



LUNDS
UNIVERSITET

Företagsekonomiska institutionen
EKONOMIHÖGSKOLAN VID
LUNDS UNIVERSITET

KursFEK 591
VT 2003

Reputation Spill Over

-Hur en företagsledares reputation påverkar
ett företags reputation vid en ledarskandal-

Författare:
Suzana Kukavica
Mathias Mägerle

Handledare:
Roland Knutsson

Abstract

Allt fler företagsledare hamnar i fokus sedan avslöjanden om felaktig redovisning och enorma pensionsersättningar offentliggörs i media för allmänheten. Hur har denna förtroendekris bland företagsledarna påverkat allmänhetens syn på företagen? Svaret är att företagen ihop med sviktande ekonomiska resultat hamnat i en förtroendekris och att företagsledarna får stå till svars för en stor del av denna urholkning av tillit. Företagsledare som studieobjekt har därmed fått ökad aktualitet. Dessutom har relationer blivit mera centrala då vi har lättare att skapa gemenskaper och förtroende till människor än till abstrakta organisationer.

En god reputation är en avgörande faktor för ett företags framgång. Man måste dock vara medveten om att företagets reputation är dynamisk och lättföränderlig. Därför måste företagsledarna vara försiktiga med hur de framställs inför allmänheten för att inte påverka företaget negativt. Det finns en risk att en företagsledare blir alltför sammankopplad med företaget, dvs. att allmänheten inte ser någon skillnad mellan ledaren och företaget. Detta kan bli särskilt påtagligt vid negativa händelser som skandaler och andra kriser.

Det finns många faktorer som påverkar ett företags reputation. ABB:s reputation, som reputationen i vilket annat företag, påverkas till största del av vad andra än de själva säger om företaget. Särskilt viktigt är hur de framställs i media. Barnevik var tidigare en viktig tillgång för företaget – sedan blev han en belastning. Barnevik höjdes till skyarna innan offentliggörandet av pensionsavtalet för att därefter framställas som en girig skurk. När företagen har en sådan stark anknytning till sin företagsledare är det särskilt viktigt att de är försiktiga med sin image och reputation. Eftersom allmänheten själva till stor del saknar information om företagsprofilerna och händelserna förlitar de sig till media. Vi kan dessutom konstatera att negativa kriser färdas snabbare än positiva.

Ett högt förtroendekapital vid en kris gagnar den företagsledare som kan hantera det på rätt sätt. Här är kommunikationen viktig. Ett stort förtroendekapital leder till att företagsledaren lättare tar sig ur krisen om han handlar rätt, om han däremot handlar fel leder detta till en större förtroendeurholkning. Barnevik hade innan krisen ett mycket stort förtroendekapital men det har troligtvis varit till nackdel för honom i samband med pensionsavtalet då hans handlande har skapat en besvikelse hos allmänheten och hans reputation därmed påverkats negativt. Barneviks negativa reputation har resulterat i att även ABB fått en negativ reputation. Det finns tydliga tecken som visar på att en företagsledares omoraliska handlingar påverkar företagsledarens förtroende och med hänsyn därtill spills denna förtroendeförlust över på företaget.

Sammanfattning

- Titel:** Reputation Spill Over
-Hur en företagsledares reputation påverkar ett företags reputation vid en ledarskandal-
- Kurs:** Magisterseminarium i marknadsföring
- Författare:** Suzana Kukavica & Mathias Mägerle
- Handledare:** Roland Knutsson
- Seminarium:** 2003-06-10
- Syfte:** Syftet med föreliggande uppsats är att utröna om det enligt allmänheten föreligger ett samband mellan en företagsledares reputation och ett företags reputation.
- Metod:** Metoden för att uppnå syftet är i huvudsak genom en kvalitativ undersökning där vi valt att genomföra intervjuer med allmänheten och experter. Denna metod har vi utökat med en analys av media och aktiekurs för att erhålla en så fullständig bild av problemet som möjligt.
- Keywords:** reputation, image, företagsledare (CEO), CRO, skandal
- Slutsatser:** Våra mest värdefulla slutsatser är:
- Det finns ett tydligt samband mellan en företagsledares förändrade reputation och ett företags reputation vid en skandal utförd av företagsledaren.
 - Enligt allmänheten påverkas ett företags kortsiktiga föreställning dvs. image alltid av en ledarskandal.
 - Enligt allmänheten påverkas ett företags långsiktiga föreställning dvs. reputation inte alltid av en ledarskandal.
 - Enligt allmänheten påverkas en företagsledares image och reputation vid en skandal utförd av honom själva. Den personliga bilden påverkas mer än den professionella.
 - Företagsledare är idag i fokus i mycket större utsträckning än tidigare vilket innebär att vinsten av att agera som en god CRO (Chief Reputation Officer) ökar. Företagsledarna måste vara framgångsrika med deras

personliga varumärkesuppbyggande för att utöva positivt inflytande på företaget.

- En känd företagsledare kan öka förtroendet för ett företag men behöver inte göra det.
- Media påverkar i mycket hög utsträckning allmänhetens inställning till företagsledare och företag. Aktiekursen påverkas negativt vid en ledarskandal av bl a allmänhetens minskade investeringsvilja.

Förord

Föreliggande D-uppsats ingår som ett obligatoriskt moment i kursen Magisterseminarium FEK 591 på Företagsekonomiska institutionen vid Lunds Universitet.

Vi vill med detta förord tacka alla de personer som varit delaktiga och gjort uppsatsarbetet inte endast möjligt utan även intressant och stimulerande.

Vi vill naturligtvis även rikta ett tack till vår handledare Roland Knutsson för att ha bidragit med råd.

Lund, den 2 juni 2003

Suzana Kukavica

Mathias Mägerle

Innehållsförteckning

1	Inledning	9
1.1	Bakgrund	9
1.2	Inledande problemdiskussion	11
1.3	Problemformulering	12
1.4	Forskningsfråga	12
1.5	Intressentperspektiv	13
1.6	Syfte	13
1.7	Disposition	13
2	Metoddiskussion	15
2.1	Val av metod	16
2.2	Hittillsvarande forskning	17
2.3	Egen empiri	17
2.3.1	Kvalitativ undersökning	18
2.3.2.	Intervju	18
2.3.2.1	Urval av undersökningsenheter	20
2.3.2.2	Indirekta publics	21
2.3.2.3	Expertintervjuer	21
2.3.3	Analys av medier och aktiekurser	21
2.3.3.1	Medier	21
2.3.3.2	Aktiekurser	22
2.4	Val av fallföretag och företagsledare	22
2.5	Reflektion över teorival	24
3	Relevant Know-how	26
3.1	Begreppsval	26
3.2	Image	27
3.3	Reputation	28
3.4	Image vs. Reputation	29
3.5	Publics	30
3.6	Issue-, Reputation- & Crisis management	31

3.6.1	Issue management	31
3.6.2	Reputation management	32
3.6.3	Crisis management	32
3.7	Medier och Public Relations	33
3.7.1	Medier	33
3.7.2	Public Relations	34
3.7.3	Relationen mellan medier och public relations	35
4	Företagsledarens betydelse för företagets reputation	36
4.1	Personliga varumärken	36
4.2	CRO (Chief Reputation Officer)	38
4.3	Strategic Credibility	39
4.4	Företagsledarens reputation	40
4.5	Scapegoating	41
5	Empiri	42
5.1	Percy Barnevik i fokus	42
5.2	Existerande studier	43
5.2.1	VD-kapitalet	44
5.3	Expertintervjuer	46
5.3.1	Sammanfattning av expertintervjuerna	50
5.4	Intervjuer med indirekta publics	51
5.4.1	ABB:s reputation	52
5.4.2	Percy Barneviks reputationsförändring	53
5.4.3	ABB:s reputationsförändring	55
5.4.4	Förbättring och återuppbyggnad av reputation	57
5.4.5	Sambandet mellan företagsledarens och företagets reputation - Kan man separera företaget från deras ledare?	59
5.4.6	Investeringsvilja	60
5.4.7	Förtroende och kännedom om en företagsledare	61
5.4.8	Ledaregenskaper	62
5.5	Sammanfattning	63
6	Aktiekurs och media	65
6.1	Ledarförtroende	65

6.2	Media	66
6.2.1	Barnevik innan pensionsskandalen	67
6.2.2	Barnevik efter pensionsskandalen	68
6.2.3	Pensionsskandalens konsekvenser	70
6.3	Reputations påverkan på aktiekursen	75
7	Slutsatser	78
7.1	Reputation Spill Over	78
7.1.1	Vårt bidrag	83
7.2	Rekommendation till företag	83
7.3	Föreslag till framtida forskning	85

Bilagor

1 Inledning

Det första kapitlet inleds med en kort övergripande bakgrund avseende studieobjektet. En inledande problemdiskussion av forskningsområdet leder till formuleringen av uppsatsens ämne. Problemformuleringen mynnar slutligen ut i ett antal frågor ur vilket syfte formuleras. Avslutningsvis presenteras en disposition.

1.1 Bakgrund

I motsats till vad de flesta experter trodde vid årets början, nämligen att aktiekurserna inte kunde sjunka för tredje året i rad, gick förra året (2002) till historien som ett av de svagaste börsåren någonsin. Året blev dessutom ett år då diverse auktoriteter inom näringslivet föll och lämnade en stor skada i det framtida förtroendet. Framför allt en grupp vars gurustatus falit oroväckande är företagsledare.

De flesta stora fallen inträffade i USA, när högt värderade bolag och likaså företagsledare sjönk drastiskt i anseende, framför allt när underlig redovisning avslöjades. Därmed blev företagsnamn som Worldcom och Enron världskända, men inte på det sätt som det var tänkt. Världens kanske tyngste företagsledare, amerikanen Jack Welch som styrde General Electric med järnhand under många år, fick se sin stjärnstatus slockna när det blev offentligt hur mycket som General Electric betalade i mängder av olika ersättningar till sin före detta chef.

Ett liknande fall som fick mycket stor uppmärksamhet, framför allt i Sverige var Percy Barneviks pension från ABB. Omvärlden fick kännedom om belöningens storlek samtidigt som hans viktigaste skapelse, ABB, knakade i fogarna och efter de stora förlusterna kom även kritiken. Som till exempel att Asea varit en otvetydig framgång under Barneviks epok, 1980-1987. Men sedan dess, under perioden 1988-99, har Barneviks ABB inte levererat några anmärkningsvärda ekonomiska framgångar. Kanske var det Barneviks oerhört optimistiska retorik och fascinerande personlighet som givit företaget en aura av framgång, trots att siffrorna inte riktigt styrkt den saken.¹ Skapelsen och omvandlingen av ABB grundlade Percy Barneviks reputation som företagsledare i den internationella företagsvärlden.

Enligt en aktuell Wall Street Journal/NBC undersökning säger idag 57% av de amerikanska investerarna att de har förlorat förtroendet för företagsledare och hela systemet, och anser inte att företagsledare återger ärlig information till offentligheten.² Undersökningen visar en tydligt negativ trend avseende utveckling av företagsledares reputation. En liknande förändring vad beträffar förtroendet gentemot företagsledare återspeglas även i Sverige. Detta verkar delvis kunna hänföras till de höga ersättningarna som företag ger sina ledare. Enligt New York Times var 156 stora företag tvungna att återförklara sina ersättningar. Detta var tre gånger så många som decenniet tidigare.

¹ Haag, M., & Petterson, B., *Percy Barnevik: Makten, Myten, Människan*, Ekerlids Förlag, Falun, 1999

² Bart, P., Crisis of confidence, *Variety*, 2002-06-17, Vol. 387, Issue. 5, pp. 4-6

Oförutsedda händelser som påverkar reputation negativt har ständigt gäckat företagen. Om en företagsledare begår ett misstag kan det få oanade följder i form av negativ publicitet och reputation både för sin personlighet och för sitt företag. Idag går det att finna flera exempel på omoraliskt handlande av företagsledare vare sig för egen eller för sitt företags skull. De ger sig uttryck på varierande sätt, men resultatet verkar vara återkommande, nämligen ekonomisk kompensation. Tidskriften Nation rangordnade år 2002 de 100 värsta företagen i 10 olika kategorier som baserades på diverse omoraliska handlande. Det minst moraliska företaget i varje kategori erhöll en ”Enny”, benämnt efter Enronskandalen. Exempel på tre av dessa kategorier var ”Överdriven kompensation av företagsledare”, med den slutliga vinnaren Citigroup. EMC Corporation vann nästa kategori som var ”Fylla styrelsen med insiders och vänner som kommer att stödja generösa kompensationer och inte ställer svåra frågor om företaget”. Betala styrelsemedlemmar överdrivet för deras deltidsservice, betala dem massivt i aktier så att de inte uppmuntras att berätta om hur dåligt det går för företaget och så att de håller aktiepriset uppe. I den sista kategorin vann AOL Time Warner.³

På senare tid har bilden av knäckta företagsledare som får lämna sin post och makt blivit allt vanligare. I USA har man i samband med Enronskandalen till och med fått se bolagsdirektörer i handklovar. Det har uppstått en situation där hela den styrande eliten drabbats av en allvarlig legitimitetskris. Det är inte givet vad en sådan total misstro mot hela systemet kommer att leda till. Företagsledare går därmed att liknas vid fotbollstränarnas situation där det räcker med ett par förlorade matcher för att ropen på byte anses erforderlig. Från de politiska makthavarna som USA:s president Bush och statsminister Göran Persson hörs budskap om att problemet handlar om dålig etik, svag revision och direktörernas girighet.

Företagsledare och dess uppträdande inte endast i näringslivet utan även privat har blivit allt viktigare för samhället. Denna förändring har även företagen fått känna på under den senaste tiden. Somliga finansanalytiker rankar till exempel Jorma Ollila, VD på Nokia som en av de för företaget värdefullaste företagsledare. Å ena sidan har det givetvis att göra med de ekonomiska resultat som företaget skapar å andra sidan hänger det ihop med att Jorma Ollila lyckats bygga upp en uppfattning om sig och de övriga frontfigurerna i Nokias ledning som handlingskraftiga, trendmedvetna och snabba med att anpassa sitt produktutbud efter marknadens behov. Denna reputation har till stor del också åstadkommit med hjälp av medier, bl.a. genom tidningarnas personporträtt där trenden till personligt varumärkesvärde reflekteras allt mer.⁴ Det går idag att finna en mängd både negativa och positiva exempel på företagsledares ökande relevans i näringslivet och i samhället. Företagsledares reputation föreställer idag således ett aktuellt och betydelsefullt tema.

1.2 Inledande problemdiskussion

³ Klinger, S., Sklar, H., Titans of the Enron Economy, Nation, 2002-05-08, Vol. 275, Issue 5, pp. 16-18

⁴ Personer som varumärken – ”Börsens bästa VD”, *Veckans Affärer*, 1999-10-04

”Vem i hela världen kan man lita på?” Strofen från 1970-talet har fått allt dovare klangbotten. Först av politikerföraktet, men nu också aktuellt med en växande misstro mot den ekonomiska eliten – en skepsis som hämtar näring ur utmanande bonus- och pensionsavtal, aktiekurser i fritt fall och bokföringsskandaler, som även leder till misstro mot företagen.

Uppsatsen kommer att behandla hur en ledare, som är starkt förknippad med företaget, genom sitt agerande kan påverka företagets reputation. Genom negativt handlande skadas ledarens personliga reputation vilket sedan projiceras på företaget. Ledarpersonligheter blir i en allt högre grad avgörande för hur företaget betraktas av allmänheten. Ett aktuellt exempel är Percy Barneviks enorma pension på 900 miljoner och dess negativa massmediala inflytande på ABB:s image och reputation. En uppsats kan analysera hur personer, speciellt mycket framgångsrika och upphöjda företagsledare, framställs i media och deras bidrag till det företag de representerar. I många fall personifierar dessa ledare företaget. Det förefaller förekomma fler och fler likheter mellan marknadsföring och branding av produkter som med personer. Denna uppsats skall utreda dynamiken i händelserna när en i flera decennier firad företagsledare plötsligt ifrågasätts för sitt arbete ifrån hela etablissemangen p.g.a. misstag begångna av honom/henne. Valet föll på den ledare som mottagit allehanda titlar och utmärkelser nämligen Percy Barnevik.

Att bygga upp reputation och ett förtroende tar lång tid men att rasera det kan gå över en natt.⁵ Ett felagerande från företagsledaren kan snabbt leda till en reputationsförlust vilket i sin tur kan leda till en sämre reputation som resulterar i försämrad försäljning, sjunkande börskurs etc.

Studerar medierna avspeglar sig en tydlig trend. Kopplingen mellan en företagsledare som person och företagets reputation och förtroendekapital blir allt starkare. Fokuseringen på personen i ledningen för företaget återspeglar flera samtida trender. Exempelvis spelar medierna en roll med sin koncentration på människor och således personifiering av företag. Det handlar också om att legitimitet blivit allt viktigare även för näringslivet – och det är ett begrepp som relateras till personer och inte till ordinära varumärken.

I den föregående framställningen av temat har vi endast funnit ett fåtal undersökningar som har behandlat sambandet mellan företag och dess ledares reputation. Dessa analyser har många gånger gjorts i uppdrag av näringslivet med syftet att sälja konsulttjänster. Vi har inte hittat många rent forskningsmässiga arbeten som behandlar just detta tema. Forskningen påpekar att det är mycket viktigt för ett företag hur en uppfattas av allmänheten och att det även starkt kan påverka ett företags börsvärde. En förklaring till varför detta ännu inte har bekräftats i en studie lär vara, att det handlar om ett relativt nytt tema som först har hunnit bli behandlad i praktiken och som förhoppningsvis också kommer att finna stöd inom forskningen.

⁵ Petersson, B., *Fyrtiela råd om företags image*, Tryck Stellan Ståls Tryckerier AB, Stockholm, 1989

1.3 Problemformulering

Enligt Merriam kan uppkomsten av ett specifikt forskningsproblem ha sin grund i flera olika omständigheter. Forskningsproblemet kan exempelvis ha uppstått genom litteraturgenomgång, härledning ifrån en teori, personliga erfarenheter eller ur aktuella frågeställningar.⁶ I vårt fall växte idén fram då vi insåg att vi båda är intresserade av hur olika negativa händelser och ageranden bidrar till reputationsförlust för både företag och den eller de ansvariga som orsakat krisen. Framför allt om och i så fall hur företagsledarens och företagets reputation hänger ihop. Intresset ligger i synnerhet på ledarnivå eftersom det är här de avgörande besluten tas och det är dessa företagsledare som utomstående känner till och har en uppfattning om.

Uppsatsen handlar om företagsledares reputation och hur denna påverkar företagen. Det är framför allt intressant att studera hur allmänheten identifierar denna trend. Hur företagsledare i en allt högre grad betraktas som varumärken, d.v.s. den ökande personifieringen och dess konsekvenser. Vi söker svar på frågor som kan relateras till hur företagets reputation förändras på grund av företagsledarens agerande. Av särskilt intresse är att studera hur företagsledare vid ett agerande som uppfattas negativt av omvärlden, påverkar sin personliga reputation och vilka konsekvenser detta får för deras företag. Av intresse är även hur en ledares sociala och etiska profil påverkar själva företaget. Den allmänt ökade personifieringen av företagsledare spelar även här en avgörande roll. Det blir lättare att konkretisera företaget om man ser ett mänskligt ansikte framför sig. Det blir även lättare att hänga ut denna person som syndabock då företaget inte är framgångsrikt och gör fel i form av marknadsmässiga misstag eller då aktiekursen sjunker.

Som exempel har vi valt att undersöka ABB och Percy Barnevik som i medierna under en längre tid har figurerat som den store företagsledaren utan brister. Problemet uppkommer när man inser hans mänskliga natur. Hur djupt är hans image skadat och går det att återupprätta och hur skulle det i så fall gå till? Det är viktigt att understryka att Barneviks förlorade gloria inte är unik. Detta scenario utspelar sig ofta i företagsvärlden. Valet av Barnevik beror framför allt på hans unika ställning som företagsledare men även hans unika personlighet.

