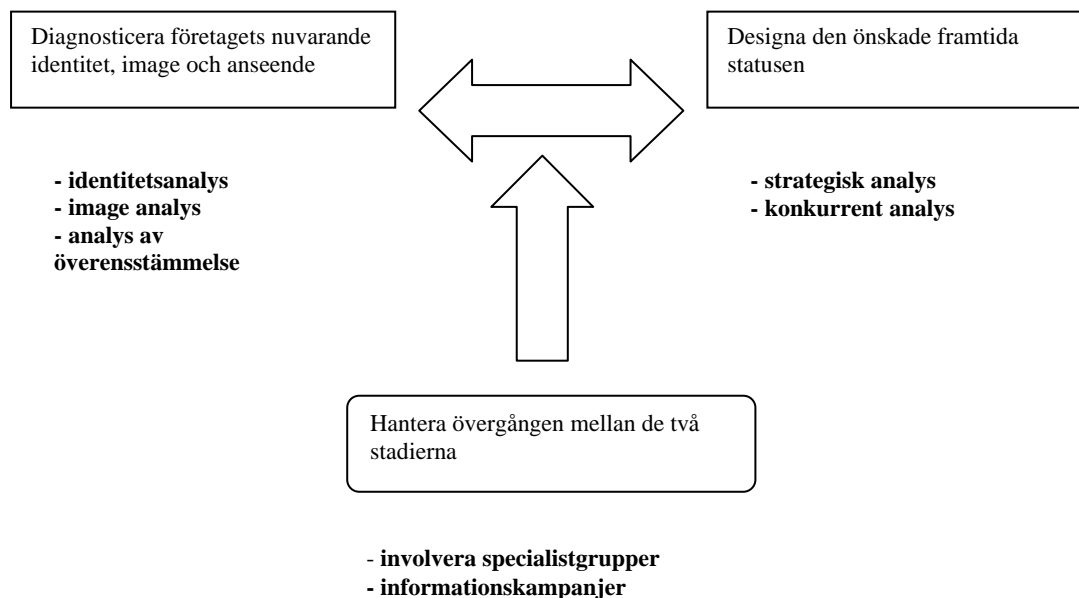
⁵⁴ Rayner (2003) s. 275-280

⁵⁵ Ibid s. 275-280

Dessa punkter genererar ett hållbart och långvarigt anseende, som skapar ekonomiskt värde eftersom det stärker företagets konkurrensfördelar och förbättrar dess chanser att uppnå och bevara sin framgång.⁵⁶

Fombrun menar att det är minst lika viktigt för företag att skaffa sig ett gott anseende hos sina intressenter som att konkurrera om marknadsandelar genom strategisk positionering. Företag försöker hela tiden på olika sätt att skapa och projicera ett anseende som intressenterna anser vara unikt. En del gör det genom innovation, andra skapar sin unikheter genom att positionera sig genom låga kostnader. Det finns även de som arbetar med att skapa en nära relation till sina kunder genom service och problemlösning för att uppnå det önskade anseendet. Fombrun menar att företag med ett gott anseende bör bygga detta genom att integrera ekonomiska och sociala aspekter i sina konkurrensstrategier. Författaren beskriver företag med ett gott anseende och deras verksamhet som: *'They not only do things right- they do the right things'*. Dessa företag stärker sitt anseende eftersom de verkar som goda medborgare.⁵⁷

Fombrun illustrerar det sätt företag bör analysera och hantera sina anseenden med följande modell:



Källa: Fombrun (1996) s. 207 fig 8.2 'The Reputational Audit'

Gotsi och Wilson lyfter fram personalens betydelse för företags anseenden. Författarna har i sin studie intervjuat kommunikationsexperter och konsulter för att undersöka personalens betydelse för företagets anseende. Vad som framkommer i studien är att de anställdas uppförande påverkar människors bild av företaget och därför är det viktigt att få de anställda att leva enligt företagets normer och värderingar, *'to live the brand'*. För att personalen ska göra detta så måste de förstå företagets normer och värderingar. Den interna kommunikationen bör uppmuntra de anställda att förstå och leva i enlighet med företagets normer. Det räcker inte med att förmedla företagets värderingar till de anställda utan dessa värderingar måste rotas i företaget för att personalen verkligen ska präglas. Personalavdelningen bör engageras och företagets värderingar bör präglas bland annat

⁵⁶ Fombrun (1996) s. 6

⁵⁷ Ibid s. 8-9

rekryteringen och vidareutbildningen inom företaget. Incitament bör finnas som uppmuntrar att personalen lever efter företagets normer och värderingar. Redan vid rekryteringen av personal bör personer som passar in i företagets kultur letas efter, inte sådana som enbart har de funktionella färdigheterna.⁵⁸

3.1.5 Upprätthållandet av ett gott anseende

När företag har byggt upp ett gott anseende så gäller det att upprätthålla detta. Enligt Fombrun finns det två huvudsakliga aktiviteter företag bör engagera sig i (1) interna övervakningsprogram som bevakar huruvida företagets värderingar och principer efterföljs, samt (2) externa relationsprogram som hanterar kontakterna med huvudintressenterna. Det interna övervakningsprogrammet adresserar två områden som har stort genomslag på företags anseende, organisationens integritet och produktkvalitet. Det viktiga med det interna programmet är att de anställda förstår hur viktigt det är för företaget, dess anseende och dess integritet med en hög kvalitet på produkterna. Det finns ett flertal program för att hantera kontakterna med huvudintressenterna och deras intressen. Det kan röra sig om allt ifrån program för hur engagemang i kommunen, miljöfrågor, samhällsfrågor, till program för hur mediarelationer och investerarelationer bör skötas. Om dessa interna och externa program sköts på ett effektivt och framgångsrikt sätt kan de hjälpa företag att framkalla positiva känslor hos intressenterna vilket i sin tur upprätthåller företagets anseende.⁵⁹

3.1.6 Vikten av ett gott anseende

Det finns många fördelar med ett gott anseende. Det skapar framför allt en strategisk fördel för företag gentemot deras konkurrenter. Eftersom företag hela tiden konkurrerar om stöd från olika typer av intressenter skapar ett gott anseende en effektiv konkurrensfördel som konkurrenter har svårt att kopiera och konkurrera med.⁶⁰

Greyser lyfter i *Advancing and Enhancing Corporate Reputation* fram de tre främsta strategiska fördelarna med ett gott anseende. Dessa är (1) att stöd fås när företaget försätts i en kris, (2) att det påverkar företagets värde på finansiella marknader, samt (3) att stöd fås i svåra tider.⁶¹

Dowling beskriver i *Creating Corporate Reputation: Identity, Image and Performance* hur ett gott anseende och en god image kan hjälpa till att stödja en organisations verksamhet. Författaren menar även att organisationer tjänar både operationellt och finansiellt på att ha ett gott anseende. Några exempel på hur ett gott anseende påverkar den operationella verksamheten i positiv bemärkelse är att det ökar kundernas förtroende för företaget och hjälper kunderna i deras selektionsprocess. Det ökar även medarbetarnas tillfredsställelse med jobbet och attraherar nya medarbetare av hög kvalitet. Dessutom ökar företagets chans att återhämta sig ifrån en kris. Företags anseenden hjälper intressenter att fatta beslut kring huruvida de (a) kommer att använda sig av företaget (köpa produkterna och tjänsterna, arbeta för det etc.), (b) kommer att rekommendera företaget till andra, (c) kommer att lita på företaget och låta dem göra saker å deras vägnar eller å deras grupps vägnar, samt (d) ska hjälpa till att minska risken som uppkommer på grund av nämnda aktiviteter.⁶²

⁵⁸ Gotsi och Wilson (2001b) s. 99-103

⁵⁹ Fombrun (1996) s.201-202

⁶⁰ Ibid s. 72

⁶¹ Greyser (1999) s. 237

⁶² Dowling (2002) s. 12-14

Enligt Fombrun och van Riel fungerar ett gott anseende som en magnet och attraherar alla olika intressenter; anställda, kunder, investerare och media. Anseendet påverkar kunders beslut om vilket företags produkt eller tjänst som ska köpas, anställda och deras val om vilket företag att arbeta för, det påverkar investerare och deras val om vilket företag de ska investera i. Dessutom påverkas media av ett företags anseende och journalister tenderar att skriva mer om företag med ett gott anseende.⁶³

Ett gott anseende skapar differentiering och komparativa fördelar. Att differentiera sig genom sitt anseende har blivit viktigare för företag idag på grund av den utvecklingen som skett på marknaden. Med bakgrunden av den ökade globaliseringen, den ökade informationsmängden, produktstandardiseringen, ökad aktivism samt ökad mediabevakning, spelar ett företags anseende en allt större roll.⁶⁴

Lika väl som ett gott anseende verkar som en positiv spiral och genom detta ger konkurrenskraft, kan ett dåligt anseende ha stora effekter på ett företag. Ett företags anseende, oavsett om det är positivt eller negativt, har ett strategiskt värde för företaget eftersom det ger företaget uppmärksamhet. Emellanåt kan ett dåligt anseende vändas till en konkurrensfördel och kan hjälpa till att stärka företaget eftersom det skapar uppmärksamhet. I de flesta konkurrenssituationer förlorar dock företag på att ha ett dåligt anseende. Det ligger i människans natur att välja ett företag med ett gott anseende vid köp av tjänster eller produkter. Därför är det viktigt att omvärlden associerar ett företags varumärke med något positivt.⁶⁵

Greyser menar dock att desto högre förväntningar ett företag har på sig desto högre risk löper de. Författaren tar upp exempel som Body Shop och Ben and Jerry's, som exempel på företag som ofta kopplas ihop med vad författaren benämner som '*caring capitalism*'. Sådan positionering innebär enligt Greyser risker som företag utan en uttalad värdegrund inte utsätts för. I detta fall innebär företagens *promise/performance gap* en potentiell fälla för dem. Företag som kritiserats för att de överdrivit sina aktiviteter inom områden som miljö och socialt ansvar så har detta bidragit till att deras trovärdighet försämrats i allmänhetens ögon. Allmänhetens förväntningar har i dessa fall höjts till en högre standard.⁶⁶

Vidare menar Fombrun att intressenter har förtroende för de företag som de respekterar. Ett gott anseende ger komparativa fördelar gentemot konkurrenter eftersom det är svårt att imitera.⁶⁷ Fombrun anser att alla företag har ett anseendekapital som är viktigt att förvalta väl och ta ansvar för. Anseendet är mycket ömtåligt som företag måste lära sig att vårda minst lika noga som exempelvis det finansiella kapitalet och annan utrustning. Det har blivit allt viktigare att tänka på sitt anseende i och med att konkurrensen på marknaden är tuff. Forskare har de senare åren kommit fram till att ett företags komparativa fördelar som är baserade på ett gott anseende visar sig vara mer effektivt och mer långvarigt än de mer traditionella positioneringsstrategierna. Samtidigt som ett företags anseende är en komparativ fördel och skiljer företaget från dess konkurrenter är det även en signal som informerar intressenter, anställda och kunder. Anseendet har på så sätt ett ekonomiskt värde för företaget.⁶⁸

⁶³ Fombrun & van Riel (2004) s. 4

⁶⁴ Ibid s. 6

⁶⁵ Fombrun (1996) s. 4-6

⁶⁶ Greyser (1999) s. 241

⁶⁷ Fombrun (1996) s. 9

⁶⁸ Ibid s. 32

Fombrun sammankopplar företags namn och anseenden. Författaren menar att företagsnamnet symboliserar dess anseende. Allt fler företag har uppmärksammat detta den senaste tiden, och börjat investera inte bara i sina produkters varumärken utan även i företagets namn och varumärke. Detta har setts som en strategi för att skapa ett hållbart anseende.⁶⁹

Det finns dock olika syn på hur en låg respektive hög profil påverkar ett företags anseende. En del företag vill upplysa omvärlden om att de finns, och på så sätt bygga sig ett hållbart anseende, och andra vill hålla en låg profil. Det finns enligt Fombrun inget rätt eller fel i denna fråga, båda taktikerna kan hjälpa till att skapa ett hållbart anseende och ett ekonomiskt värde. Den bakomliggande orsaken till varför en del företag vill hålla en låg profil är att de vill undvika baksidan av mycket uppmärksamhet. Mycket uppmärksamhet innebär högre förväntningar ifrån allmänheten på att företag ska göra rätt saker på rätt sätt. Genom att hålla en låg profil så undviker företag att granskas och dömas på samma sätt som mer uppmärksammade företag.⁷⁰

Rayner utvecklar denna diskussion med att påpeka att en del företag är nära förknippade med dess varumärken och att andra inte alls är det. I de fall där en produkts varumärke och anseende inte är nära förknippat med hela företagets anseende så kan en kris gällande denna produkt ha en minimal effekt på företagets anseende. Detta beror på den berörda produktens strategiska betydelse för företaget som helhet och dess huvudsakliga verksamhet. Rayner avslutar denna diskussion med att påpeka att oavsett om det gäller ett företag som är nära förknippat med dess produkters varumärken eller dess eget varumärke så är teknikerna för att förebygga och hantera kriser desamma.⁷¹

3.2 Teorier kring företagskriser

3.2.1 Företagskriser

Kris är ett begrepp som definieras på en mängd olika sätt i litteraturen. Enligt Pauchant och Mitroff i Järlevi et al har en undersökning gjorts där flera kommunikationsspecialister och företagschefer intervjuats. Studien visade att begreppet var mycket vagt definierat hos respondenterna och dessutom överanvänt.⁷² Vi kommer i detta kapitel att ge läsaren en bild av hur den valda litteraturen definierar en kris.

Enligt Järlevi et al. kan krisdefinitioner delas in i två kategorier. Den förstnämnda fokuserar på bestämda händelser såsom dödsfall, brand eller förskingring. I denna kategori tillskrivs såtillvida enskilda händelser krisstatus.⁷³ Den andra kategorin fokuserar likt, Misra och Pearson, på vad resultatet av en eller en serie av händelser blir. En kris hotar enligt författarna hotar en produktlinjes, affärsenhets eller hel organisations existens. Detta kan vara en händelse som sätter medarbetarnas, kundernas eller samhällets hälsa eller säkerhet i fara, eller som hotar att radera allmänhetens förtroende för organisationen och därmed sätter företagets anseende på spel.⁷⁴

⁶⁹ Fombrun (1996) s. 41

⁷⁰ Ibid s. 32

⁷¹ Rayner (2003) s. 10

⁷² Järlevi et al. (2002) s. 14

⁷³ Ibid s. 14

⁷⁴ Misra och Pearson (1997) s. 51-65

Även Pinsdorf använder sig av en resultatorienterad definition av begreppet kris. Enligt författaren kan kriser vara både självförvållade och uppstå på grund av utomstående faktorer. Risk, verkning, synlighet och nackdelar i samband med krisen kan enligt Pinsdorf variera från en kris till en annan.⁷⁵

Vi har valt att använda oss av Blands definition av en kris som vidareutvecklar det resultatorienterade synsättet. Denna är: *'A serious incident affecting, for example, human safety, the environment, and/or product or corporate reputation – and which has either received or been threatened by adverse publicity'*.⁷⁶

Denna definition innefattar även närvaron eller hotet från publicitet som enligt Bland *'turns a crisis into a Crisis'*. Bland menar att det inte är krisen i sig som skadar ett företag utan vanligtvis publiciteten kring krisen. Författaren menar även att det finns många definitioner och att det viktiga är att ha en relativt låg tröskel för när man definierar en händelse som en kris. Detta för att vara beredd på att en inte så allvarlig händelse kan utvecklas till något värre. Författaren påpekar även att *'perception is reality'*, det vill säga att en kris handlar inte om vad som verkligen skett utan om vad folk tror har hänt.⁷⁷

Dowling ger ingen specifik definition av en kris men menar på att en kris genomslag på ett företags anseende beror på bland annat mängden publicitet i media samt vilken ton denna har.⁷⁸ Detta talar för Blands syn på kriser.

3.2.2 Krisers uppkomst

Gällande hur en kris utvecklas så finns det flertalet definitioner. Rayner använder sig av Michael L Shermans (Chief Operating Officer, AIG Europe (UK) Limited) citat kring hur en kris utvecklas: *'An event can become a crisis because it threatens a company's short-term prospects and, if the event is mismanaged, its long-term survival. Companies rely on delicate inter-relationships for their mandate to operate. When these relationships are jolted and profitability threatened by an internally or externally generated disaster, companies with a strong reputation that act quickly to maintain stakeholder confidence, underpin sales, protect their market position and communicate with regulators will be the companies that go furthest toward guarding share holder value'*⁷⁹

Det är enligt Pinsdorf möjligt att dela in kriser i kategorier efter vad som orsakade krisen. Författaren använder sig av Gerald Meyers, tidigare Verkställande Direktör på American Motors Corporation, indelning av företagskriser i nio kategorier;

1. Förändring av allmänhetens uppfattning
2. Plötsligt skift i marknaden
3. Produktmisslyckanden
4. Ledningsföljder
5. Uttömda ekonomiska resurser
6. Konflikter med arbetskraften

⁷⁵ Pinsdorf (1999) s. 73-74

⁷⁶ Bland (1998) s. 5

⁷⁷ Ibid s. 5

⁷⁸ Dowling (2002) s.252

⁷⁹ Rayner (1999) s. 29

7. Externa attacker
8. Ogynnsamma internationella händelser
9. Reglering eller avreglering av en industri⁸⁰

Anledningarna till en kris uppkomst definieras av Mitroff som: *' a major crisis results when there is a serious breakdown, or malfunction, between people, organizations, and technologies.'*⁸¹

3.2.3 Krisers påverkan på företag

Kriser uppkommer mycket snabbt och rykten samt information om företag sprids lika snabbt. Företag som inte är beredda vid krissituationer kan ställas inför obehagliga fenomen som en dramatiskt fallande aktiekurs, bojkott av företagets produkter och tjänster, konkurshot, försämrad kreditvärdighet, omätligt skadat rykte samt omfattande processer.⁸²

Det finns enligt Rayner många faktorer som kan minska eller öka risken för ett företag att hamna i kris. Hur svårt företaget drabbas beror på hur pass genomtänkt företagets krishanteringsplan är, och kvaliteten hos denna. En filosofisk grund och psykologisk förberedelse på en kris är mycket viktigt. Krisens verkningar beror mycket på var och när krisen skett, samt vilka som drabbats. Även medias uppmärksamhet och intresse för krisen beror på dessa faktorer.⁸³

Mitroff och Pearson skiljer på kriser som inträffat på grund av naturkatastrofer och kriser som inträffat på grund av att människor begått misstag. Allmänheten tenderar att reagera mer negativt inför den senare sortens kriser. Det finns förståelse för att naturkatastrofer inte kan förutspås men när människor felat så anses det att detta hade kunnat förutspås. Den sortens kriser som inträffat på grund av människors misstag kan radera ett företags anseende. Detta kan vara ett anseende som har tagit år att bygga upp.⁸⁴

3.3 Teorier kring anseenden, risker och kriser

3.3.1 Anseenderisker

De flesta författarna till de verk vi tagit del av kopplar samman teorier kring företags anseenden och de risker som hotar detta. Begreppet anseende kopplas i en mycket liten utsträckning till dessa diskussioner. Fombrun nämner exempelvis att företag med ett gott anseende utsätts för mindre risk att hamna i en kris.⁸⁵

Dowling menar att ett företags anseende är en av de viktigaste immateriella, strategiska och mest svårimiterbara tillgångarna. När företag inte engagerar sig i aktiv planering av sitt anseende så utsätter sig företaget för en större risk att hamna i en kris. Författaren anser att många ledningsgrupper inte förstår värdet av ett gott anseende. Dessutom så är det få

⁸⁰ Pinsdorf (1999) s. 73-74

⁸¹ Mitroff (2004) s. 3

⁸² Regester (1989) s.14

⁸³ Pinsdorf (1999) s. 73-74

⁸⁴ Mitroff och Pearson (1993) s. 49-52

⁸⁵ Fombrun (1996) s.73

ledningsgrupper som förstår hur ett anseende formas, och vad allmänheten tycker om deras företag. I och med att företagen inte vet hur anseenden formas så vet de därmed inte heller hur de ska hantera sitt anseende. Dowling anser vidare att företag även inte vet vad de ska mäta och därför vet de inte om att de har ett problem med sitt anseende. Dowling menar att detta spår på en påbörjad kris, och om felaktiga åtgärder utförs i ett tidigt skede så kan detta göra mer skada än nytta.⁸⁶

Enligt en undersökning som Economist Intelligence Unit (EIU) genomfört så är risker kopplade till företags anseenden ett av de största hoten mot företag idag. Detta hot anses större än vad marknadsrisk, teknologisk utveckling, humankapital och lagstiftning gör. 85 procent av respondenterna i denna undersökning bekräftade att risken att företagets anseende ska skadas har ökat anmärkningsvärt de senaste åren. Respondenterna som bestod av 269 företagsledare svarade även att ett gott anseende har blivit en allt större konkurrensfördel och därför har allt mer fokus lagts på riskhantering inom detta område. Även de allt större hoten ifrån media och informationsspridning via nya kanaler såsom Internet har gjort att företag måste tänka på sitt anseende i alla aktiviteter de är involverade i. Det största hotet mot anseendet var enligt en tredjedel av respondenterna misslyckanden med att följa lagar eller förordningar. De hoten som företagsledarna såg som störst därefter är att företaget skulle misslyckas med att leverera minimikraven på produkt och service kvalitet till kunderna och att förknippas med oetiskt beteende. Av de utmaningar som anseendet och riskerna är kopplade till så ansåg de flesta företagen att krishantering var det område som de ansåg sig vara sämst på. I de flesta företagen låg ansvaret för detta arbete hos den verkställande direktören (CEO). Den verkställande direktören skulle enligt respondenterna sätta den moraliska standarden och hantera de strategiska frågorna och koordinera arbetet med riskhantering. Om det inom företaget fanns en särskild avdelning för riskhanteringsarbete så ansågs denna ansvara för de mer tekniska bitarna inom detta område. Mer än två tredjedelar av respondenterna ansåg att risken som förknippas med företagets anseende är svårare att hantera än övriga risker.⁸⁷

Även Rayner kopplar samman begreppen anseende och risk. Författaren menar att företag som aktivt arbetar med att underhålla sitt anseende och som uppmärksammar risker och undviker risker i så stor utsträckning som möjligt. Detta innebär vidare att företagen upprätthåller intressenternas förtroende vilket i slutändan medför att dessa företag är bättre rustade inför kriser.⁸⁸

3.3.2 Anseende och kris

Företag som hamnat i kriser klarar sig ur dessa olika fort och konsekvenserna blir även olika. Undersökningar visar att krisens längd och dess konsekvenser beror på hur ett företag sköter krisen och vad företaget har för anseende innan krisen.⁸⁹

Fombrun och van Riel drar paralleller mellan företags anseenden och en goodwillreserv, som agerar som en buffert om företaget hamnar i en kris. Desto bättre anseende företaget har desto mer dämpas företagets fall. För att illustrera anseendets betydelse för företag i kris refererar Fombrun och van Riel i *Fame and Fortune: How Successful Companies Build Winning Reputations* till J.R. Gregorys undersökning av företag på New York Stock Exchange efter marknadskraschen 1997. Gregory undersöker i denna hur ett antal företags aktiepriser