Reputationen har, som påpekats tidigare, ett starkt inflytande på ett företags framtid. Denna uppsats skall presentera en reflektion och kartläggning av reputationsfrågan i samband med ledarbeteende utifrån allmänhetens synvinkel och försöka fylla denna kunskapslucka med nya idéer och förslag.

1.4 Forskningsfråga

Idag är det inte bara företagen utan alltmera deras ledare som står i offentlighetens ljus. Därför har det blivit allt viktigare för företagen hur deras ledare agerar och betar sig samt vilken information som skall kommuniceras och hur denna kommunikation skall gå till. Frågan som infinner sig är om företagsledares reputation påverkar företagets reputation och i så fall hur de hänger samman. På sista tiden har denna koppling mellan ledare och deras

⁶ Merriam, S.B., *Fallstudien som forskningsmetod*, 1994

företag beträffande reputation uppmärksammats i samband med ledarskandaler. Frågan som således infinner sig är hur en företagsledare påverkar företagets reputation i samband med en ledarskandal.

1.5 Intressentperspektiv

I det följande arbetet kommer vi i huvudsak att använda oss av ett företagsperspektiv. Förhoppningen är att företag och företagsledare ska kunna använda sig av detta material för att dels förstå vidden av ledarens påverkan på företagets reputation och dels ta del av våra slutsatser och rekommendationer för att eventuellt minska fallluckan vid ett misstag.

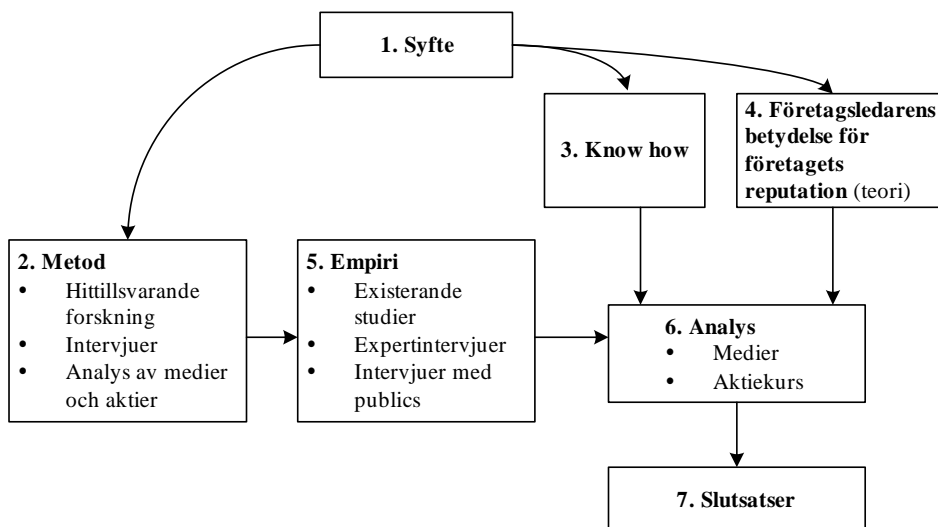
Vid intervjuerna till indirekta publics (se 3.5) har vi använt oss av ett konsumentperspektiv för att underlätta tolkningen och öka förståelsen för deras svar. Framför allt var vi intresserade att komma underfund med hur de resonerar, d.v.s. vad som leder fram till deras slutgiltiga bedömning av företagsledare och hur detta bedömande påverkar företaget.

1.6 Syfte

Syftet med uppsatsen är att undersöka om företagsledares reputation, som till en stor del skapas av dennes handlande och kommunikation, påverkar företagets reputation vid ett negativt handlande.

1.8 Disposition

För att läsaren skall få en kort översikt över vad uppsatsen behandlar och hur de olika avsnitten i arbetet hänger samman redovisas innehållet i nedanstående figur. Figuren fungerar dessutom som en överblick för de olika moment i arbetat och i vilken ordning de infaller.



Figur 1.: Dispositionsöversikt

Syftet leder först till metoden, d.v.s. frågan hur man skall åstadkomma svar. Men samtidigt måste även en kunskapsbasis i form av relevant know how och teori om ledarskapets roll i utvecklandet av företagets anseende tillgodogöras. Sedan leder metoden till insamlandet av empiri, som slutligen analyseras med hjälp av den uppbyggda know how och teoribasen. I analysen tas all sekundärinformation- och data, som tidningsartiklar, aktiekurs och webbsidor av företag upp och utvärderas. Analysen leder slutligen till slutsatser och rekommendationer som svarar på arbetets frågeställning.

2. Metoddiskussion

I detta kapitel ges en beskrivning av tillvägagångssättet för att uppnå uppsatsens syfte och varför just detta förfaringsätt författarna valt. Metoden skall ses som ett redskap för att uppnå de målsättningar studien har. När det gäller forskning i allmänhet är de metoder som används för att ge uttryck åt det slutliga resultatet av de behandlade problemen en kritisk faktor. Detta är av värde både för forskaren vid genomförandet av arbetet och för läsaren vid bedömandet av slutresultatet. En analys som inte anses bygga på tillförlitliga data har inget värde.

Forskning är att utveckla kunskap. Metod är den hantverksmässiga delen av hur den vetenskapliga undersökningen skall utarbetas. Metod kan ses som det verktyg som uppsatsskrivaren väljer för att lösa sitt problem och för att uppfylla sitt syfte. Den kan ses som en länk mellan problem, syfte och teoretisk förståelse å ena sidan och datainsamling och analys å andra sidan. Vilken metod man väljer beror därför på vilken typ av problem man behandlar.⁷

Mot bakgrund av att vetenskap handlar om att utveckla kunskap är det viktigt att poängtera att det som skiljer vetenskap från ”sunt förnuft” är det sätt på vilken kunskap skapas. För att kunskapen skall betraktas som vetenskaplig krävs att den är framtagen i enlighet med metoder för vetenskapligt arbete vilket understryker vikten av att våra ställningstaganden tydligt visas inför läsaren.⁸

Enligt Denscombe är bra forskning ingenting som kan uppnås genom att ofritt följa en uppsättning föreskrifter om vad som är rätt och fel. I själva verket ställs den samhällsvetenskaplige forskaren inför en mängd valsituationer och alternativ och forskaren måste fatta strategiska beslut om vilka val som han eller hon ska göra. Varje val medför en rad fördelar och nackdelar. De vinster man gör i en riktning innebär förluster i en annan.⁹

Genom att blanda teori med hittillsvarande empiri skall aktuella resultat redovisas och utifrån dessa skall nya generaliseringar försöka skapas. Med hjälp av egen empiri i form av publicsintervjuer skall en idérik, skapande och kreativ utveckling åstadkommas genom att detta resultat står för vårt forskningsbidrag. Den kognitiva cirkeln skall försöka gestaltas på ett uppfinningsrikt sätt just med tanke på att marketing enligt Vailes uppfattning trots allt också är en slags form av konst.¹⁰ Företagsexempel ger arbetet en viss adekvans och koppling till verkligheten i näringslivet.

Eftersom media, i egenskap av betydelsefull informationskanal för allmänheten, spelar en mycket viktig roll i samband med företagsimage- och reputation kommer även tvärvetenskaplig forskning inom media och kommunikation att användas. Genom att analysera ledarsituationer och hur man har gått tillväga

⁷ Ask, U. & Ax, C., *Produktkalkylering i litteratur och praktik – En beskrivande och förklarande studie av svensk verkstadsindustri*, 1997, s 25.

⁸ Neuman, L. *Social research methods*, 1994

⁹ Denscombe M., *Forskningshandboken – för småskaliga forskningsprojekt inom samhällsvetenskaperna*, Studentlitteratur, Lund, 1998

¹⁰ Tufvesson, I., *Marknadsföringsämnets utveckling*, Lund, 2002, s. 80

och vilka konsekvenser det har medfört, vill vi försöka komma fram till ett tillvägagångssätt för hur situationerna kan hanteras så att image- resp. reputationsförlusten för företagen begränsas. Således kan metoden beskrivas som abduktion, vilket innebär att teorier främst använts som inspirationskälla för att tolka empirisk data.¹¹ Hur bör man arbeta för att åstadkomma ett sådant tillvägagångssätt? Med hjälp av att koppla ihop allmänhetens synpunkter på företagsledares agerande och reputationsförändring skulle man kunna se vilka handlingar som kan rekommenderas i inträffade krissituationer och vilka handlingssätt bör undvikas. Vad man följaktligen måste kunna mäta är en företagsledares reputationförändring och sedan koppla den till företags reputationförändring, eller tvärtom. Undersökningsobjektet kan således illustreras på följande sätt:



Figur 2.: Undersökningsobjekt

Ovanstående figur visar hur påverkandeförhållandet mellan företagsledare och företag kan se ut. Inflytandet sker förmodligen också i motsatt riktning, d.v.s. att företagets reputation utövar påverkan på deras företagsledare.

2.1 Val av metod

För att få svar på forskningsfrågan kan många olika tillvägagångssätt anses tillämpbara. I detta avsnitt klarläggas de olika angreppssätt som kommer att användas för att utreda frågeställningen och varför vi valt att använda oss av just dessa metoder.

Det är inte helt enkelt att mäta ett företags reputation och likaså företagsledarens reputation. I fallet med företagsledarens reputation är förtroende och även exempelvis kännedom och popularitet användbara mätvariabler. När det gäller företag tycks profitabilitet eller marknadssuccé lämpas som tänkbara mätinstrument.¹²

Även vad det beträffar informationskällor och olika angreppspunkter för att finna svar på sambandet mellan företagsledarens reputation och dennes påverkan på företaget, finns det en rad möjligheter som kan tillämpas. Existerande teori och begrepp kan analyseras och kopplas samman med realiteten, bestående undersökningar kan appliceras och nya skapas genom att de vidareutvecklas. För att förbättra förståelsen om själva frågan och utvidga kunskapen på området tillämpas teorier som tar upp företagsledarens betydelse för företagets reputation. På så sätt ligger det nära att den valda teorin inte bara appliceras på frågeställningen utan också vidareutvecklas och sammankopplas med andra forskningsområden. För att förbli kreativ i den kognitiva cirkeln som vi nämnde ovan ska man inte inskränka sig till en enstakad informationskälla. Då frågeställningen är komplex måste detta även återspeglas i metodiken som

¹¹ Alvesson, M. & Sköldberg, K., *Tolkning och reflektion*, Lund, 1994, s. 42

¹² Bhasin, R., The Importance of Being Image Conscious, *Colorado Business*, October, 1993

därför också bör resultera i flerdelad och betydelsefull information. Arbetet kommer således att bygga på tillämpning av befintliga teorier och begrepp, existerande empiri samt egen empiri i form av intervjuer. Ett nyttjande och analys av medier och aktiekursutveckling anser vi också vara användbart.

När det gäller vetenskaplig forskning är det alltid viktigt att inledningsvis undersöka vilka ansträngningar och undersökningar redan har gjorts i ämnet och hur man kan dra nytta av dem och jämföra dem och därmed integrera det man anser tillämpligt i sitt arbete.

2.2 Hittillsvarande forskning

Fördelar med att tillämpa redan bestående empiri är att man kommer åt data som bygger på större undersökningar, som man på grund av exempelvis resursbegränsning själva inte har möjligheten att skapa. Härunder faller hittillsvarande forskning och redan insamlat kunskapsstoff bl.a. i form av statistiskt material och andra resultat från vetenskapliga artiklar som kan ge tillfredsställande svar och/eller en riktning mot det svar vi önskar presentera för vår frågeställning. Dock innan det blir användbart som informationsunderlag måste dess reliabilitet och validitet bedömas. Just när det gäller användning av sekundärinformation i form av empiri som baseras på undersökningar gäller det att vara kritisk vid dess tillämpning. Många gånger ligger det diversa motiv bakom den gjorda undersökningen som det gäller att spåra upp och om nödvändigt bortfiltrera. Vidare har existerande empiri nästan alltid andra avsikter än det egna arbetets mål. Således gäller det att vara noga och bara tillämpa de delar som överensstämmer med uppsatsens syfte.¹³

Kommunikationsrådgivaren Burson-Marsteller har i samarbete med före detta SIFO utfört ett par för detta tema väldigt intressanta och användbara undersökningar och kommit fram till brukbara resultat. Dessa undersökningar kommer att tillämpas för att stödja och jämföra med uppsatsens resultat. Dessutom kommer ansvariga för dessa undersökningar att intervjuas för att få en bättre bild av vårt resultat och för att dra fördel av annan kunskap som de tillhandahåller.

Data kommer vi endast att redovisa och inte kommentera i större utsträckning än vad som kan anses befogat för att varje läsare på egen hand skall kunna bedöma deras reliabilitet.

2.3 Egen empiri

För att se om de resultat som har åstadkommit i redan existerande undersökningar kan tillämpas i verkligheten och för att förmedla ny information bl.a. genom användning av ett annat perspektiv och med andra intressentgrupper skall egen empiri skapas.

¹³ Knutsson, R., *Om uppsatsskrivandets vedermödor och handledandets – Sju essäer om akademiskt författarskap*, Ekonomihögskolan vid Lunds Universitet, 1998, s. 53

Burson-Marstellerundersökningen fokuserar på direkta publics (se 3.5) som investerare, styrelseledamöter, myndighetsföreträdare, toppchefer, journalister och politiker. Den egna undersökningen fokuserar på indirekta intressegrupper som vi valt att kalla indirekta publics. Indirekta publics representerar allmänhetens syn, tankar och uppfattningar om olika frågor som relateras till reputationförändringar av företag och företagsledare sedan en kris uppstått. Vi har även valt att berika informationen med expertkunskap.

2.3.1 Kvalitativ undersökning

För att åstadkomma den önskade informationen erbjuds de två klassiska metoderna intervju och enkät, beroende på om ett kvalitativt eller kvantitativt resultat eftersträvas. Med hjälp av kvalitativa intervjuer kan informationen även med färre respondenter erhålla ett visst eftersträvat djup. En enkät däremot kräver ett mycket stort omfång för att åstadkomma en undersökning som man kan använda för att dra realistiska och ändamålsenliga slutsatser av. Kvalitativa intervjuer kommer att ge framför allt insyn om mönster bland respondenternas svar. Den senaste förklaringen kan betraktas som den huvudsakliga anledningen till att vi valt att använda oss av den kvalitativa metoden.

Kärnan i kvalitativ forskning är enligt Denscombe å ena sidan ett intresse för betydelser och det sätt människor förstår saker på å andra sidan ett intresse för beteendemönster. Det finns naturligtvis i enlighet med andra metoder en rad fördelar och nackdelar med detta tillvägagångssätt. De huvudsakliga fördelarna är att det finns en förankring av verkligheten i datamaterialet och analysen. Materialet innebär en djupgående undersökning av ett relativt begränsat område och det finns möjligheter till alternativa förklaringar. Nackdelarna är att materialet kan vara mindre representativt och att tolkningen är alltför nära kopplad till forskarens ”jag”. Risken består dessutom i att betydelser dekontextualiseras och att förklaringar blir alltför förenklade.¹⁴

*”Det är inte bara det som kan beräknas som räknas”.*¹⁵

Genom att väga de olika metodernas för- och nackdelar i likhetsgranskning med vilken information vi önskar, har vi valt att endast fokusera på den kvalitativa forskningen eftersom vi anser att denna metod passar bäst för att belysa just det problemområde vi är engagerade i och den frågeställning vi valt att arbeta med.

2.3.2 Intervju

Enligt Michael Patton används intervjuer när syftet är att bättre förstå den dynamik som ligger bakom en process och för att studera sociala fenomen.¹⁶ Vi anser att vi själva har en betydande erfarenhet av kvalitativ forskning och analys

¹⁴ Denscombe, M., *Forskningshandboken – för småskaliga forskningsprojekt inom samhällsvetenskaperna*, Studentlitteratur, Lund, 1998

¹⁵ Holme, I., Solvand, B., *Forskningsmetodik – Om kvalitativa och kvantitativa metoder*, Studentlitteratur, Lund, 1997

¹⁶ Patton, M., *Qualitative Evaluation and Research Methods*, Sage Publication, 1990

av kvalitativ information efter ett antal års universitetsstudier, och vi har därför i fråga om publics- och expertintervjuer valt att använda oss av denna form.

Vid samtliga intervjutillfällen använder vi oss av informantintervjuer där den intervjuade står utanför den företeelse man undersöker i motsats till en direkt delaktig person som i respondentintervjuer.¹⁷

Vid alla intervjutillfällen används en semistrukturerad intervjumanual. Vi har haft en färdig lista med ämnen som vi eftersträvat att behandla och frågor som vi önskat få besvarade. Däremot har vi varit inställda på att vara flexibla och låta den intervjuade utveckla sina idéer och tala mera öppet om det ämne som vi uppsatsen behandlar. Betoning har legat på den intervjuade som har uppmuntrats att utveckla sina egna åsikter.

Utdragen som används i intervjuerna tjänar som illustrationer av synpunkter och som stöd för resonemang – varken mer eller mindre. Vi är medvetna om detta vid användningen av utdrag och använder oss inte av citaten som entydiga bevis för det som diskuteras.

Vid analysen av intervjuerna har vi börjat med att bryta ner all data till olika analysenheter och därefter kategoriserat dessa enheter. När vi har tagit itu med texterna har vi försökt identifiera gemensamma drag och skillnader. Målet med detta förfaringssätt har varit att söka efter återkommande teman och kopplingar mellan de enheter och kategorier som träder fram. Därefter har vi eftersträvat att utveckla en uppsättning generaliseringar som förklarar de teman och samband som har identifierats i datamaterialet. Den sista delen av analysen har varit att jämföra den nya generaliserade informationen med existerande teorier eller förklaringar och därefter utveckla dessa i överensstämmelse med resultaten från fältarbetet.

Vi är medvetna om att vi i större eller mindre utsträckning påverkar respondenterna under intervjuernas fortskridande i form av intervju-effekten. Därför passar vi på att reservera oss för denna risk i minskad tillförlitlighet. Denscombes uppmärksammar det genom att påpeka att en god forskningspraxis erkänner den inverkan forskarens egen identitet och egna värderingar har i analysen av intervjudata.¹⁸ Vi vill även poängtera den sanning som ligger i resonemanget om att det är bättre att i utnyttjandet av källan visa att man är källkritisk än att man talar om att man är det¹⁹.

Vi har valt att endast använda oss av detta förfaringssätt trots att vi även diskuterat komplettering med hjälp av andra metoder s.k. metodtriangulering. Framför allt funderade vi på att dessutom skapa fokusgrupper för att undersöka åsikter och känslor bland de deltagande. Vi diskuterade därför grundligt igenom

¹⁷ Holme, I., Solvand, B., *Forskningsmetodik – Om kvalitativa och kvantitativa metoder*, Studentlitteratur, Lund, 1997, s. 104

¹⁸ Denscombe, M., *Forskningshandboken – för småskaliga forskningsprojekt inom samhällsvetenskaperna*, Studentlitteratur, Lund, 1998

¹⁹ Knutsson, R., *Om uppsatsskrivandets vedermödor och handledandets – Sju essäer om akademiskt författarskap*, Ekonomihögskolan vid Lunds Universitet, 1998, s. 53

vilken information vi i första hand ville presentera och insåg då att vi troligtvis skulle erhålla mer information genom att avskilt intervjua våra respondenter. Vårt syfte med intervjuerna är att utifrån urvalet säga något explicit om den grupp urvalet gäller.

Intervjuerna är utförda på 26 personer, varav 5 äger aktier i ABB och 2 jobbar på ABB. Även om vi använder vissa kriterier i sökandet efter intervjurespondenter är det inte vår avsikt att genomföra någon jämförelse mellan hur olika respondenter med samma, eller avvikande kriterier svarar. Syftet är inte att säga någonting explicit om de intervjuade.

2.3.2.1 Urval av undersökningsenheter

Urvalet av undersökningsenheter är en avgörande del av undersökningen. Statistisk generalisering och representativitet är inte några centrala syften i kvalitativa metoder enligt Holme och Solvang.²⁰ Vi har därför, som förespråkas bl.a. av Glaser och Strauss och som de flesta som utnyttjar denna teknik, använt tekniker för icke-sannolikhetsurval och med begränsade intervjurespondenter.²¹

Det innebär att urvalet av undersökningsenheter eller fall inte sker vare sig slumpmässigt (i statistisk bemärkelse) eller tillfälligt (i vardaglig betydelse). Urvalet görs systematiskt utifrån vissa medvetet formulerade kriterier som är teoretiskt och strategiskt definierade.²² Vi har valt att vid urvalet utgå från framförallt tre kriterier, nämligen kön, ålder, yrke (utbildning). Detta för att skapa en spridning bland respondenterna.

Att göra kvalitativa intervjuer är en krävande form av informationsinsamling. Det finns uppenbara begränsningar i fråga om hur många undersökningsspersoner vi kan ha med. Vi kommer både då det gäller den enskilde svarspersonen och antalet intervjuer att komma till en punkt där vi blir mätta på information. Då bör insamlingen av information upphöra. Om det vid en senare tidpunkt skulle visa sig att vi saknar eller behöver ytterligare information, eller har svårigheter med att tolka delar av den information vi fått fram, är denna teknik så pass flexibel att vi kan gå tillbaka till undersökningsspersonerna och be att få göra ytterligare en intervju.²³

Vi har därför valt att begränsa intervjuerna av publics till 26 personer. Anledningen till detta är att de endast utgör en del av vår analys ihop med expertintervjuerna och medie- och aktieanalysen. Vi som författare har en del uppfattningar om hur vi förmodar att de respondenterna kommer att svara och intervjuerna används därför framför allt för att försöka skapa mönster och verifiera våra tankar. Vi har sökt förklara fenomenet utifrån många olika

²⁰ Holme, I., Solvand, B., *Forskningsmetodik – Om kvalitativa och kvantitativa metoder*, Studentlitteratur, Lund, 1997

²¹ Glaser, B., Strauss, A., *The Discovery of Grounded Theory*, Aldine, Chicago, 1967

²² Holme, I., Solvand, B., *Forskningsmetodik – Om kvalitativa och kvantitativa metoder*, Studentlitteratur, Lund, 1997

²³ Holme, I. & Solvand, B., *Forskningsmetodik – Om kvalitativa och kvantitativa metoder*, Studentlitteratur, Lund, 1997

angreppssätt varav denna som sagt endast skall betraktas som en del av det totala svaret.

Validiteten i intervjupersonernas uttalanden grundas på deras egenskap som "observatörer" och relateras till deras egna observationer, upplevelser och erfarenheter.²⁴

2.3.2.2 Indirekta publics

Image är inget som skapas av företagen själva utan ett omdöme som företagen får av omvärlden. Följaktligen skulle man kunna anlita olika publics som informationskälla för att få en passande bild av ett företags image och dess förändring vid olika tillståndsrubbningar. Indirekta public föreställer i denna uppsats allmänheten (se 3.5).

2.3.2.3 Expertintervjuer

Personer som vi kontaktat som vi kallar för experter har vi gjort för att öka vår insikt i innevarande problematik och få användbar information som vi anser att experterna tillhandahåller.

Syftet med Anders Bylunds intervju var att få information om Burson-Marstellers undersökning som vi använder i vår empiri och som en jämförelse till vår undersökning. Hans erfarenhet har vi också fått ta del av. Vi är dock medvetna om att det ligger i hans intresse som konsult att finna ett starkt samband mellan företagsledare och företag och propagera för detta. Avsikten med intervjun med Katarina Önell var att skapa ett komplement till Bylunds intervju då de båda varit med om undersökningen om VD-kapitalet.

2.3.3 Analys av Medier och Aktiekurser

Analys av medier och aktiekurser innebär tillämpning av sekundärt material. I motsats till sekundärinformation som redan är tolkad kan denna sekundärdata²⁵ tolkas av författarna. Man ska dock vara medveten om att även en stor del av sekundärdata är tolkad.

2.3.3.1 Medier

Ett företags och dess ledares reputation beror starkt på hur de själva framställer sig genom egen presentation eller med hjälp av public relations, produkter, bolagsstämmor etc. Denna bild som formas av företaget själv är vanligen positivt. En negativ image/reputation förmedlas oftast genom yttre källor. I detta fall spelar medierna en viktig roll.

²⁴ Kvale, S., *Den kvalitativa forskningsintervjun*, Studentlitteratur, Lund, 1997

²⁵ Knutsson, R., *Om uppsatsskrivandets vedermödor och handledandets – Sju essäer om akademiskt författarskap*, Ekonomihögskolan vid Lunds Universitet, 1998, s. 72

Medierna kan betraktas som ett sorts kontrollorgan som kritiskt granskar företagens ageranden och därför kommer att ge en mera realistisk bild, vilket givetvis måste betraktas utifrån de olika mediernas trovärdighet. Erfarenheten är att många medier snedvrider sanningen i syfte att locka flera TV-tittare och läsare. Det går i en studie som denna, inte att bortse från mediernas makt. Mediabarometern från 1999 som behandlar den genomsnittliga exponeringen för olika massmedier visar exempelvis att andelen som läser morgontidningen är nästintill 80 procent.²⁶ Medier som morgontidningar kan sålunda betraktas som ett slags interface mellan företag och allmänhet och utövar följaktligen ett mycket starkt inflytande på ett företag och deras ledares anseende. Med anledning av detta kan bilden av ett företag som skapas i medierna ge en god föreställning om hur deras reputation hos omvärlden är och om hur bra eller dåligt ett företag eller dess ledare har hanterat en skandal. Således erbjuder medierna en omfattande informationskälla för analys av företag och dess ledares reputation.

Ett intressant analysområde kan förslagsvis vara hur länge ett företag och/eller dess ledare har behandlats i medierna vid en skandal. Det intressanta här är inte att studera hur trovärdiga de beträffande artiklarna är eller hur objektivt de framställs i nyhetssändningarna, relevant är att de påverkar reputation, vare sig positivt eller negativt. Sålunda kan bilden som medierna återger av en företagsledare och det gällande företaget före och efter inträffandet av en skandal studeras. Fokus ligger på mediernas kraft till image- och reputationsförändring.

2.3.3.2 Aktiekurs

Om det är frågan om börsnoterade företag kan man tänka använda sig av aktiekursen som metod för att mäta reputationen. Då vi valt att studera stora börsnoterade företag anser vi detta angreppssätt vara av betydelse i den kommande analysen. Svag reputation på grund av en skandal som baseras på omoraliskt handlande eller felaktiga beslut är kopplade till företagets framtidsutsikter och förtroendet i företaget som återspeglar sig i aktiekursen. Teoretiskt avspeglar börsvärdet marknadens uppfattning om företagets framtida intjäningsförmåga, inte företagsledarens framtida resultatpåverkan. I praktiken tycks däremot utöver företagets finansiella kapital även humankapital och förtroendekapital värderas. Det senaste är för oss det centrala i våra undersökningar.

2.4 Val av fallföretag och företagsledare

Fallstudier inriktar sig på få undersökningsenheter i syfte att erhålla en djupgående redogörelse för händelser, relationer, erfarenheter eller processer som uppträder i denna speciella undersökningsenhet. Vilket ämne det än är, så är fallstudien i regel beroende av att man bland ett stort antal möjligheter medvetet och explicit väljer vilket fall som ska undersökas. Detta val måste vi

²⁶ Hadenius, S. & Weibull, L., *Mass Medier: Press, Radio & TV i förvandling*, 7 upplaga, Albert Bonniers Förlag, 2000, s. 393

som författare kunna motivera. Undersökningen bör kunna placeras i någon av de följande enheterna, nämligen den avvikande, den teoriprövade eller den sannolika. Vår uppfattning är att Barnevik och ABB kan inbegripas i flera enheter, främst beroende på vem de jämförs med. Vi har däremot valt att låta ABB ingå i den teoriprövande enheten då vi anser att företaget är exemplariskt för att studera våra nedan redovisade teorier på. Till skillnad från Burson-Marsteller undersökningen (se 5.2.1) har våra respondenter inte lika mycket kunskap om olika företagsledare och företag vilket tvingar oss att välja en företagsledare som Barnevik och därmed en skandal som genom media är väletablerad hos allmänheten. Detta bekräftar otaliga rubriker och artiklar som fortfarande idag publiceras om Barnevik.

En fråga som alltid uppkommer i samband med fallstudier är om det går att generalisera utifrån sådana. Den samhällsforskare som väljer detta tillvägagångssätt kommer med stor sannolikhet att uppleva att resultaten betraktas med misstro - en misstro som har sin upprinnelse i tvivel i huruvida det är rimligt att generalisera slutsatserna utifrån bara ett enda fall.²⁷ Forskningsrapporten måste därmed innehålla ett explicit försvar mot påstående om att det inte går att generalisera resultaten från en fallstudie, och detta försvar kan bygga på de tre följande resonemangen. (1) Även om varje enskilt fall i vissa avseenden är unikt, så är det också ett exempel som ingår i en bredare kategori. (2) Möjligheten att generalisera resultaten från en fallstudie till andra exempel i kategorin beror på i hur hög grad fallstudiens exempel liknar andra av samma typ. (3) Till sist måste redovisningen av fallstudiens forskningsresultat visa upp tillräckligt med detaljer om hur fallet klarar en jämförelse med andra i samma kategori, så att läsaren kan göra en välorienterad bedömning i vilken mån resultaten är relevanta för andra företag.²⁸ Vårt ställningstagande i fråga om generaliserbarheten är alltså att man inte kan dra allmänna slutsatser av våra antaganden om vi inskränker oss till att endast porträttera Barnevik och ABB utan att även försöka finna andra företagsledare och företag i samma situation. Mycket av den information som redovisas om ABB kan även appliceras på andra företag inom samma kategori. Detta ger vi belägg för i vår analys. Vi är dock medvetna om att fokus ligger på Barnevik och ABB.

Vi ställer oss frågan vad valet av Barnevik och ABB gäller för uppsatsens analys och slutsatser? Hur formar det svaret? Vilka generaliseringar kan vi dra? Svaret är att vi inte kan dra några statistiska generaliseringar, utan begreppsgeneraliseringar. Vi kan utforma en modell, men vi vet inte i hur hög grad detta avspeglar verkligheten.

Anledningen till att vi valde att närmare studera ABB på djupet ligger i valet av deras imageskapande före detta företagsledare Percy Barnevik. Barnevik kan främst betraktas som den avvikande undersökningsenheten då han markant skiljer sig från den samlade massan företagsledare. Detta är naturligtvis ett antagande med modifikation om man studerar det lilla sällskap topmanagers som Barnevik trots allt representerar. Vi har därför valt att exemplifiera med

²⁷ Denscombe, M., *Forskningshandboken – för småskaliga forskningsprojekt inom samhällsvetenskaperna*, Studentlitteratur, Lund, 1998

²⁸ Denscombe, M., *Forskningshandboken – för småskaliga forskningsprojekt inom samhällsvetenskaperna*, Studentlitteratur, Lund, 1998

andra topmanagers som också starkt exponeras i media. Av det ovan sagda kan vi förlita oss till att uppsatsen bör begränsas till stora företag med välkända ledare med stora möjligheter att påverka företagets reputation. Detta val kan till viss mån sätta studien i den typiska undersökningsenheten. Undersökningsobjektet anses dessutom tillhöra den teoriprovande undersökningsenheten, då vi analyserar vår problemformulering utifrån teorier och hypoteser. Dessutom kan Barnevik trots att han inte längre var VD för ABB när pensionsskandalen inträffade tjäna som undersökningsföremål, eftersom hans anseende och hans koppling till företaget ännu kan betraktas som utomordentligt starkt.

Läsaren måste vara medveten om att vår analys och våra slutgiltiga rekommendationer lämpar sig bättre för att appliceras på företag i ungefär samma storleksordning som ABB och där företagsledaren är känd och hans/hennes ageranden haft stor påverkan på media och andra intressegrupper. Det är frågan om företag som är globalt verksamma och därmed även mer intressanta för media. Detta är en nödvändighet när man genomför intervjuer på publics eftersom man inte kan förvänta sig att de är insatta i mindre företags verksamhet och att de känner till företagsledare som inte direkt berörs i media.

2.5 Reflektion över teorival

Som vid all annan användning av vetenskaplig metod har vi en kritisk inställning till det verktyg vi valt. Vi anser att det är viktigt att vara medveten om avståndet mellan vad som är tekniskt möjligt och vad som utifrån informationsmaterialet är försvarbart att hantera. I stort sätt alla undersökningar inkluderar någon form av teori, frågan är således inte om utan hur teorin används.²⁹ Men det allra viktigaste är att betona att ett undersökningsresultat inte är detsamma som verkligheten. Det är bara en bild av flera bilder hos det fenomen vi undersöker.

Den teori som vi som uppsatsskribenter väljer ligger till grund för analys av det valda problemområdet och det är viktigt att den är användbar för problemställningen. I annat fall kommer resultatet inte att avspegla det förhållande som vi gör anspråk på att beskriva och förklara. Cornett skriver att sökandet efter förklaringar är en av de största drivkrafterna i en problemlösning. Det handlar om att formulera generella samband i syfte att förstå ett i verkligheten identifierat fenomen.³⁰

Vi har vid det inledande skedet av uppsatsskrivandet identifierat vårt problem och därefter varit idérika vid sökandet efter svar i empirin. Teorin har legat till grund för våra hur empirin har hanterats. Vår drivkraft har varit att söka förklaringar till de följande frågorna:

- Existerar det ett samband mellan företags image/reputation och företagsledarens image/reputation?

²⁹ Neuman, L., *Social research methods*, Allyn and Bacon, Needham Heights, 1994,

³⁰ Cornett, A. *Förklaringen och dess begränsningar i en samhällsvetenskaplig analys i företagsekonomisk undersökningsmetodik*, Studentlitteratur, Lund, 1995

- Hur stark är relationen mellan företagsledarens och företagets reputation vid misstag gjorda av företagsledaren?
- Hur bör företagsledaren bete sig för att minska den negativa reputation som eventuellt uppstår? Hur bör företaget agera?
- Hur påverkar media allmänhetens bild av företagsledaren, företaget och krisen?
- Hur påverkas aktiekursen av företagsledaren, företaget och krisen?

I den mån det är möjligt, har vi försökt avstå från att specificera teorin i förväg, detta för att undvika risken att dra för snabba slutsatser eller skapa en felaktig förhandsbild av de frågor som skall studeras. Bryman menar att skisseringen av teoretiska idéer vanligen betraktas som en fas som snarare äger rum i slutet av fältarbetet än innan det.³¹

³¹ Bryman, A., *Quantity and Quality in Social Research*, 1995

3 Relevant know-how

För att få en förståelse för själva problemet och utveckla detta, är det nödvändigt att tillgodogöra sig en viss know-how som sedan skall tjäna som basiskunskap under arbetets gång. En förståelse om vad de berörda begreppen innebär måste skapas och ett urval göras av vilka definitioner som kommer att användas i arbetet. I detta teoriavsnitt gör vi således inte en lång utredning och olika författares synpunkter på de olika begreppen eftersom vi anser att det redan finns väldokumenterat. Med uppsatsens syfte i tanken skapar det bara onödig förvirring för läsaren. Vi presenterar den definition som vi använder oss av.

Denna del inleds med en begreppsdefinition där relevanta begrepp som reputation, image och personligt varumärke särskiljs från andra mindre direkt applicerbara begrepp som identitet och profil. Sedan behandlas andra närliggande ämnen som intressegrupper, issue-, reputation- och crisismanagement samt media och public relations ur ett teoretiskt perspektiv. Detta är en förutsättning för att kunna behandla temat och få en bättre förståelse och klarhet för problematiken, men också för att undvika missförstånd vad det beträffar begreppens innehåll.

3.1 Begreppsval

Det finns en hel del begrepp som direkt berör temat och/eller som ligger i gränslandet till temat men det är inte helt klart hur de skiljer sig åt och vilka av dem tillämpas bäst i de olika situationer som kan uppstå. De begrepp som framför allt är relevanta och berör temat är reputation, image och personligt varumärke.

Efter en grundlig genomgång av de olika ämnesområdena har det visat sig att varken forskare eller praktiker är eniga i sitt tänkande i fråga om de olika begreppen. Resonemangen är flerdelade och ibland svårdefinierade och det råder även oenighet mellan forskare inom samma område. Därtill kommer att det uppstår en ytterligare skillnad på grund av språkbruk till exempel mellan svenskan och engelskan. Men syftet här är inte att utreda vad de olika begreppen egentligen betyder och innebär. Snarare skall undersökningsobjektet definieras och förses med begrepp som sedan kan användas i det fortskridande arbetet.

Vi börjar med att behandla begreppen identitet och profil som inte spelar en alltför väsentlig roll i det följande arbetet men som måste förklaras för att man skall kunna skilja dem från de väsentliga begreppen.

Identitet eller corporate identity som det kallas i det engelska språkområdet kan beskrivas som företagens upplevelse av sig själv.³² Oftast handlar det snarare om

³² Ind, N., *The Corporate Image - Strategies for effective identity programs*, London, 1992, s. 50ff

hur ett företag önskar framstå än hur det egentligen är.³³ Identitet är således det som företagen själva skapar medan image och reputation däremot är något som företagen får tilldelat till sig av andra.

I motsats till identitet som innehåller företagets interna uttryck representerar profilen det som medvetet uttrycks externt. På så sätt kännetecknar profilen de egenskaper som företagsledningen uttryckligen betonar och vill få förmedlade.³⁴

Identitet skapas således aktivt från företagets sida. Image och reputation däremot skapas passivt, d.v.s. inte av företagen själva utan genom deras omgivning. Begreppen beskriver hur företaget ses ur betraktarens synvinkel.

3.2 Image

Image kan kort beskrivas som att man är vad man gör, d.v.s. hur agerandet uppfattas av omvärlden. Image skapas som reputation inte direkt av en företagsledare eller ett företag själv utan uppstår av hur det betraktas av omvärlden. En företagsledares eller ett företags image ses som det avtryck kulturen gör på sin omgivning³⁵ eller med en annan definition det totala intryck som en organisation gör i folks huvuden.³⁶ Oftast finns det ett gap mellan vad som är och vad som synes vara.

Ett företags image formas i grunden framför allt av dess prestationer, inte av dess produkter och service, utan av dess kommunikation och också av vad andra säger, d.v.s. word-of-mouth. Ett företag har inte bara en enstaka image utan kan sägas inneha ett flertal images då varje person skapar sin egen image om företaget.³⁷ Image föreställer således det totala intrycket som företaget och företagsledaren gör på individer. Imagens relevans understryks av flera författare som betraktar image som det femte P: et jämte produkt, pris, plats och promotion.³⁸

Sammantaget spelar många faktorer in på vilken image en ledare eller ett företag har. Litteraturen pekar ofta på den kraft som imagebildningen har och de svårigheter som kan uppstå om man vill försöka ändra den. En positiv image kan dämpa människors tillfälligt negativa upplevelser av en organisation. Å andra sidan finns det exempel på att en positiv image kan ändras mycket snabbt åt det negativa hållet.³⁹ Pettersen omskriver det på följande sätt:

³³ Olins, W., *The Corporate Personality: an inquiry into the nature of corporate identity*, London, 1978, s. 212

³⁴ Alvesson, M. & Berg, P.O., *Företagskultur och organisationssymbolism – utveckling, teoretiska perspektiv och aktuell debatt*, Studentlitteratur, Lund, 1988, s. 54

³⁵ Ibid.