⁸⁶ Dowling (2002) s. 10-12

⁸⁷ Salierno (2006) s.17

⁸⁸ Rayner (2003) s. 273

⁸⁹ Fombrun & van Riel (2004) s. 35

utvecklades efter marknadskraschen. Vad som framkom var att de företagen med ett gott anseende klarade sig bättre ur krisen, och påverkades inte i lika stor utsträckning av marknadskraschen som de företagen med ett sämre anseende.⁹⁰

Dowling menar att anseendekriser kan bero på allt ifrån bristande socialt ansvarstagande, till bristande moral hos ledningsgrupper eller en alltför kortsiktig och aggressiv försäljningstaktik. Även bristande marknadsföring, misslyckade produktlanseringar och yttre faktorer såsom avreglering av marknader, som visar att vissa företag inte klarar av den hårdnande konkurrensen, kan göra att en anseendekris utvecklas.⁹¹

Kriser underminerar företags bild av att vara professionella. Detta degraderar företagets image och om krisen även leder till mindre respekt, tillit och förtroende så har företagets anseende skadats. Genomslaget hos krisen på företagets image och anseende beror på tre faktorer:

- (1) Hur bilden av företaget ser ut innan krisen
- (2) Krisens storlek och omfattning
- (3) Mängden publicitet i media och dennas ton⁹²

Rayner menar att ett gott anseende inte bara genererar positiva finansiella resultat, i och med att intressenterna är trogna företag med goda anseenden. Ett gott anseende verkar även som ett skydd om företaget hamnar i en kris. Företag med ett gott anseende i intressenternas ögon ges oftare en livsviktig andra chans efter en kris.⁹³

3.4 Teorier om krishantering

3.4.1 Krishantering

Misra och Pearson menar att en del kriser inte går att undvika, hur väl förberedd organisationen än är. Det är enligt författarna inte realistiskt att tro att företag genom krisberedskap och förebyggande handlingar ska kunna undvika samtliga risker. Vad som talar för att företag aktivt bör uppmärksamma risker och utveckla krishanteringsprogram är att krishantering och förberedelser gör att en del kriser undviks. Dessutom hanteras de kriser som drabbar företaget mer effektivt. Organisationen lär sig även mer av de kriser som drabbar dem när de har en förståelse för krisförberedelser och krishantering.⁹⁴

Regester menar att ett företags förmåga att hantera en kris avgör om de kommer klara av krisen, och i vissa fall kan ett företag till och med få nya kunder genom skicklig krisåterhämtning. Regester diskuterar hur företagskriser uppmärksammas allt mer idag. I och med utvecklingen emot en allt större mediabevakning och transparens så har ansvarstagande blivit allt viktigare för företag idag. Det finns en allmän förväntan på att företag vid krissituationer ska ge snabba och exakta redogörelser för vad som hänt och vilka åtgärder som ska vidtas⁹⁵ Effektiv respons ifrån företag vid en kris kan innebära en konkurrensfördel för

⁹⁰ Fombrun & van Riel (2004) s. 36

⁹¹ Dowling (2002) s. 10-12

⁹² Ibid s. 252

⁹³ Rayner (2003) s. 273-274

⁹⁴ Misra och Pearson (1997) s. 51-65

⁹⁵ Regester (1989) s.14

företaget och ineffektiv krishantering kan på samma sätt innebära en nackdel. Ineffektiv respons vid krishantering kan till och med sätta ett företags hela framtid på spel.⁹⁶

Ett företag bör enligt Regester planera för det oväntade och anta en positiv inställning till krishantering. Genom att göra detta kan företaget bygga upp ett förtroende och en positiv image hos sina intressenter vilket hjälper dem vid en eventuell kris. Det gäller även att se till att företagets planer för krishantering stämmer överens med allmänhetens förväntningar.⁹⁷

Även Garcia menar att det som kan skada ett företag i kris allra mest är om de drabbade och allmänheten får intryck av att företaget är indifferent inför de drabbade och inte agerar.⁹⁸ Regester menar att det inte är storleken på krisen som spelar roll för hur svårt företagets anseende, inkomster och organisation drabbas utan effektiviteten och lägligheten i reaktionen ifrån det drabbade företaget.⁹⁹ Garcia menar att det är få företag som förstår hur viktigt det är att agera i krisens initiala skede. Folk kan förlåta företag som gjort fel och därefter gjort rätt för sig men inte företag som varit indifferent för de drabbade och antingen inte agerat alls eller agerat för sent. Det är viktigt att beslut fattas snabbt och att företaget handlar snabbt för att krisen inte ska hinna förvärras. Det värsta företag kan göra när de drabbas av en kris, förutom att ignorera problemet är att ljuga samt att skylla på andra. Dessa misstag kommer enbart att förvärra situationen.¹⁰⁰

Garcia menar att effektiv krishantering innebär att företag snabbare kan fokusera på sin kärnverksamhet och sin produktion och att detta är viktigt ur det finansiella perspektivet. Författaren refererar till en undersökning av företag som drabbats av kriser som gjordes vid Oxford University. Denna visade att effektiv krishantering hos de undersökta företagen innebar att aktiekursen hade sjunkit med 7 procent ett år efter krisen medan ineffektiv krishantering innebar att aktiekursen sjunkit med 14 procent.¹⁰¹

Det är viktigt att företag vid analys av potentiella risker ser över situationer som kan tänkas utvecklas till kriser, och jämför det egna företaget med liknande för att se vilka kriser som drabbat dem. Därefter bör riskerna katalogiseras efter olika riskområden och riskparametrar bedömas. Med hänsyn till detta bör en policy utvecklas med strategier för hur potentiella risker bör hanteras. Det är även viktigt för företag att utveckla effektiva relationer med dem som kan tänkas beröras av dessa kriser så att företagets anseende skadas i minsta möjliga mån.¹⁰²

Framgångsrika krishanteringsprogram delar enligt Fombrun följande egenskaper:

- Ledningen involverades tidigt
- All krisrelaterad kommunikation var centraliserad
- De anställda var informerade
- Ett utomstående stöd för företagets position utvecklades
- Då krisen inte var allokerad vid företagets huvudkontor etablerades lokal närvaro
- Ett aktivt samarbete med media och journalister fortlöpte
- Krisen tolkades utifrån dess rätta kontext

⁹⁶ Salierno (2006) s.17

⁹⁷ Regester (1989) s. 59-61

⁹⁸ Garcia (2006) s. 4

⁹⁹ Regester (1989) s. 59-61

¹⁰⁰ Garcia (2006) s. 4

¹⁰¹ Ibid s. 4

¹⁰² Regester (1989) s. 59-61

- Företaget positionerades för det framtida efterarbetet med krisen
- Kontinuerlig övervakning och utvärdering av framstegen i krishanteringsarbetet fortlöpte.¹⁰³

Dowling nämner ett antal misstag företag bör undvika vid krishantering. För det första så bör företag vara uppmärksamma för att de handlingar som vidtas vid krishanteringen kan orsaka problem inom andra områden. Handlingar sänder olika signaler till olika intressenter och detta bör företag vara väl medvetna om. Ett sätt att ta reda på hur handlingar kommer att påverka företagets anseende är att undersöka om de positiva effekterna av ett gott anseende minskar. Dessa positiva effekter är förtroende, tillit och stöd ifrån intressenterna. Företaget bör även undersöka huruvida intressenterna uppfattar deras handlingar som arroganta, slösaktiga, giriga, dumma eller diskriminerande grupper emellan. Detta för att intressenterna, som ovan nämnt, tappar förtroende för företag som karaktäriseras av dessa egenskaper.¹⁰⁴

Enligt Rayner finns det fem huvudsakliga steg att följa i riskhantering. Dessa utgör en stabil grund att bygga företagets riskhantering kring. Varje företag bör dock se över stegen och analysera deras betydelse för den egna organisationen. De huvudsakliga stegen är:

- (1) Se till att ledningen är engagerad och låt dem ha en tonsättande roll.
- (2) Identifiera risker
- (3) Gör en bedömning och uppskattning av riskerna
- (4) Planera åtgärder
- (5) Övervaka och rapportera utvecklingen¹⁰⁵

Dessa steg resulterar i att företag får information som försäkrar dem om vad de bör göra och som hjälper dem att fatta beslut samt möjliggör förbättringar inför framtiden. Målet är att en medvetenhet om riskhantering ska vävas in i företagets alla skikt, och att samtliga anställda ska ta ansvar för och uppmärksamma risker. Riskhantering bör även uppmuntras av ledningen och hela organisationskulturen bör stödja ett aktivt och positivt arbete med riskhantering. Även alla strategier, policier och processer inom företaget bör genomsyras av detta tänkande.¹⁰⁶

3.4.2 Det interna perspektivet

Cagle skriver om hur viktigt det är att hålla personalen informerad vid en kris. De anställda kan var företagets bästa ambassadörer, särskilt vid en kris. Om möjligt så ska personalen informeras om krisen först. Därefter bör de tillhandahållas med korrekt och uppdaterad information så att de kan svara för företaget om de kontaktas av media eller om blir frågade av nära och bekanta. Ju bättre informerade personalen är desto mer korrekt bild av krisen kan de ge till andra.¹⁰⁷

Även Bailey menar att det är viktigt att informera personalen vid en kris. Personalen spelar en kritisk roll i krishanteringsarbetet då de kan hjälpa företaget att lösa sina problem, återfå sitt anseende samt vinna tillbaka marknadsandelar. Företag glömmer ofta detta när de drabbas av en kris. Det är viktigt att se till att personalen förstår krisen och den krishanteringsplan som arbetats fram, att de förstår ledningens sätt att agera och viktigast av allt att de ser sin egen

¹⁰³ Fombrun (1996) s. 205

¹⁰⁴ Dowling (2002) s. 288

¹⁰⁵ Rayner (2003) s. 50

¹⁰⁶ Ibid s. 56-57

¹⁰⁷ Cagle (2006) s. 22

roll och betydelse i krishanteringsarbetet. Personalens stöd och förtroende är en kritisk faktor inte bara vid hanteringen av en kris utan även vid återhämtnings- och återuppbyggnadsarbetet.¹⁰⁸

Engström et al. kommer i *Det är inte lätt när det är svårt: en fallstudie i renomméhantering under en kris* fram till slutsatsen att media inte enbart verkar som samhällsinformatör utan även har en inverkan på hur företag och dess anställda uppfattar en kris. Anställda tar till sig medias bild av företaget, och även om de anställda inte tar till sig denna bild helt och hållet så kompletterar de sin egen bild med information ifrån media. Detta innebär enligt författarna att det är oerhört viktigt att företag sprider korrekt information till de anställda. Även relationen med media bör vara god, så att tydlig och sanningsenlig information sprids. Företag bör enligt Engström et al. informera de anställda innan media hinner göra det. Detta kräver en väl fungerande och effektiv intern kommunikation. Personalen bör uppmuntras i sitt arbete i krisens tidiga skeden för att känna sig betydelsefulla och delaktiga. Genom att informera de anställda ökar detta arbetsglädjen. I de fallföretag som författarna studerat har personalen inte uppmuntrats och fått vara delaktiga på detta sätt och detta har lett till en splittrad bild av företaget och i slutändan ett sämre anseende. De anställda bör ha företagets policies och värderingar i 'ryggmärgen' och vara levande ambassadörer för företaget.¹⁰⁹

3.4.3 Kommunikation vid krishantering

Rayner har utvecklat ett antal punkter som företag bör tänka på för effektiv kommunikation och krishantering. Författaren menar att företag kan göra allt rätt i sin krishantering men om kommunikationen inte är trovärdig eller företaget inte agerar tillräckligt snabbt kan anseendet ändå skadas svårt. De punkter Rayner utvecklat är:

- (1) Försäkra er om att kommunikationen är helt transparent och inkluderar allt det material som är av intresse för intressenterna. Informationen bör vara sanningsenlig, korrekt och konsistent.
- (2) När ni kommunicerar se till att vara tillgängliga och anta rätt ton och approach. Medieträna kärnpersonalen.
- (3) Sträva efter att hitta en bra balans mellan kvantitet, kvalitet och relevans, och tillgodose varje intressentgrupp med den informationen de efterfrågar.
- (4) Undvik överraskningar. Informera om dåliga nyheter så fort som möjligt.
- (5) Övervaka media och deras aktiviteter, hantera media på ett bra sätt. Se till att ha belägg för den information ni går ut med.
- (6) Övervaka Internetaktiviteter som är relaterade till företaget och dess verksamhet.
- (7) Var tillgänglig för kommentarer och svar - speciellt under en kris.
- (8) Tänk noga igenom timingen hos er kommunikation och se till att de meddelanden ni går ut med är konsistenta och inte kan förvrängas.
- (9) Ha detaljerade planer och krishanteringsprogram inövade. Var klar över när en risk övergår till att bli en kris så att krishanteringsarbete kan vidtas så snabbt som möjligt.
- (10) Eftersträva att bygga goodwill hos intressenter i förebyggande syfte. Vårda dessa relationer.¹¹⁰

¹⁰⁸ Bailey (2006) s. 15

¹⁰⁹ Engström et al. (2004) s. 63-67

¹¹⁰ Rayner (2003) s. 209

3.5 Summering av teoretiskt ramverk

I detta avsnitt ges en sammanfattning av de teorier som vi kommer att använda för att analysera det insamlade materialet. Denna del är till för de läsare som vill få en överblick över hur det teoretiska ramverket kommer att användas.

3.5.1 Anseenden

Anseendet och dess komponenter

Vi kommer i denna del att utgå ifrån Fombrun och van Riels definition av anseenden: '*a corporate reputation is a collective representation of a firm's past actions and results that describe the firm's ability to deliver valued outcomes to multiple stakeholders. It gauges a firm's relative standing both internally with employees and externally with its stakeholders, in both its competitive and institutional environments.*'¹¹¹ Vi har även använt oss av Rayners teori som säger att '*perception is reality*'.¹¹² Ett antal respondenter menar även att ett anseende är svårt att imitera vilket även De Castro belyser.¹¹³

Metoder för att mäta anseendet

För att få en bättre förståelse för hur ett anseende bör mätas kommer vi att använda oss av Reputation Institutes mätinstrument, Reputation Quotient (RQ). RQ bygger på faktorer som påverkar intressenternas syn på ett företags anseende. Dessa faktorer är *emotional appeal, products and services, financial performance, vision and leadership, workplace environment* samt *social responsibility*.

Byggandet och upprätthållandet av ett anseende

Ett flertal respondenter anser att ett anseende fungerar som en konkurrensfördel och bör användas som positioneringsstrategi. Detta är även något som Fombrun framhäver i teorin. Även Fombruns teori om hur ett företag bör upprätthålla sitt anseende genom interna övervakningsprogram och externa relationsprogram har tillämpats i detta kapitel.¹¹⁴

De negativa aspekterna av ett gott anseende

Fombruns teorier om hur anseenden kan fungera som konkurrensmedel och ett strategiskt värde för företag samt författarens strategier för att bygga ett hållbart anseende har varit passande att använda i denna del. Fombrun talar även om ett anseende kapital vilket även påpekades av respondenterna.¹¹⁵ Även Greysers begrepp '*caring capitalism*' analyseras.¹¹⁶

3.5.2 Företag och kriser

Definitionen av en företagskris och en förklaring dess uppkomst

Respondenterna definierar en kris på olika sätt liksom teoretikerna. Järlevi et al. menar att en kris kan delas in i två kategorier. Den första kategorin fokuserar på bestämda händelser som dödsfall, brand eller förskingring. I denna kategori tillskrivs enskilda händelser som

¹¹¹ Fombrun och van Riel (1998) s. 230

¹¹² Rayner (1999) s. 27

¹¹³ De Castro (2006) s. 361

¹¹⁴ Fombrun (1996) s.201-202

¹¹⁵ Ibid s. 4-6

¹¹⁶ Greyser (1999) s. 241

krisstatus. Den andra kategorin är den som Misra och Pearson tillhör.¹¹⁷ Begreppet kris definieras av Misra och Pearson utifrån det resultatet som blir.¹¹⁸

Bland tillhör denna andra kategori och vidareutvecklar även detta resultatorienterade synsätt. Vi har valt att använda oss av Blands definition av en kris i vår studie. Denna är: '*A serious incident affecting, for example, human safety, the environment, and/or product or corporate reputation – and which has either received or been threatened by adverse publicity*'.¹¹⁹

Krisplanering

Likt flera respondenter menar Regester att företag bör analysera potentiella risker som kan tänkas utvecklas till kriser. Regesters teorier kring krishantering diskuteras i detta delkapitel.¹²⁰

Krishanteringsarbetet

Det finns många teorier om hur kriser bör hanteras. Samtliga respondenter har dock till stor del haft liknande åsikter om hur en kris bör hanteras. Vi har valt att titta på Garcia och Regester teori som menar att företagets reaktionsförmåga samt effektiviteten och lägligheten i dess reaktioner spelar roll. Rayners teorier kring krishantering har även tillämpats.¹²¹

Vidare analyseras empirin med Regesters, Fombruns och Dowlings teorier kring hur företag bör göra för att bygga upp en positiv image och ett förtroende hos intressenterna då detta hjälper företaget i eventuella krissituationer.

3.5.3 Företagskriser och anseenden

Krisers påverkan på företag och deras anseenden

Under detta kapitel har vi använt oss av Regester och Rayners teorier. Enligt Regester kan företag i kris drabbas på ett flertal olika sätt och företaget ser resultat fort. Företag som hamnar i kris kan drabbas av en fallande aktiekurs, bojkott av företagets produkter och tjänster, konkurshot, försämrad kreditvärdighet, skadat rykte samt omfattande processer.¹²²

Arbete med anseende rustar bättre inför kris

Fombrun bland andra poängterar att företag med ett gott anseende utsätts för mindre risk att hamna i en kris.¹²³ I detta delkapitel kommer Fombruns samt Rayners teorier kring hur företag bör göra för att vara bättre förberedda för en kris tillämpas.

Anseendet – en god grund att stå på

Samtliga respondenter menar att det är vitalt för företag med ett gott anseende. Respondenternas svar har i denna del jämförts med Fombrun, van Riel, Rayner och Dowlings teorier.

¹¹⁷ Järlevi et al. (2002) s. 14

¹¹⁸ Misra och Pearson (1997) s. 51-65

¹¹⁹ Bland (1998) s. 5

¹²⁰ Regester (1989) s. 59-61

¹²¹ Rayner (2003) s. 50 samt Pinsdorf (1999) s. 73-74

¹²² Regester (1989) s.14

¹²³ Fombrun (1996) s.73

Likt ett flertal av respondenterna menar Fombrun att forskare kommit fram till att det är mer effektivt och långvarigt att bygga ett företags komparativa fördelar på ett gott anseende än på de traditionella positioneringsstrategierna. Även Rayners syn på anseende har varit betydelsefull att använda i denna studie. Rayner menar att ett gott anseende agerar som ett skydd om företaget hamnar i en kris. Ett gott anseende ger företag en andra livsviktig chans efter en kris.¹²⁴

Dowlings syn på anseendets betydelse vid en kris har även varit användbar i denna uppsats. Dowling menar att företag inte förstår anseendets stora värde och hur ett anseende formas, vilket gör att de har svårt att veta hur de ska hantera sitt anseende. Detta menar Dowling gör att företagen vid en kris inte vet hur de ska agera för att bevara sitt anseende.¹²⁵

Fombrun och van Riel teorier om att anseendet fungerar som en goodwillreserv har vi även valt att analysera empirin utifrån.¹²⁶

Det interna perspektivet

Fombrun, Cagle och Baileys teorier kring personalens roll används i denna del. Det gäller enligt författarna att hålla personalen informerad och att ge en sanningsenlig bild av företaget.¹²⁷ Även Engström et al.s teorier, som talar om att de anställda bör ha företagets normer och värderingar i 'ryggmärgen' för att kunna agera goda ambassadörer för företaget, används.¹²⁸

Kommunikation vid krissituationer

I detta kapitel jämförs Rayner och Garcias teorier om kommunikation med respondenternas svar. Även Fombruns och Regesters strategier kring detta används.¹²⁹

¹²⁴ Rayner (2003) s. 273-274

¹²⁵ Dowling (2002) s. 10-12

¹²⁶ Fombrun och van Riel (2004) s. 35

¹²⁷ Cagle (2006) s. 22, Bailey (2006) s. 15 och Fombrun (1996) s. 205

¹²⁸ Engström et al. (2004) s. 63-67

¹²⁹ Fombrun (1996) s. 205 och Register (1989) s. 14

4. EMPIRI

I detta kapitel presenterar vi vårt empiriska material, vilket består av material som vi införskaffat genom intervjuer av journalister, kommunikationskonsulter, företagsrepresentanter och av övriga experter inom området. Detta kapitel ger en inblick i våra respondenters syn på anseendets roll vid företags krishantering. Vi kopplar även respondenternas svar till vår teoretiska referensram.

4.1 Anseenden

4.1.1 Anseendet och dess komponenter

Litteraturen har visat att det finns många olika sätt att definiera anseenden på och även respondenterna definierade begreppet på olika sätt.

Enligt Rayner handlar begreppet anseende främst om människors uppfattningar. Rayner menar att anseendet inte alltid speglar verkligheten utan det är hur betraktaren uppfattar företaget och dess anseende som är det centrala. Enligt Rayner påverkar varje kontakt, rykte och skvaller i media till stor del omvärldens uppfattningar av företags anseenden.¹³⁰

Jebsen illustrerar företags anseenden på ett liknande sätt som Rayner. Jebsen beskriver anseenden som organisationernas kommunikation med omvärlden. I sitt sätt att bete sig så kommunicerar de anställda och företagsledningen och detta spelar roll för uppbyggnaden och underhållet av anseendet. Det gör att reputation/perception management är väldigt viktigt. Jebsens utgångspunkt som kommunikationsexpert är att '*perception is real*', det vill säga det som folk tror där ute, som mäts i undersökningar och som media påverkar, är verkligt. Oavsett om dessa uppfattningar är felaktiga så är de en verklighet som företag måste förhålla sig till. Idag är nyhetsspridning mycket snabbare och ryktet kring ett företag sprids fort. Internet är en av anledningarna till att nyheterna blir kända globalt på bara sekunder. Därför är kommunikationen ifrån företag till intressenter viktigare idag än för tio år sedan enligt Jebsen.¹³¹

Enligt Reputation Institutes mätinstrument, *The Reputation Quotient* påverkas intressenternas syn på ett företags anseende av faktorer såsom; hur känslomässigt tilltalande företagets produkter är (*emotional appeal*), vilken typ av produkt eller service som företaget säljer (*products and services*), företagets finansiella resultat (*financial performance*), dess vision och ledarskap (*vision and leadership*), vilken typ av arbetsmiljö företaget erbjuder (*workplace environment*) samt vilket socialt ansvar företaget tar (*social responsibility*). De flesta intressenter förknippar företag som de tycker om med tillförlitlighet. Undersökningen visade även att företag som vill förbättra sitt anseende bör vid kommunikation framhäva produktens eller tjänstens kvalitet, innovationsförmåga och värde. Även intressenternas uppfattning om företagets arbetsmiljö samt socialt ansvar var faktorer som påverkade deras syn på företagets

¹³⁰ Rayner (1999) s. 10

¹³¹ Pål Jebsen 8 maj, 2006

anseende. Däremot hade företagets finansiella resultat och ledarskap liten påverkan på intressenternas syn på företagets anseende.¹³²

Denna undersökning visade sig stämma väl överens med de svar som våra respondenter gett. Jebesen tillade att även medias bild av företag spelar stor roll för vad omvärlden tycker om ett företag. Jebesen menar att det är mycket som påverkar anseendet. Han delar in de faktorer som påverkar företags anseenden i fem grupper.