³⁶ Dowling, G.R., *Developing Your Company Image into a Corporate Asset*, *Long Range Planning*, Vol. 26, No. 2, 1993, p. 101

³⁷ Ibid.

³⁸ Ibid., pp. 101-109.

³⁹ Larsson, L., *Tillämpad kommunikationsvetenskap*, Studentlitteratur, Lund 1997

”Konstatera att en image går upp och ner med fördröjningseffekt. När den tillfrisknar efter att ha varit krasslig tar det sin tid innan flertalet inser förändringen. Detsamma gäller då kurvan är omvänd.”⁴⁰

Om ett misstag inträffar med eller utan intention är det företagets image som först skadas. Företag som har en positiv och klart definierad image på marknaden tenderar att klara sig bättre speciellt när det gäller att bemästra en skandal. En pålitlig image kan ge additional protection⁴¹, d.v.s. ett företag med bättre image ursäktas en tabbe snabbare än ett företag som inte har någon särskilt bra image. En stark image gör det även enklare att introducera en ny produkt eller service på marknaden, men hjälper även att hålla de existerande produkterna och servicen vid liv.⁴² En vinnande image kommunicerar framgång till public, konkurrenter, leverantörer, investerare och framför allt till aktieägare och kunder.⁴³

Den viktigaste slutsatsen som kan dras av ovan kommentarer av imagebegreppet är att det är något som skapas indirekt av omgivningen samt att det är en tämligen kortfristig bedömning.

3.3 Reputation

Reputation, corporate reputation eller anseende som det ofta översätts till på svenska är en utvärdering av ett företag eller person över en längre tidsperiod.⁴⁴ Dessutom bygger det på erfarenhet som bara kan uppstå under tidens gång. Det kan betraktas som en djupare dimension av image samt de varierande uppfattningar av de olika intressegrupperna, d.v.s. både de interna och externa.⁴⁵

Jämfört med image innehåller reputation de faktiska attribut som utomstående hänför till ett företag eller en ledare.⁴⁶ Reputation står då för de djupare kulturella upplevelserna hos publiken och kan därmed betraktas som ett vidare begrepp än image, i paritet med identitet.⁴⁷

*”Reputation has been defined to be the overall estimation of a company by its stakeholders”.*⁴⁸

⁴⁰ Petersson, B., *Fyrtiela råd om företags image*, Tryck Stellan Ståls Tryckerier AB, Stockholm, 1989, s. 50

⁴¹ Bhasin, R., The Importance of Being Image Conscious, *Colorado Business*, October, 1993

⁴² Ibid.

⁴³ Poon Teng Fatt, J, Communicating a winning image, *Industrial and Commercial Training*, Vol. 29, Nr. 5, 1997, pp. 158-165

⁴⁴ Gotsi, M. & Wilson, A.M., Corporate Reputation: seeking a definition, *Corporate Communication*, Vol. 6, No. 1, s. 24ff., 2001

⁴⁵ Fombrun, C.J., Reputation: Realizing Value from the Corporate Image, *Harvard Business School Press*, Boston, 1996

⁴⁶ Dutton, J.E. & Dukerich, J.M., Keeping an eye on the mirror: image and identity in organizational adaption, *Acadeamy of Management Journal*, Vol. 34, No. 3, 1991

⁴⁷ Larsson, L., *Tillämpad kommunikationsvetenskap*, Studentlitteratur, Lund 1997

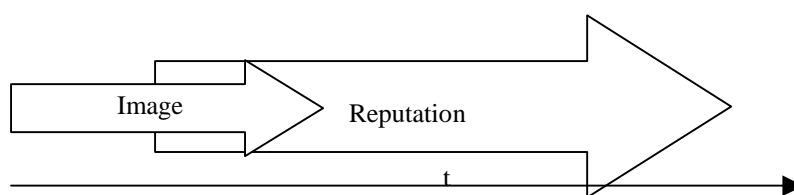
⁴⁸ Deephouse, D., The Effect of Financial and Media Reputations on Performance, *Corporate Reputation Review*, Vol. 1, Nr. 1-2, Summer/Fall 1997, p. 69

Reputation är en värdefull input för publics beslutsfattande, som kan betraktas som obenägna eller oförmögna att investera resurser för att erhålla detaljerad information om företag. Man kan säga att reputation därmed minskar transaktionskostnaderna.⁴⁹ Företagsledaren spelar en relevant roll i formandet av företagets reputation. Företag som är mest framgångsrika med att hantera deras reputations är de där företagsledaren anser sig vara ”reputation steward” och inger behov av att skydda företagets reputation.⁵⁰

3.4 Image vs. Reputation

Image kan påverkas starkt av en enstaka handling medan det behövs en rad händelser för att reputationen skall förändras i samma utsträckning. Imagen kan försämrans genom en dålig handling men kan lika lätt förbättras genom en positiv handling. Reputation däremot är den bild som omvärlden har bildat sig genom summan av handlingarna över en längre tidsperiod, d.v.s. genom erfarenhet. Image kan således ses som en del av reputation, d.v.s. en del av den kortfristiga imagen förblir kvar i omvärldens bild av ett företag eller en företagsledare och formar den mera långfristiga reputation. Då en negativ reputation påverkar företaget mera destruktivt ligger betoningen på den långsiktiga förändringen. Trots detta är det minst lika viktigt att studera image då en negativ image som håller i sig kan leda till en negativ reputation. Det är dessutom inte heller fördelaktigt för ett företag och en företagsledare att flera gånger uppleva negativ image. Enligt detta resonemang är båda begreppen relevanta i den fortgående studien.

Image och reputation befinner sig på en tidslinje där image kommer först och reputation därefter (se figur 3.1). Den kortsiktiga, momentana imagen påverkas alltid i samband med en skandal. Image övergår sedan med tiden till den långvariga reputationen. Men om skandalen och dess behandling i medierna är för svag så påverkas reputationen inte, d.v.s. trots en skandal kan ett företags och dess ledares reputation stanna opåverkad.



Figur 3.1: Övergång från Image till Reputation

Tack vare modern kommunikationsteknik har samhällets förmåga att förmedla images och med det skapa synlighet ökat markant.⁵¹ Bilden av företag och dess reputation och image byggs upp av oräkneliga detaljer. Om ett företag gör få meddelanden till allmänheten, kommer allmänheten själva att skapa

⁴⁹ Thanning Vendelo, M., Narrating corporate reputation – Become Legitimate Through Storytelling, *International Studies of Management & Organization*, Vol. 28, Nr 3, Fall 1998, pp. 120-137

⁵⁰ Saxton, K., Where do Reputations Come From? *Corporate Reputation Review*, Vol. 1, Nr. 4, 1998, pp. 393-399

⁵¹ Kotler, P., Rein, I.J. & Stoller, M.R., *High visibility*, Lehmanns förlag, 1987.

meddelanden åt företaget. Dessa meddelanden kommer att bestå av generaliseringar, rykten och fragment av information som tillsammans utgör ett mönster. Detta kan, men måste inte, leda till att företaget får en orealistisk bild tilldelad till sig av allmänheten. Image och reputation kan fungera som stötdämpare i tider av otur och skandaler. Det tar tid att bygga en goodwillreserv. På grund av den mera omfattande bilden av påverkansfaktorer måste även reputation- eller imagestrategier som exempelvis varumärkesstrategier integreras med företagets totala strategi.⁵²

3.5 Publics

I samband med studier om hur en företagsledares reputation påverkar ett företags reputation kan man urskilja olika publics. Dessa olika publics eller intressegrupper påverkas inte i lika stor utsträckning av olika händelser. Ett företag har inte bara en reputation, istället har det ett flertal som skapas av olika publics och även olika personer i samma publicsgrupp. Anledningen är att varje person har som nämnts ovan sin egen image och reputation av ett företag.

I takt med att olika sociala och politiska intressegrupper har fått allt större inflytande har det offentliga anseendet blivit allt viktigare. Den ökade globaliseringstakten bidrar till att dessa publics blir allt fler och utövar allt större makt. Bhasin och Russel betonar intressegruppernas betydelse på följande sätt:

“Business exists and flourishes to the degree that society permits them to exist and flourish.”⁵³

Intressegrupper gör aktiva och medvetna val och väljer med sitt agerande de företag och ledare som har mest tilltalande reputation. Således har inget företag råd att ignorera i relationerna med sin omvärld⁵⁴ oberoende av hur stark reputation de har för närvarande. Detta just med tanke på att denna lätt kan förändras. Det krävs därför en tydligt formulerad kommunikation med alla intressegrupper.

Man kan urskilja en hel del olika publics som nämnas kan kunder, miljöorganisationer, aktieägare, banker, investerare, styrelseledamöter, toppchefer, politiker, myndighetsföreträdare, leverantörer, anställda, arbetsmarknaden, opinionsbildare, journalister är några av de grupper som har ögonen på företaget och deras ledare.

För att få en struktur och göra det mer användbar för det fortskridande arbetet har vi förenklat uppdelningen till att endast skilja på två kategorier av publics, nämligen direkta- och indirekta publics, vilka grovhugget kan definieras som näringsliv och offentlighet.

⁵² Bruce Litton, G., *Dynamisk Varumärskkommunikation- Så kommunicerar ditt varumärke*, upplaga 1:2, Södertälje, 2001, s. 24

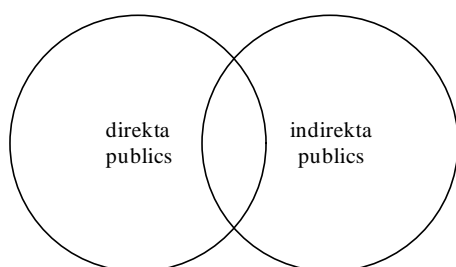
⁵³ Bhasin, R. & Russel, C., *The Importance of Being Image Conscious*, *Colorado Business*, October, 1993

⁵⁴ Erikson, P., *Planerad kommunikation – Om information som konkurrensmedel*, Liber Ekonomi, 1998

De *direkta publics* i näringslivet utgörs av investerare, styrelseledamöter, toppchefer, myndighetsföreträdare, politiker, journalister etc. Det är av intresse för denna grupp att leta aktivt efter information om ett företag och deras ledare. Denna indelning har påverkats av Burson-Marstellers VD-kapital studie som vi kommer att använda oss av under arbetets gång.

Indirekta publics utgörs av intressegrupper som påverkas indirekt, d.v.s. att de i motsats till direkta publics tar del av informationen på ett mera passivt sätt och inte explicit eller genom sin position har något med företaget eller dess ledare att göra. Denna grupp utgörs exempelvis av kunder, leverantörer etc., med andra ord allmänheten.

Man kan samtidigt befinna sig i olika direkta- och indirekta publics vilket framgår av nedanstående figur som visar att det finns en skärningspunkt mellan direkt- och indirekt publics.



Figur 3.2. Direkta- och indirekta publics

3.6 Issues management, Reputation management & Crisis management

Med anledning av kopplingen som finns mellan ämnena Issues management, Reputation management och Crisis management för företagets kommunikation har vi valt att behandla dessa tre begrepp och kort förklara dem. Begreppen issues- respektive reputation management behandlar främst proaktiva åtgärder medan crisis management framstår som ett diffust formulerat samlingsnamn för alla åtgärder relaterade till en kris.⁵⁵

3.6.1 Issues management

Issues management är en systematisk process för att tidigt både kunna upptäcka och svara på viktiga trender såväl inom som utanför organisationen.⁵⁶ Det återger en process företagen använder sig av för att identifiera och hantera publika attityder eller aktiviteter som har potentialen att påverka deras företag. Issues management försöker minimera överraskningen ett företag står inför från sociala, ekonomiska och politiska förändringar.

⁵⁵ Järlevi, Mattias, Tjälldén, S. & Zell, D., *Det strategiska kanalvalet – ett kriskommunikativt framgångsrecept*, Magisteruppsats, Studentlitteratur, Lund, 2002

⁵⁶ Ansoff, H., *Strategic Issue Management*, Strategic Management, Journal, Vol. 1, 1980

På ett liknande sätt som planeringen man företar vid kriskommunikation, identifierar företagen de problem som har potential att påverka dem och utvecklar strategier för att klara av dessa tänkbara problem i förväg. Om företag använder issues management effektivt, kan det hjälpa företagen att förutse och på rätt sätt hantera attityder eller aktiviteter innan de blir till en kris. I korthet hanterar issues management därmed eventuella framtida trender.

3.6.2 Reputation management

Reputation management betonas som namnet antyder företagets anseende och betoningen ligger på att upprätthålla en god reputation, exempelvis i händelse av kris. Synsättet är huvudsakligen ett proaktivt sådant vilket handlar om att identifiera tänkbara händelser vilka kan påverka företaget i endera riktningen. Denna identifiering syftar till att vidta åtgärder för att undvika händelsen och därmed även undvika negativa konsekvenser för företagets reputation och image.

Både issues- och reputation management handlar sålunda om att förutse tänkbara framtida scenarion syftande till att undvika negativa konsekvenser för företaget.

3.6.3 Crisis management

Vid en undersökning av crisis management framstår detta begrepp som något vidare än de båda redan berörda managementformerna. Detta kritiserar av Fill som menar att crisis management både innefattar åtgärder vilka vidtas innan krisen är ett faktum samt åtgärder som följer då krisen redan har inträffat.⁵⁷ Med detta som utgångspunkt bör möjligen issues- respektive reputation management ses som underavdelningar inom begreppet crisis management vilket därmed kan betraktas som en form av samlingsnamn för alla åtgärder förenade med en kris, oavsett om denna redan har inträffat eller ej.⁵⁸ Crisis management främsta syfte är således att minimera eller i bästa fall helt undanröja dessa negativa konsekvenser.⁵⁹

Kriskommunikationen måste vara trovärdig. Det är ett genomgående tema i litteraturen på området. En förutsättning för detta är att organisationen är trovärdig under normala förhållanden. Kommunikation, och rätt slags kommunikation, är utomordentligt viktig vid krissituationer. De som har informationsansvar i en organisation måste vara väl förberedda samt flexibla eftersom inga kriser liknar varandra. Kriser kräver mycket snabb och tidig information eftersom den första beskrivningen av händelsen – från organisationens och massmediernas sida – har en avgörande betydelse för bilden av krisen och ibland även för krisförloppet. Företagen kan möjligen påverka eller styra en

⁵⁷ Fill, C., *Marketing Communications – Contexts, Strategies and Applications*, third edition, Prentice Hall, 2002, p. 639-642

⁵⁸ Järlevi, M., Tjälldén, S. & Zell, D., *Det strategiska kanalvalet – ett kriskommunikativt framgångsrecept*, Magisteruppsats, Studentlitteratur, Lund, 2002

⁵⁹ Ibid.

händelseutveckling till en viss punkt, men inte därefter, och måste acceptera att utvecklingen kan ta en egen väg.⁶⁰

3.7 Medier och Public Relations

En företagsledares reputation formas starkt av den bild som återges i medierna. Medierna föreställer ett sorts kommunikationsinstrument gentemot omvärlden. Företagens och dess ledares länk till medierna men även direkt till offentligheten går delvis genom public relations.

3.7.1 Medier

I samband med studier om företaget och dess ledares reputation spelar medierna en central roll. Anledningen till detta är att de når en stor publik och att de har en viss kontrollfunktion över företagen. Massmedier skapar således en bild för oss och gärna åt oss och världen omkring oss.⁶¹ Medier har makten att forma offentlighetens åsikt.⁶² I samband med företagsskandaler har medierna synnerligen stort inflytande i avseende i vilken omfattning allmänheten tar del av denna information och även hur intensivt det blir behandlat. Därtill kommer att i vår real-time world och CNN society⁶³ tar det knappast mera än 24 timmar för nyheter att spridits över hela jordklotet.

Ett fenomen som är intressant att notera i samband med medierna är att goda nyheter sprids snabbt men att dåliga sprids ännu snabbare. Om ett företag gör en bra affär och skapar nya arbetsplatser nämns detta oftast bara i en kort artikel, medan skandaler som företagsledningen bidragit till tenderar att bli stora rubriker och förstasidestoff. Många forskare menar att medierna sällan ger en riktig bild av organisationens agerande. Det är i huvudsak massmedierna som förmedlar den bild av skandaler som vi bär med oss.⁶⁴ Märkligt nog presenterar medier huvudsakligen en motsatt bild av en krishändelse än vad som går att läsa i de vetenskapliga rapporterna efteråt. Man kan utan vidare påstå att: bad news sells better! En viktig konsekvens av detta är att det är medierna, inte ansvariga företag och myndigheter, som i praktiken avgör hur kriser och skandaler ska definieras och när en händelse ska betraktas som en kris. Dessutom fokuserar medier generellt mera på individer än på företag och således blir en företagsledare handlande och kommunikation avgörande för sitt företags framtid.⁶⁵

Under de senaste årtiondena kan forskningen sägas ha kommit till en syntes och intagit positionen att medierna är relativt mäktiga.⁶⁶ Media är viktig eftersom de

⁶⁰ Larsson, L., *Tillämpad kommunikationsvetenskap*, Studentlitteratur, Lund, 1997

⁶¹ Chen, C.C. & Meindl, J.R., *The Construction of Leadership Images in the Popular Press: The Case of Donald Burr and People Express*, Cornell University, 1991

⁶² Ibid.

⁶³ Nordström, K. & Ridderstråle, J., *Funky Business*, BookHouse Publishing AB, 2000, s. 85

⁶⁴ Larsson, L., *Tillämpad kommunikationsvetenskap*, Studentlitteratur, Lund, 1997

⁶⁵ Chen, C.C. & Meindl, J.R., *The Construction of Leadership Images in the Popular Press: The Case of Donald Burr and People Express*, Cornell University, 1991

⁶⁶ Larsson, L., *Tillämpad kommunikationsvetenskap*, Studentlitteratur, Lund, 1997

flesta intressegrupper, enligt flertalet studier, litar på tryckt och visuell media.⁶⁷ Vikten av effektiv kommunikation i företag är tydligast när företag står inför en kris. Det sätt på vilket företag hanterar deras kriskommunikation kan göra skillnaden mellan hur länge det stannar i medierna. Om krisen försvinner eller om den fortsätter behandlas i medierna och kanske till och med förvärras.

Om man betraktar de olika medierna närmare så framgår det att affärstidningar och dagstidningar utnyttjas mest för att informera sig om företagsledare, sedan spelar TV och personliga samtal dvs. word-of-mouth en väsentlig roll och därefter används Internet.⁶⁸

3.7.2 Public Relations

Det existerar många olika definitioner av Public Relations men en av de mest allmänt accepterade är den som används av Public Relations Institute of Australia:

”Den avsiktliga, planerade och upprätthållande ansträngning att etablera och hålla kvar ömsesidig förståelse mellan en organisation och dess publics.”

Macquarie Dictionary definierar det något annorlunda:

”främjandet av goodwill bland publics för ett företag, statligt organ eller individ; arbeta för att presentera en fördelaktig image.”

Det är intressant att notera den hårfina skillnaden mellan de två definitionerna. Public Relations Institutets definition uppger att utövandet baseras på ömsesidig förståelse. Detta skulle tyda på att företaget vill förstå sin publics likväl som de vill att deras publics skall förstå dem. Macquarie Dictionary definition antyder emellertid att utövandet är envägs kommunikation – att organisationen vill att deras publics skall förstå dem, men är inte lika intresserade av att förstå publics. Vilken definition är korrekt? På ett sätt är de båda korrekta. För medan en ömsesidig, eller tvåvägs kommunikation, förståelse ofta är behövlig, vill ett företag ibland endast presentera ett ”gynnsamt anseende”. Båda närmandena är välgrundade. Situationen får avgöra vilken av de två definitionerna som är lämplig.

Utifrån ”corporate public discours” studier anses public relation ha en anseendeskapande funktion.⁶⁹ I en allt mer globaliserad värld där informations- och budskapsmängden ständigt ökar har kommunikationen mellan företag och omvärld fått en allt viktigare strategisk betydelse.⁷⁰

⁶⁷ Saxton, K., Where do Reputations Come From? *Corporate Reputation Review*, Vol. 1, Nr. 4, 1998, pp. 393-399

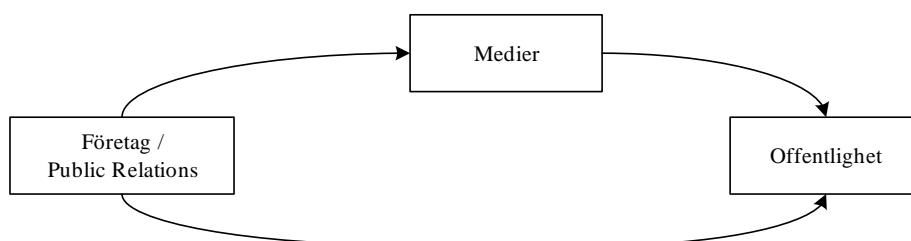
⁶⁸ Detta framgår efter jämförelse av de olika nationella studierna (bl.a. Sverige, Tyskland, Schweiz och USA) som har genomförts på uppdrag av Burson-Marsteller

⁶⁹ Larsson, L., *Tillämpad kommunikationsvetenskap*, Studentlitteratur, Lund, 1997

⁷⁰ Bruce Litton, G., *Dynamisk Varumärkeskommunikation- Så kommunicerar ditt varumärke*, upplaga 1:2, Södertälje, 2001, s. 11

3.7.3 Relation mellan medier och public relations

Medierna föreställer således ett kommunikationsinterface mot offentligheten medan public relations är en möjlighet att påverka hur medierna skall beskriva företaget. Således kan ett företag direkt försöka nå och påverka offentligheten, men även indirekt genom medier. Nedanstående figur visar relation och samspelet mellan medier och public relation.



Figur 3.3.: Mediernas och Public Relations betydelse för företagen och deras ledare

Av det i grafiken uppvisade sambandet kan en del nyttiga slutsatser för företagets och dess ledares kommunikation dras. Det anses att goda och långsiktiga relationer till medier underlättar public relation vid en krissituation.⁷¹ En genomgående slutsats är att företag som försöker negligera, bortförklara eller gå till angrepp mot kritiker av krisarbetet förlorar denna ryktesmatch. En rad exempel visar att organisationer som har en aktiv, positiv och konstruktiv inställning kommer ur kriser med hedern i behåll.⁷² Om företagsledningen undviker att visa pressen sitt förtroende under goda tider kan det leda till att de dåliga tiderna blir sämre än vad som är nödvändigt.⁷³ Icke-kommunikation är negativ kommunikation eftersom intryck och bedömningar kommer att skapas var sig man kommunicerar eller inte. I detta fall finns ett ökat utrymme för medier att själva avgöra innehållet i deras budskap till publics. Undersökningar har visat att ju mer förtrogen man är med ett företag, desto positivare inställning har man till företaget.

⁷¹ Jansson, K., Börsbolagen dåligt förberedda inför krisen, *Resumé*, 2002-03-21

⁷² Larsson, L., *Tillämpad kommunikationsvetenskap*, Studentlitteratur, Lund, 1997

⁷³ Kindre, T.A. & Callanan, P.W., Facing the issues: corporate advertising's greatest challenge, *Public Relations Journal*, November 1973

4 Företagsledarens betydelse för företagets reputation

I detta kapitel betonas ledarskapets betydelse vid utformandet av företagets reputation. Den ökande trenden mot personifiering av företag har resulterat i att tre nya ämnen har utvecklats inom detta område, nämligen personligt varumärke, CRO (Chief Reputation Officer) och strategic credibility. Samtidigt med denna utveckling har termen scapegoating fått ökad betydelse och aktualitet.

Företagets ansikte utåt är företagets känsligaste punkt. Företagsledare kommer därför alltmer i rampljuset och idag är det inte i första hand företag som orsakar stora rubriker utan i centrum står deras ledarpersonligheter. Att det är företagsledarna som står för nyheterna och förändringarna är i själva verket ingen ny information men inte förrän de senaste åren har företagsledarna uppmärksamats i den utsträckning som idag. Företagsledare påverkar inte bara företagets reputation utan har även stort inflytande på aktiekurs, kundlojalitet, investerare, medarbetare etc. Att företagsledare utgör en strategiskt viktig punkt för stora företag är allmänt godkänt.⁷⁴ Olika företagsledarrelaterade variabler förklarar nära till 20% av företagets prestation.⁷⁵

*“In every case, selecting a CEO shapes the destiny of the company”.*⁷⁶

*“Everything we do, and the way we do it, has become a subject for dissection and analysis in the cockpit theatre of public opinion.”*⁷⁷

*“...but I truly believe my ability to keep shareholders' faith in our company depends in the end not on whether I make the quarter but on who I am, what my guiding principles in life are, my behaviour. What counts is who you are personally.”*⁷⁸

Dessa ovanstående citat bestyrker att även företagsledare förstår vikten av deras kommunikation och agerande för företaget. En vinnande reputation vad det beträffar företagsledaren men även själva företaget, kommunicerar framgång.⁷⁹

4.1 Personliga varumärken

I dag kan människor bli börsnoterade och vi ser en ökad trend mot denna utveckling. Personligheter skapar medvetet eller omedvetet sitt eget varumärkesnamn. Det föreställer en riktning mot ett mera personcentrat

⁷⁴ Zajac, E.J., CEO Selection, Succession, Compensation And Firm Performance: A Theoretical Integration And Empirical Analysis, *Strategic Management Journal*, Vol. 11, 1990, p. 217 - 230

⁷⁵ Ibid.

⁷⁶ Charan, R., *Fortune*, September 1999

⁷⁷ Sir John Browne, Group CEOBP

⁷⁸ *Fortune*, 2002-11-18, Daniel Vasella, Chairman and CEO Novartis

⁷⁹ Poon Teng Fatt, J., Communicating a winning image, *Industrial and Commercial Training*, Vol. 29, Nr. 5, 1997, pp. 158-165

ledarskap.⁸⁰ Idag är exempelvis Göran Persson ett starkt varumärke och han har tydligt lyckats förändra sin image. Företagsledare har idag en högre synlighet än tidigare och anledningen till detta är i första hand som vi nämnt tidigare den ökade mediebevakningen. En orsak till att människor blir alltmer lika varumärken, är enligt Rosencreutz och Gad, att allt fler områden i livet blir konkurrensutsatta.⁸¹

De tvära kasten i konjunkturen, svårigheterna med nyförvärven och ABB:s allmänt nya och mjuka framtoning gjorde att Barnevik behövdes för ABB. Han förkroppsligade bolaget och gav det förtroende på kapitalmarknaden. ”En investering i ABB är en investering i Barnevik”, uttryckte Investors förre VD Claes Dahlbäck. Ju mer bolaget hade vuxit, och globaliserats, desto mer beroende av denna enda person hade det blivit.⁸² Barnevik blev dels ett eget personligt varumärke och dels ett varumärke som ingick i ABB. Men en sådan strategi kan även vara mycket farlig, p.g.a. att ett företag kan bli för beroende av företagsledaren.

Ett bra exempel på en företagsledare som betytt mycket för sitt företag är enligt Frans Melin, varumärkesforskare vid Lunds Universitet, Jonas Birgersson. ”Han var som VD i stort sett synonym med Framfab.” Han menar att en VD:s personlighet är oerhört viktig för ett företags renommé och direkt kan påverka aktiekursen.⁸³ Trots att så många auktoriteter under de senaste åren fallit letar vi oavbrutet efter nya, eller återuppståndna. För en tid sedan sköt till exempel aktiekursen i det lilla IT-bolaget Labs i höjden. Labs starke man är Jonas Birgersson. Det anmärkningsvärda med Labs lyft var att det inte var några utlåtanden från Jonas Birgersson som låg bakom kursökningen, tron fanns där i alla fall.⁸⁴

Enligt Gad och Rosencreutz går det att urskilja fyra dimensioner utifrån hur ett personligt varumärke kan definieras – funktionell, social, mental och ideell. (1) Den funktionella dimensionen fokuserar på professionella egenskaper som yrkeskunskaper, utbildning och erfarenheter, (2) den sociala dimensionen beaktar hur bra en person är på att entusiasmera, leda och organisera andra människor, (3) den mentala dimensionen innebär handlandet och coachingegenskaper, d.v.s. hur bra man är på att skapa insikt och sedan överföra detta på andra, samt slutligen (4) uppmärksammar den ideella dimension insättningsförmågan speciellt i större sammanhang samt vilka passioner och frågor tjänar som personlig drivkraft. Gad och Rosencreutz teori om personliga varumärken nämner bl.a. att om Percy Barnevik hade satt av 500 miljoner av sin pension till en fond för utveckling av tredje världen hade hans personlighet och anseende stärkts. Dessutom hade detta spillt över positivt på ABB.⁸⁵

⁸⁰ Nordström, K. & Ridderstråle, J., *Funky Business – Talang får kapitalet att dansa*, Book House Publishing, Stockholm, 1999

⁸¹ Nilsson, K., Chefen är företagets varumärke, *Dagens Nyheter*, 2002-06-05

⁸² Haag, M., & Petterson, B., *Percy Barnevik: Makten, Myten, Människan*, Ekerlids Förlag, Falun, 1999

⁸³ Juhlin, E., *Veckans Affärer*, Göran Persson starkt varumärke, 2001-04-09.

⁸⁴ Sökes: någon att tro på, *Dagens Nyheter*, 2002-12-15

⁸⁵ Gad, T. & Rosencreutz, A., *Managing brand me – how to build your personal brand*, Momentum/Pearson, 2002

Det är med andra ord inte bara företag som vinner på att arbeta med sitt varumärke. Även välkända personer har mycket att tjäna på att lägga tid på ett individuellt varumärkesbyggande. Idag är det en förutsättning att skapa sig ett eget varumärke om man skall driva en stor organisation.⁸⁶ Trots att företag jobbar med varumärken och humankapital är det idag fortfarande ganska ovanligt att jobba med personligt varumärkesbyggande.

4.2 CRO (Chief Reputation Officer)

I samband med studier om ledarskap har vi vant oss vid uttryck som CEO (Chief Executive Officer), CFO (Chief Financial Officer) eller COO (Chief Operation Officer). Det har blivit dags att lägga till en ytterligare förkortning, nämligen CRO som står för (Chief Reputation Officer). CRO, d.v.s. att ta hand om företaget reputation har blivit en central beståndsdel av företagsledarens ansvar. Detta innebär att företagsledaren, som redan nämnts (se 3.3), blir en slags ”reputation steward” för företaget. Inom politik är det sedan en tid tillbaka självklart att toppen av en regering står för regeringens, landets och partiets offentliga image. En liknande utveckling ser vi idag hos företagsledare.⁸⁷

Ett problem som uppstår i denna process är att många företagsledare har avancerat genom att specialisera sig på ett område. Således har de inte kunnat utveckla och lära sig att kommunicera med medier, aktieägare, finansanalytiker, kunder, anställda och opinionsledare. Ett exempel är Ericssons före detta VD Kurt Hellström, som fick mycket kritik för sin bristande kommunikationsförmåga, speciellt på presskonferenser, där han ansågs vara för butter.⁸⁸ Att förväntningarna av vad ett företag kan, borde och skall göra, liksom att bidra till samhället och medverka vid skapelsen av en bättre värld, har inte heller förenklat problemet. De förändrade förväntningarna kan även konvergera. Till exempel förväntas att ett företag å ena sidan klart och tydligt visar sin värdering men å andra sidan måste denna också överensstämma med den globala village´s fordringar. Det förväntas också att en CEO förstår och behärskar den moderna kommunikationen och tillämpar den på ett bra sätt. CEO:n måste förstå alla grupper av stakeholders och kunna kommunicera direkt till dessa. Uppgiften innebär att tillfredställa kunderna, att hantera medierna på ett effektivt sätt, eventuellt skapa kontakt med politiker och att även utnyttja denna samt att leda och inspirera sina kollegor och medarbetare.⁸⁹

Företagsledares reputation påverkar hela företagets reputation. CRO bestämmer även mediernas tillvaratagande av företaget och har betydelsefullt inflytande för avgörandet vid strategiska allianser. CEO är idag likväl företagets ansikte utåt som inåt och föreställer således även den viktigaste kommunikatören. För CEO:s

⁸⁶ Gad, T. & Rosencreutz, A., *Managing brand me – how to build your personal brand*, Momentum/Pearson, 2002

⁸⁷ Watson, A., *Die Rolle führender Unternehmensrepräsentanten in der Kommunikationslandschaft des 21. Jahrhunderts*

⁸⁸ Hufvudstadsbladet, 2003-02-07

⁸⁹ Watson, A., *Die Rolle führender Unternehmensrepräsentanten in der Kommunikationslandschaft des 21. Jahrhunderts*

trovärdighet är det oundgängligt att kommunikationen och handlandet överensstämmer.

4.3. Strategic Credibility

Strategic credibility beskriver hur betydelsefulla stakeholder, alltså direkta publics upplever företagets strategi och dess framtida strategiska planeringsprocess som helhet.⁹⁰ Men det begränsar sig inte bara till direkta publics utan kan även utvidgas till indirekta publics.⁹¹ Således är strategic credibility ett sorts instrument för att mäta hur utomstående, som till exempel finansanalytiker, banker, investerare men även kunder, myndigheter etc. uppfattar företaget.⁹² Fördelarna som en hög strategic credibility skapar varierar mellan de olika branscherna. Generellt sett skapar det ett högre marknadsvärde, pris- och intäktsfördelar, högre motivation hos personalstyrkan och en bättre relation till företagets nätverk, framförallt gentemot analytiker och investerare.⁹³

Strategic credibility innehåller fyra dimensioner. (1) Den första beskriver ett företags strategiska kapacitet, som innebär synen som publics har på strategiska processen och den därtill kopplade tron på om företaget kan uppnå sina uppställda mål.⁹⁴ Man kan se det som att strategisk kapacitet börjar med skapandet av en kvalitativ högstående produkt/tjänst.⁹⁵ I detta sammanhang är också en klar vision av stor betydelse vilket föreställer en positiv indikator för strategisk kapacitet. (2) Sedan spelar historiska, dvs. hittillsvarande prestationen en viktig roll i och med att en bra prestation är en förutsättning för att skapa credibility. Men en bra prestation är bara av nytta om den blir kommunicerad på rätt sätt, d.v.s. det är av stor betydelse att övertyga publics om att företagets prestation var planerad och inte rent slumpmässigt. (3) Kommunikationen av företagets strategi. Detta innebär att företaget i rätt tillfälle och på ett professionellt sätt skall informera publics, framför allt de publics som starkt efterfrågar denna information, som till exempel finansanalytiker och investerare. Detta är också en förutsättning för att ett företags värde skall reflekteras mera rättvist på marknaden. (4) Sist och av störst betydelse i uppsatsens sammanhang, framstår VD:ns credibility som mest avgörande determinant för strategic credibility. Detta återspeglar en företagsledares förmåga att på ett effektivt sätt kommunicera till en mängd publics. Meningen är att en synbar företagsledare med positiv och bra balanserad kommunikation kan förbättra företagets reputation. Richard Branson, James Dyson och Anita Rodderick är exempel på företagsledare som utifrån sin egen positiva bild som

⁹⁰ Fill, C., *Marketing Communications – Contexts, Strategies and Applications*, third edition, Prentice Hall, 2002, p.183

⁹¹ Higgins, R.B. & Diffenbach, J., Strategic Credibility – The Basis of a Strong Share Price, *Long Range Planning*, Vol. 22, No. 6, pp. 10-18, 1989

⁹² Diffenbach, J., The Story That Should Be Told, *Public Utilities Fortnightly*, May 25, 1989

⁹³ Fill, C., *Marketing Communications – Contexts, Strategies and Applications*, third edition, Prentice Hall, 2002, p.183

⁹⁴ Ibid.

⁹⁵ Higgins, R.B. & Diffenbach, J., Strategic Credibility – The Basis of a Strong Share Price, *Long Range Planning*, Vol. 22, No. 6, pp. 10-18, 1989

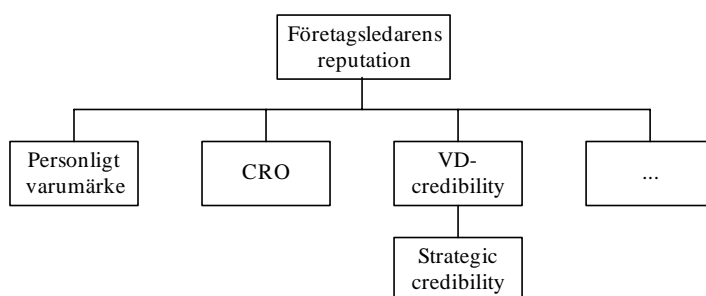
företagsledare påverkar allmänhetens bild av företagen.⁹⁶ Higgins och Diffenbach beskriver företagsledarens roll på följande sätt:

“A corporation’s strategic credibility can be further enhanced by the image projected by its CEO. If the CEO is highly visible, widely known and can effectively communicate the company’s strategy and strategic planning process, the company’s overall strategic credibility is re-inforced.”⁹⁷

Företagsledarens credibility bekräftar således vikten av företagsledarens prestations- och kommunikationsförmåga inte bara för företags strategiska credibility utan även för det därtill kopplade reputation för företaget. Det styrkar även företagsledarens koppling till och inflytande på ett företags marknadsvärde, vilket vi redovisar mera utförligt i samband med en företagsledares agerande och kommunikation och utvecklingen av aktiekursen.

4.4 Företagsledarens reputation

Sammanfattningsvis kan en företagsledares reputation betraktas som en kombination av en företagsledares personliga varumärke, hans/hennes egenskaper som CRO (Chief Reputation Officer) och förmågan att skapa VD-credibility, vilket leder till strategiska credibility. I teorin har alla dessa egenskaper blivit bekräftade som ytterst viktiga för ett företag och deras reputation. På grund av att de alla kan bli kopplade till en företagsledares reputation kan på så sätt även ett samband mellan en företagsledares och företags reputation fastställas. Som sista tomma fältet i nedanstående figur visar finns det säkert mera egenskaper som bidrar till en företagsledares reputation.



Figur 4: Reputations olika beståndsdelar

⁹⁶ Fill, C., *Marketing Communications – Contexts, Strategies and Applications*, third edition, Prentice Hall, 2002, p.183

⁹⁷ Higgins, R.B. & Diffenbach, J., *Strategic Credibility – The Basis of a Strong Share Price*, *Long Range Planning*, Vol. 22, No. 6, pp. 10-18, 1989

4.5 Scapegoating

Ett ytterligare återkommande fenomen som reflekterar trenden mot personifiering av företag är scapegoating. The scapegoat (syndabocken) beskrivs som den person som tvingas ta det fulla ansvaret och som offras för att de andra och framförallt för att företaget ska kunna gå vidare utan att sammankopplas till de negativa konsekvenser som en kris medför för ett företag. Men scapegoating kan också ses som ett instrument för att förebygga att företaget påverkas av den negativa reputationen som en skandal medför. Vi ser det som en sorts indirekt och förebyggande scapegoating.

Som tidigare påpekats domineras medierna av personligheter av enskilda individer. Således ligger det nära till hands att även tillskriva företagsskandaler till en enstaka individ. Ibland kan scapegoating betraktas som rättfärdigt och även försvarbart, men ofta föreställer det en bekväm och enkel lösning för att företagen ska kunna få bukt med deras problem.⁹⁸ Scapegoating är också vanligt förekommande inom politiken, på så sätt att en politiker avgår och tar på sig bördan för att partiet inte har lyckats uppfylla de uppsatta målen.