I centrum ligger:

- *Företagets ledning och dess drift.*

Därefter kommer:

- *Det offentliga Sverige*, det vill säga hur omvärlden förhåller sig till företaget. Om exempelvis ett företag bedriver känslig verksamhet eller inte sköter sig kan den offentliga sidan introducera nya lagar och nya förordningar vilket medför komplikationer för företaget. Relationen med den offentliga sidan är väldigt viktig och att organisationen driver sina *'public affairs'*.
- *Företagets sätt att operera på marknaden*. Detta innefattar hur företaget använder sig av reklam, marknadsföring och personliga uppträdanden via återförsäljare eller säljare. Denna del är väldigt viktigt för hur företaget bygger sig ett anseende på marknaden.
- *Ägarsidan* påverkar också ett företags anseende. Exempelvis om huvudkontoret eller om ägarna uppför sig inkorrekt så påverkar detta anseendet.
- *Den interna sidan*, det vill säga de anställda. De anställda är företagets bästa ambassadörer. Om de egna anställda börjar prata illa om företagets egna produkter riskerar anseendet att försämrans.¹³³

Tham anser att ett företags anseende bygger på långsiktighet, trovärdighet och vinst. Tham menar att intressenterna kan acceptera att ett företag går med förlust ett år eftersom det kan bero på konjunkturen. Om företaget däremot visar förlustsiffror i fem till sex år så tappar omvärlden förtroendet för affärsidén och företaget. Utöver detta menar Tham att det är företagets etik och sociala ansvar samt personalvård och miljöfrågor som påverkar ett företags anseende.¹³⁴

Både Sundewall och Tham menar att ett företags anseende till stor del hänger samman med kvaliteten hos företagets produkter eller tjänster. Detta stämmer även överens med faktorn *Products and services* i Reputation Quotient.¹³⁵ Dessutom menar Sundewall att företags anseenden påverkas av hur företaget levererar produkten eller tjänsten samt hur kunder bemöts och kundklagomål hanteras. Ett anseende bygger inte enbart på den konkreta produkten utan även den utökade produkten, det vill säga vad kunden får utöver själva produkten.¹³⁶

För Rönndahl är företags anseenden kopplade till dess varumärken och vad de *'laddar'* varumärket med. För att ett företag ska bli framgångsrikt så måste det att ladda sitt varumärke med känslor som får intressenterna att tycka att det är stabilt, rejält och etiskt. Det är även viktigt att få intressenterna att känna tillit för företaget. Exempelvis så redogör Rönndahl för varumärket Coca Cola och menar att de har laddat sitt varumärke med *'så mycket mer än vad de egentligen säljer'*. De säljer inte bara drycken Coca Cola utan även en livsstil. Rönndahl

¹³² Fombrun och van Riel (2004) s. 52-59

¹³³ Pål Jebesen 8 maj, 2006

¹³⁴ Pieter Tham 10 maj, 2006

¹³⁵ Fombrun och van Riel (2004) s. 52-59

¹³⁶ Fombrun och van Riel (2004) s. 52-59, Caroline Sundewall 11 maj, 2006, Pieter Tham 10 maj, 2006

påpekar att det som påverkar företags anseenden är deras förmåga att hålla det de lovat. De företag som uttalat exempelvis värnar om miljö och etik drabbas svårare om det visar sig att de inte har hållit det de lovat. Rönndahl menar att det har blivit allt mer viktigt för företag att visa att de värnar om miljö och etik.¹³⁷

Sundewall belyser att ett anseende till stor del påverkas av hur företaget hanterar sina kunder, leverantörer, ägare samt övriga intressenter såsom politiker och personer som beslutar om regelverk. Sundewall menar att det är viktigt *'att du hanterar omvärlden som alla företag lever i'*¹³⁸

Majoriteten av respondenterna menar att det är viktigt att vårda sitt anseende internt inom företaget. Ohlsson tar det dock ett steg längre och menar att det är essentiellt för ett företag att ha ett gott anseende för att vara en attraktiv arbetsgivare. Detta stämmer överens med Fombrun och van Riel som påpekar att ett gott anseende är viktigt eftersom det påverkar de anställda och deras val om vilket företag att arbeta för. Fombrun och van Riel menar utöver detta att företags anseenden påverkar kunders beslut om vilket företags produkt eller tjänst de ska köpa samt investerare i deras investeringsbeslut. Dessutom påverkas media av ett företags anseende och reportrar tenderar att skriva mer om företag med ett gott anseende.¹³⁹

Enligt Eiken är det tre faktorer som påverkar allmänhetens syn på företags anseenden. Dessa är (1) vad kunden får för pengarna, (2) hur pass svårt är det att byta varumärke om kunden är missnöjd, samt (3) om produkten har många metavärden (om kunden får något annat än den objektiva leveransen i och med köpet, som exempelvis status). Även Eikens åsikter stämmer till stor del överens med RQ. Dock vidareutvecklar Eiken resonemanget och tar upp metavärden.¹⁴⁰

Georgson menar att ett företags anseende är alla de associationer som olika intressenter har till företaget. Allt företaget gör bygger upp en bild om företaget och dess anseende hos intressenterna. Företaget kan välja att ta befäl över formandet av dess anseende och arbeta aktivt med det, vilket är något som Georgson rekommenderar. Detta görs genom kommunikation. Företaget bör exempelvis kommunicera vad det har för miljöpolicy och arbetsmiljö. Genom att inte kommunicera detta ökar risken att företaget hamnar i en kris internt eller externt.¹⁴¹

Ett företags anseende och varumärke är teoretiskt sett inte samma sak enligt Georgson. Varumärken är kopplade till konsumenters köpbenägenhet och används för att locka till sig kunder. Medan företags anseenden visar vad intressenterna tycker om företaget i allmänhet. Det har dock visat sig i forskning att begreppen i praktiken ligger väldigt nära varandra. *'Det är svårt att älska produkter och sedan hata det producerande företaget och tvärtom'*.¹⁴²

Eiken menar att ett företag med ett dåligt anseende inte behöver betyda att företaget går med förlust. Produkten eller tjänsten säljs på grund av andra faktorer än anseendet enligt Eiken. *'Big Brother anses vara ett skräpprogram men alla tittar på den ändå'* säger Eiken.¹⁴³ Även

¹³⁷ Ulf Rönndahl 8 maj, 2006

¹³⁸ Caroline Sundewall 11 maj, 2006

¹³⁹ Fombrun & van Riel (2004) s. 4

¹⁴⁰ Odd Eiken 21 april, 2006

¹⁴¹ Mats Georgson 24 maj, 2006

¹⁴² Ibid

¹⁴³ Odd Eiken 21 april, 2006

Hall och Jansäter poängterar detta och refererar till Nestlé och dess kris i början av 80-talet då mödrar i Afrika kunde köpa Nestlés mjölkersättning i form av pulvermjölk. Mjölkersättningen visade sig vara mindre näringsrik än vanlig mjölk och Nestlé anklagades för att ha handlat oetiskt. Hall och Jansäter menar att det visats i undersökningar att Nestlé fortfarande har ett relativt dåligt anseende. Däremot går företaget inte med förlust och har trots allt överlevt krisen, *'människor säger en sak men gör en annan'* menar Hall och Jansäter.¹⁴⁴

Det som influerar ett företags anseende är dels vilka produkter och tjänster som erbjuds. Enligt Georgson påverkar dessutom företags egenskaper som arbetsgivare och förmåga att ta samhällsansvar. Georgson betonar även samma sak som Reputation Institute, det vill säga att företags finanser påverkar dess anseende och det är viktigt att företaget sköter dessa. Även ledarskapet och företagsledaren blir symboler för företaget som i sin tur påverkar anseendet. Georgson menar att det egentligen är allt i företags verksamhet som kommunicerar och formar dess anseende.¹⁴⁵

4.1.2 Metoder för att mäta företags anseenden

De respondenter som har haft åsikter om mer specifika metoder för mätandet av företags anseenden redogörs för nedan. De företagsrepresentanter som intervjuats har inte förespråkat särskilt avancerade metoder, utan refererat till sporadiska studentarbeten, enkäter samt företags börskurser och försäljningssiffror. De experter inom området som intervjuats har överlag förespråkat mer specifika mätinstrument.

Till den förstnämnda gruppen hör Ohlsson som menar att en bra metod för att mäta företags anseenden är kund- samt medarbetarenkäter. Detta är något som E.ON gör cirka vartannat år, och enligt Ohlsson fungerar det bra.¹⁴⁶ Vidare berättar Andersson att Securitas inte använder någon metod för att kontinuerligt mäta sitt anseende utan att det görs vid behov. Ett flertal studenter har dock hjälpt dem att titta på anseendefrågor, men Andersson påpekar att det har skett sporadiskt och att det inte finns någon kontinuitet i detta arbete. Lokalt använder sig Securitas av nöjdhetsindex men detta handlar mer om fakturahantering och om det är ordning och reda på arbetet enligt Andersson.¹⁴⁷ Rönndahl menar att företag kan mäta sitt anseende genom att titta på börskurser och försäljningssiffror.¹⁴⁸ Även Tham menar att börskursen kan ge företag en bra bild av hur pass gott anseende företaget har. Han poängterar till skillnad från Rönndahl att börskursen kan påverkas i positiv riktning av en bevisat god lönsamhet för ett visst år. Tham menar att det som verkligen visar på ett gott och långvarigt anseende i intressenternas ögon är om företaget år efter år har en stark börskurs.¹⁴⁹

Gällande de mer specifika metoderna för att mäta företags anseenden så förespråkar Jebsen en metod som många företag använder sig av nämligen *'share of voice'*. Denna metod går ut på att företaget mäter hur mycket de syns och hörs i jämförelse med konkurrenterna. Det kan både vara positiv och negativ uppmärksamhet. Företaget bör därefter arbeta med att få bort den negativa uppmärksamheten.¹⁵⁰

¹⁴⁴ Hall och Jansäter 24 april, 2006

¹⁴⁵ Fombrun och van Riel (2004) s. 52-59, Mats Georgson 24 maj, 2006

¹⁴⁶ Lisa Ohlsson 12 maj, 2006

¹⁴⁷ Åke Andersson 3 maj, 2006

¹⁴⁸ Ulf Rönndahl 8 maj, 2006

¹⁴⁹ Pieter Tham 10 maj, 2006

¹⁵⁰ Pål Jebsen 8 maj, 2006

Jebsen menar även att företag kan göra undersökningar av vad olika intressentgrupper anser om företaget. Därefter bör dessa parametrar slås samman för att en så bra träffbild som möjligt ska kunna fås. Ofta är perceptionen av anseendet olika i olika målgrupper och då gäller det att göra informationsinsatser för att korrigera de eventuellt felaktiga bilderna eller för att bättra på anseendet där det behövs.¹⁵¹

Georgson menar att *The Reputation Quotient* är ett bra sätt att mäta ett företags anseende.¹⁵² Denna redogörs för mer ingående i kapitel 3.1.3 *Anseendet och dess komponenter*.

4.1.3 Byggnaden och upprätthållandet av ett anseende

Georgson menar att det är 'a och o' för företag att vara medvetna om att de måste arbeta aktivt för att bygga upp ett gott anseende. Det gäller att undersöka vad som eventuellt kan uppfattas som negativt av allmänheten. Därefter är det viktigt att försöka ändra på det. Detta kan göras genom ändrad eller förbättrad kommunikation men även genom att vara äkta och konsekvent.¹⁵³

Tham menar att det är viktigt att företagets VD och ledning har en bra framtoning samt att de uttrycker sig på ett bra sätt i media. Företaget bör agera med öppenhet och vara redo att ge information till media och andra intressenter. Detta är ett av flera sätt som hjälper företag att bygga upp och upprätthålla sitt anseende. Tham anser att byggandet av ett gott anseende är en lång process och att företag inte kan säga efter fem år att de har byggt upp ett gott anseende. Om företaget finns kvar på marknaden efter 20 år har företaget lyckats att skapa sig ett gott anseende.¹⁵⁴

Rönndahl beskriver på ett mer övergripande plan hur företag bygger upp sitt anseende genom att ladda varumärket med det som företaget vill kommunicera till intressenterna.¹⁵⁵

För att bygga upp ett gott anseende finns det tre honnörsord enligt Jebsen; (1) öppenhet; det är viktigt att företaget inte har några hemligheter och om företaget har några hemligheter är det viktigt att förklara varför de är hemliga, (2) ärlighet; att företaget alltid är ärligt och aldrig ljugar, (3) aktivitet; att företaget är en aktiv kommunikatör det vill säga att det informerar om både negativa och positiva utmaningar.¹⁵⁶

När det gäller att upprätthålla ett anseende inom ett företag skiljer sig teorin lite ifrån de svar som vi fick från respondenterna. Fombrun menar att det finns två huvudsakliga aktiviteter företag bör engagera sig i (1) interna övervakningsprogram som bevakar huruvida företagets värderingar och principer efterföljs, samt (2) externa relationsprogram som hanterar kontakterna med huvudintressenterna. Om dessa interna och externa program hanteras på ett effektivt och framgångsrikt sätt kan de hjälpa företag att upprätthålla deras anseende.¹⁵⁷

Rönndahl knyter an till Fombruns teorier om ett internt perspektiv. Rönndahl menar att företag upprätthåller sitt anseende genom att undvika skandaler och genom att bygga en stabil

¹⁵¹ Pål Jebsen 8 maj, 2006

¹⁵² Mats Georgson 24 maj, 2006

¹⁵³ Ibid

¹⁵⁴ Pieter Tham 10 maj, 2006

¹⁵⁵ Ulf Rönndahl 8 maj, 2006

¹⁵⁶ Pål Jebsen 8 maj, 2006

¹⁵⁷ Fombrun (1996) s.201-202

företagskultur där de anställda *'live the brand'*. Hall och Jansäter utvecklar detta och är av den meningen att företags värdegrund är av stor betydelse för företagets anseende. Denna ska definiera vad företaget står för och prägla företagets alla handlingar. Även Douglas påpekar att ett företags anseende har med ett inre perspektiv att göra nämligen företagets kultur. Detta utvecklas vidare under kapitel 4.3.4 *Det interna perspektivet*.

Douglas menar även att det är viktigt att följa upp sitt anseende och att vara konsekvent för att upprätthålla ett företags anseende. Douglas framhäver att det inte tar särskilt många misstag i vissa sammanhang för att ett företags anseende ska förstöras.¹⁵⁸

För att upprätthålla Securitas anseende sponsrar företaget en del aktiviteter och föreningar för att vara den *'goda samhällsmedborgaren'*. De stödjer bland annat SOS Barnbyar och Situation Stockholm. Andersson menar att den här typen av aktioner gynnar företagets anseende. Dock poängterar Andersson att Securitas inte känt av några positiva effekter av detta eftersom de inte *'har mätt det på det sättet'*. Andersson menar att den här sortens aktiviteter ger dem ett gott anseende även i personalens ögon.¹⁵⁹

Rönndahl menar för övrigt att det finns ett flertal företag som kommunicerar en sak till omvärlden men sedan gör en annan och går emot sina värderingar. Detta kan leda till att ett anseendet raderas eftersom företaget därmed tappar förtroende på marknaden.¹⁶⁰

En hållbar affärsidé som genomsyrar hela företaget anser Tham vara den mest centrala faktorn för att upprätthålla ett gott anseende. Utöver detta menar Tham att det är viktigt att produkten som säljs behövs på marknaden. Tham påpekar även att om det kommer fram att ett företag som t.ex. IKEA tillverkar möbler på ett oetiskt sätt genom att använda trä från utrotningsshotade regnskogar så måste de ändra på produkten eftersom det skapar *'badwill'* för företaget. Det är viktigt att hela tiden tänka på hur alla olika delar i företaget agerar och att detta stämmer överens med affärsidén. Dessutom måste företag hela tiden försäkra sig om att den kvaliteten som eftersträvas genomsyrar företagets alla led. Tham menar att det är de största företagen i vårt samhälle idag som har vårdat sin kvalitet och på så sätt sina anseenden och det är därför som de fortfarande finns kvar på marknaden. Därtill har det blivit mer betydelsefullt för företag idag att tillsätta kvinnor i sina styrelser och företag bör arbeta aktivt med detta för att upprätthålla sitt goda anseende.¹⁶¹

Jebsen är av den meningen att företag överlag att framgångsrika på att förvalta sina anseenden. Detta på grund av att de har resurser för att sköta detta på ett professionellt sätt. Jebsen belyser dock att det finns undantag, exempelvis företag som kanske upplevs som bra hos konsumenten men som gör *'konstiga saker'* som de kommer att lida för långsiktigt. Lidl är ett exempel på detta. De vägrar att prata med journalister och Jebsen menar att de på detta sätt försöker skapa en myt kring företaget. Jebsen anser att företag måste hålla ett kontinuerligt tryck i anseendeförvaltningen och fortlöpande titta runt hörnet samt ha ett riskinventeringssystem för att avtäckta kriser. Detta är en punkt som många företag kan bli bättre på enligt Jebsen. Många företag ser inte en negativ händelse eller ett problem som en kris förrän media har fått upp ögonen för det. I stora organisationer är de bättre i detta avseende och ofta finns det riskmanagers eller säkerhetschefer som går igenom hela företaget

¹⁵⁸ Gustaf Douglas 22 maj, 2006

¹⁵⁹ Åke Andersson 3 maj, 2006

¹⁶⁰ Ulf Rönndahl 8 maj, 2006

¹⁶¹ Pieter Tham 10 maj, 2006

och analyserar samt avtäckar risker kontinuerligt. Detta är den bästa anseendeförsäkringen en organisation kan ha enligt Jebsen.¹⁶²

4.1.4 De negativa aspekterna av ett gott anseende

Ett företags anseende har ett strategiskt värde för företaget oavsett om anseendet är negativt eller positivt enligt Fombrun. Ett dåligt anseende kan i vissa fall fungera som en konkurrensfördel eftersom det kan hjälpa till att stärka företaget då företaget blir uppmärksammat. I de flesta konkurrenssituationer förlorar dock företag på att ha ett dåligt anseende eftersom det ligger i människans natur att välja ett företag med ett gott anseende vid köp av tjänster eller produkter.¹⁶³

Företag kan välja att hålla en hög alternativt låg profil. Fombrun menar att det inte finns något rätt eller fel i denna fråga och att båda taktikerna kan hjälpa till att skapa ett hållbart anseende och ett ekonomiskt värde. Anledningen till att en del företag vill hålla en låg profil är att de vill undvika baksidan av mycket uppmärksamhet. Mycket uppmärksamhet innebär högre förväntningar ifrån allmänheten på att företaget ska göra rätt saker på rätt sätt. En låg profil gör det däremot möjligt för företaget att inte bli dömda och bli granskade i samma utsträckning.¹⁶⁴

Även respondenterna har kommenterat de olika aspekterna av ett gott respektive dåligt anseende. Ett gott anseende kan i regel inte vara negativt enligt Jebsen. Fallet blir dock högre när ett företag som öppet kommunicerar en stark värdegrund, såsom Body Shop eller Röda Korset, drabbas av en förtroendekris. Detta för att intressenterna har svårt att tänka sig att en så pass positiv organisation skulle drabbas av detta.¹⁶⁵

Även Georgson anser likt Jebsen att fallet blir högre för välkända företag med kommunicerat goda anseenden. Georgson menar att folk är mer misstänksamma och därmed mer oförlåtande mot företag som är mer välkända. Det är på så sätt paradoxalt, att det är mycket värre för Nike till exempel att få kritik därför att de har mycket att vara rädda. Detta medan anonyma företag potentiellt kan börja om under ett annat namn.¹⁶⁶ Douglas menar det kan vara negativt med ett gott anseende ibland då det gör att företaget ständigt är bevakat och har ögonen på sig. Douglas menar att detta speciellt gäller företag som har mycket konsumentkontakt.¹⁶⁷

Detta stämmer överens med Greysers teorier som menar att företag som uttalat positionerar sig genom sin värdegrund har högre förväntningar på sig ifrån intressenterna. Den strategi som dessa företag använder sig av kallar Greyser för '*caring capitalism*' och dessa företag har mycket att bevisa för intressenterna vilket kan vändas emot dem. Företag som kritiserats för att de överdrivit sina aktiviteter inom områden som miljö och socialt ansvar har bidragit till att deras trovärdighet försämrats i allmänhetens ögon. Allmänhetens förväntningar har i dessa fall höjts till en högre standard.¹⁶⁸

¹⁶² Pål Jebsen 8 maj, 2006

¹⁶³ Fombrun (1996) s. 4-6

¹⁶⁴ Ibid s. 32

¹⁶⁵ Pål Jebsen 8 maj, 2006

¹⁶⁶ Mats Georgson 24 maj, 2006

¹⁶⁷ Gustav Douglas 22 maj, 2006

¹⁶⁸ Greyser (1999) s. 241

Företag med ett gott anseende har större förväntningar på sig enligt Rönndahl. Om företaget kan infria dessa förväntningar stärker de företagets anseende ännu mer. Rönndahl påpekar dock att om det motsatta händer, och företaget inte kan leverera vad de lovat, så kan krisen förvärras avsevärt. Rönndahl poängterar även att företag med ett gott anseende, såsom Body Shop, HM och IKEA, har mer att förlora än företag med ett sämre anseende. Företag med ett högt anseende måste för att förebygga detta ha en kontinuitet i sin verksamhet. Det är även viktigt att inte *'overdo it'*.¹⁶⁹

Ett antal av respondenterna har även tagit upp de konsekvenser som ett gott anseende har på företags finanser. Sundewall menar att det kan vara negativt med ett gott anseende i den bemärkelsen att det kan vara kostsamt att upprätthålla detta. Högre anseendekostnader kommer att resultera i att företaget måste ta ut högre priser. Det är då viktigt att företaget kommunicerar till konsumenterna vad de får i utbyte samt att priset känns rimligt för köparna.¹⁷⁰

Georgson menar att ett gott anseende *'egentligen alltid är bra'*. Han menar dock att det inte alltid är kostnadseffektivt att jobba med företagets anseende och att vissa företag egentligen skulle behöva tänka lite mer kommersiellt. Georgson kan inte se någon annan anledning till varför det skulle vara negativt utan menar att det är bättre med ett gott anseende *'everything else being equal'*. Georgson framhäver dock även det som Sundewall sagt om ett gott anseende, det vill säga att det kan medföra att företag får högre kostnader då det kostar att förvalta sitt anseende. Även Georgson poängterar att detta i sin tur kan leda till att företaget måste ta ut högre priser för det de säljer. Georgson påpekar att *'i vissa fall är det därför en konkurrensfördel att vara den som säljer billigare och så att säga inte tar ansvar, dessvärre'*.¹⁷¹