⁹⁸ The media mess, *Economist*, Vol. 322, Issue 7748, 1992-02-29, p. 17-18.d

5 Empiri

I detta kapitel introducerar vi de tillämpade redan bestående studierna och resultaten som tidigare har åstadkommit samt vilka slutsatser som har dragits. För att som redan nämnts få en anknytning till verkligheten används fallföretag respektive företagsledare i empirins intervjuer. Slutligen beskrivs och tolkas den data som har åstadkommit med hjälp av den skapade empirin. Vi inleder med att kort beskriva företagsledaren Percy Barnevik.

5.1 Percy Barnevik i fokus

Barnevik är sett ur en yrkesmässig synvinkel i många avseende unik. Fyra år i rad har han röstats fram som Europas främste företagsledare och dessutom valts in i styrelsen för General Motors, världens största företag. Någon femte seger kunde Percy Barnevik inte få, eftersom han på formella grunder inte kunde vara med i en omröstning som avser aktiva verkställande direktörer. Men den sista gången tog han ändå emot priset, trots att han just avgått som VD, vilket säger något om den starka renommé som hans namn har.⁹⁹

I Sverige har Barnevik utnämnts till ordförande för Investor, Wallenberggruppens maktbolag, vilket gör honom till ledare över ett imperium som svarar för en väsentlig del av vårt lands industri och ekonomi. Värderar vi alla hans internationella uppdrag sträcker sig hans inflytande över företag som omsätter 2 500 miljarder kronor, vilket är mer än Sveriges bruttonationalprodukt (BNP), och har bortåt 1,5 miljoner anställda.¹⁰⁰

Percy Barnevik betraktas fortfarande som ABB:s varumärke och personifierar därmed fortfarande företaget, trots att han inte längre är verksam i företaget. Barneviks favorituttryck är enligt honom själva *”Walk the talk”*, som innebär att cheferna ska föregå med gott exempel. Det gäller i synnerhet VD:n och hans närmaste, som han anser anger tonen i hela företaget. *”Management by media”* verkar ha varit ett annat favorituttryck hos Barnevik.

Med pensionsavtalet som uppdagades under förra året har denne mäktige företagsledare inte bara skadat sig själv utan även företagets anseende. I ABB:s fall har vi valt att undersöka hur deras företagsledare framträtt i medierna under en längre tid som den store företagsledaren utan brister. Problemet uppkommer när man inser Barneviks mänskliga natur. Hur djupt är hans anseende skadad och går det att återupprätta och hur skulle det i så fall gå till? Det är viktigt att understryka att Barneviks förlorade gloria inte är unik. Detta scenario har utspelat sig ofta i företagsvärlden och gör det än idag.

Det mest anmärkningsvärda är kanske hur Barnevik lyckats frigöra sig totalt från den svenska debatten om direktörlöner. Han har under hela 1990-talet kunnat lyfta en inkomst som vida överträffar de direktörlöner som drivit upp

⁹⁹ Barth, S., World Trade's Executive of the Decade, *World Trade*, Dec., 1998

¹⁰⁰ Haag, M., & Petterson, B., *Percy Barnevik: Makten, Myten, Människan*, Ekerlids Förlag, Falun, 1999

medieopinionen. Någon folkstorm hade Barneviks lön sannolikt inte heller framkallat, även om det varit allmänt känt. Precis som Gyllenhammar på krönet av sin popularitet har Barnevik fått en ställning som gör att anklagelser om girighet inte riktigt vill fastna. Den välsinnade behandlingen i media kan också tillskrivas Percy Barneviks föga utmanande stil.¹⁰¹

Vad som däremot framgår, är att Percy Barnevik genom sin okonventionella ledarstil tidigt måste ha skaffat sig många fiender inom företagets högsta hierarki. Detta kan vara en anledning till varför det slutligen gick som det gick för Barnevik. I dagens medievärld fokuserar massmedierna sitt intresse på företagsledningarna. ABB verkar ha varit Percy Barnevik¹⁰² och därför har det också troligtvis nu varit lättare att sammankoppla dem till varandra. Kanske var det Barneviks oerhört optimistiska retorik, och fascinerande personlighet, som gav företaget en utstrålning av framgångsföretag, trots att siffrorna inte riktigt bekräftade den saken.¹⁰³

Grunden för Percy Barneviks och Göran Lindahls pensioner var både lön och årligt resultatbonus kopplade till ABB-aktiens utveckling. Detta innebar stora insättningar i fonder som i Barneviks fall utbetalades 1996 som en pension från 55 års ålder.

5.2 Existerande studier

En undersökning som har uppvisat ett tydligt samband mellan företagsledarnas anseende och företagets anseende är Burson-Marstellers undersökning om VD-kapitalet. Undersökningen har genomförts både i USA och Australien och i ett antal länder i Europa. I vår uppsats är den svenska undersökningen av störst intresse. De resterande resultaten har vi valt att betrakta som likheter och skillnader som uppträder mellan de olika länderna av den anledningen att det förekommer ibland betydande avvikelser mellan nationerna.

Som redan nämnts i Metodkapitlet (se 2.2) är det problematiskt att använda sekundärmaterial i form av redan bestående data och information. Det gäller att vara medveten om att det alltid ligger diverse motiv bakom en undersökning. Således gäller det att utpeka dessa skäl för att omvärdera undersökningen så att materialet blir användbart för vår uppsats syfte.

Naturligtvis ligger det i Burson-Marstellers intresse att få ett resultat som framhåller ledarnas stora betydelse för företagen då de erbjuder consultingtjänster inom näringslivet på detta område. Undersökningen har däremot inte enbart gjorts av dem själva utan har getts i uppdrag till oberoende undersökningsinstitut vilket innebär att de inte kunnat påverka resultatet. Dessutom har undersökningen som ovan nämnts genomförts i olika länder och

¹⁰¹ Haag, M., & Petterson, B., *Percy Barnevik: Makten, Myten, Människan*, Ekerlids Förlag, Falun, 1999

¹⁰² Barham, K., Heimer, C., *ABB the dancing giant*, Financial Times Management, 2002

¹⁰³ Haag, M., & Petterson, B., *Percy Barnevik: Makten, Myten, Människan*, Ekerlids Förlag, Falun, 1999

har tenderat att ge liknande resultat. I alla länder har resultatet varit att en företagsledares reputation svarar för drygt hälften av ett företags reputation¹⁰⁴.

5.2.1 VD-kapitalet

Burson-Marsteller och Research International¹⁰⁵ har tillsammans genomfört en svensk studie om företagsledares betydelse för företags förtroendekapital¹⁰⁶ och deras betydelse för företagets reputation. Förtroendet för en företagsledare har stor påverkan på den allmänna bilden av företaget visar undersökningens resultat. Undersökningen avsåg 20 stora svenska företag och deras företagsledare. Exempel på företag som ingick i undersökningen var bl.a. ABB, Ericsson och Volvo. De ansvariga har intervjuat representanter från olika intressentgrupper som på olika sätt påverkar förutsättningarna för företagets affärsverksamhet. Vid undersökningen tog man medvetet ett urval och bortsåg från ett representativt befolkningsgenomsnitt. I centrum stod de direkta relationsgrupperna av företagsledare och deras organisation.¹⁰⁷

Undersökningen belyser hur viktiga beslutsfattare och opinionsbildare ser på företagsledare och vad de valt att kalla VD-kapitalet. Med VD-kapitalet menar de den immateriella tillgång som förtroendet utgör för ett företag d.v.s. det samlade värdet av en företagsledares anseende. Av studien kan man utläsa vad som driver förtroende för en företagsledare och vad de specifika intressenterna anser viktigast för att de ska erhålla förtroende för en företagsledare. Studien belyser även vad ett stort förtroendekapital betyder i olika situationer, till exempel vid en kris eller vid aktieköp.

Allmänt kan man påstå att VD-kapitalet är en betydande tillgång för företaget. Studien visar att det i Sverige finns en mycket stark korrelation mellan förtroendet för företagsledaren och det allmänna intrycket av företaget. Sambandet är dock något svagare än vad som uppmätts i den amerikanska studien.

På den generella frågan som inte var kopplad till några specifika företagsledare eller företag, om en företagsledares anseende och rykte har betydelse för deras uppfattning om företaget, svarade hela 86 % att det har mycket stor eller stor betydelse för deras inställning till företaget. Enligt studien svarar VD-kapitalet för ca en tredjedel av företagets totala förtroendekapital. Detta är ett mycket högt tal. I USA svarade dock CEO för närmare hälften av företagets reputation. Den amerikanska studien som genomförts under fyra år visar att företagsledaren ökat markant i betydelse under de senaste åren. VD-kapitalets andel av företagets förtroende har ökat för varje år. Detta är den första svenska studien, men deras bedömning av studiens resultat är att Sverige är på väg mot samma

¹⁰⁴ www.b-m., 2003-04-28

¹⁰⁵ Tidigare Sifo

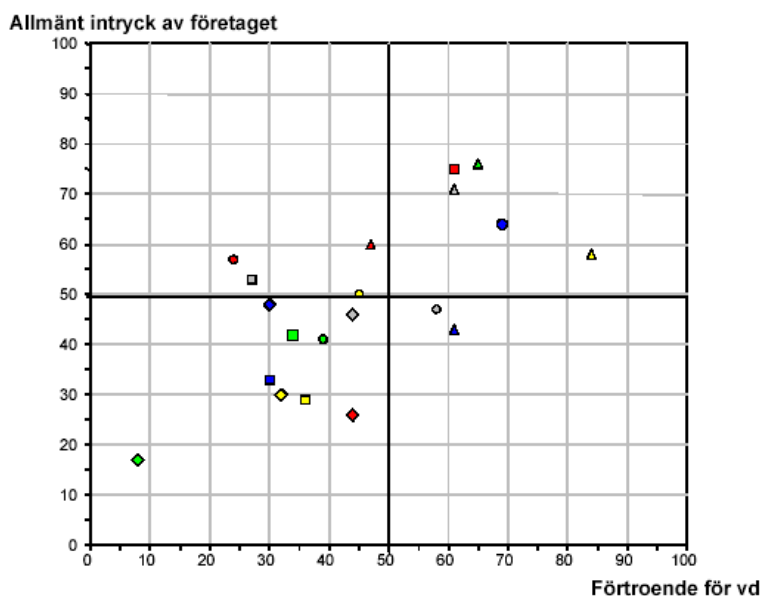
¹⁰⁶ Studien bygger på intervjuer med närmare 400 svenska inflytelserika beslutsfattare och opinionsbildare - toppchefer, investerare, styrelseledamöter i medelstora och stora företag, ekonomi- och näringslivsjournalister, politiker, myndighetsföreträdare samt fackliga representanter.

¹⁰⁷ www.b-m.ch, 2003-01-13

värderingar i dessa frågor som i USA.¹⁰⁸ Detta kan betraktas som både en positiv och som en negativ trend. Det är av väsentlig betydelse att företagsledaren svarar mot investerarnas förtroende, då ledarskap och hög trovärdighet är av avgörande betydelse vid aktieköp för denna grupp. Men faran med detta synsätt är att det gynnar ett alltför kortsiktigt tänkande i företaget, med fokus på tempo och på att presentera framgångsrika kvartalsrapporter, i stället för att se till helheten. Dessutom finns det en stor risk i att ledarens personlighet och handlande kommer att spela en alltför stor roll och kan påverka företaget i både positiv och negativ riktning.

Sammantaget visar studien att en företagsledares förtroendekapital, d.v.s. VD-kapitalet och förmågan att kommunicera har mycket stor betydelse för företaget. Förtroendet grundar sig på såväl företagsledarens handlingar som hans eller hennes kommunikation och framför allt överensstämmelsen däremellan.

De undersökta tillfrågades bl.a. om deras allmänna intryck av företaget, om de känner till företagsledaren och i så fall vilket förtroende de har för honom eller henne.



Figur 5: Undersökningen visar ett starkt samband mellan förtroende för VD och det allmänna intrycket av företaget.

Ovan diagram visar tydligt på att förtroendet för företagsledaren påverkar den allmänna uppfattningen om företaget. Vissa VD:ar har dock ett större förtroendekapital i relation till företagets anseende medan andra har ett lägre förtroendekapital i relation till företagets anseende. VD:ar som är relativt okända bland intressentgrupperna har också fått lågt förtroende även bland dem som säger sig känna till dem. Som framgår av samma bild finns det samtidigt VD:ar som är väl kända med ändå besitter avsevärt lägre förtroende än andra mindre kända företagsledare. För den VD:n som lyckas etablera ett stort förtroende blir vinsten stor. Investerare säger exempelvis i undersökningen att deras vilja att köpa aktier påverkas mycket av förtroendet för vd: n. Ett stort

¹⁰⁸ Intervju med Anders Bylund, 2003-01-23

förtroende för vd: n förbättrar också förutsättningarna för företaget att klara en kris.

Ur undersökningen framgår även vilka egenskaper det är som driver förtroende för en företagsledare. De egenskaper och beteenden som intressentgrupperna anser ha störst betydelse för att de ska få förtroende för en företagsledare är bl.a. att ”hanterar kriser på ett trovärdigt sätt” (96%) och ”informerar medarbetarna om visioner och strategier” (95%). En företagsledare som åtnjuter ett stort förtroende är en värdefull tillgång för sitt företag och påverkar intressenternas beteende positivt i olika sammanhang. Således föreställer ett högt förtroendekapital en stor vinst och omvänt ett lågt förtroendekapital en stor förlust.

Förtroendet för vd: n är viktigt för investeringsviljan. Vid aktieköp väger trovärdighet och ledarskap tungt. Vad som anses ha störst betydelse och som genomgående vägde tyngst vid aktieköp är ”hög trovärdighet” och ”bra ledarskap” vilket kan ställas i relation till de andra konkurrerande alternativen som bl.a. var ”stark finansiell ställning”, ”hög kvalitet på företagets produkter och tjänster” och ”stark identitet och erkänt varumärke”.

En kris kan vara både ett hot och en möjlighet för en VD och samtidigt föreställer det ”sanningens ögonblick”. I en krissituation är en VD med högt förtroende en mycket stor tillgång för sitt företag.

5.3 Expertintervjuer

För att komplettera data, få en bredare syn på de behandlade undersökningarna och göra det mera användbart för uppsatsens frågeställning har Anders Bylund vice vd på Burson-Marsteller Sverige och Katarina Önell på Research International intervjuats. Önell har endast fungerat som förklaring till den tidigare utförda undersökningen.

I det följande avsnittet presenterar vi intervjufrågorna och svaren.

Den första frågan löd: *”Tror du att ni hade fått ett annat resultat och annan information om intervjun var baserad på allmänheten (dvs. inte lika insatta intressentgrupper)?”*

Bylund svarar att studien vid en sådan undersökning i så fall får begränsas till välkända företagsledare som exponeras i hög grad i medierna. Företagsledarna måste inneha vissa egenskaper som nytänkande och/eller skilja ut sig som person, eller att de under den senaste tiden utsatts för en företags- och/eller personkris eller att företaget är enormt exponerat. Svaren från en undersökning på allmänheten kommer troligtvis dessutom att få större spännvidd, då denna intressentgrupp inte har lika mycket kunskap och inte är lika insatta i detta område. Mediebilderna i denna intressentgrupp, betonar Bylund, är mycket viktiga. *”Bilderna av företagsledaren kommer troligtvis att bli mer grovhuggen och mer av en karikatyr”* säger Bylund.

Önell besvarar frågan med att allmänheten inte känner till de olika profilerna lika mycket. Mediala personer leder ibland till ett högt förtroende och positiv åsikt om ledaren och företaget trots att de i själva verket egentligen inte känner till företagsledaren.

Sammantaget är allmänhetens bild av företagsledare i mycket större omfattning präglad av medierna, d.v.s. medierna intar en avgörande roll i skapandet av uppfattningar som allmänheten har av olika företagsledare. Mera insatta intressegrupper har således en mer realistisk bild av de olika företagsledarna eftersom deras uppfattning inte enbart bygger på den informationen de får av medierna. Således räknar vi med att de åsikter och resonemang vi får i de följande intervjuerna med allmänheten, d.v.s. direkta publics är starkt påverkade av media. Detta bekräftar återigen mediernas vikt i skapandet av företagsledarens reputation.

Nästa fråga som ställdes var: *”Tidigare har det inte funnits mycket dokumenterat om sambandet mellan företagsledarens reputation och företagets reputation. Vad tror du den ökade uppmärksamheten beror på?”*

Bylund påpekar att det i huvudsak finns två anledningar till den ökade uppmärksamheten, dels att tillvaron har blivit mer komplex och att relationer därmed blivit alltmer centrala, och dels återigen den ökade mediacentreringen. Han berättar vidare att vi använder alltmer symboler för att förhålla oss till företag. Man har relationer till allt omkring sig, exempelvis har man relationer till olika bilmärken och affärskedjor. Relationer leder i en ökad utsträckning till att man upplever ett höjt förtroende. Det är lättare att skapa relationer och förtroende till människor av kött och blod än en abstrakt organisation. I media går det att fastställa en allmän trend i denna riktning, som koncentrerar alltmer uppmärksamhet mot personer och individer. Detta har varit särskilt tydligt i nöjes- och sportvärlden och denna trend har nu även nått näringslivet.

Önell säger att det tidigare varit en större åtskillnad mellan företag och samhälle men att det numera finns en ökad medvetenhet från allmänheten gentemot företagen eftersom de påverkar dem i en större utsträckning idag. Numera är företagen starkt inkorporerade i samhällslivet och företagen sköter i en ökad utsträckning vårt välstånd. Även Önell svarar att den intensifierade uppmärksamheten beror på medias utökade insyn och den ökade globaliseringen genom nätet.

Relationer till företagen har intensifierats på sista tiden. Man blir allt oftare beroende av företagen inte bara genom hur de marknadsför sig utan även i större utsträckning genom medierna behandlar dem. Samhället har blivit mera komplext och man utsätts för företags inflytande genom att många numera äger aktier och pensioner grundat i aktiefonder. På grund av den förstärkta relationen till företag har även relationen till företagsledare växt, p.g.a. att om man är beroende av ett företag är man följaktligen även beroende av deras ledare. Allmänheten söker således efter företagsledare med starka personliga varumärken som det kan ha förtroende för.

Den tredje frågan löd: *”Vad menar du är anledningen till att många företagsledare de senaste åren förlorat i trovärdighet?”*

Bylund svarar omedelbart att avslöjandena i Enron är en stor anledning till att många företagsledare den senaste tiden förlorat i trovärdighet. Enron kan betraktas som en symbol för denna typ av problematik. Men de är inte ensamma. Många företag förtjänar helt enkelt inte förtroendet. Han betonar att *”ett litet fåtal har handlat oetiskt och oansvarigt och ibland på gränsen till kriminellt men konsekvenserna drabbar alla”*. Det som hänt i USA den senaste tiden har fått en enorm effekt för förutsättningarna i företagslivet 10-20 år framåt, är Bylunds prognos. I Sverige är trenden ungefär densamma även att det inte fått riktigt så stort utfall som i USA.

Önell påpekar att företagsskandaler, pensionsskandaler och kvartalskapitalism är de tre huvudsakliga anledningarna för minskad trovärdighet för företagsledare, dvs. att de i huvudsak inte reflekterar över deras egna principer. Önell betonar att Barneviks fall inte är unikt utan att det finns många exempel på liknande beteenden som exempelvis Lövgren på BPA, Helgesson på Stora, Berglund på Securitas och Petersson på Skandia. Företagsfusioner är en annan anledning för minskad trovärdighet för företagen. Ena dagen är företagen värsta konkurrenter och andra dagen är de ett företag. Miljöskandaler och karteller är andra exempel.