Både Eiken och Tham pekar på att det inte alltid är positivt med ett gott anseende för företag i alla lägen. De menar att vissa företag förlorar affärsmöjligheter genom sina etiska värdegrunder.¹⁷²

Andersson tillsammans med Ohlsson är de enda respondenterna som inte kan se att det skulle vara någonting negativt med ett gott anseende. Andersson påpekar att det inte kan vara negativt med en tydlig, uttalad och ambitiös värdegrund.¹⁷³

4.2 Företag och kriser

4.2.1 Definitionen av företagskriser och deras uppkomst

Kris är ett begrepp som definieras på en mängd olika sätt i litteraturen så även bland våra respondenter. Enligt Pauchant och Mitroff i Järlevi et al visar en studie som gjorts bland flera kommunikationsspecialister och företagschefer att begreppet är väldigt vagt definierat och dessutom överanvänt.¹⁷⁴

¹⁶⁹ Ulf Rönndahl 8 maj, 2006

¹⁷⁰ Caroline Sundewall 11 maj, 2006

¹⁷¹ Mats Georgson 24 maj, 2006

¹⁷² Odd Eiken 21 april, Pieter Tham 10 maj, 2006

¹⁷³ Åke Andersson 3 maj, 2006

¹⁷⁴ Järlevi et al. (2002) s. 14

Samtliga respondenter i denna studie definierar kriser utefter det resultatet som blir. Eiken definierar en kris som en serie av händelser som utgör ett existentiellt hot mot företaget, dess lönsamhet samt dess operationella drift.¹⁷⁵ Eiken utvecklar sin definition med att säga att en kris är allt som företaget inte är konstruerat för att hantera, det vill säga händelser eller en serie av händelser som inte har med företagets kärnverksamhet att göra. Eiken menar däremot att en brand inte är en företagskris eftersom brandkåren finns. I en bankrörelse kan väldigt avancerade IT intrång eller bedrägerier inte heller definieras som en kris eftersom företaget är konstruerat för att hantera detta. Däremot kan ett sexuellt övergrepp i personalkåren innebära en kris och hota att rasera banken eftersom företaget inte konstruerat för att ta hand om den typen av problem. Eiken påpekar dock att exempelvis Fritidsresor har fått mycket beröm för hur tsunamikrisen hanterades även om de är konstruerade för att hantera kriser av denna sort. Eiken tillägger dock att tsunami krisen var i en så extremt stor skala att de fick beröm för att de lyckades.¹⁷⁶

En kris är enligt Jebsen när det finns a) en risk för att strategiska värden hotas, b) när det finns en risk för att företaget får ett begränsat handlingsutrymme, samt c) risk för att du förlorar kontrollen över din verksamhet. Jebsen menar att det finns olika typer av kriser: dolda kriser, kriser runt produkter, förtroendekriser, interna kriser samt materiella kriser. Det är svårast att ta sig ur och reparera sitt anseende efter en förtroendekris och detta tar även lång tid. Produktkriser är till skillnad från förtroendekriser generellt enklare att hantera såvida människor inte drabbas.¹⁷⁷

Tham definierar en kris som *'oväntade negativa händelser, som företaget inte har förberett sig på'*. Exempel på kriser är när lönsamheten starkt avviker från tidigare resultat, när det förekommer stora personalavhopp flera månader i rad eller när det förekommer ständiga byten av VD. Ett företag kan tro att de är förberedda på en kris men Tham menar att det är omöjligt att vara förberedd i alla lägen eftersom en kris kommer så oväntat.¹⁷⁸

Jansäter och Hall menar att en kris är *'allt det som förhindrar ett företag ifrån att nå sina mål och som orsakar ett företags fall, alltså i förtroende... man har inget handlingsutrymme kvar vid en kris..'* Företaget själv behöver inte vara den som orsakat krisen enligt Hall och Jansäter. Det kan exempelvis vara en underleverantör som misskött sig.¹⁷⁹

Ohlsson menar att företagskriser är när det går dåligt för ett företag och de tappar kunder. Ohlsson pekar på att detta hänger ihop med företagets anseende. Ohlsson nämner två olika typer av företagskriser: ekonomiska kriser och humanitära kriser. Stormen Gudrun var till exempel en humanitär kris då den var svår att hantera rent praktiskt och många människor drabbades.¹⁸⁰

Securitas har ingen särskild definition av en kris. Andersson påpekar dock att det värsta som kan hända enligt Securitas är att personalen blir skadad.¹⁸¹

¹⁷⁵ Järlevi et al. (2002) s. 14

¹⁷⁶ Odd Eiken 21 april, 2006

¹⁷⁷ Pål Jebsen 8 maj, 2006

¹⁷⁸ Pieter Tham 10 maj 2006

¹⁷⁹ Hall och Jansäter 24 april, 2006

¹⁸⁰ Lisa Ohlsson 12 maj, 2006

¹⁸¹ Åke Andersson 3 maj, 2006

Blands definition av en kris som är: 'A serious incident affecting, for example, human safety, the environment, and/or product or corporate reputation – and which has either received or been threatened by adverse publicity' överensstämmer med Georgsons bild av en kris.¹⁸² Denna syn på kriser bekräftas även av Dowling.¹⁸³ Georgsons definition skiljer sig något från övriga respondenters då denna innefattar medias närvaro. De övriga respondenterna poängterar dock medias stora roll vid kriser och krishantering. Närvaron eller hotet ifrån publicitet är enligt Bland och Georgson det som 'turns a 'crisis' into a Crisis'. Enligt Georgson är en kris 'något som händer som företaget inte kunde förutse och som är medieorienterat, det vill säga att det blir en kommunikationssituation som företaget inte riktigt har kontroll över'. Vidare menar Georgson att situationer där saker och ting 'gått åt pipan' i den mer vanliga affärsverksamheten, såsom exempelvis att företaget har satsat på fel utbud eller har fattat dåliga beslut, inte kan definieras som en kris.¹⁸⁴

4.2.2 Krisplanering

Rönndahl menar att det har hänt mycket i världen som har lett till att det blivit mer fokus på risk- och krishantering. Den största händelsen är 9/11 2001. Rönndahl menar att det hände mycket inom risk management då och framför allt inom 'kontinuitetsplanering'. Kontinuitetsplanering innebär enligt Rönndahl 'planeringen för att upprätthålla kontinuitet inom företaget vid svåra incidenter och vid kriser'. Samma saker har observerats efter bombattentaten i London och i Madrid. Vissa företag har inte klarat av att komma tillbaka till sin normala verksamhet överhuvudtaget medan andra företag nästa dag har haft igång sin verksamhet till fullo. Rönndahl menar att alla dessa händelser har gjort att företag nu börjar utarbeta kontinuitetsplaner i större utsträckning än innan.¹⁸⁵

Även Jebsen pekar på dessa tendenser. Tidigare arbetade JKL mest med reaktiva frågor, 'att släcka bränder' efter att kriser uppmärksammats i media. Idag är 8 av 10 fall proaktivt riskarbete där JKL hjälper företag att släcka bränder internt innan eller utan att de hamnar i media.¹⁸⁶

Kritiska moment i företags anseendehantering är, enligt Georgson, den tiden innan en kris inträffar. Det är viktigt att vara förutseende i detta skede och se vilka saker som kan hamna på agendan och som företaget kan bli utsatta för kritik för. Vissa saker går inte förutse och det gäller att bevaka signaler på eventuellt kommande kriser, samt att ha handlingsplaner för hur sådana kriser ska hanteras.¹⁸⁷ Hall och Jansäter påpekar att inget företag är 100 procent säkert samt att det alltid finns en svag länk någonstans. Det är dock viktigt att företag är medvetna och hela tiden bearbetar sina svaga länkar.¹⁸⁸

Rönndahl menar att det är extremt viktigt att företagsanpassa krishanteringsplanen. Det finns ingen mall för hur det ska gå till utan krishanteringsplanen bör anpassas efter företagets storlek, behov, förutsättningar och rapporteringsvägar. Det går enligt Rönndahl inte att köpa en paketlösning ifrån ett kommunikationsföretag utan det viktigaste är att använda det som

¹⁸² Bland (1998) s. 5

¹⁸³ Dowling (2002) s.252

¹⁸⁴ Bland (1998) s. 5, Mats Georgson 24 maj, 2006

¹⁸⁵ Ulf Rönndahl 8 maj, 2006

¹⁸⁶ Pål Jebsen 8 maj, 2006

¹⁸⁷ Mats Georgson 24 maj, 2006

¹⁸⁸ Hall och Jansäter 24 april, 2006

finns i företaget och att tänka: *'vad kan vi drabbas av?'*.¹⁸⁹ Detta bekräftar vad Rayner sagt, det vill säga att varje företag bör se över generella steg, såsom författarens fem egna steg för effektiv krishantering, och analysera respektive stegs betydelse för den egna organisationen.¹⁹⁰

If identifierar först risker och gör en bedömning samt uppskattning av riskerna. Därefter planerar de åtgärder samt övervakar utvecklingen. Detta överensstämmer med Rayners syn på hur riskhanteringen bör skötas inom företag.¹⁹¹ If startade en helt ny Risk Management organisation i december 2002 som sjösattes i juli 2003. Målet med denna nya organisation är att identifiera och hantera koncernens operationella risker. En av de viktigaste frågorna för avdelningen är att säkerställa kontinuitet inom företaget.¹⁹²

If har under lång tid gjort scenariestudier för att se vad som händer med själva verksamheten vid en kris. De har sedan gjort planer för tänkbara scenarier och utarbetat policies för vad de olika delarna i bolaget ska göra, hur arbetet ska koordineras, vad de ska lägga de ut på hemsidan samt vad de ska säga till sina kunder och övriga intressenter. Utvärderingen är en otroligt viktig del i krishanteringsprocessen enligt Rönndahl. På så sätt förbättras planen kontinuerligt. Många företag gör enligt Rönndahl misstaget att de *'inte håller krishanteringsplanen färsk utan låter den stå och samla damm.'*¹⁹³

Rönndahl påpekar vidare att företag lägger alltför mycket tid och resurser på att identifiera vad som kan ha legat bakom incidenter som lett till kriser. Det viktiga är istället att snabbt veta hur företaget skall hantera kriser och vilka prioriteringar som skall göras när de uppstår och att inte lägga all energi på att analysera varför krisen uppkommit.¹⁹⁴

If lägger däremot ned mycket energi på att kontrollera sina leverantörer och partners för att säkerställa att de har möjlighet att sköta sina leveranser och åtaganden. If ser även över leverantörernas krishanteringsplaner och processer. De ser detta som en del av den egna krishanteringen. Rönndahl menar att krishantering kommer att bli allt mer viktigt i framtiden och även att det kommer att bli ett starkt konkurrensmedel.¹⁹⁵

Tham påpekar att det är viktigt att företag frågar sig själv vad de är minst förebereda på och att de åtgärdar dessa aspekter. Detta för att minimera riskerna för att hamna i en kris på grund av att oväntade ting tas upp som de inte kan försvara. Tham uttrycker att företag bör *'ta tag i liken i garderoben så att de försvinner'* då detta gör dem tryggare.¹⁹⁶ Även Hall och Jansäter menar att det *'gäller att arbeta sig igenom liken i garderoben'*.¹⁹⁷ Även Regester menar att företag bör analysera potentiella risker som kan tänkas utvecklas till kriser. Något som Regester även poängterar i detta sammanhang som ingen respondent belyst särskilt är att det är av stor vikt att företag även utvecklar effektiva relationer med dem som kan tänkas beröras av kriser så att företagets anseende skadas i minsta möjliga mån.¹⁹⁸

¹⁸⁹ Ulf Rönndahl 8 maj, 2006

¹⁹⁰ Rayner (2003) s. 56-57

¹⁹¹ Ibid s. 50

¹⁹² Ulf Rönndahl 8 maj, 2006

¹⁹³ Ibid

¹⁹⁴ Ibid

¹⁹⁵ Ibid

¹⁹⁶ Pieter Tham 10 maj, 2006

¹⁹⁷ Hall och Jansäter 24 april, 2006

¹⁹⁸ Regester (1989) s. 59-61

Av de företag vi intervjuat så genomför If och Securitas krisövningar. Efter varje krisövning gör If en utvärdering och därefter en revidering av krishanteringsplanen. På så sätt förbättras företagets krishantering kontinuerligt.¹⁹⁹ Den kristräning som de båda företagen genomför är snarlikt. Den går ut på att försöka chocka ledningen och de anställda för att se hur de agerar. Andersson påpekar att krisscenarioerna måste vara realistiska annars fungerar det inte. Denna sortens träning görs på återkommande basis i båda organisationerna.²⁰⁰ Securitas använder sig även av journalister från TV som medietränar deras chefer. TV har en otrolig genomslagskraft enligt Andersson och därför är det viktigt att sköta sina framträdanden väl. I och med dessa spel och träning har företaget en bättre beredskap inför kriser.²⁰¹

4.2.3 Krishanteringsarbetet

Garcia och Regester menar att företagets reaktionsförmåga samt effektiviteten och lägligheten i dess reaktioner spelar roll för hur svårt företagets anseende, organisation och inkomster drabbas. Det är oerhört viktigt enligt författarna att handla i krisens tidiga stadier.

Om företag är indifferent inför dem som drabbats av krisen och agerar för sent kan deras anseenden skadas svårt. Garcia refererar till en undersökning ifrån Oxford University som visade att aktiekurserna för de företagen vars krishantering hade varit effektiv hade sjunkit mindre än för de företagen med ineffektiv krishantering.²⁰² Effektivitet och läglighet i företags handlingar samt kommunikation tas upp vidare under kapitlet *4.3.5 Kommunikation i krissituationer*.

Rönndahl menar likt Garcia och Regester att det är viktigt att agera fort när ett företag hamnar i en kris. Lyckas företag att snabbt återgå till det normala höjer de sitt anseende. Anseendet är ett ypperligt konkurrensmedel enligt Rönndahl. Det är viktigt att snabbt komma ut och prata med kunderna för att de ska ha kvar sitt förtroende för företaget. Företag bör i krissituationer göra allt i sin makt för att tillfredställa kunden och vara denna till lags. Rönndahl menar att det ofta krävs det små uppoffringar för att få kunden nöjd.²⁰³ Ett företag som agerade på ett korrekt sätt enligt Rönndahl är Fritidsresor. Fritidsresor gjorde inte mer fysiskt än de andra resebyråerna men skillnaden var att Fritidsresor visade empati och medkänsla och på så sätt framstod de som oerhört kompetenta. Dessutom höll de vad de lovat och *'de gjorde så gott man kunde och de medgav sina misstag samt att de inte skyllde ifrån sig på andra eller underordnade'*. Utöver detta menar Rönndahl att de var duktiga på efterarbetet.²⁰⁴

Ohlsson bekräftar det Rönndahl säger och menar även att anledningen till att Fritidsresor lyckades komma ifrån en kris är att företaget inte är byråkratiskt utan de anställda vågade agera och fatta beslut.²⁰⁵

Enligt Eiken går Crisis management ut på att hindra en allvarlig situation inte blir en kris. I dessa situationer påpekar Eiken att företag måste vara uthålliga. Hur framgångsrikt återuppbyggnadsarbetet är beror på om krisen och återuppbyggnadsarbetet hanterats skickligt. Företag har även olika förutsättningar att klara sig ur en kris enligt Eiken. Det beror inte lika mycket på hanteringen av krisen som på vad det är för tjänster som företaget erbjuder

¹⁹⁹ Ulf Rönndahl 8 maj 2006

²⁰⁰ Ulf Rönndahl 8 maj, 2006, Åke Andersson 3 maj, 2006

²⁰¹ Åke Andersson 3 maj, 2006

²⁰² Regester (1989) s. 59-61, Garcia (2006) s. 4

²⁰³ Ulf Rönndahl 8 maj, 2006

²⁰⁴ Ibid

²⁰⁵ Lisa Ohlsson 12 maj, 2006

kunderna. De företag med tjänster vars nytta är enkel, mätbar och objektiv återhämtar sig lättare och snabbare. Ju färre mätvärden det finns hos en produkt desto mer sårbar är den. Det som gör att krisen går över är främst konjunkturen samt en skicklig ledning enligt Eiken. Eiken påpekar även att *'tiden läker även alla sår'*.²⁰⁶

Douglas menar att företag kan vara med om en kris utan att det rör anseendet. Douglas poängterar vidare att företag som tidigare varit med om en kris som berört deras anseende bör vara på sin vakt. Detta för att det i sådana situationer är extra viktigt att inte gör ett misstag till. Internt bör företaget göra en analys av hur de hanterar krisen enligt Douglas. I detta arbete kan det även vara fördelaktigt att ta in utomstående. Douglas menar att *'man ska tala ur skägget där'* och ge *'beröm inför offentligheten och avhyvlingar privat'*. Företag bör aldrig någonsin hänga ut medarbetare enligt Douglas. För det första tycker folk generellt illa om sådant då de anser att ansvaret sitter i toppen och för det andra så blir den människan en motståndare istället för en medverkare.²⁰⁷

Georgson refererar till *'skolbokssynen'* på krishantering och poängterar att det på en grundläggande nivå är väldigt enkelt. För det första gäller det att acceptera att det verkligen är en kris och att inte *'sticka huvudet i sanden'*. Företaget måste fråga sig själva vad det är som har hänt och varför folk blivit upprörda. Annars är risken stor att företaget inte kan ta tillbaka kontrollen över situationen för att de helt enkelt pratar förbi dem som är förbannade. Enligt Georgson är det väldigt ofta så att företag inte riktigt förstår dessa saker. Därefter så måste företaget vidta de åtgärder som folk önskar se. Georgson sammanfattar detta med att säga att det är *'både en förståelse och en uppriktig vilja att åtgärda det som folk blivit arga på som är grunden i krishanteringsarbetet.'*²⁰⁸ Fombrun bekräftar det som Georgson sagt med sina åsikter om att en kris alltid måste tolkas utifrån dess rätta kontext.²⁰⁹

Såsom Misra och Pearson så påpekar även Jebsen att en del kriser inte går att undvikas, hur väl förberedd organisationen än är. Vad som talar för krishanteringsprogram, som såväl Misra och Pearson som Jebsen poängterar, är att de företag som har ett sådant program hanterar kriser mer effektivt. Misra och Pearson lyfter fram en poäng som inte Jebsen gör, att organisationer med krishanteringsprogram lär sig mer av kriser de drabbas av när de har en förståelse för krishantering och krisförberedelser.²¹⁰

Det finns tio steg mot en katastrof enligt Jebsen, där sju av tio steg är överraskande. Krisen kan ha skett långt ifrån företagets huvudsäte på exempelvis ett dotterbolag. Detta kan innebära att företagsledningen och de krisansvariga inte vet exakt vad som hänt i de första skedena. Det kritiska i detta skede är om företaget känner att de tappar kontrollen över situationen, och att media vet mer än de själva och driver informationsflödet. Detta resulterar ofta i att företagets planeringshorisont krymper och att istället för att försöka tänka längre framåt i tiden så koncentrerar sig krishanteringsgruppen på de för tillfället aktuella problemen såsom hanteringen av medias påhopp. Det handlar i sådana situationer om att ha system och att agera. Även att få rätt personer till att göra rätt saker är viktigt. Det kan hända att planeringshorisonten *'krymper'* runt det fjärde dygnet när krisgruppen börjar bli trött samt känner att de tappat kontrollen. Detta beror oftast på att det saknas system för krishantering och en stark ledare som pekar med hela handen. Företag som har struktur och system för att

²⁰⁶ Odd Eiken 21 april, 2006

²⁰⁷ Gustaf Douglas 22 maj, 2006

²⁰⁸ Mats Georgson 24 maj, 2006

²⁰⁹ Fombrun (1996) s. 205

²¹⁰ Pål Jebsen 8 maj, 2006, Misra och Pearson (1997) s. 51-65

kunna åtgärda problem innan de blir publika har en bra och proaktiv riskhantering enligt Jebsen.²¹¹

Förutsättningarna för att klara sig ur en kris är enligt Rönndahl att företaget har övad personal, en strukturerad plan samt uttalade och klara roller för alla. Detta så att alla vet vad de ska göra. Det är dessutom viktigt att ha ett uttalat mål för hur företaget ska återgå till den normala verksamheten under kontrollerade former. Detta för att företaget så snabbt som möjligt ska kunna återgå till vardagen, de normala arbetsuppgifterna och den ordinarie verksamheten. Rönndahl poängterar även att det är extremt viktigt att ha en enkelhet i sitt krishanteringsprogram för att alla ska förstå vad de ska göra och vilka deras ansvarsområden är.²¹² Även Sundewall menar att det är nödvändigt att veta vem som ska göra vad: vissa ska vara talesmän, vissa ska ta hand om drabbade och vissa ska hantera själva krisen. En lista på vem som ska göra vad och vem som ska säga är enligt Sundewall bra att sammanställa.²¹³

Tham, Sundewall, Rönndahl och Ohlsson menar alla att det är essentiellt att kontinuerligt arbeta med företagets krishanteringsplan och att ständigt uppdatera den. Respondenterna menar vidare att företaget kontinuerligt bör öva på hur krisarbetet ska fortlöpa vid en kris.²¹⁴ Genom att ha en tränad styrelse och anställda kan förebygga att ett företag hamnar i kris. Det kan vara allt från utrymning av en brand till medieträning för att lära direktörer, styrelse och ledning att svara på frågor på ett öppet sätt och att inte visa nervositet menar Tham.²¹⁵

Både Rönndahl och Jebsen menar att det är viktigt att skapa ett kontaktnät med företagets intressenter. Jebsen menar att *'när krisen väl är ett faktum är det för sent att skaffa sig allierade'*. Detta gör företaget genom mycket övning. Rönndahl menar att det är viktigt att låta intressenterna få veta att företagets krishanteringsplaner finns.²¹⁶

Tham menar att det är oerhört viktigt för företag att lägga ner mycket tid på krisarbetet och att verkligen genomföra det arbete de har påbörjat. Det finns många exempel på företag som slutat arbeta med sin krishantering när pressen slutat skriva om krisen. De företag som arbetar på detta sätt kommer att förlora i längden enligt Tham. Som före detta journalist menar Tham att media är experter på att gräva fram detaljer om företag som företagen tror är glömda, och när skandalerna kommer upp till ytan igen blir krisen större än tidigare.²¹⁷

Regester menar att företags krishanteringsförmåga är avgörande för om de kommer klara av en kris. Regester påpekar såsom Tham att väl genomförd krishantering är mycket viktig och att en sådan hantering till och med kan innebära att företag får nya kunder.²¹⁸

Enligt Regester bör företag satsa på att bygga upp en positiv image och ett förtroende hos intressenterna då detta hjälper företagen i eventuella krissituationer. Det är även av vikt att se till företagets krishanteringsplaner stämmer överens med allmänhetens förväntningar.²¹⁹ Även Dowling menar att företag bör vara uppmärksamma på hur handlingar som vidtas vid krishantering påverkar olika intressenters uppfattning på olika sätt. De positiva effekterna

²¹¹ Pål Jebsen 8 maj, 2006

²¹² Ulf Rönndahl 8 maj, 2006

²¹³ Caroline Sundewall 11 maj, 2006

²¹⁴ Tham 10 maj, Sundewall 11 maj, Rönndahl 8 maj, Ohlsson 12 maj, 2006

²¹⁵ Pieter Tham 10 maj, 2006

²¹⁶ Ulf Rönndahl 8 maj, 2006

²¹⁷ Pieter Tham 10 maj, 2006

²¹⁸ Regester (1989) s. 59-61, Pieter Tham 10 maj, 2006

²¹⁹ Regester (1989) s. 59-61

med ett gott anseende är förtroende, tillit och stöd från intressenterna, om detta minskar på grund av vissa handlingar bör företaget hitta alternativa sätt att sköta sin krishantering.²²⁰ Fombrun bekräftar även att effektiv och framgångsrik krishantering beror på om ett utomstående stöd för företags position har utvecklats²²¹

Jebsen pekar på samma sak som Regester, Dowling och Fombrun, det vill säga att det är viktigt för företag att förstå målgruppen när det gäller krishantering. Detta för att kunna förutse hur de olika målgrupperna kommer att reagera under en kris. Det finns ett visst skede i de psykologiska reaktionerna hos människor som det gäller att bejaka. Dessa är 1) förnekelse, 2) ilska, 3) därefter börjar personen förhandla med sig själv och inser till slut vad som hänt och går då in i 4) en depression och mår dåligt av denna insikt, 5) till slut börjar personen i fråga acceptera vad som hänt och börjar bearbeta detta. Detta är psykologiska reaktioner som gäller för de flesta kriser och vet du som avsändare var i dessa skeden som målgruppen är så kan du anpassa budskapet efter detta. Detta gör att budskapet uppfattas på ett mycket bättre sätt.²²²

4.3 Företagskriser och anseenden

4.3.1 Krisers påverkan på företag och deras anseenden

Regester påpekar att kriser uppkommer mycket snabbt samt att rykten och information om dem sprids lika snabbt. Ett företag som hamnar i en kris kan ställas inför obehagliga fenomen såsom en dramatiskt fallande aktiekurs, bojkott av företags produkter och tjänster, konkurshot, försämrad kreditvärdighet, ett skadat rykte samt omfattande processer.²²³

Jebsen belyser likt Regester scenarier som kan drabba ett företag i en kris och vars anseende försämras. Jebsen har valt att dela in dem enligt nedanstående indelning:

1. *Ekonomiska konsekvenser.* Företaget säljer sämre eftersom anseendet och förtroendet för företaget försämras. Dessutom kan börskursen influeras negativt och ägarna bli missnöjda.
2. *Sämre myndighetsrelationer.* Myndigheterna kan tänkas gå in och göra nya regleringar för branschen som gör det mycket svårare att 'navigera' och som ger företaget mindre handlingsutrymme.
3. *Företaget kan utsättas för kritisk granskning i media.* Detta kan leda till att företaget säljer mindre och sjunker i preferens hos kunderna. Det kan även leda till en försämrad image samt ökade reklam- och marknadsföringskostnader eftersom företaget måste bättra på sin image.
4. *Ägarrelationerna påverkas negativt.* Detta kan medföra att aktiekursen påverkas negativt, att varumärket får minskat förtroende samt att förtroendet med investerare försämras. Detta leder till ökade Investor Relations kostnader eftersom företaget måste övertyga investerare med kampanjer och dylikt.