Det går alltså att konstatera att de intervjuade hänför det minskade förtroendet för företagsledare till stora företagsskandaler p.g.a. företagsledare, som blivit offentliga. Till följd av detta har det allmänna förtroendet för företagsledare tagit skada och samtliga företagsledare får känna av konsekvenserna.

Med nästa fråga: *”Tror du att det föreligger ett samband mellan företagsledarens reputation och företagets aktiekurs?”* ville vi höra experternas uppfattning om sambandet mellan företagsledarförtroendet och investeringsviljan bland allmänheten.

Här menar både Bylund och Önell att företagsprofilerna är enormt viktiga för aktiekursen. Allmänheten förlitar sig lättare till personer och förlorar därmed också lättare förtroendet för personer. Aktier är för allmänheten ofta en stor risk och eftersom de inte är lika insatta, som de i VD-kapitalet intervjuade intressentgrupperna, söker de trygghet i andra värden, som till exempel i företagsledaren.

Med hjälp av media blir företagsledaren till en viktig kommunikationskanal till den breda allmänheten. Om företagsledaren återger en positiv och förtroendeväckande bild i medierna överförs denna VD-credibility följaktigt till en tro i företaget och således även aktiekursen. En företagsledares reputation kan således tydligt påverka aktiekursen. Aktiekursanalys i samband med VD:ns reputation kommer att genomföras i nästa kapitel (se.6.3)

Den femte frågan var tvådelad. Den första delen var: *”Anser du att en företagsledare som hamnat i en kris i form av omoraliskt handlande där*

han/hon som person hamnar i fokus lättare tar sig ur krisen om personen redan har ett stort förtroendekapital?”

Den andra delen var: *”Anser du att en företagsledare som varit orsak till en företagskris (inte lika centrerat till hans personlighet) tar sig lättare ur krisen om han/hon redan har ett stort förtroendekapital?”*

Bylund förklarar att det är beroende på hur företagsledaren agerar. Stort förtroendekapital har de nytta av då de vid en kris hanterar det rätt. Återigen är kommunikationen viktig. Har de själva varit orsak till en kris och kommunicerar och hanterar det rätt har de nytta av sitt förtroendekapital. Men detta misstag får inte återupprepas. De måste ha lärt sig något av sitt tidigare agerande. Vid mindre kriser var det viktigt för Barnevik att ha ett stort förtroendekapital eftersom det hjälpte honom hantera problemen. Däremot har det vid denna stora personcentrerade kris i stället verkat åt andra hållet då han tidigare haft ett stort förtroendekapital har detta resulterat i att det i stället har vänts emot honom. Bylund menar att *”det har varit mer lockande att skriva om honom”*. Bylund sammanfattar det så att om en företagsledare har ett högt förtroendekapital och gör ett misstag tar han/hon sig lättare ur krisen, men då måste de göra rätt. Har de ett högt förtroendekapital och gör ett misstag och inte hanterar det på rätt sätt blir det troligtvis ett desto högre fall.

En företagsledare som således har en god reputation och gott VD-credibility kan dra fördel av det i en krissituation om han/hon använder det på rätt sätt. Men om en VD agerar fel i en sådan situation kan en bra reputation och VD-credibility vara till nackdel eftersom intressegrupperna blir besvikna eftersom de haft ett stort förtroende för dem.

Med följande fråga: *”Vilka rekommendationer skulle du ge en företagsledare vars reputation har skadats? Hur bör han/hon handla för att återfå förtroendet?”* undersöker vi expertens svar på hur alla dessa företagsledare kan få tillbaka sin tidigare reputation. Syftet är att åter bygga upp förtroendet för företagsledaren och därmed för hela företaget.

Bylund påpekar att det verkligt negativa är att företagsledarna inte reflekterar över konsekvenserna. Om man tar ersättningar som exempel bör de sättas i proportion till företagsledarens roll i företaget och om detta kan betraktas som rimligt. När ersättningarna uppdragas backar företagsledarna, men då är det för sent eftersom det då redan har skadat hela företags reputation. De måste med andra ord handla konsekvent. Barnevik exempelvis borde innan optionsersättningarna avslöjades ha insett att penningssumman var alltför mäktig och själv tagit initiativ till ett återlämnande, och inte ha väntat till medierna sökt upp denna information. Samtidigt betonar Bylund att allt runtomkring fallet Barnevik hanterats förfärligt dåligt och att man lätt glömmer att han har betytt otroligt mycket för ABB. Han förklarar detta med att allmänheten ofta tänker enkelriktat och agerar sim i ett flockbeteende. Medierna är återigen mycket relevanta då de har förmågan att skapa enorma förebilder och där företagsledarna får en hjältebild som ingen människa kan leva upp till. Det bildas ett gap mellan verklighet och den bild som media förmedlar och detta leder lättare till ett nederlag vid ett misstag. Detta är för medierna en

kommersiell drivkraft. När man vill sälja lösnummer skapar man denna hjälte och när man vill sälja fler lösnummer sänker man personen. Det har funnits och finns idag flera sådana tydliga trender i Sverige även utanför företagsvärlden enligt Bylund. Ett tydligt exempel är Westerbergeffekten, under folkpartiledaren Bengt Westerbergs verksamma politikerkarriär.

Det kan konstateras att de intervjuade experterna menar att det gäller att reagera snabbt och visa insikt om en företagsledare hamnar i en krissituation. Dessutom orsakar det större skada om man förhåller sig reserverad emot medierna.

Återigen med de två sista frågorna: *”Vilken företagsledare anser du har ett högt förtroende? Anser du också som en följd därav att företaget har en bra reputation?”* ville vi kontrollera sambandet mellan företagsledare och företag.

Bylund förklarar att han har ett stort förtroende för Leif Johansson, VD på Volvo. Den huvudsakliga anledningen är att Johansson förstår olika intressentgrupper och deras behov. Att Bylund har ett högt förtroende för honom baseras på både Johanssons agerande och sätt att kommunicera. Vad som är allmänt viktigt för ett högt förtroende för en företagsledare är just agerande och kommunikation och att det framförallt finns en samstämmighet däremellan. Han anser även att Johansson lyckats hantera media på ett riktigt sätt. Bylund har även ett högt förtroende för företaget Volvo. Det är viktigt att påpeka enligt Bylund att det finns ett beroendeförhållande mellan företagsledare och företag. Han fortsätter vidare med att det däremot ibland kan vara svårt att separera vilket som påverkar vilket, vad är orsak och vad är verkan? Är det företagsledarens reputation som påverkar företagets reputation eller är det företagets reputation som påverkar företagsledarens reputation? Det behöver dock inte vara på det viset att ett högt förtroende för en företagsledare påverkar företaget eller tvärtom. Man kan ha ett högt förtroende för en företagsledare men lågt för företaget eller ett lågt förtroende för företagsledaren men ett högt för företaget.

Det är tydligt att en stark, karismatisk ledarpersonlighet hjälper till att skapa förtroende i ett företag och höja deras reputation.

5.3.1 Sammanfattning av Expertintervjuerna

Allmänheten skapar sig en bild av företagsledare och företag efter vad de ser och hör. De är inte ofta aktiva i sökandet efter information utan förlitar sig mycket till vad media framställer. Eftersom allmänheten söker personer som de kan skapa relationer och förtroende för hamnar företagsledare i centrum som en symbol för hela företaget. Dessa symboler är ofta välkända företagsledare med skarp personlighet.

De senaste årens skandaler i framför allt USA har urholkat förtroendet för företagsledare och detta kommer att påverka företagsvärldens preferenser en lång tid framåt. Kontentan är att företagsledarna inte heller förtjänar förtroendet då de missbrukat den tillit som allmänheten haft i företagsledarna.

Pensionsavtal, miljöskandaler och dålig etik och moral är endast en del av de handlingar utförda av företagsledare som stått i centrum den senaste tiden.

Det är tydligt att en VD:s kommunikationsförmåga är mycket avgörande för skapandet av förtroende bland allmänheten. Bekantheit hos allmänheten leder också till att skapa förtroende. Men denna bekantheit kan bli till nackdel vid inträffandet av en skandal där ledarpersonligheten är inblandad. Således skapar bekantheit större positiva effekter men även större förtroendeförluster vid negativ publicitet. Det gäller med andra ord att hantera skandalen på ett lämpligt sätt, att reflektera över konsekvenserna. Det verkar som att Barneviks stora förtroendekapital i stället verkat åt andra hållet. Det har varit mera lockande att skriva om honom. Om företagsledare blir inblandade i en skandal är det bättre att de snabbt agerar och tar initiativ till att reparera situationen igen och inte låta media komponera ihop en sämre version än nödvändigt av händelsen. Sammantaget kan man något förenklat fastställa att om en företagsledare har ett stort förtroendekapital tar han sig lättare ur en kris om han handlar rätt. Om en företagsledare har ett stort förtroendekapital men däremot handlar fel blir fallet desto högre. Positivt handlande kan dock inte rädda alla situationer.

Det finns ett tydligt beroendeförhållande mellan företagsledare och företag. Ibland kan det dock vara svårt att separera vad som påverkar vad. Ett högt förtroende för en företagsledare behöver inte automatiskt leda till ett högt förtroende för företaget och detsamma gäller omvänt. Det torde dock vara ganska vanligt, bland allmänheten i alla fall, att ett högt förtroende för företagsledaren leder till ett högt förtroende för företaget och att ett lågt förtroende för företagsledaren leder till ett lågt förtroende för företaget..

5.4 Intervjuer med indirekta publics

Allmänhetens ökande betydelse för synen på företagsledare och företag och deras påverkansförmåga har blivit allt tydligare. Det är en intressegrupp vars inflytande inte får underskattas och som företagen måste vårda för att ha och bibehålla goda relationer med. Massmedia har blivit en viktig förmedlare av information från företag till allmänhet. Detta är en källa som i hög utsträckning formar allmänhetens syn på företag och företagsledare. Denna intressegrupp påverkas därmed i stor utsträckning av yttre faktorer och bör betraktas som den mest lättpåverkade.

Många människor misstror näringslivet och deras företrädare. Och misstron kan inte viftas bort som obefogad och orättvis. Det finns många gånger en okänslighet och brist på lyhördhet för hur människor i allmänhet resonerar som leder till avstånd och brist på förtroende. Företag betalar ut bonusar till ledningar samtidigt som företagen visar storförluster och avskedar tusentals. Hur ser allmänheten på detta beteende från företagsledaren och hur påverkar det bilden av företaget och företagets framgång på marknaden?

Folk i allmänhet betraktas inte som lika insatta i företagsvärlden och anses inneha mera förenklade uppfattningar. Andra intressenter fokuserar på nyckeltal som p/e-tal, direktavkastningar etc. Faktum är att allmänhetens uppfattning kan

vara nog så viktig, inte minst när en stor del av allmänheten äger aktier och fonder.

Detta är en inledning till den kommande analysen av konsumentintervjuerna. I det följande ger vi en mera utförlig redogörelse av våra intervjuer. Vi har valt att endast redovisa våra huvudfrågor i intervjuerna, trots att dessa under intervjuernas gång genererat ett antal följdfrågor. Anledningen är att ett mindre antal frågor med större omfång minskar komplexiteten och ökar överskådligheten. Här nedan följer både en analys och tolkning. I analysen finner vi mönster i datamängden medan vi i tolkningen finner mening i mönstret. Här nedan letar vi efter iakttagelser som uttrycker konsensus eller konflikt mellan människor.¹⁰⁹

I intervjuerna definierar vi respondenterna i bokstavsordning. Detta görs enbart för att på ett enkelt sätt tydliggöra att det handlar om olika respondenter. Det är inte samma respondent som betecknas som exempelvis A i de olika frågorna.

5.4.1 ABB: s reputation

Med den inledande frågan ”*Vad tänker du på när jag nämner företaget Asea Brown Boveri (ABB)?* ” avsåg vi att undersöka respondenternas tankar kring det namngivna företaget. Vilket anseende har företaget idag enligt allmänheten? Den huvudsakliga anledningen var att vi ville ta reda på om respondenterna associerar företaget till någon speciell ledare eller händelse, och därmed utvärdera styrkan i sambandet mellan företaget och företagets förra VD Percy Barnevik. Denna fråga hade även kunnat ställas till respondenterna om andra företag och företagsledare i samma position. Vi var själva, med denna fråga ganska säkra på att en del av svaret skulle innehålla namnet Percy Barnevik trots att vi endast nämnde företaget. Detta skulle leda till att vi skulle kunna utveckla vår analys efter detta svar med de efterföljande frågorna.

Efter vår undersökning visade det sig att vår förväntning bekräftades. Alla respondenter utom en nämnde nämligen ganska omgående Percy Barnevik i sitt svar. Att Barnevik redan lämnat befattningen på ABB vid uppdragandet av ersättningen visar i än högre omfattning den starka relationen. Den person som inte drog paralleller mellan ABB och Barnevik medgav att hon kände till företaget och företagsledaren men att hon egentligen aldrig funderat mycket vidare kring uppståndelsen kring hans pensionsersättning. Detta kan man främst härleda till ett tydligt ointresse hos respondenten.

Respondent A har en mycket negativ inställning till ABB och svarar ”*företag på nergång, ständigt sjunkande aktie och tidernas största skandal genom pensionsavtalet till Percy Barnevik*”. Detta svar i olika former är det mest återkommande bland allmänheten. Intressant att notera är hur respondenterna finner en negativ trend genom hela företagets ”historia” trots att de inte verkar alltför insatta i exempelvis företagets organisation och aktiens utveckling ens de senaste åren. Detta visar tydligt att det senaste årets omständigheter påtagligt

¹⁰⁹ Knutsson, R., *Om uppsatsskrivandets vedermödor och handledandets – Sju essäer om akademiskt författarskap*, Ekonomihögskolan vid Lunds Universitet, 1998

påverkat allmänhetens uppfattning. Den mest upprörda respondenten B svarar irriterat: *”Ett företag som ABB som tvingas till nyemission för att få nya friska pengar, som måste säga upp anställda och som inte längre har råd att ge någon aktieutdelning vid bolagsstämorna – hur kan ett sådant företag ha råd att ge ut mångmiljonbelopp till en VD?”*

Respondent C företräder däremot en mera positiv inställning till företaget och säger *”Percy Barnevik, fusion mellan Sverige och Schweiz och Barnevik var ankaret i denna sammanslagning”*. De som ser positivt på ABB: s reputation är enligt egen utsago mindre påverkbara av vad som framkommit i medierna. De säger att de mera rationellt och enligt sin egen uppfattning bedömer Barnevik och ABB. Acceptansen verkar för övrigt högre. De skyller på att medierna svartmålat Barnevik och att det ligger i mediernas intresse att lägga all skuld på Barnevik. Dessa respondenter kan man betrakta som att de anser att Barnevik blivit utsatt för scapegoating för att avlägsna fokus från de verkliga problemen i företaget.

Andra reflexioner om ABB var fejden mellan Barnevik, Martin Ebner och Wallenbergarna, asbestskandalen i USA och inte minst Barneviks unika ledarstil. De flerdimensionella svaren och kunskapen om både Barnevik och ABB visar märkbart att han uppenbarligen påverkat många människor under hans historia som företagsledare och än idag.

Sammanfattningsvis kan man konstatera att den återkommande kombinationen att illustrera problematiken som ett framgångsrikt företag och Barneviks pensionskandal indikerar på att allmänheten har en mer positiv inställning till företaget men förknippar företagsledaren Barnevik till pensionsersättningen. Vi kunde genom intervjuerna urskilja en röd tråd och ett genomgående tema om ABB bland respondenterna. De senaste årens negativa trender och Barneviks ersättning förra året är de faktorer och omständigheter som respondenterna uteslutande associerar företaget med. Det är noterbart hur stark denna sammankoppling är bland allmänheten. Således bekräftades antagandet om att ABB förknippas starkt med Barnevik och att ett starkt samband mellan detta företag och dess ledare uppdagades.

5.4.2 Percy Barneviks reputationsförändring

Har Percy Barneviks anseende förändrats och har det i så fall påverkat företaget? Med denna frågeställning är vi intresserade av att undersöka i hur hög grad meningarna om Barnevik i samband med offentliggörandet av pensionsaffären påverkat Barnevik och ABB. Frågan löd *”Anser ni att er åsikt om Percy Barnevik som person och företagsledare förändrats?”*. Vi är medvetna om att denna fråga kan uppfattas som relativt vansklig då det förutsätter att respondenterna hade en uppfattning om Barnevik innan de fick information om hans ersättning. Anledningen till att vi är intresserade av dessa svar beror på, att om det finns en stark sammankoppling mellan företagsledare och företag bör en negativ imageförändring av företagsledaren också påverka företagets image negativt. Det är vidare intressant att se om de senaste

händelserna tynger mer än Barneviks tidigare uppfattning och ABB:s historiska resultat.

Det samlade intrycket av respondenterna är att Barneviks handlande i samband med pensionsaffären onekligen framkallat starka reaktioner hos allmänheten. Respondenterna svarar i stor utsträckning om hans personlighet och i lika hög grad som om företagsledaren Barnevik. Vad allmänheten framför allt vill se är rimliga löner och förmåner i proportion till arbetet och resultatet. Går det bra för företaget ska man belöna företagsledaren och går det sämre bör man minska på ersättningen. Detta är den allmänna uppfattningen. Genom att Barnevik ersättning inte kan anses följa detta resonemang har han därför själv bidragit till att skapa den hjältegloria han nu förlorat anser allmänheten.

Omoräl, dålig etik, dråpslag och ryggborsteri är endast en del av alla negativa egenskaper som i samband med pensionskandalen associeras med Barnevik. Dock är respondenterna lika angelägna att betona att detta beteende förekommer överallt och att det symboliserar sättet som man idag jobbar på i stora koncerner. Detta kan man tolka som en legitimitetskris från allmänhetens synvinkel på i stort sätt hela företagsvärlden. Man kan se att allmänheten gärna drar generaliseringar eftersom tron på en förtroendeingivande styrelse inte verka finns enligt dem i realiteten.

Barnevik har varit en symbol för framgångsrikt ledarskap, men samtidigt har det skrivits mycket om hans personlighet. Respondent A svarar exempelvis *"Jag har alltid tyckt att Barnevik är en mystisk person"*. På samma sätt som Barnevik i massmedia betraktats som en sorts övermäktig man ser man tendenser till dessa uttryck och uppfattning även bland allmänheten. *"Barnevik var en sådan ledargestalt. Det finns inte många personer med en sådan karisma och säkerhet, och säkert har ABB-styrelsen litat för mycket på honom."*

På frågan om Barneviks imageförändring har vi fått mycket varierande svar. B svarar *"Ingen vinst för bolaget, inget extra arvode"*! lyder en kommentar från en upprörd respondent som vill ha större samhällsansvar bland våra företagsledare. En motsatt reflexion från C menar att *"vi som är aktieägare kan väl inte begära att någon ska arbeta gratis"*.

"Jag tror fortfarande att Barnevik är en duktig företagsledare. När man väl börjar jobba och tjänar hyfsat drivs man av att göra ett bra jobb, när man väl nått så långt som Barnevik drivs man av girighet" påpekar respondent D. Girighet är en återkommande benämning på Barneviks handlande. Respondent E framhåller dock att detta är ett vanligt fenomen hos denna "elit" av företagsledare och inget som man kan utrota. *"Det tillhör denna kategori av människor som inte har någon förankring med resten av världen."*

Det är dock inte bara negativa uppfattningar om Barnevik. *"Jag tycker han var smart som fixade det."* och *"Vilken annan person i hans situation hade gjort samma sak."* är några av de åsikter som allmänheten bland annat har. Detta tyder på att Barneviks beteende kan betraktas som ett mänskligt beteende. Vi är sådana som människor, egoistiska och giriga. Insikten som flertalet respondenter redovisar är att om de själva hade kommit i denna situation hade

de gjort detsamma oberoende om det påverkar företaget negativt. Respondent F tycker att det är något i form av ”*survival of the fittest*” och han anser att folk måste inse att om tillfälle ges att handla på detta sätt kommer alla att ta tillvara på denna situation. Det är ett systemfel och inte de enskilda företagsledningarnas fel.