²²⁰ Dowling (2002) s. 288

²²¹ Fombrun (1996) s. 205

²²² Pål Jebsen 8 maj, 2006

²²³ Regester (1989) s.14

5. *Internt blir det lägre produktivitet och sämre affärsfokus.* En kris kan resultera i stora operationella kostnader och ett försämrat förtroende för ledare i organisationen. Detta leder till att företaget måste sätta in interna informationsinsatser.²²⁴

Jebsen sammanfattar detta med att säga att *'om en kris hanteras på ett felaktigt sätt så kan det bli väldigt dyrt'*.²²⁵

Rayner anser att det finns många faktorer som kan minska eller öka risken för ett företag att hamna i en kris. Likt Tham menar Rayner att företagets förmåga att ta sig ur en kris beror på hur företaget hanterar krisen och hur pass genomtänkt företagets krishanteringsplan är.²²⁶ Tham berättar om SAS som vid krisen i Linate endast påverkades i positiv riktning. Detta beror på att företaget skötte krishanteringens så pass bra. SAS var snabba med att kontakta de anhöriga och de företrädde även de anhöriga i rättegångar. De var generösa med skadestånd samt följde upp kontakterna med de anhöriga. Eftersom SAS skötte krisen på ett effektivt, varmt och mänskligt sätt lyckades de vända krisen till något positivt och därmed vann de många sympatisörer. Tham tar även upp Ingvar Kamprad och IKEA som ett exempel på ett företag som vände en negativ händelse till något positivt. Ingvar Kamprad blev anklagad för att ha haft nazistsympatier i yngre år. När Kamprad fick höra detta agerade han fort och gick ut och pratade med de anställda. Kamprad sammankallade även till presskonferens och erkände samt berättade att han ångrade sig. Han var öppen och ärlig vilket Tham menar var en bidragande orsak till att situationen inte utvecklades till en kris. Tham poängterar med detta exempel att en olycka som hanteras med öppenhet och uppriktighet kan stärka anseendet.²²⁷

Även Jebsen kommenterar IKEAs framgångsrika krishantering. Jebsen menar att detta beror på att de har en stark företagskultur, god kommunikation internt, skicklig krishantering men även till stor del att svensk media inte vill krossa denna svenska framgångssaga.²²⁸

Rayner menar att krisens verkningar även beror mycket på var och när krisen skett, samt vilka som drabbats. Även medias uppmärksamhet och intresse för krisen beror på dessa faktorer.²²⁹ Detta påpekar även Ohlsson, som menar att företags sätt att hantera en kris blir noggrant granskat av samtliga intressenter. Massmedia är speciellt hårda i sin granskning.²³⁰ Även Rönndahl menar likt Ohlsson att företag blir föremål för prövning vid en kris. Utkomsten av hur företaget handskas med krisen blir det som kommuniceras till kunderna.²³¹

Det som händer med företag när de försätts i en kris är enligt Georgson att anseendet raseras ganska fort. Vissa företag återhämtar sig fort och ordentligt och andra gör det inte. Georgson menar att de företag som har ett gott anseende innan krisen normalt blir lättare förlåtna och en anledning till det är att företagen är vana att fundera på hur deras företag ser ut utifrån i allmänhetens ögon.²³²

²²⁴ Pål Jebsen 8 maj, 2006

²²⁵ Ibid

²²⁶ Pinsdorf (1999) s. 73-74

²²⁷ Pieter Tham 10 maj 2006

²²⁸ Pål Jebsen 8 maj, 2006

²²⁹ Pinsdorf (1999) s. 73-74

²³⁰ Lisa Ohlsson 12 maj, 2006

²³¹ Ulf Rönndahl 8 maj, 2006

²³² Mats Georgson 24 maj, 2006

4.3.2 Arbete med anseende rustar bättre inför kris

Majoriteten av författarna till de teorier vi tagit del av kopplar samman teorier kring anseende, och de risker som hotar anseendet, med kriser och krishantering. Fombrun bland andra poängterar att företag med ett gott anseende utsätts för mindre risk att hamna i en kris.²³³

Rayner menar att företag som uppmärksammar och undviker risker samt arbetar med att underhålla sitt anseende upprätthåller intressenternas förtroende. Detta i sin tur gör dem bättre rustade inför kriser. Rayner anser att ett gott anseende verkar som ett skydd för företag då det medför att intressenterna ger företagen en livsviktig andra chans efter en kris. Intressenter tenderar även att vara mer trogna företag med goda anseenden, vilket är positivt för de finansiella resultaten.²³⁴ Bland våra respondenter så påpekar Georgson att företag genom arbete med sina anseenden utvecklar en vana att analysera situationer och betrakta sin organisation utifrån vilket hjälper dem i eventuella krissituationer.²³⁵

I övrigt så belyser våra respondenter olika aspekter i denna fråga. Vad som är gemensamt är dock att samtliga respondenter pekar på relationen som företaget har med olika intressentgrupper. Detta stämmer överens med Fombruns teorier. Fombrun menar att det är minst lika viktigt för företag att skaffa sig ett gott anseende hos sina intressenter som att konkurrera om marknadsandelar genom strategisk positionering.²³⁶

Rönndahl menar att det är viktigt att ta kriser på allvar samt att verkligen se till att företaget kan handskas med kriser och incidenter. Detta tror Rönndahl kan förbättra ett företags anseende. Det är av vikt att visa att företaget bryr sig och är rustade inte bara internt utan även externt. Rönndahl tror att detta även är en viktig del i framtida upphandlingar när företaget skriver avtal och då köparen kommer att vilja titta på ens förmåga att operera under svåra förhållanden och kriser.²³⁷ Kunder till If har fått ta del av de krishanteringsövningar som If har gjort. Deras krishanteringsplan skapar därmed ett bättre anseende för företaget och på så sätt fler lojala kunder. If är även 'ute mycket' och träffar kunder för att sprida den kunskap de har om krishantering och detta får kunderna att känna ett mervärde. Rönndahl menar att det är viktigt att dela med sig även av ickeförsäkringstekniska kunskaper till kunderna.²³⁸

Ohlsson anser att det är viktigt att framstå som ett trevligt företag och en attraktiv arbetsgivare. För att vara detta gäller det att ständigt bevaka omvärlden och att ge förmåner till sin personal. Ohlsson menar även att det är viktigt att arbeta med miljövänlighet och visa att företaget ligger i framkant inom branschen. På E.ON jämför de sig med sina konkurrenter för att uppnå detta. De jämför allt ifrån priser till miljöaspekter.²³⁹

Hall och Jansäter menar att det är oerhört viktigt med omvärlds- och trendbevakning. Det finns en mängd aktivistgrupper och det gäller att bevaka dessa samt att '*se hur ser det ut egentligen?*'. Företag bör bjuda in intressenter till dialog och ställa frågor som: '*vilka krav ställer ni och vad kan vi göra för att komma överens?*' Genom att bjuda in till dialog så har företaget möjligheten att reda ut begrepp och därmed undvika falsk ryktesspridning. Det handlar om att vara öppen och rak samt att informera allmänheten så att eventuella

²³³ Fombrun (1996) s.73

²³⁴ Rayner (2003) s. 273-274

²³⁵ Mats Georgson 24 maj, 2006

²³⁶ Fombrun (1996) s. 8-9

²³⁷ Ulf Rönndahl 8 maj, 2006

²³⁸ Ibid

²³⁹ Lisa Ohlsson 12 maj, 2006

missförstånd reds ut. Folk har en stor tro på att de genom köpkraft och bojkotter kan påverka företag och världen. Många företag tar inte seriöst på bojkotter men i dagens samhälle bör de göra detta enligt Hall och Jansäter. Detta då bojkotter och rykten kan skada företag och dess anseenden i större utsträckning än många företag tror.²⁴⁰

Andersson menar att företag genom att agera goda samhällsmedborgare kan skapa sig ett gott anseende och därigenom vara bättre rustade inför en kris. Genom att agera god samhällsmedborgare så skapar företaget ett symbolvärde vilket bygger upp ett förtroende för företaget på marknaden och i slutändan även ger dem ett bättre anseende. Andersson tror även att detta betyder mycket för personalen.²⁴¹ Även Fombrun belyser att ett bra sätt att bygga sitt anseende på är att integrera inte bara ekonomiska utan även sociala aspekter i sina konkurrensstrategier. Många företag med ett gott anseende bygger detta genom att verka som goda medborgare, *'They not only do things right- they do the right things'* som Fombrun uttrycker det.²⁴²

4.3.3 Anseendet – en god grund att stå på

Fombrun anser att alla företag har ett anseendekapital som är viktigt att förvalta väl och ta ansvar för. Anseenden är mycket ömtåligt och företag måste lära sig att vårda dem minst lika noga som exempelvis det finansiella kapitalet.²⁴³

Enligt Fombrun har forskare kommit fram till att det är mer effektivt och långvarigt att bygga företags komparativa fördelar på ett gott anseende än på de traditionella positioneringsstrategierna. Ett gott anseende leder till kundlojalitet och således ökar försäljningen av företagets tjänster och produkter vilket i slutändan genererar vinst för företaget. Fombrun menar att intressenter har förtroende för företag som de respekterar. Ett gott anseende ger komparativa fördelar gentemot konkurrenter eftersom det är svårt att imitera.²⁴⁴ Det har enligt Fombrun och van Riel blivit allt viktigare för företag att differentiera sig genom sitt anseende. Detta beror på globaliseringen som lett till en ökad informationsmängd, produktstandardisering, aktivism samt mediebevakning.²⁴⁵ Även De Castro et al. beskriver anseendet som en allt viktigare resurs för företag idag och förutom att det är svårt att imitera är det även svårt att definiera och mäta.²⁴⁶

Samtliga respondenter ansåg att det är viktigt för företag att ha ett gott anseende. Ett flertal av respondenterna påpekade de finansiella fördelarna med ett gott anseende. Enligt Jebsen så ger ett bättre anseende än konkurrenterna större framgång och detta medför att företaget även säljer fler produkter.²⁴⁷ Sundewall menar att det är viktigt för företag överlag att ha goda anseenden för att överleva på marknaden i dagens hårda konkurrens. Sundewall poängterar dock att företag som är monopolister inte nödvändigtvis är beroende av ett gott anseende.²⁴⁸ Rönndahl påpekar att ett gott anseende *'makes money'*. Eftersom det är stor konkurrens på marknaden idag blir det naturliga valet för kunderna att vända sig till det företaget med störst

²⁴⁰ Hall och Jansäter 24 april, 2006

²⁴¹ Åke Andersson 3 maj, 2006

²⁴² Fombrun (1996) s. 8-9

²⁴³ Ibid s. 9

²⁴⁴ Ibid s. 9

²⁴⁵ Fombrun & van Riel (2004) s. 6

²⁴⁶ De Castro et al. (2006) s. 361

²⁴⁷ Pål Jebsen 8 maj, 2006

²⁴⁸ Caroline Sundewall 11 maj, 2006

vinster. Kunderna vänder sig även till företag som värnar om socialt ansvarstagande, etik och miljö. Dessutom är det viktigt att företaget håller vad de lovar och har kontinuitet i det de gör.²⁴⁹ Tham utvecklar denna diskussion med att påpeka att det är viktigt för företag att skapa ett gott anseende eftersom konsumenterna får större tilltro till företagets produkter vilket i sin tur resulterar i att konsumtionen ökar.²⁵⁰

Det viktiga med ett gott anseende är enligt Georgson att det bidrar med ett stöd som kan delas upp i en passiv och en aktiv del. Den passiva delen innefattar stödet ifrån allmänheten. Detta stöd får främst företag som uppfattas som goda samhällsmedborgare. Denna del gör att människor i regel inte vill gå på företaget med protester och så vidare. Georgson menar att detta hör ihop med en defensiv nivå som företag bör hålla sig vid för att inte '*få en massa skandaler på halsen*'. Om ett företag exempelvis inte har någon miljöpolicy eller jämställdhetsplan, alternativt släpper ut miljögifter även om det är lagligt och därmed inte tar sitt ansvar då '*ber de om trubbel*'.²⁵¹ Sedan så finns den aktiva delen, som går ut på att kunderna går och köper företagets produkter, och det stödet är svårare att få. I många fall talar kunder väl om företag och anser att företagen tar sitt ansvar men ändå så köper de inte företagets produkter. Detta har enligt Georgson drabbat bland annat Coop. Även om Coop ansågs vara goda och äkta så var det ändå inte tillräckligt många konsumenter som bidrog med sitt aktiva stöd.²⁵²

Georgson påpekar först och främst att det finns empiriskt bevis för att företag med ett gott anseende för det mesta repar sig bättre. Georgson har en egen teori, '*Gummisnoddsteorin*'. I denna teori jämför Georgson företags anseenden med en gummisnodd. Företag med ett starkt förtroende har en stark gummisnodd och de kan töja på den, men om den väl spricker så spricker den rejält.²⁵³

Rayner menar att ett gott anseende inte enbart genererar positiva finansiella resultat utan även agerar som ett skydd om företaget hamnar i en kris. Ett gott anseende i intressenternas ögon medför ofta att företag ges en livsviktig andra chans efter en kris.²⁵⁴

Samtliga respondenter i denna undersökning håller med om att ett gott anseende är fördelaktigt vid en kris. Ingen av respondenterna talade om sitt anseende som en av de viktigaste tillgångarna för företag idag, även om de betonade dess betydelsefulla roll. Detta talar för det som Dowling säger, att företag inte förstår anseendens stora värde. Dowling menar även att få företagsledare förstår hur ett anseende formas, vilket gör att de har svårt att veta hur de ska hantera sitt anseende. Vid en kris så vet därmed inte företagen hur de ska agera för att bevara sitt anseende. Detta innebär att de eventuellt beslutar om felaktiga åtgärder som i slutändan leder till mer skada än nytta.²⁵⁵

Fombrun och van Riel menar att det finns två faktorer som påverkar hur fort ett företag kan ta sig ur en kris samt vilka konsekvenser som blir. Dessa är hur företagets anseende såg ut innan krisen samt hur väl krisen sköts. Fombrun och van Riel drar paralleller mellan företags anseenden och en goodwillreserv. Denna reserv agerar som en buffert när företaget hamnar i

²⁴⁹ Ulf Rönndahl 8 maj, 2006

²⁵⁰ Pieter Tham 10 maj, 2006

²⁵¹ Mats Georgson 24 maj, 2006

²⁵² Ibid

²⁵³ Ibid

²⁵⁴ Rayner (2003) s. 273-274

²⁵⁵ Dowling (2002) s. 10-12

en kris. Desto bättre anseende och därmed större goodwillreserv företaget har desto mer dämpas företags fall.²⁵⁶

Även Jebsen illustrerar företags anseenden med en liknande metafor. Jebsen menar att om ett företag byggt upp ett förtroende över ett antal år så är det som en *'trustbank'*. Företaget har ett förtroendekonto som är ett plus när något går fel – vilket det alltid gör enligt Jebsen. Det finns inget företag som aldrig hamnar i en kris. När företaget hamnar i en kris tar företaget ut från detta konto. Det är alltid positivt att ha en buffert på detta konto enligt Jebsen.²⁵⁷ Ohlsson påpekar att om ett företag har ett dåligt anseende innan en kris så måste företaget jobba med att bygga upp anseendet parallellt med hanteringen av krisen vilket är besvärligt. Ohlsson menar såsom Rayner att ett gott anseende betyder överlevnad för ett företag i kris. Även Ohlsson poängterar att företag med ett gott anseende får en andra chans efter en kris.²⁵⁸

Tham menar att företag kontinuerligt bör arbeta med sitt anseende för att vara bättre rustade inför kriser. Om ett företag med ett gott anseende skulle hamna i kris så startar företaget högst upp på betygsskalan. Tham jämför det med betygssystemet i svenska skolor, och menar att det företag som har MVG det vill säga ett gott anseende vid en kris sjunker till ett G. Men däremot ett företag som från början har ett G direkt åker ner till ett IG vid en kris. Tham menar att företag med ett gott anseende får en andra chans och lättare kan komma tillbaka. Detta menar Tham beror på att det finns tidigare artiklar och rubriker om att företaget en gång var bra vilket gör att intressenterna lättare kan förlåta det krisdrabbade företaget. Dessutom raderas inte ett företags varumärke om företaget har ett gott anseende.²⁵⁹

Andersson är övertygad om att ett gott anseende ger företag en god grund att stå på vid en eventuell kris. Andersson menar vidare att om folk anser att ett företag tar sitt samhällsansvar och företaget har ett gott anseende så är folk mer förlåtande då företaget hamnar i en kris.²⁶⁰

4.3.4 Det interna perspektivet

Enligt Douglas kan ett företag aldrig bygga upp eller upprätthålla ett anseende om de inte motsvarar kriterierna inne i företaget. *'Det finns en föreställning om att man med PR-byråer, reklam och så vidare kan trycka ut en bild av ett företag, men om den inte står i samklang med vad företaget står för gällande värderingar och så blir det inte uthålligt'*. Detta leder Douglas till att säga att företags anseende har med företagets kultur att göra. Douglas sammanfattar detta med att säga att *'Kulturen kan aldrig byggas uppifrån, det kan aldrig komma någon uppifrån och bestämma sig för en kultur utan den måste byggas nerifrån.'* Douglas menar att genom att undersöka vad det finns för värdebas i företaget och lyfta fram de delarna som är positiva så bygger företaget sitt anseende. Detta kan göras genom att ta reda på vad folk står för i företaget. Douglas exemplifierar detta med Jan Carlzon som försökte *'trycka på'* SAS en kultur uppifrån som höll ett tag men inte blev varaktig.²⁶¹

Även Fombrun påpekar att företag måste lära sig att skilja på sin image och sitt anseende samt förstå vad som påverkar respektive del. Författaren poängterar såsom Douglas att

²⁵⁶ Fombrun & van Riel (2004) s. 36

²⁵⁷ Pål Jebsen 8 maj, 2006

²⁵⁸ Lisa Ohlsson 12 maj, 2006

²⁵⁹ Pieter Tham 10 maj, 2006

²⁶⁰ Åke Andersson 3 maj, 2006

²⁶¹ Gustav Douglas 22 maj, 2006

marknadsförare och PR-specialister kan förbättra företags image men inte deras anseenden.²⁶²

Det interna arbetet är enligt Hall och Jansäter oerhört viktigt vid ett anseendes uppbyggnad. Det inre arbetet glöms ofta bort trots att det är *'nästan viktigast av allt'*. Samtliga anställda ska känna sig engagerade enligt Hall och Jansäter. Personalen mår ofta dåligt vid en kris och det gäller vid dessa tillfällen att informera personalen väl och att arbeta mycket med det interna. Tillfredsställda medarbetare agerar goda ambassadörer för företaget och det är därför viktigt att alla anställda känner sig stolta över företaget. De anställda har många vänner och en familj som de talar med och om de känner sig dåligt behandlade eller åsidosatta så kommer de att berätta det för sina kontakter. Hall och Jansäter menar även att det är viktigt att bygga en gemensam värdegrund och en kodex som ligger till grund för allt företaget gör. Denna ska svara på vad det är för värden som företaget står för. Allt för få företag har en sådan kodex enligt Hall och Jansäter. Det är internt som grunden för hela företaget byggs och i detta så spelar värdegrunden en stor och viktig roll. Kriser blåser även över fortare om företaget har en stabil värdegrund. Ledningen har en stor roll i att de måste agera förebilder för de övriga anställda. Om det är en ledning med dåliga värderingar så sprids detta ofta vidare i företaget.²⁶³ Andersson bekräftar vad Hall och Jansäter sagt, det vill säga att det är *'viktigt att leva som man lär'*.²⁶⁴

Både Cagle och Bailey beskriver personalens roll i krishantering som kritisk. Båda författarna talar om möjligheten i att de anställda agerar goda ambassadörer. Det gäller enligt dem att hålla personalen informerad vid en kris och allra helst ska de informeras innan övriga intressenter. Författarna påpekar att desto mer korrekt bild de anställda har av krisen och den verkliga situationen, desto mer sanningsenlig bild kan de förmedla till andra. Även Fombrun samt Rayner menar att framgångsrika krishanteringsprogram delar egenskapen att de anställda varit väl informerade.²⁶⁵ Bailey poängterar att personalens roll är viktig under såväl hanteringen som återhämtningen efter en kris.²⁶⁶

Även Engström et al. talar om att de anställda bör ha företagets normer och värderingar i *'ryggmärgen'* för att kunna agera goda ambassadörer. Personalens arbete i krisens tidiga skeden bör uppmärksammas för att de ska känna sig betydelsefulla och delaktiga. I de fallföretag i studien där personalen inte uppmuntrats och fått vara delaktiga har detta lett till en splittrad bild av företaget och i slutändan ett sämre anseende. Författarna poängterar att arbetet med företagets anseende börjar internt, och de anställda spelar roll.²⁶⁷

Sundewall bekräftar det som Bailey, Cagle samt Engström et al. påpekar. Sundewall betonar att hela företaget bör engageras i såväl krishantering som återuppbyggnadsarbetet efter en kris. Om inte alla anställda förstår vart företaget är på väg och det inte finns ett tydligt budskap så kommer krishanteringen inte att fungera. Sundewall sammanfattar detta med att säga: *'Om du inte tror på dig själv internt kan du ju inte få någon omvärld att tro på dig heller.'* Även synen på de anställda som en form av ambassadörer för företaget bekräftar Sundewall samt Jebesen. Sundewall menar att det är viktigt att personalen förstår och tror på företagets policier och handlingar för att de ska agera goda ambassadörer.²⁶⁸ Baileys tankar

²⁶² Fombrun (1996) s.72

²⁶³ Hall och Jansäter 24 april, 2006

²⁶⁴ Åke Andersson 3 maj, 2006

²⁶⁵ Fombrun (1996) s. 205, Rayner (2003) s.56-57

²⁶⁶ Cagle (2006) s. 22, Bailey (2006) s. 15

²⁶⁷ Engström et al. (2004) s. 63-67

²⁶⁸ Caroline Sundewall 11 maj, 2006

om att det är viktigt att se till att personalen förstår krisen och krishanteringsplanen bekräftas även av Sundewall. Enligt dem båda så måste personalen förstå ledningens sätt att agera och se sin egen roll och betydelse i krishanteringsarbetet.²⁶⁹ Även Rönndahl menar att det är viktigt att få de anställda att känna sig stolta över företaget eftersom varje anställd är en marknadsförare för företaget utåt. Rönndahl menar att det även är viktigt att internt kunna handskas med en incident eftersom det skapar trygghet för medarbetarna.²⁷⁰

Det viktigaste enligt Eiken är att våga ta tid på sig och verkligen reda upp krisen samt att först bygga upp substansen i ett företag efter en kris. Företaget måste börja med att bygga upp sitt interna självförtroende och på så sätt bygga upp företaget. Företag kan aldrig bygga upp ett nytt förtroende om de inte har ett självförtroende internt. Eiken betonar att medarbetarna måste tro på företaget. Det externa arbetet kan inte påbörjas om det interna krisarbetet inte är löst. Kriser kan bygga upp och stärka ett företags moral, genom att den skapar *'bunkersammanhållning'* internt. Detta för att företaget känner att de är omgivna av fiender i både media och omgivningen. Ibland leder detta till och med till en ännu bättre sammanhållning än innan krisens uppkomst. Detta kan medföra fördelar för företaget även efter det att företaget återhämtat sig ifrån krisen.²⁷¹ Det är svårt att få de anställda att lita på företagsledningen och företaget i de fall där media sprider överdrivna rykten. Vissa saker är sanna, andra är överdrifter och en del rent av falska. I sådana fall är det svårt för de anställda, enligt Eiken, att veta vad som är sant och inte, och detta motverkar att en bunkersammanhållning skapas. Även om ledaren då är ärlig så har de anställda svårt att ta till sig vad som sägs eftersom de oftast inte vet vad som är sant och inte. Det tar ofta lång tid att reda ut sådana oklarheter men det är nödvändigt att göra det innan det externa arbetet börjar. Företag måste ge det interna arbetet tid för att rensa garderoben helt enligt Eiken.²⁷²

Eikens åsikter om att media påverkar de anställdas bild av företaget bekräftas i teorin av Engström et al. som menar att media inte bara agerar som samhällsinformatör utan även har en inverkan på anställdas uppfattning av en kris. Medias bild av företaget påverkar de anställda och detta medför att företag måste se till att sprida korrekt information till de anställda samt till media. En välfungerande intern kommunikation behövs för att göra detta möjligt. Anställda bör uppmuntras i sitt arbete så att de känner sig delaktiga och betydelsefulla.

4.3.5 Kommunikation i krissituationer

Douglas refererar till *'de gamla reglerna'* gällande företags kommunikation i krissituationer. Dessa är (1) ljug aldrig, det förlåter folk dig aldrig för, (2) gå aldrig ut med en halvfärdig tanke. Det är mycket bättre att hålla tyst än att ha något halvdant och att återkomma, (3) Tro inte att omvärldens agenda och din är densamma. Folk förstår inte hur det är, skilj på rollerna och var medveten om att personer kanske inte är intresserade av vad du är intresserad av.²⁷³

Först och främst anser Douglas att företag bör kommunicera internt och om de även ska kommunicera externa så ska de se till att de har något att säga. Allmänheten bryr sig inte om dina förklaringar utan märker främst att du har gjort fel. De är inte intresserade av en massa förklaringar utan de är intresserade av att företaget går vidare, att ärliga förklaringar ges samt

²⁶⁹ Caroline Sundewall, Bailey (2006) s. 15

²⁷⁰ Ulf Rönndahl 8 maj, 2006

²⁷¹ Odd Eiken 21 april, 2006

²⁷² Ibid

²⁷³ Gustaf Douglas 22 maj, 2006

att företaget drar lärdom av sina misstag. Det finns ingen anledning att redogöra för varje liten åtgärd. Företag har ingen redovisningsskyldighet enligt Douglas. *'De behöver inte prata så mycket om det. De behöver bara inför alla andra klart markera att de tagit intryck av det inträffade.'*²⁷⁴

Även Georgson menar att det gäller att inte överkommunicera krisen och att företaget gjort bort sig. Det gäller att löpande balansera information om krisen och information om de vidtagna åtgärderna men det gäller samtidigt att inte överkommunicera. Georgson belyser att *'ingen blir gladare av att företag ideligen ber om ursäkt. Det ska inte gå till överdrift genom att företaget ideligen påminner människor om hur fel de gjorde.'*²⁷⁵

Rayner och Garcia bekräftar teoretiskt det som respondenterna har belyst, det vill säga att kriskommunikation bör vara transparent samt att all information som delges bör vara sanningsenlig och konsistent. Rayner betonar hur viktigt det är att företag kommunicerar vad de gör på ett trovärdigt sätt och agera snabbt för att se till att anseendet inte skadas svårt. Det gäller enligt författaren att undvika överraskningar och att informera om dåliga nyheter så fort som möjligt.²⁷⁶

Det är efter en kris som kriskommunikationen vidtar enligt Hall och Jansäter. Egentligen är det grundläggande inte krisen i sig utan hur företaget agerar och kommunicerar vid en kris. Öppenhet och ärlighet är oerhört viktigt enligt Hall och Jansäter. Följer företaget dessa regler kan de bli förlåtna ganska lätt men om de under en lång tid väntar med att agera är det oförlåtligt i mångas ögon. Det är essentiellt att företag inte ljuger och döljer saker. När företag säger *'inga kommentarer'* så triggas journalister att fortsätta gräva enligt Hall. Om företaget inte har svar på en fråga ska de be att få återkomma och sedan göra det. Företaget ska alltid *'ge någonting'* då det skapar en trovärdighet. Företaget bör även vara tillgängligt för nya frågor och eventuella oklarheter.²⁷⁷ Detta bekräftar vad Fombrun kommit fram till efter att ha studerat företag som varit framgångsrika i sin krishantering. Enligt Fombrun så delade dessa egenskapen att de hade haft ett aktivt samarbete med media och journalister.²⁷⁸

Ohlsson menar att det är kritiskt att ta tag i problem direkt samt att erkänna. Om företaget är oärligt kan detta orsaka en förtroendekris vilka det ofta tar mycket lång tid att återhämta sig ifrån. Ohlsson kommenterar detta med att säga att det är viktigt att vara öppen, att lägga alla kort på bordet och stå för det företaget gjort.²⁷⁹

Även Rönndahl bekräftar dessa tankar. De grundläggande reglerna vid kriskommunikation är enligt Rönndahl att all kommunikation bör vara enkel, tydlig och inte lova mer än företaget kan hålla.²⁸⁰ Jebesen sammanfattar liknande tankar med att säga att kommunikation bör vara öppen, ärlig, aktiv. Regel nummer ett är enligt Jebesen att aldrig ljuga. Om ett företag inte har något nytt att säga så ska de berätta det, och även berätta de bakomliggande orsakerna. Är det väldigt hektiskt så bör företaget sätta sin egen agenda. Det värsta företag kan göra enligt Jebesen är att låta media driva dem. Jebesen menar vidare att företag inte behöver berätta allt men allt de säger ska vara sant. Om vissa detaljer är hemliga så bör företaget redovisa för

²⁷⁴ Gustaf Douglas 22 maj, 2006

²⁷⁵ Mats Georgson 24 maj, 2006

²⁷⁶ Rayner (2003) s. 209, Garcia (2006) s. 4

²⁷⁷ Hall och Jansäter 24 april, 2006

²⁷⁸ Fombrun (1996) s. 205

²⁷⁹ Lisa Ohlsson 12 maj, 2006

²⁸⁰ Ulf Rönndahl 8 maj, 2006

varför de är det. Jebsen sammanfattar kommentarerna kring kriskommunikation med att påpeka att det är otroligt viktigt att behålla initiativet.²⁸¹ Georgson håller med om att företag inte bör kommunicera om de inte gör vad de säger. Georgson tillägger dock att det beror på vad det är för sorts kris och att det är svårt att säga något generellt.²⁸²

Enligt Jebsen måste företag även tänka på samtliga målgrupper, fråga vad gemene man tycker och inte enbart fokusera på vad media skriver. Jebsen påpekar även att *'ledningsgrupper tycker ofta att det ser nattsvart ut men ofta så är det inte så illa, folk glömmer fortare än man tror. Om krisen sträcker sig över flera år så cementeras bilden men är det en akutgrej så glömmer folk ganska fort'*.²⁸³

Vad som är viktigt i en krissituation enligt Sundewall är att företaget förmedlar samma konsekventa budskap. Kommunikationen med de olika intressentgrupperna såsom politiker, ägare, anställda och kunder måste signalera ett konsekvent budskap. En lista på vem som ska göra vad och vem som ska säga vad är fördelaktigt att sammanställa. I grund och botten handlar det dock om att kommunicera samma konsekventa budskap och att företaget agerar ödmjukt.²⁸⁴

Rayner menar även att det gäller att anta rätt ton och approach. Författaren bekräftar även att tillgänglighet är mycket viktigt.²⁸⁵

Tillgänglighet är även något som Securitas och Andersson tar upp. Securitas har en strategi för kriskommunikation som innefattar några enkla saker som är väldigt tydliga enligt Andersson. Nummer ett är att alltid vara tillgängliga för journalister och ställa upp. Det är även viktigt att aldrig säga *'ingen kommentar'*, utan att ställa sig upp säga *'här är vi och vi har gjort fel i det här fallet och det kan vi förbättra på det här sättet'*. Om företag gömmer sig så blir det bara värre, då hängs de ut folk tänker att *'det är klart att de har skit i bagaget'*. Tillgänglighet, ärlighet och att alltid vara närvarande anser Andersson är allra viktigast.²⁸⁶

Medieträning av personalen är något som Rayner anser vara en viktig förebyggande kommunikationsstrategi.²⁸⁷

Både If och Securitas tar allvarligt på medieträning i förebyggande syfte. If kristränar sin VD så att denne ska kunna uttala sig och kommunicera på rätt sätt vid en kris. Det är viktigt enligt Rönndahl att ledningen inte kommunicerar på samma sätt som de skulle ha gjort till exempelvis aktiemarknaden.²⁸⁸ Andersson och Securitas belyser att företag bör ha en strategi för hur de hanterar kriser i media. Denna bör innefatta vem som går ut med krisen först bland annat. I företag så vill de aldrig släppa fram ledningen först utan helst en informationschef. Det är bättre om någon annan på vägen upp gör bort sig för då kan ledningen gå in och rätta till om något går fel. *'Om chefen skickas fram och han gör bort sig i media så har företaget ingen mer att skicka fram.'*²⁸⁹ Securitas har nedskrivna policier för all personal som beskriver hur de ska hantera media i krissituationer. Securitas vill att det lokala kontoret ska gå ut i

²⁸¹ Pål Jebsen 8 maj, 2006

²⁸² Mats Georgson 24 maj, 2006

²⁸³ Pål Jebsen 8 maj, 2006

²⁸⁴ Caroline Sundewall 11 maj, 2006

²⁸⁵ Rayner (2003) s. 209

²⁸⁶ Åke Andersson 3 maj, 2006

²⁸⁷ Rayner (2003) s. 209

²⁸⁸ Ulf Rönndahl 8 maj, 2006

²⁸⁹ Åke Andersson 3 maj, 2006

media i första hand. De backas upp av huvudkontoret, men det ska vara den lokala chefen som förklarar och uttalar sig. Huvudkontoret är back-up och kan ringas dygnet runt för svar på frågor om hur situationerna ska skötas.²⁹⁰

Douglas menar såsom Andersson att huvudstolparna i kommunikationen med omvärlden är att blanda central och lokal inblandning. Det är mer trovärdigt om det är personer som har haft beröring med katastrofen som kommunicerar än om det är någon ifrån huvudkontoret som försöker förklara något de inte har inblick i. Det är dock mycket viktigt att stötta de lokala ordentligt i den processen.²⁹¹ Fombruns teorier om framgångsrika krishanteringsprogram inkluderar även den egenskapen som Andersson och Douglas har pekat på, det vill säga att lokal närvaro etablerades om inte krisen var allokerad vid företagets huvudkontor.²⁹²

Ohlsson menar att det är av betydelse att företag har massmedia på sin sida.²⁹³ Hall och Jansäter bekräftar detta, samt belyser att företag bör tänka på att media är målgrupp, intressent och kanal. Journalister ställer olika sorters frågor beroende på vilket syfte och vilka läsare de har. Det gäller att sätta sig in i vad olika sorters media kan ha för motiv och gardera sig för alla sorters frågor. Hall och Jansäter bekräftar även vad Rayner sagt, att all information bör utformas så att den inte kan förvrängas.²⁹⁴

Detta bekräftar Rayners teorier kring att det är viktigt att bygga goodwill hos samtliga intressenter i förebyggande syfte, samt att det även är viktigt att vårda dessa relationer. Rayner menar även att det är vitalt att övervaka media och deras aktiviteter. Rayner har en syn på kriskommunikation och förebyggande krisarbete som något som hör ihop. Författaren talar om de proaktiva och reaktiva handlingarna som företag bör göra på samma gång. Detta är något som våra respondenter inte har nämnt i lika stor utsträckning.

Även Jebsen menar att företag måste vara trovärdiga, och gärna ha en ganska ödmjuk profil. Företag bör inte försöka *'måla över'* såsom inget har hänt utan de bör städa upp ordentligt efter en kris.²⁹⁵

Eiken menar även att det är viktigt att företag verkligen kan stå för det de säger. Det mest kritiska momentet enligt Eiken är att företag försöker komma över kriser i en takt som gör att de inte kan stå för det de sagt och leverera det de sagt. *'Om ett företag har sagt att en liknande kris inte hända igen får en sådan kris inte inträffa igen.'*²⁹⁶

Sundewall betonar att företag måste vara väldigt tydliga i din kommunikation och att all information ska vara förankrad internt så att personalen känner igen sig när företaget går ut och förmedlar någonting. *'Internt måste företag ju kunna stå bakom det och förstå det.'*²⁹⁷

Ohlsson menar att företag inte enbart bör försvara sig utan att de också måste vara lyhörda för det som hänt, lyssna och kunna ta emot kritik. Företaget bör visa att de vill skapa en relation

²⁹⁰ Åke Andersson 3 maj, 2006

²⁹¹ Gustaf Douglas 22 maj, 2006

²⁹² Fombrun (1996) s. 205

²⁹³ Lisa Ohlsson 12 maj, 2006

²⁹⁴ Hall och Jansäter 24 april, 2006, Rayner (2003) s. 209

²⁹⁵ Pål Jebsen 8 maj, 2006

²⁹⁶ Odd Eiken 21 april, 2006

²⁹⁷ Caroline Sundewall 11 maj, 2006

och bygga upp ett förtroende igen samt att de inte döljer massa. Det gäller att konstatera att *'Så här är det och vi ska bli bättre och skapa ett förtroende igen'*.²⁹⁸

²⁹⁸ Lisa Ohlsson 12 maj, 2006

5. ANALYS

I detta kapitel sammanfattar vi vad som framkommit i föregående kapitel på ett mer detaljerat sätt och letar efter eventuella mönster. Vi försöker även att se mönster respondentgrupperna emellan. Det är även i detta kapitel som vi återknyter till studiens tre forskningsfrågor och syfte.

5.1 Analysens förutsättningar

Syftet med denna undersökning är:

'...att undersöka huruvida ett gott anseende spelar någon roll för företag vid en kris, och om det goda anseendet i så fall innebär en bättre grund att stå på när företag drabbas av en kris. Även på vilket sätt anseendet spelar roll kommer att analyseras.

Slutligen kommer vi även att försöka komma fram till hur företag i så fall kan arbeta med sitt anseende för att vara bättre rustade inför en kris.'

Detta syfte ska i denna analys besvaras. Detta planerar vi att göra genom att gå igenom respektive område ifrån det empiriska kapitlet och för att dra vidare slutsatser.

Vi kommer att söka samband överlag samt även inom de fyra grupper vi intervjuat nämligen:

- journalister
- kommunikationskonsulter
- företagsrepresentanter
- övriga experter

Vi har i detta kapitel valt att dela upp analysen efter våra tre forskningsfrågor.

1. Spelar ett gott anseende roll för företag vid en kris, och i så fall på vilket sätt?
2. Är ett gott anseende en bättre grund att stå på när företaget drabbas av en kris?
3. Hur kan företag arbeta med sitt anseende för att vara bättre rustade inför en kris?

5.1.1 Spelar ett gott anseende roll för företag vid en kris, och i så fall på vilket sätt?

Inledningsvis frågade vi respondenterna vad ett anseende samt en kris i företagssammanhang är enligt dem.

Respondenternas definition av vad ett anseende innefattar varierar. Sammanfattningsvis menar samtliga respondenter att företags anseenden påverkas av vad företag kommunicerar till sina intressentgrupper. Detta handlar i grund och botten om intressenternas uppfattningar, inte nödvändigtvis om verkligheten. Respondenterna betonar olika aspekter och inga särskilda mönster kan ses i respektive respondentgrupp gällande detta. Sammanfattningsvis påverkar följande faktorer företags anseenden enligt våra respondenter:

- kvaliteten hos företagets produkter och tjänster
- hur kunderna bemöts
- den utökade produkten

- hur anställda behandlas
- hur övriga externa intressenter behandlas

En viss variation framkommer även i respondenternas svar kring vad en kris är. Grunden är dock densamma, samtliga respondenter definierar en kris utefter det resultatet som blir. Detta överrensstämmer till viss del med teorin där det finns olika syner på vad en kris är. Enligt teorin finns det både de som anser att en kris bör definieras efter det resultatet som blir och de som fokuserar på enskilda händelser.

De egenskaper som tillskrivs kriser enligt våra respondenter är att det är en händelse som:

- innebär ett hot mot företagets existens och dess strategiska värden
- innebär ett begränsat handlingsutrymme
- är oväntad
- företaget inte är konstruerat för att hantera

Företagsrepresentanterna i vår studie har minst specifika definitioner av vad en kris är. Andersson och Securitas har ingen direkt definition. Ohlsson och E.ON menar att en kris är när det går dåligt för företaget och de tappar kunder. Enligt Rönndahl är en kris när den normala organisationen inte kan handskas med en situation.

I övrigt syns inga särskilda mönster. De som skiljer sig ifrån mängden är Georgson som likt Bland och Dowling väger in hotet ifrån eller närvaron av media.

När det gäller metoder för hur företags anseenden bör mätas så är det få respondenter som refererar till mer specifika metoder. Vad som är förvånansvärt är att de tre företagsrepresentanterna inte refererar till specifika metoder utan att de och deras företag förlitar sig på enkäter, sporadiska studentarbeten samt börskurser och försäljningssiffror. Detta trots att samtliga företagsrepresentanter förespråkar anseendets viktiga roll för företagets framgång. Detta påpekar Andersson och Ohlsson genom att säga att ett gott anseende är fördelaktigt i krissituationer då det ger företaget en livsviktig andra chans. Rönndahl poängterar det med att säga att ett gott anseende innebär att företaget snabbare kan återgå till sin normala verksamhet efter en kris.

De respondenter som redogör för mer specifika metoder är kommunikationskonsulterna. Trots att anseenden kan verka svåra att mäta i och med deras abstrakta form är både Jebsen och Georgson övertygade om att anseenden går att mäta på ett ingående och för anseenden specifikt sätt. Jebsen och Georgson menar även att dessa metoder är effektiva och att de speglar företags anseenden på ett tillfredställande sätt. Detta talar för de teoretiska modeller som finns för att mäta anseenden.

Övriga respondentgrupper, nämligen journalisterna samt de övriga experterna, förespråkar inga särskilda metoder.

Detta att företagsrepresentanterna förespråkar anseendens stora roll men inte mäter sina företags anseenden talar för det som Dowling säger, det vill säga att företag idag inte förstår hur deras anseenden formas och inte heller ett gott anseendes verkliga värde.

Respondenterna fick därefter svara på vad som händer med företags anseenden när de hamnar i en kris. Majoriteten påpekar att företag utsätts för prövningar och blir noggrant granskade i krissituationer. Samtliga företagsrespondenter poängterar detta.

Majoriteten av respondenterna poängterar vidare att krisers verkningar kan variera och att det därför är svårt att generalisera hur företag påverkas. Vad som framkommer är även att företags anseenden kan styrkas genom skicklig krishantering alternativt raseras i och med dålig krishantering. Tham belyser detta med att säga att en kris som hanteras på ett uppriktigt och öppet sätt kan stärka ett företags anseende. Även Rönndahl påpekar detta. Bland teoretikerna bekräftas detta av Regester. Douglas poängterar dock att anseendet inte alltid påverkas vid en kris.

Jebsen belyser ett flertal konsekvenser för företags anseenden i krissituationer. Dessa är ekonomiska konsekvenser, sämre myndighetsrelationer, kritisk granskning i media, sämre ägarrelationer samt lägre produktivitet och affärsfokus internt. Jebsen sammanfattar detta med att säga att om en kris hanteras på fel sätt kan det bli väldigt dyrt. Dessa konsekvenser bekräftas även i teorin av Rayner och Regester.

5.1.2 Är ett gott anseende en bättre grund att stå på när företaget drabbas av en kris?

Samtliga respondenter anser att ett gott anseende är en bättre grund att stå på överlag. Respondenterna framhäver dock olika fördelarna med ett gott anseende vid en kris. Det går inte att dra några vida slutsatser kring respektive respondentgrupps åsikt i denna fråga då gruppmedlemmarna är av spridda åsikter. Det enda sambandet är att två av de tre journalisterna, nämligen Sundewall och Tham, belyser att anseendets positiva inverkan på företags finansiella resultat. Denna aspekt framhävs i övrigt av Jebsen och Rönndahl. Även Georgson betonar både det passiva samt aktiva stödet som konsumenter ger företag med ett gott anseende. Det aktiva stödet innefattar då köp av företagets varor. Även teoretikerna Fombrun och van Riel framhäver anseendets positiva påverkan på företags finansiella resultat.

Ett flertal respondenter samt teoretiker menar att ett gott anseende verkar som ett skydd när företag hamnar i en kris. Jebsen drar paralleller mellan företags anseenden och en *'trustbank'*. Denna förtroendebank agerar som en förtroendebuffert i krissituationer. Tham drar en liknande parallell men illustrerar företags anseenden med svenska skolors betygssystem. Ett gott anseende liknar ett MVG och vid en kris sjunker anseendet till ett G, vilket innebär att förtroendet för företaget sjunkit men att det ändå finns en grund att bygga vidare på. Om företaget däremot endast har ett G initialt rasar detta till ett IG. Tham vill med detta exempel illustrera att företag med ett gott anseende får en livsviktig andra chans. Även Ohlsson menar att ett gott anseende innebär en andra chans för företag i kris, samt i många fall företagets överlevnad. Andersson håller med de övriga och pekar på att ett gott anseende ger företag en god grund att stå på vid en kris.

Bland teoretikerna så betonar Fombrun och van Riel att krisers konsekvenser påverkas av tillståndet företagets anseende befann sig i innan krisen samt sättet krisen hanteras på. Dessa konsekvenser påverkar även hur fort företaget tar sig ur krisen. Fombrun och van Riel drar liknande paralleller som Jebsen och Tham när de refererar till företags anseenden som goodwillreserver. Även Fombrun och van Riel menar att anseendet agerar som en buffert och dämpar företagets fall när det hamnar i en kris.

Det finns även de som betonar att det finns negativa aspekter av ett gott anseende. Två av de tre respondenterna som är journalister belyser negativa aspekter med ett gott anseende. Sundewall och Tham, som båda är f.d ekonomijournalister, betonar de effekterna på

företagets finansiella resultat. Sundewall belyser att ett gott anseende kan resultera i högre kostnader och Tham menar på att ett gott anseende kan resultera i förlorade affärsmöjligheter.

Båda övriga experter påpekar att ett gott anseende kan vara negativt i vissa avseenden. Douglas betonar att ett gott anseende betyder mer uppmärksamhet och mer ingående bevakning. Detta bekräftas i teorin där Fombrun klarlägger de olika för- samt nackdelarna med en hög respektive låg profil. Georgson menar att folk är mer oförlåtande mot välkända företag med ett gott anseende. Georgson belyser även samma faktum som Tham och Sundewall, nämligen att ett gott anseende inte alltid är kostnadseffektivt.

Av de kommunikationskonsulter som intervjuats så framhäver Jebsen samt Georgson att fallhöjden blir högre för företag med en stark värdegrund. I övrigt menar Jebsen att ett gott anseende i regel inte kan vara negativt. Även Georgson delar denna tanke.

Två av de tre företagsrepresentanterna, nämligen Ohlsson samt Andersson belyser motsatsen det vill säga att ett gott anseende inte kan vara negativt för ett företag. Den tredje företagsrepresentanten, Rönndahl, menar att ett gott anseende medför högre förväntningar och att om företaget inte lever upp till dessa så försämras anseendet nämnvärt på samma sätt som att det kan stärkas om förväntningarna infrias.

Bland teoretikerna så påpekar Fombrun att ett företags anseende har ett strategiskt värde oavsett om det är positivt eller negativt. Vissa fördelar med ett något sämre anseende belyses, nämligen mindre uppmärksamhet och granskning. Fombrun betonar dock såsom respondenterna att ett gott anseende är att eftersträva då ett dåligt anseende leder till förlust i de flesta konkurrenssituationer. Greyser menar att företag som uttalat positionerar sig genom sin värdegrund har högre förväntningar på sig ifrån intressenterna. Sådana företag har mycket att bevisa för sina respondenter vilket i vissa fall kan vändas emot dem enligt Greyser.

Intressanta inlägg i denna debatt kommer ifrån Eiken, Hall samt Jansäter som poängterar att ett dåligt anseende inte behöver vara negativt för företag. Eiken pekar på att ett dåligt anseende inte behöver betyda finansiella förluster och exemplifierar detta med den ökända dokusåpan Big Brother.

5.1.3 Hur kan företag arbeta med sitt anseende för att vara bättre rustade inför en kris?

Fombrun poängterar att ett företag med ett gott anseende utsätts för mindre risk att hamna i en kris. Även Regester menar att ett företag bör bygga upp en positiv image samt tillit bland sina intressenter eftersom det hjälper till vid krissituationer. Enligt Georgson gäller det att vara medveten om att företaget aktivt måste arbeta med sitt anseende. Dessutom menar Georgson att företag genom att arbeta med sitt anseende får en vana i att analysera situationer och betrakta sitt företag utifrån vilket hjälper dem i eventuell krishantering. Det gäller enligt Georgson att följa upp ett företags anseende på ett konsekvent sätt för att få en uppfattning av vad allmänheten uppfattar som negativt respektive positivt hos företaget. Det är sedan av vikt att försöka ändra på de aspekter som allmänheten ser som negativa. Georgson, Hall samt Jansäter anser att detta bör göras genom ändrad eller förbättrad kommunikation.

Två av tre från varje respondentgrupp, det vill säga majoriteten, betonar vikten av att kommunicera med externa intressenter. Respondenterna betonar att det är oerhört viktigt för företag att kommunicera externt både innan och under en kris. Samtliga av dessa respondenter menar att företag bygger upp intressenters förtroende genom att kommunicera på ett ärligt,

öppet och kontinuerligt sätt. Det är även av betydelse att företagen är beredda att dela med sig av information till intressenterna. Genom att bygga upp intressenternas förtroende på detta sätt så bygger företagen även upp ett gott anseende enligt respondenterna. Rönndahl poängterar att det är viktigt att företag lever upp till det som deras varumärke kommunicerar.

Båda de övriga experterna betonar även vikten av att kommunicera på ett konsekvent sätt med sina externa intressenter. Detta är essentiellt för företaget och hjälper till att bygga ett gott anseende vilket därigenom kan hindra eller mildra effekterna av en kris. Både Georgson och Douglas påpekar även att det är viktigt att inte överkommunicera kriser. Företag bör redogöra för vad som hänt och vara ärliga men därefter gå vidare och istället kommunicera vilka åtgärder som vidtas för att reparera skadorna. Douglas poängterar att om kommunikationen sker på ett bra sätt kan företaget undvika att krisen förvärras.

Huvudparten av journalistgruppen och även majoriteten av företagsrepresentanterna menar att företag för att få en så effektiv kommunikation som möjligt bör arbeta med att få en bra framtoning i media. Bland kommunikationskonsulterna var Jansäter ensam om denna åsikt. Respondenterna, menar likt Rayner, att medieträning är en god idé för VD, ledning och övrig personal som ska föra företagets talan. Hall menar att det är betydande att kunna föra sig i media eftersom journalister är skickliga på att vinkla information. Andersson belyser även att bra kommunikation verkar i ett krisförebyggande syfte.

Av de fyra respondentgrupperna var det tre grupper, kommunikationskonsulterna, företagsrepresentanterna samt journalisterna, som betonar vikten av intern kommunikation för att bygga ett företags anseende. Bland de övriga experterna var det endast Douglas som klarlägger detta. Sundewall, Eiken och Douglas betonar vikten av att kommunicera internt *under* krisen, vilket även Fombrun menar är viktigt. Detta medan Ohlsson, Rönndahl, Hall och Jansäter menar att det är viktigt att lägga tonvikten på intern kommunikation *innan* en kris för att skapa en stark företagskultur och få de anställda att *'live the brand'*. Två av tre kommunikationskonsulter påpekar att det är viktigt att skapa en stark värdegrund inom företaget för att skapa ett gott anseende. Det är däremot endast en i journalist-, företagsrepresentant- samt övriga expertgruppen som betonar vikten av detta. Majoriteten av kommunikationskonsulterna menar att det även är av stor vikt att bevaka att företagets principer och värderingar efterföljs. Hall och Jansäter menar att en kris inte drabbar företag lika hårt alternativt inte alls om företaget har en stabil värdegrund. Eiken tillägger att ett företag som inte har ett stabilt inre och en stark kultur inte kan påbörja sitt krishanteringsarbete externt. Eiken menar att många företag vid en kris skapar en *'bunkersammanhållning'* internt vilket gör att företaget återhämtar sig från krisen.

Den övervägande delen av journalisterna och kommunikationskonsulterna poängterar även att det är viktigt att skapa en stabil och trygg värdegrund eftersom de anställda är företagets ambassadörer utåt. Om de anställda inte känner sig stolta och delaktiga i företaget försämras företagets anseende utåt då detta uppfattas av allmänheten.

Samtliga företagsrepresentanter samt Tham och Georgson menar att det är viktigt att företag handlar på ett sätt som gör att de uppfattas som goda samhällsmedborgare i intressenternas ögon. Detta stämmer överens med Fombruns teori om att många företag med ett gott anseende *'They not only do things right- they do the right things'*. Genom att agera etiskt och moraliskt samt värna om miljön kan detta uppnås. Ohlsson anser även att det är mycket viktigt att framstå som ett trevligt företag och en attraktiv arbetsgivare genom att ta hand om sin personal genom bland annat förmåner. Alla dessa aktioner skapar ett symbolvärde för

företaget som bygger upp ett externt förtroende för företaget som i sin tur leder till ett bättre anseende. Därmed skyddar sig företaget ifrån att drabbas svårt av en kris.

Vad vi kan utläsa av vår insamlade empiri är att det är viktigt att tillfredsställa samtliga intressentgrupper. Ohlsson, Hall och Jansäter menar att det är viktigt för företag att kontinuerligt bevaka omvärlden för att vara uppdaterade kring vad deras intressenter samt allmänheten förväntar sig av dem.

Andersson och Rönndahl påpekar även att ett alternativt sätt att bygga upp ett gott anseende på är att dela med sig och att föra en dialog med intressenter om företagets krisplan. Detta skapar enligt båda respondenterna tillit och enligt Rönndahl även mervärde hos de externa intressenterna. Rönndahl belyser även att en god krishanteringsplan gynnar företaget och dess anseende. Det är viktigt enligt Rönndahl att agera fort samt att visa medkänsla och empati vid en kris. Ohlsson bekräftar det Rönndahl säger, och tillägger att det är fördelaktigt för företag att inte vara för byråkratiska. Detta så att de anställda kan agera fort. Företag med anställda som agerar snabbt och effektivt ger en kompetent framtoning enligt Rönndahl. Detta höjer företagets anseenden bland intressenterna både innan, under och efter krisen.

Eiken är den enda respondenten som pekar på att ett företag inte nödvändigtvis måste ha ett gott anseende eller en bra krishanteringsplan för att ha en bättre grund att stå på vid en kris. Som vi nämnde innan menar Eiken att ett dåligt anseende inte nödvändigtvis behöver betyda ekonomiska förluster. Eiken anser att huruvida ett företag klarar sig ur en kris beror på vad det är för tjänster som företaget erbjuder kunderna. De företag med tjänster vars nytta är enkel, mätbar och objektiv återhämtar sig lättare och snabbare. Ju färre metavärden det finns av en produkt desto mer sårbar är den. Eiken menar att det som i övrigt gör att krisen går över är konjunkturen samt om ledningen är skicklig. Eiken framhäver även att *'tiden läker alla sår'*. Sundewall delar till viss del Eikens åsikt, och menar att företag i monopolsituationer inte nödvändigtvis är beroende av ett gott anseende.

Douglas påpekar att företag bör vara uppmärksamma på händelser som eventuellt kan utvecklas till kriser eftersom ett företag som varit med om en kris som berört anseendet är dubbelt så känsligt om de skulle begå ett misstag till.

Sammanfattningsvis så menar samtliga respondenter att det är viktigt att företag inte sticker huvudet i sanden och förnekar kriser utan att de istället bör *'lägga alla kort på bordet'* som Ohlsson och Eiken uttrycker det. Det är essentiellt att företaget visar vilka åtgärder som vidtas för att hantera krisen och skapa trovärdighet. Majoriteten av företagsrepresentanterna klarlägger likt Garcia och Register att det är viktigt att agera snabbt när ett företag hamnar i kris. Det är även viktigt att visa medkänsla och empati för intressenterna som drabbas. Dessutom är en övad personal *'a och o'* för att ett företag ska kunna överleva en kris enligt Rönndahl och Sundewall. Sundewall menar vidare, likt Bailey, Cagle och Engström et al, att hela företaget bör vara engagerade i krishanteringsarbetet. Detta för att om de anställda känner sig delaktiga och betydelsefulla så förbättras deras bild av företaget. Majoriteten av journalisterna och kommunikationskonsulterna påpekar att tillfredsställda anställda agerar som goda ambassadörer och sprider en god bild av företaget till allmänheten. Detta gör i sin tur att företagets anseende förbättras.

Tham betonar att det är viktigt att *'ta tag i liken i garderoben så att de försvinner'* och att företag på så sätt kan förbereda sig inför en kris. Genom att kontinuerligt arbeta med företagets krishanteringsplan och ständigt uppdatera denna så kan kriser förebyggas. Detta är

något som Rayner även framhäver är viktigt. Rayner menar även att det är av betydelse att företag utvecklar effektiva relationer med dem som kan tänkas bli berörda av krisen för att på så sätt skydda företagets anseende. Detta är dock något som respondenterna inte belyser.

Tre av respondenterna, Rönndahl, Eiken samt Tham, betonar vikten av att verkligen lösa kriser på ett grundligt sätt och inte avsluta krisarbetet innan krisen är utredd. De menar vidare att om krisarbetet avslutas när media inte skriver om krisen längre så finns det stor risk för att krisen uppdagas igen och att den får större verkningar än tidigare. Rönndahl tillägger även att det är viktigt att hålla det företaget lovat vid krisarbetet då anseendet annars försvagas i och med att intressenterna förlorar sin tillit för företaget.

Jebsen menar att det är viktigt att känna till sina målgrupper vid en kris för att kunna förutse hur de kommer att reagera. Detta betonar även teorin och förespråkas av Dowling, Fombrun och Regester. Det är enligt Jebsen viktigt att anpassa företagets budskap efter vilken målgrupp företaget vill nå samt beroende på i vilket stadium de befinner sig i. Jebsen fäster uppmärksamheten på att företagets kommunikation i och med detta når fram på ett effektivare sätt, vilket höjer företagets anseende eftersom intressenterna känner sig väl behandlade.

Ohlsson och Andersson, det vill säga majoriteten av företagsrepresentanterna, menar att det är viktigt att ha media på sin sida och att hela tiden vara tillgänglig för media och journalister. Detta minskar risken för att felaktig information sprids till intressenterna. Även Fombrun och Rayner påvisar att de företag som varit framgångsrika i sin krishantering har haft ett aktivt samarbete med media samt journalister.

Vi frågade samtliga respondenter om ett företag kan arbeta med sitt anseende för att vara bättre rustade inför en kris. Svaren varierar inte mycket bland respondenterna. Den övervägande majoriteten menar att företag är mer förberedda på en kris om de kontinuerligt arbetar med sina krishanteringsplaner. Krisförberedelser medför även att kriser hanteras på ett bättre och mer effektivt sätt. Enligt respondenterna är det även essentiellt att utvärdera och uppdatera företags krishanteringsplan för att kunna hantera kriser av olika slag. Det gäller att ständigt göra omvärldsanalyser för att vara medveten om eventuellt nya typer av kriser som kan drabba företagen. Detta överensstämmer med Rayners syn på krisplanering och hantering. Douglas anser att i krishanteringen visar det sig om ett företags anseende är berättigat. Regester framhäver att det är av stor vikt att se till att företagets krishanteringsplaner stämmer överens med allmänheternas förväntningar. Rönndahl utvecklar detta och påpekar även att det är viktigt att visa sina intressenter att företaget verkligen kan handskas med kriser och incidenter samt att företaget tar krishanteringen på allvar. Vidare pekar Rönndahl på att köpare i framtiden kommer vilja titta på företags förmåga att operera under svåra förhållanden och kriser. Detta kommer att bli en viktig del i en framtida avtalsupphandlingar.

Samtliga företagsrepresentanter och stora delar av de övriga respondenterna menar att det är viktigt att arbetar med att måla upp tänkbara krissituationer och öva för att vara förberedda på att hantera dessa. Majoriteten av kommunikationskonsulterna och de övriga experterna menar även de att det är viktigt att analysera vilka incidenter som skulle kunna utvecklas till kriser.

6. SLUTSATSER

I detta kapitel redogör vi för vårt teoretiska bidrag. En avslutande diskussion förs även och förslag på intressanta ämnen för vidare forskning ges.

6.1 Vårt teoretiska bidrag

Först och främst har vi i denna studie konstaterat att det är viktigt med ett gott anseende och att ett gott anseende innebär en bättre grund att stå på när företag utsätts för en kris. Anseendet har visat sig vara ett komplext begrepp med många påverkande faktorer. Vi har kommit fram till att anseenden i grund och botten handlar om uppfattningar och att *'perception is reality'*.

Vad som kan utläsas ur denna studie är vidare att företags kommunikation, intern såväl som extern, måste fungera samt att en stark värdegrund måste byggas för att företag ska kunna bygga ett hållbart anseende.

Vi har även kunnat se att det lönar sig att skapa relationer med företagets samtliga intressenter. Det är dock tre intressentgrupper som visat sig påverka företagets anseende i större utsträckning än övriga; företagets *kunder, media* samt *anställda*. Dessa grupper är först och främst intressenter men även informationskanaler som sprider information om företaget. Även om den information som sprids inte speglar den verkliga situationen, och grundar sig i missförstånd, så påverkas omvärldens bild av företaget och detta har företag idag inte råd att försumma.

En fråga som vi ställde oss initialt var varför det är så viktigt för företag att förbereda sig inför en eventuell kris. Vad vi har kommit fram till i denna studie är att krisförberedelser lönar sig. De ger företag en större förståelse av vilka kriser som företaget kan drabbas av men även en förståelse för företaget som helhet och vad som påverkar det.

Vad som vidare bör poängteras, när vi konstaterat att ett gott anseende är en god grund att stå på när ett företag drabbas av en kris, är att anseendet i sig inte löser krisen. Även krishantering och krisförberedelserna inom företaget spelar roll, och dessa påverkar även i sin tur företagets anseende beroende på hur de hanteras. Företag måste därför även fokusera på dessa områden.

Baserat på ovan nämnda resultat samt vårt övriga empiriska material har vi kommit fram till att en begreppsapparat som förenar dessa ämnesområden på ett klart sätt skulle behöva tas fram. De teoretiska begrepp vi funnit relevanta för att fånga företags anseende med är först och främst Fombrun och van Riels definition som vi förespråkade tidigare.

*' a corporate reputation is a collective representation of a firm's past actions and results that describe the firm's ability to deliver valued outcomes to multiple stakeholders. It gauges a firm's relative standing both internally with employees and externally with its stakeholders, in both its competitive and institutional environments.'*²⁹⁹

²⁹⁹ Fombrun och van Riel (1998) s. 230

Denna innefattar samtliga intressenters bild av företaget och betonar även det inre perspektivet särskilt. Övriga författare håller med om att anseendet är den samlade bilden som företaget frambringat hos intressenterna men de går inte in på en lika detaljerad beskrivning som Fombrun och van Riel. I och med att det interna perspektivet och värdegrunden visat sig vara mycket viktiga anser vi att de interna intressenterna, det vill säga de anställda, bör omnämnas i definitionen av ett anseende.

Blands definition av en kris är: ' *A serious incident affecting, for example, human safety, the environment, and/or product or corporate reputation – and which has either received or been threatened by adverse publicity*'.³⁰⁰

Denna definition av en kris anser vi vara den som på ett rättvist sätt speglar verkligheten för företag idag. Vi menar, såsom Bland, att det oftast inte är krisen i sig som är förödande utan publiciteten som medföljer denna. Därför bör hotet ifrån media innefattas i definitionen av en kris. Flertalet respondenter innefattar inte detta hot i sina definitioner och vi var tveksamma till om vi valt rätt definition initialt. Vad vi har kommit fram till efter analysen är dock att i och med att majoriteten av respondenterna omnämnt media som en av de viktigaste intressenterna samt betonat deras stora roll så finner vi denna definition betydelsefull.

Det hårdare medieklimatet, med exempelvis en intensivare mediebevakning som konsekvens, har tillskrivit media allt större makt. Vårt intryck är att många tidningar är ute efter att sälja lösnummer och de bryr sig inte om huruvida de visar allmänheten den sanna bilden av vad som hänt eller inte. Detta gäller inte för samtliga tidningar men så länge det finns några tidningar som arbetar på detta vis så påverkar dessa opinionen på ett eller annat sätt. De bilder dessa tidningar målar upp av företag behöver som sagt inte vara sanna men då de påverkar intressenternas bild av företaget och dess anseende kan de vara förödande.

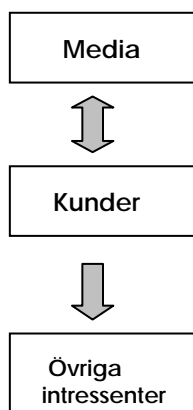
En modell som vi funnit betydelsefull är Rayners modell som behandlar byggandet av ett anseende. Författaren innefattar även företagets visioner, värderingar och handlingar i denna modell och menar att byggandet av ett anseende både är ett *inside out* och ett *outside in* arbete. Rayner sammanfattar denna med att säga att dessa två bilder måste överensstämma för att företagets anseende ska vara hållbart i längden. Rayner nämner inte företagets värdegrund närmre än som värderingar och visioner. Vi anser även att denna modell skulle kunna utvecklas med närmre forskning och en utvecklad diskussion kring företags värdegrund och dennas betydelse. Även andra författare såsom Fombrun omnämner det interna perspektivet men utvecklar inte diskussionen så långt som vi anser är nödvändigt.

Rayners modell antyder att värdegrunden betyder mycket för företag och deras anseenden. Modellen visar även samspelet mellan de interna och externa intressenternas bild samt påverkan på företags anseenden. Författaren menar att denna måste överensstämma för att anseendet ska vara hållbart. Detta stöds av den diskussionen som flertalet av respondenterna fört kring vikten av att vara konsekvent i anseendets byggande och upprätthållande.

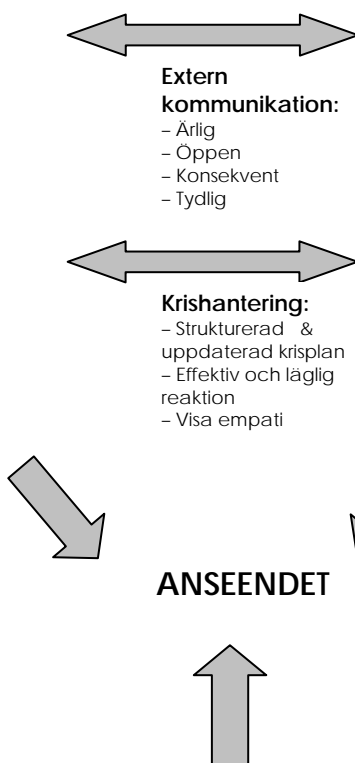
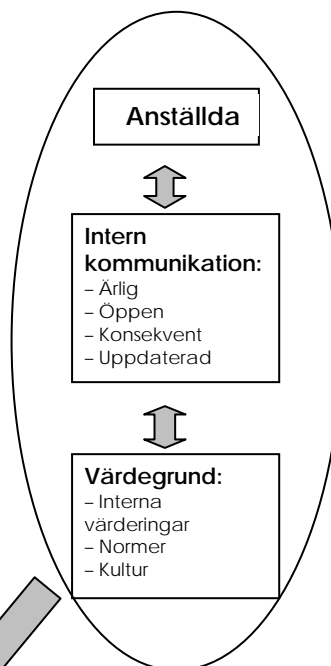
Med inspiration av Rayners *inside out* och *outside in* perspektiv samt *Reputation Quotient* så har vi valt att presentera vår studies resultat med följande modell:

³⁰⁰ Bland (1998) s. 5

Extern påverkan



Intern påverkan



ANSEENDET

Övriga påverkande faktorer:

- Finansiella resultat
- Arbetsmiljö
- Socialt ansvarstagande
- Vision och Ledarskap
- Känslomässigt tilltal
- Produkt & Tjänste kvalitet
- Hållbarhet hos affärsidé

Figur X, "Anseendet ur ett internt samt externt perspektiv"

Med denna modell vill vi visa vårt bidrag till teorin. Med denna modell ämnar vi att ge en sammanfattande bild av vilka faktorer som påverkar företags anseenden samt relationen mellan dessa.

När det gäller sättet att mäta anseenden anser vi att *Reputation Quotient (RQ)* är en god grund att utgå ifrån men att denna bör utvecklas. Detta mätinstrument innefattar främst aspekter som påverkar kundernas syn på företags anseenden. Eftersom vi har kommit fram till att media och anställda är de intressenter som spelar störst roll tillsammans med kunderna anser vi att RQ bör utökas med mätningar som fångar dessa aspekter. Effektiva mätinstrument för företags anseenden som innefattar dessa aspekter är något för framtida forskare att undersöka.

6.2 Avslutande diskussion

Detta att anseenden i grund och botten handlar om uppfattningar och förväntningar finner vi mycket intressant. Det tyder på att företag måste engagera sig allt mer i att skapa en uppfattning om vilka deras intressenter är och hur dessa uppfattar dem. Detta talar enligt oss till viss del emot att det ska kunna byggas modeller kring hur anseenden bör mätas och byggas. I och med att vi sett så pass många mönster kring anseende- samt krishantering så avskriver vi dock denna tanke. Vad vi vill belysa är ändå att företag bör vara uppmärksamma på detta och inte acceptera modeller och teorier utan att ha testat dem på den egna organisationen först.

Denna studie har satt igång många tankar hos oss. Som reflekterande individer kan vi inte undvika att fundera kring varför kriser inträffar om företag anser sig vara tillräckligt kunniga kring krishantering. Det är inte bara kriser av den oväntade arten som drabbar företag idag. Kriser orsakade av interna felsteg såsom ekonomiska bedrägerier och svinn uppmärksammas allt mer i dagens samhälle. Vi anser att företagen även bör syna sig själva internt och gå till botten med varför sådana kriser inträffar.

I denna undersökning har en stark värdegrund visat sig vara av stor betydelse. Värt att påpeka är att detta inte är något vi frågat om specifikt. Detta områdes stora betydelse har istället vuxit fram med det allt större empiriska materialet. Värdegrunden är även något som respondenter ur samtliga grupper betonat vilket belyser dess viktiga roll. Interna kriser beror enligt oss, med bakgrund av denna studie, främst på en bristande värdegrund. Detta beror inte på att företagen inte förstår betydelsen av en stark värdegrund utan på att det är svårt att implementera teorierna kring detta i det verkliga livet.

Vi har börjat ifrågasätta om alla företag har förutsättningarna att bygga en stark värdegrund. Detta grundar sig i tankar kring om en gemensam värdegrund kanske i vissa fall är en överambition ifrån ledningens sida. Vi undrar om vissa företag aldrig kommer att kunna förena alla individer inom en organisation under en gemensam värdegrund. Detta skulle i så fall bero på att dessa företag saknar en gemensam kultur och värderingar som gör detta möjligt. Bara för att en grupp individer har en viss kompetens och passar in i ett arbetsteam så behöver inte det betyda att de har viljan och intresset att dela samma värderingar och åsikter som övriga på arbetsplatsen. En del individer kan säkerligen anpassa sig till företagets normer och värderingar men frågan är om företagen kan få samtliga att ”rätta in sig i ledet”. De företag som inte har en gedigen värdegrund måste i så fall hitta alternativa sätt att konkurrera på. Vi menar att ett flertal av de företag som inte har en stark värdegrund kommer att överleva trots detta. Det vi tvivlar på är dock om de kommer att kunna åtnjuta samma framgångar som de företagen som har en stark värdegrund. Vi drar i denna diskussion paralleller till H&M och IKEA, som är företag som är kända för sin starka värdegrund. Dessa företag når inte enbart ekonomiska framgångar utan de är även några av de mest eftertraktade arbetsgivarna i Sverige.

Ett intressant ämne att utforska vidare vore enligt oss värdegrundens mer specifika roll för företag och deras anseenden. Det vore även intressant att undersöka om företag som H&M, IKEA och andra framgångsrika svenska företag till viss del har en fördel gentemot konkurrenter i och med att ingen vill radera deras anseenden och framgångssagor. Detta är

något som Jebsen påpekat och som även skulle kunna tillämpas på företag i andra länder med en nationalistisk prägel.

När respondenterna nämnt värdegrundens betydelse har de associerat denna till värderingar, visioner samt företagskultur. Detta är något som enligt dem måste finnas rotat i företaget men få av dem har påpekat hur. Hall, Jansäter samt Douglas nämner ledningens roll i detta. Av teoretikerna så belyser även Dowling ledningens roll. Hall och Jansäter menar att en chef som betar sig som en tjuv föder minst tio tjuvar till bland de anställda. Vi har valt att enbart presentera dessa åsikter i empirin och inte behandla dem särskilt då enbart ett fåtal nämnt detta och då inga mönster syns. Vi tycker dock att det vore intressant att i framtiden få se forskning kring hur ledningens uppförande påverkar värdegrunden. Detta skulle även kunna utvecklas till forskning kring betydelsen av ledningens stöd vid byggandet och upprätthållandet av värdegrunden alternativt betydelsen av deras aktiva/icke-aktiva roll.

Detta att företagsrepresentanterna i vår studie förespråkar anseendens stora roll men inte mäter sina anseenden är i våra ögon uppseendeväckande. Ett exempel ur vår studie som pekar på detta är Securitas där Andersson påpekar att de arbetar för att ses som goda samhällsmedborgare. Vidare säger Andersson att de tror att detta gynnar företaget och dess anseende men de vet inte exakt hur och de mäter inte heller denna påverkan.

Vi anser att det kan finnas flera anledningar till detta. Det skulle kunna bero på att företag i grund och botten inte förstår sina anseendens mycket viktiga roll. Det kan även bero på att företagen inte anser att det är lönsamt att mäta sina anseenden och att de i näringslivet har en mer praktisk ansats och vet vad som fungerar i verkligheten. Anledningen till att kommunikationskonsulterna och teoretikerna förespråkar mätinstrument är i så fall i våra ögon att de har en alltför teoretisk syn på företag och anseenden. Detta skulle bero att de saknar det ”kommersiella tänket” som företagarna har.

Den anledning vi finner mest trolig är en blandning av dessa. Baserat på vår studie så menar vi att företagen inte förstår sina anseendens mycket betydelsefulla roll. Företagsrepresentanterna talar om att anseenden spelar en viktig roll men i själva verket så kan detta bero på att det i viss mån går trender i vilka fackbegrepp som är centrala för ämnesområdet, och att det pratas mycket om anseenden men görs desto mindre. Det kostar att bygga upp och underhålla ett anseende. Som vi har lärt oss så är detta inte något som görs över en natt och inte heller över ett år utan det är ett långsiktigt och konsekvent arbete. De finansiella insatser som görs och de kostnader som arbetet med företagens anseenden frambringat ger därför inte genomslag förrän företaget gjort ett gediget arbete och övertygat allmänheten om att de förtjänar sitt goda anseende. Detta är antagligen en av anledningarna till att företag inte spenderar allt för mycket tid och pengar på att mäta sina anseenden då de inte ser effekterna inom den närmsta framtiden. Vi menar att det kan finnas tendenser, såsom hos politiker, till att företagsledningar föredrar att visa upp ett gott resultat under den perioden de har mandat hellre än att se till företagets långsiktiga utveckling. Detta är i så fall ogynnsamt för företags anseenden och investeringarna i dessa.

Vad som i så fall skulle gynna företagen är om de såg över huruvida deras anseenden skulle kunna tas upp som immateriella tillgångar i den externa redovisningen. Detta tror vi skulle gynna utvecklingen mot större investeringar i företagens anseenden och i slutändan vara positivt för företagen.

Vad vi förespråkar först och främst är dock att ett klart mätinstrument för företags anseenden tas fram. Detta bör vara enkelt att förstå och relativt lätt att tillämpa i verkligheten. Utan denna förståelse skulle det inte vara möjligt att utveckla ett passande sätt att ta upp anseendet i företagets redovisning. Detta mätinstrument skulle innefatta de områden vi belyst ovan och utvecklas genom diskussioner och undersökningar med olika intressent- samt expertgrupper. Dessa expertgrupper skulle bestå av både teoretiker och erfarna företagare samt journalister. Med input ifrån de olika grupperna skulle en mer verklighetstrogen modell kunna tas fram enligt oss.

Företagsrepresentanterna i denna studie har även minst specifika definitioner av anseenden och kriser. Även detta undrar vi om det beror på en bristande förståelse eller om definitioner av dessa begrepp är överflödiga.

Vi anser att sådana begrepp skulle hjälpa till en intern förståelse vilket, enligt resultaten av vår studie, har visat sig vara mycket viktigt. En förståelse internt bidrar till mer tillfredställda och motiverade medarbetare. Detta bidrar i sin tur till en gynnsam kultur och en stabil värdegrund. Begreppen kring anseenden och kriser är antagligen mycket klara och lättförståeliga för dem som arbetat med dem, exempelvis ledningen och de som är specialiserade inom krisplanering, PR samt kommunikation, men för övriga anställda så är de inte det. Även ett mer lättförståeligt sätt att mäta anseenden som vi förespråkar ovan skulle bidra till en större intern förståelse.

Denna studie har öppnat för många intressanta frågor, såväl moraliska, som organisatoriska och ekonomiska. Vår förhoppning är att vår studie öppnar upp för spännande diskussioner som leder till vidare undersökningar då ämnesområdet visat sig vara vitalt för företags existens.

6.3 Förslag till vidare forskning

Under uppsatsens gång har många tankar och funderingar kring ämnet vuxit fram. Det finns många intressanta områden som vi inte haft utrymme att undersöka i denna studie. De områden vi tycker vore intressanta att utforska vidare är:

- En mer ingående kartläggning av begreppet anseende och dess betydelse
- En djupgående undersökning av hur anseenden bör mätas
- Ovanstående undersökning kan även utvecklas till huruvida anseenden bör mätas på samma sätt i alla länder eller om ett individuellt mätinstrument behövs för varje land?
- Huruvida anseenden skulle kunna redovisas som en immateriell tillgång
- En djuplodande studie kring värdegrundens betydelse för företags anseenden
- En undersökning kring återbyggnadsarbetet av ett skadat anseende och huruvida detta bör göras på samma sätt som uppbyggnadsarbetet av anseendet
- Forskning kring vem som bör leda krishanteringsarbetet

7. KÄLLFÖRTECKNING

Tryckta källor

- Andersen, I. (1998). *Den uppenbarliga verkligheten*. Lund: Studentlitteratur
- Balmer, J.M.T. & Greyser, S.A. (2003). *Revealing the corporation: Perspectives on identity, image, reputation, corporate branding, and corporate-level marketing*. London: Routledge.
- Bland, M. (1998). *Communicating out of a crisis*. Storbritannien: MacMillan Press Ltd
- Bryman, A. (1997). *Kvantitet och kvalitet i samhällsvetenskaplig forskning*. Lund: Studentlitteratur
- Bryman, A. och Bell, E. (2003). *Företagsekonomiska forskningsmetoder*. Slovenien: Liber
- Dowling, G. (2002). *Creating Corporate Reputation: Identity, Image and Performance*. Oxford: Oxford University Press
- Fombrun, C. J. (1996). *Reputation – Realizing Value from the Corporate Image*. USA: HBS Press
- Fombrun C. J. & van Riel C.B.M. (2004) *Fame & Fortune – How to Successful Companies Build Winning Reputations*. USA: Financial Prentice Hall
- Jacobsen, D.I. (2002). *Vad, hur och varför?*. Lund: Studentlitteratur
- Kapferer, J.N. (1987). *Rykten – Världens äldsta nyhetsmedium*. Eskilstuna: Norstedts
- Lundquist, L. (1993). *Det vetenskapliga studiet av politik*. Lund: Studentlitteratur
- Mitroff, I. (2004). *Crisis Leadership: Planning for the Unthinkable*. USA: John Wiley & Sons, Inc
- Patel, R. och Davidsson, B. (1991). *Forskningsmetodikens grunder – att planera, genomföra och rapportera en undersökning*. Lund: Studentlitteratur
- Pinsdorf, M.K. (1999). *Communicating when your Company is under Siege*. New York: Fordham University Press
- Rayner, J. (2003). *Managing reputation risk*, England: CS-books
- Rayner, J. (2001). *Risky Business- Towards Best Practice in Managing Reputation Risk*, London: Institute of Ethics
- Regester, M. (1989). *Crisis management- Krishantering till företagets fördel*. Borgå: Svenska Dagbladets Förlags AB
- Thurén, T. (1997). *Källkritik*, Stockholm: Liber AB

Elektroniska källor

Bailey, J. (2006). *Brief employees to minimise impact of fallout from a crisis*. Media, 10 feb s. 15

Balmer, J. M. T, Gray, E. R. (1999). *Corporate identity and corporate communications: creating a competitive advantage*. Corporate Communications: An International Journal, nr 4 s. 171-176

Cagle, J. (2006). *Internal communication during a crisis pays dividends*. Communication World, nr 23 s. 22

de Castro, G.M, López, J. N. E, Saéz, P. L. (2006). *Business and Social Reputation: Exploring the Concept and Main Dimensions of Corporate Reputation*. Journal of Business Ethics, nr 63 s. 361-370

Engström, M, Graffner, S, Lindvall, C. (2004). *Det är inte lätt när det är svårt: en fallstudie i renomméhantering under en kris*. Magisteruppsats i Företagsekonomi vid Lunds Universitet.

Garcia, H.F. (2006). *Effective leadership response to crisis*. Strategy & Leadership, nr 34 s. 4

Gotsi, M, Wilson, A (2001a). *Corporate reputation: seeking a definition*. Corporate Communications, nr 1 s. 24

Gotsi, M, Wilson, A. (2001b). *Corporate reputation management: "living the brand"*. Management Decision, 39/2 s. 99-104

Greyser, S. A. (1999). *Advancing and enhancing corporate reputation*. Corporate Communications: An International Journal, nr 4 s. 177-181

Misra, S. K, Pearson, C. (1997). *Managing the unthinkable*. Organizational Dynamics, nr 2 s. 51-65

Mitroff, I. I, Pearson, C, (1993). *From crisis prone to crisis prepared: a framework for crisis management*. Academy of Management Executive, February 1993 s. 40-60

Järlevi, M, Tjälldén, M, Zell, D. (2002). *Det strategiska kanalvalet: ett kriskommunikativt framgångsrecept*. Magisteruppsats i Företagsekonomi vid Lunds Universitet.

Salierno, D. (2006). *Business Leaders See Rise in Reputational Risk*. The Internal Auditor, nr 63 s. 17

www.kreab.com

www.jklgroup.com

www.nordicbrandacademy.com

www.reputationinstitute.com

www.if.se

www.lighthouse.nu

www.securitas.se

www.eon.se

Muntliga källor

Andersson Åke, Säkerhetschef, Securitas, telefonintervju, 3 maj 2006

Douglas Gustaf, Företagare, telefonintervju, 22 maj 2006

Eiken Odd, Vice Koncernchef, Kreab, personlig intervju, Stockholm, 21 april 2006

Georgson Mats, Grundare av Nordic Brand Academy, Nordic Brand Academy, telefonintervju, 24 maj 2006

Hall Kim, Journalist, Texthuset, personlig intervju, Malmö, 24 april 2006

Jansäter Pia, Kommunikationskonsult, Lighthouse Communications, personlig intervju, Malmö, 24 april 2006

Jebsen Pål, Partner i JKL Group, JKL Group, personlig intervju, Stockholm, 8 maj 2006

Ohlsson Lisa, Ansvarig för hälsa och säkerhet, E.ON, telefonintervju, 12 maj 2006

Rönndahl Ulf, General Risk Manager, If, personlig intervju, Malmö, 8 maj 2006

Sundewall Caroline, Styrelseproffs, telefonintervju, 11 maj 2006

Tham Pieter, f.d journalist och egenföretagare, telefonintervju, 10 maj 2006

Bilaga 1

Företagspresentationer

Kreab

Kreab är ett av de tio största kommunikationskonsultföretagen i Europa och det ledande företaget inom detta område i Norden. Företaget grundades 1970 i Sverige och har idag kontor i Köpenhamn, Oslo, Helsingfors, Bryssel, London, New York och Peking. Kreabs personal är specialiserade inom områden som '*Financial Communication*', '*Public Affairs*' och '*Corporate Communication*'. Kreab hjälper sina kunder att lösa känsliga och svåra kommunikationsproblem med viktiga intressenter på ett strategiskt sätt. Kreab hjälper även företag att förbereda sig inför kriser samt med själva krishanteringsarbetet.

If

If bildades 1999 när svenska Skandias och norska Storebrands skadeförsäkringsverksamheter fusionerades. Sedan 2004 är If helägt av den finska bankkoncernen Sampo. If erbjuder skadeförsäkringar för kunder på nationella marknader i Sverige, Norge, Finland, Danmark och Baltikum. Idag är företaget Nordens ledande skadeförsäkringsbolag med cirka 3,6 miljoner kunder i Norden och Baltikum. Koncernen har cirka 6 600 anställda.

JKL Group

JKL Group är en av Nordens ledande rådgivare inom strategisk kommunikation. Företaget bildades 2002 genom en sammanslagning av Woldsdal & Partnere och JKL. Idag har företaget kontor i Oslo, Stockholm, Helsinki, Köpenhamn och Göteborg och de har cirka 100 anställda. JKL hjälper företag att nå framgång genom kommunikation och företaget har utsetts till Sveriges främsta PR- och kommunikationsrådgivare flera år i rad. Senast år 2001 rankade Veckans Affärer JKL till Sveriges främsta kommunikationskonsult. Rankingen byggde på allmän kundnöjdhet och kompetens.

Securitas

Securitas bildades år 1934 av Erik Philip Sørensen. Företaget erbjuder skraddarsydda säkerhetslösningar för både företag och privata kunder. Securitas största marknader är USA och Europa. Företaget är även etablerat i Kanada, Mexiko och Argentina. Sammanlagt är Securitas verksamt i mer än 20 länder och företaget har 200 000 heltidsanställda i världen.

Nordic Brand Academy

Nordic Brand Academy är ett varumärkesnätverk som knyter samman den akademiska världen och företagsvärlden. Företagets affärsidé bygger på att skapa ett nätverk och utbyta information och erfarenheter inom varumärkesområdet. Nordic Brand Academy grundades av tre akademiska institutioner i Sverige; Stockholms Handelshögskola, Ekonomihögskolan i Stockholm och IHR (kommunikationsskola). Dessutom har de ett samarbete med Ekonomihögskolan i Helsingfors, Oslo och Köpenhamn.

E.ON

E.ON Sverige är ett dotterbolag till världens största privata energikoncern – E.ON. E.ON Sverige bildades då Sydkraft bytte namn den 16 september 2005. Företaget har i Sverige drygt 5 000 medarbetare. E.ON satsar mycket på utveckling inom förnybar energi och inte minst vindkraft. E-ON lägger även fokus på återvinnings- och avfallsfrågor efter att de köpt avfalls- och återvinningsföretagen SAKAB och Sellbergs.

Texthuset

Kim Hall är journalist med 15 års erfarenhet inom dagspress. Hon har varit frilansjournalist sedan år 2000 och arbetar nu som frilansande redaktionschef, författare och är egen företagare för Texthuset. Kim har tidigare arbetat på Skånska Dagbladet, Arbetet, NST och Radio Malmöhus.

Jansäter kommunikation AB

Jansäter Kommunikation AB drivs av Pia Jansäter. De arbetar med Public Relations och marknadskommunikation. Företaget hjälper sina kunder med bland annat kriskommunikation och ser till att denna kommunikation sker på ett strategiskt rätt sätt. Företaget har arbetat med kriskommunikation inom industri, livsmedel och bioteknik. Jansäter kommunikation AB arbetar även med organisationers förhållningssätt och värderingsarbete inom områden som etik och miljö.

Bilaga 2

Intervjufrågor

Anseende

Vad består ett företags anseende/reputation av enligt Dig?

Vad påverkar företags anseenden? (influenser)

Finns det enligt Dig någon bra metod för att mäta företags anseenden?

Är det fördelaktigt för företag med ett gott anseende?

Hur bygger företag upp ett gott anseende, och hur upprätthåller de det?

Anser Du att företag överlag är bra på att förvalta sina anseenden?

Kan ett gott anseende vara negativt i något hänseende?

Kris

Hur skulle Du definiera en kris i företagssammanhang?

Vad händer med företags anseenden när de försätts/hamnar i en kris?

Kan företag arbeta med sitt anseende för att vara bättre rustade inför en kris?

På vilket sätt?

Innebär ett gott anseende en bättre grund att stå på när ett företag drabbas av en kris?

På vilket sätt?

Hur skiljer sig krisens verkningar för ett företag med ett dåligt respektive gott anseende?

Krishantering

Hur ska företag agera för att ta sig ur en kris på bästa sätt?

Anser ni att anseendet spelar roll för företags återuppbyggnadsarbete efter en kris?

På vilket sätt?

Vem bör leda krishanteringsarbetet?

Vem bör leda arbetet med återuppbyggnaden av anseendet?

Har du några exempel på företag som varit framgångsrika i sin krishantering?

Vad kännetecknar i så fall dessa företag?

Har du några exempel på företag som inte varit framgångsrika i sitt krishanteringsarbete?
Vad kännetecknar dessa?

Hur bör företag kommunicera med omvärlden under krishanteringsprocessen?

Finns det i dina ögon några kritiska moment vid återuppbyggnaden av ett företags anseende?