Som i den ovanstående frågan om ABB var det flera respondenter som svarade att de inte hade någon särskild bild av Barnevik före uppdragandet av hans ersättning. Däremot anser de att de numera har en negativ bild av företagsledaren. Detta kan möjligen betraktas som aningen motsägelsefullt men faktum är att allmänheten inte verkar fundera mycket över företag i framgång. De har alltså nu skapat sig en negativ bild av en bild som de inte hade från början. Med andra ord finns en tendens till, att så länge ett företag inte skapar några negativa rubriker, har allmänheten ingen tydlig bild av ett företag men nämns företaget plötsligt i medierna i samband med en skandal så skapas en negativ bild av företaget.

Som företagsledare har Barnevik långfristigt inte förlorat sin reputation i någon större utsträckning, men kortsiktigt har han förlorat förtroendet. Det är tydligt att image påverkas av en negativ händelse, medan reputationen inte alltid påverkas. Men i och med att han som person har framställts mycket i media, verkar allmänheten ha förlorat förtroendet för själva personen Barnevik. Således kan konstateras att den personliga sidan har påverkats i större negativ omfattning än den professionella.

5.4.3 ABB: s reputationsförändring

Med den följande frågan ”*Anser ni att er åsikt om ABB förändrats i samband med uppdragandet av Barneviks ersättning*” ville vi ta reda på om respondenterna bedömer företaget negativt efter ett negativt handlande av företagets ledare. En förutsättning till att vi kunde ställa denna fråga var att respondenterna i den första frågeställningen redan sammankopplat Barnevik till den allmänna inställningen om företaget. Eftersom vi fick ett sådant resultat i alla utom ett fall föll denna fråga sig naturlig i samtalet.

Föregående fråga visar att allmänheten kopplar samman Percy Barneviks pension med ABB:s dåliga resultat på senare tid. Om Barneviks pension de facto påverkat företagets resultat genom att en stor ersättning betalats ut till honom är ointressant i vår undersökning. Vad som är intressant är om allmänheten tycker att det påverkat deras inställning till företaget. Att hans ersättningar skulle tynga företagets ekonomi bygger inte analysen på.

Respondent A: s uttalande sammanfattar en genomgående inställning hos allmänheten: ”*Nej, jag associerar inte Barneviks ersättning med företagets resultat. Ja, jag associerar det med den allmänna bilden av ABB. Företaget har ju inte varit framgångsrikt under ett antal år. Däremot tror jag att Barnevik med det förtroendet han förmedlat bidragit till att hålla företaget uppe, eller i alla fall bilden av företaget.*” Barnevik är en strak personlighet som har lyckats avlägsna de negativa vinstsiffrorna från företaget. Detta skulle vara ett tecken på den starka kopplingen mellan företaget och Barnevik. Man har lagt för mycket

fokus på personen bakom företaget och eftersom personen haft den status han haft har också företaget fått den statusen. Det finns tendenser som visar på att allmänheten är förmögna att frångilja de olika påverkansfaktorerna som Barnevik haft på ABB.

En annan vanlig inställning är att åsikterna om ABB påverkats kortfristig men inte fullt ut långfristig. Respondent B menar att det har gått en tid sedan uppståndelsen så att folk glömmet och inställningen blir positiv igen. Detta skulle innebära att bilden av ABB på kort sikt, d.v.s. imagen har förändrats negativt. Men på lång sikt, d.v.s. reputation har däremot deras uppfattning om ABB varit mer tvetydig. Återigen är det mediernas val av exponering som påverkar allmänheten. När nyheterna får stort utrymme och företagsledaren figurerar länge i medierna påverkar det allmänhetens syn. När exponeringen lagt sig och annat tagit dennes plats fokuserar allmänheten sin uppmärksamhet på denna nyhet. ABB verkar dock inte direkt tillhöra denna kategori då allmänheten efter ett år fortfarande knyter företaget till händelsen.

Företagens reputation är en värdefull tillgång. Man måste integrera företagets vision, marknadskommunikation, företagsstrategi, organisation och kultur för att företagets reputation skall anses vara hög bland allmänheten. Företagsledaren kan spela en avgörande roll genom att utforma reputation som företaget önskar projicera till allmänheten. Bra reputation är mycket viktigt. Detta var speciellt betydelsefullt då namnet associeras så starkt med Barnevik. ABB var och kanske fortfarande är Barnevik enligt allmänhetens uppfattning.

Liksom föregående frågeställning fick vi svar som tydde på att respondenterna egentligen inte haft någon tidigare uppfattning om ABB. Likväl påpekar de att deras uppfattning märkbart försämrats. Detta visar tydligt att även en neutral inställning av ett företag resulterar slutligen till en förtroendeförlust hos allmänheten. Det är bl.a. media som bestämmer hur allmänheten uppfattar händelse då de påverkas starkt av media.

Det hade varit intressant att jämföra hur en positiv respektive negativ initial inställning till ett företag påverkar den allmänna uppfattningen av företaget vid en händelse som denna. Om man drar en parallell till allmänhetens syn på Barnevik kan man troligtvis slå fast att han hade förlorat mer i förtroende bland allmänhet om de inte tidigare haft en god bild av honom. Samtidigt har den goda bilden av Barnevik, som vi nämnt tidigare (se 5.3) varit till nackdel då allmänheten verkar irriterade över att Barnevik tillhör den omoraliska gruppen av företagsledare. Allmänheten trodde genomgående att Barnevik haft högre moraliska standards.

I respondenternas svar går det att skilja på inflytandet som pensionsaffären har haft på den kortfristig och långfristig bilden på företaget, alltså på image och reputation. Imagen har i stort sätt alltid påverkats negativt av pensionsskandalen medan reputationen förblir mera eller mindre oförändrad.

5.4.4 Förbättring och återuppbyggnad av reputationen

Avsikten med frågan *"Hur anser ni att Barnevik skulle kunna förbättra sitt anseende"*? var att få information om vad allmänheten tycker att en företagsledare kan göra för att förbättra en negativ bild av honom/henne. Detta skulle tydligen också påverka företaget genom att företagsledarens reputation överflyttas till företaget. Denna fråga är ett komplement till de ovan och bör fungera som ett hjälpmedel till företag i liknande krissituationer som ABB för att öka deras förståelse för allmänhetens resonemang.

Det allmänna intrycket är att det är svårt att reparera ett stort misstag. Allmänheten själva är medvetna om att denna specifika händelse har påverkat och fortfarande påverkar deras bild av Barnevik och ABB. Allmänhetens råd till Barnevik, och andra i samma situation, är att efter uppdragandet av ersättningen skulle han ha återbetalt tidigare och att han själv skulle ha tagit initiativ till en förklaring. Barnevik betalade förvisso tillbaka en stor del av ersättningen men han återbetalade alltför sent efter påtryckningar och han verkade inte ha insett sitt misstag enligt respondenterna. Han skulle ha varit mer handlingskraftig och figurerat i medierna av eget beslut. Dock inte alltför mycket och alltför länge eftersom det kan ge motsatt effekt. Skulle han ha varit mer än nödvändigt i medierna hade detta varit till nackdel för honom eftersom det hade skapat en högre medvetenhet bland allmänheten och denna medvetenhet hade etsat sig fast i minnet. Att man i media fortfarande talar, om inte alltid direkt om Barnevik, men om företagsledarnas omoraliska standards, har ju inte direkt gynnat allmänhetens bild av Barnevik och ABB. De har ännu inte getts tid att glömma.

Ärlighet är ett återkommande tema bland allmänheten. Barnevik skulle till att börja med ha medgett sitt misstag och därefter tagit ansvar och inte skyllt på någon annan. Hade Barnevik lyckas med detta hade ABB:s chans att undgå att associeras alltför mycket med denna negativa händelse ökat. *"Alla ledare som tar ansvar tycker jag om. Om de berättar att de gjort fel kommer de närmare vanliga aktieägare"* anser respondent A. En anställd på ABB betonar att företaget har många industriarbetare som måste känna sig lurade och att det är där som upprättandet av förtroendet skulle ha börjat, dvs. inne i organisationen. Andra anser att det direkt är omöjligt att ändra Barneviks profil och ABB:s reputation. Respondent B tycker att Barnevik inte längre kan förbättra sin image. Hon skyller allt ont i ABB på Barnevik. Han bör inte kopplas till företaget överhuvudtaget är hennes råd. Hon anser att det är tid att fokusera på annat i ABB. En bra strategi är att byta ut företagsledaren för att markera att man inte accepterar deras handlande och tydliggöra att detta inte är något som företaget står för. Respondentens svar visar att scapegoating inte bara är ett instrument som används av företag att skylla ifrån sig utan att scapegoating också är något som allmänheten i viss avseenden anser befogade. Framför allt de respondenter som i tidigare frågor medgett att de förr haft en mycket god bild av Barnevik, både som företagsledare och som privatperson och som betonar vikten av överensstämmelse mellan ord och handling från företagsledarens sida anser det berättigat med scapegoating. Man kan därför dra slutsatsen om att de verkar mer besvikna än de övriga och vill få en sorts rättvisa. Detta resonemang

understryks av det tidigare konstaterande resonemanget, om att företagsledare som tidigare haft en bra reputation förlåts under mindre påfallande omständigheter som exempelvis ABB:s dåliga resultat. När nu Barnevik själv kommit i fokus genom sitt omoraliska handlande leder hans tidigare goda bild till en ännu större förtroendeholkning från allmänheten.

Respondenterna menar genomgående att ABB har bättre möjligheter för en fortsatt framgångsrik framtid än Barnevik. När börserna vänder upp igen och om nya företagsledare lyckas vända tillbakagången för ABB är Barnevikskanalen blott ett minne för allmänheten. Besvikelsen kommer fortfarande att ligga på Barnevik.

Vid en reflektion från vår sida angående Barneviks möjlighet att åter komma in på marknaden som framgångsrik företagsledare var svaren likartade. Glorian har visserligen fallit för Barnevik och hans möjligheter att styra i den omfattning och i ett sådant företag som han gjort anses omöjligt. Några nya uppdrag i ABB är inte heller att vänta. Men erfarenhet och kunskap är det många som vill ha del av och allmänheten tror att han återkommer inom något år med flera nya uppdrag. Har man ett högt förtroendekapital och faller kommer man lättare tillbaka. De uppdrag som respondenterna ger förslag på är av mer humanitär karaktär. *"Han kommer att bli den nye Soros"* förutspår respondent C.

Svaren ger tydliga tendenser till att Barnevik har handlat allt för sent, för att kunna återfå den image som karaktäriserade honom tidigare. Men imageförlusten ansågs inte alltid som alltför allvarlig. Vad som dock kan anses anmärkningsvärt är att respondenterna inte uttryckligen betonar att hans stora återbetalning lett till en förbättring av hans image. Det kan tyda på att de haft högre förväntningar på honom att handla rätt från början. Det tidigare höga förtroendekapitalet har nu varit till motsatt effekt. Dock är de övertygade om att vi snart ser honom på marknaden igen, men långt ifrån den position som han innehaft tidigare. Hans höga förtroendekapital skulle i detta avseende verka positivt då, som allmänheten uttryckte det, så få personer platsar som företagsledare och behovet av honom är stort. Dessutom anser allmänheten att han är en person som vill ha återupprättelse och detta kan han få genom att åter göra ett bra jobb på marknaden.

I fråga om det allmänna ersättningssystemet i flertalet företag är uppfattningen att moralen måste återupprättas igen och detta kommer att ta lång tid, oavsett vad företagsstyrelserna gör. Det gäller att utveckla mer realistiska och stabila lönesystem för toppledarna och att införa balanserande krafter. Det gäller att hitta en nivå som motiverar utan att vara skadligt för företagets moral. Ett råd från en respondent är att ersättningarna bör sättas i efterhand. Då finns det facit på vad som gjorts och det går att föra en argumentation om hur ersättningen satts. Det är mer logiskt att göra den bedömningen retroaktivt än för framtiden. Detta system kommer att verka positivt på företagets reputation om man rättvist utvärderar företagsledaren och företagets ekonomi och bedömer företagsledarens insatser efter företagets status.

5.4.5 Sambandet mellan företagsledarens reputation och företagets reputation

Kan man separera företaget från deras ledare?

Avsikten med frågan "Anser ni att en företagsledares reputation påverkar företagets reputation" var att fastställa om allmänheten anser att det föreligger ett sådant samband. Enligt den tidigare redogjorda undersökningen finner de andra intressentgrupperna att det finns ett tydligt samband mellan företagsledarens reputation och företagets reputation. Hur resonerar allmänheten?

Respondent A berättar att "Vi som personer symboliserar företag med andra personer som är framstående för att skapa oss en bild av företaget. Samma sak med ideologier och politiska partier, som exempelvis Göran Persson. Ibland vet vi inte så mycket om deras innehåll och i stället relaterar vi det till en person. Dessa alla ledare representerar och marknadsför partierna och företagen utåt." Respondent B menar att "När Kurt Hellström på knapp engelska osäkert och nervöst berättar om företagets strategier eller resultat förlorar jag förtroendet för företaget som han representerar". Dessa två påståenden visar tydligt att även allmänheten ser stark korrelation mellan en företagsledare och företaget.

En respondent (C) svarar att på kort sikt finns det en påverkansförmåga till fördel eller nackdel för företaget från företagsledarens sida, men inte på lång sikt. En slutledning av detta är att imagen påverkas i större utsträckning medan reputationen är svårare att påverka och därmed skada. En trolig anledning till denna företeelse är att folk glömmer efter hand. Vi verkar befinna oss i en tid då ersättningsskandaler blivit ett hett ämne. Många av de ersättnings- och redovisningsskandaler som uppdragats det senaste året har påbörjats långt tidigare. Man kan också urskilja en tendens till att företagsledarna värnar om sin image och reputation och därför beslutat sig för att sänka ersättningskraven och återbetala. Det har ibland t.o.m. blivit för tydligt då en del företagsledare valt att under en tid arbeta ideellt eller gratis. Detta är dock ett handlande som visat tydliga signaler på att något inte ligger rätt till.

Sambandet varierar med hur stor betydelse företagsledaren har för företaget. När det handlar om stora företag betyder företagsledaren mer än för små företag. Det varierar också beroende på vilken bransch företagen verkar i. Det fanns tendenser bland respondenterna som visade att mångåriga företag med anor i Sverige sk. utlandsexporterande svenska företag som spelar stor roll för den svenska identiteten hemma och utomlands påverkar reputationen mest. Förslag på företagsledare och företag som allmänheten ser en stark koppling mellan är bl.a. ABB, Ericsson, Astra och IKEA. "Jag tycker om Treschow, eller vad han nu heter, han påverkar företaget eftersom jag har tillit och förtroende för honom. Hoppas han skall kunna lyfta Ericsson igen. Tycker också mycket om Rune Andersson. Enkel människa som kan umgås med vanligt folk" svarar respondent D.

Det förefaller tydligt som att det finns ett starkt samband mellan företagsledarens och företags reputation enligt allmänhetens uppfattning. Starka företagsledare spiller starkt över sin kompetens och utstrålning till sitt företag. På samma sätt leder förtroendeknäck i företagen och i hela samhället till att färre litar på varandra och en sjunkande effektivitet i ekonomin.

5.4.6 Investeringsvilja

En viktig nyckel till företagets resultat kan vara allmänhetens vilja att investera i företaget. På frågan *"Påverkas ditt beslut vid köp av aktier av företags ledare"*? var avsikten att undersöka om allmänheten vid köp av aktier berörs av vilken företagsledare som leder företaget. Man måste dock vara medveten om att respondenterna bör betraktas som småsparare och därför säkerligen resonerar på ett annorlunda sätt. De har inte heller lika mycket information som många andra intressegrupper.

Det samlade intrycket av intervjuerna är att allmänheten verkar vara försiktig med var de placerar sina pengar. Respondent A förklarade att man måste tycka om ledaren som person men att de samtidigt naturligtvis måste visa resultat. Är det exempelvis ett företag med låga aktievärden och/eller där företagsledaren hamnat i fokus p.g.a. ersättningskandal är det än viktigare med ledarprofilen. Allmänheten knyter företagsledaren i många avseenden direkt till aktievärdet. Man satsar inte mycket pengar på ett företag som man anser ha en svag ledare trots att det momentant kan gå bra för branschen och företaget. Allmänheten ser en direkt koppling mellan företagsledaren och företagets lönsamhet och konstaterar att det är han som styr företaget. De köper endast aktier där de har förtroende för företagsledaren. Litar de inte på VD:n exempelvis moraliskt eller att han skulle vara tillräckligt kompetent leder det till att företaget måste prestera desto mer. Ovanstående resonemang ger belägg för att allmänheten påverkas av företagsledaren vid aktieköp. Men inte alla respondenter lägger en lika stor vikt vid företagsledaren vid aktieköp. Respondent B säger exempelvis att det finns andra faktorer förutom företagsledarens reputation som spelar roll. Han utvärderar företaget mycket utifrån affärsidé och vision med trender i ekonomin och med hur branschen står sig.

Allmänheten har svårt så här efteråt att fullt ut förstå den fartblindhet som drabbade världens storföretagsstyrelser under 1990-talet. Om resultatet av en verkställande direktörs insatser mäts som förändringen av börsvärdet under en hysterisk aktieperiod kan resultaten av företagsledarens insatser uppfattas som oerhörda enligt respondenterna. Börsrasen från mars 2000 avslöjade hur bräcklig grunden för lönekraven var. Detta är en konsekvens av hela temat som vi studerar, nämligen att allmänheten inte verkar fundera under goda tider utan endast när ekonomin sviktar. Allmänheten har troligtvis inte reagerat lika starkt om avslöjandena hade framkommit när företagen levererade goda resultat.

Det framgår att respondenterna är beredda att investera i ett företag med en framgångsrik och karismatisk företagsledare som de ser upp till. Således är VD-credibility avgörande när de köper aktier. Om respondenterna finner VD-

credibility har de också förtroende i företagets framtid, d.v.s. i företagets strategic credibility, vilket som sagt var kan leda till aktieköp.

5.4.7 Förtroende och kännedom om företagsledare

Är det viktigt för företaget att de har en framstående och känd företagsledare som ofta syns i media? Vi ställde frågan *"Har du större förtroende för företag där du har kännedom om VD:n? Kan man separera företaget från dess ledare?"* Får allmänheten en bättre bild av företaget och erhåller större förtroende om de har kännedom om företagets ledare?

Denna fråga kan betraktas som tvådelad beroende på hur allmänheten gav svar på frågan. Trots att frågan var utformad som ovan var det en del respondenter som valde att vända på ordningsföljden och svara på om kännedom om företag påverkar förtroendet för företagsledaren och en annan variant var om kännedom om företaget påverkar förtroendet för företaget.

Bland respondenterna finns det en korrelation mellan deras bekantskap med företagsledaren och om de känner tilltro till företaget. Respondent A förklarar att *"Kamprad är känd och han inger förtroende och hårt arbete och detta medför att man tycker att företaget står för samma sak"*. En annan respondent (B) svarar att han tyckte mycket om Per G. Gyllenhammar *"det var troligtvis en av anledningarna till att jag köpte en Volvo"*. Man tror att företaget står för samma sak som den bild man har av ledaren. Men det går att separera företag och företagsledare. Och därmed kan man inte betrakta korrelationen som allmängiltig. *"Ericsson exempelvis tror jag på som ett framtidsföretag, men inte Hellströms förmåga"* svarar respondent C. I detta fall är det Ericsson som är det kända företaget och den företagsledare som driver företaget kommer alltid i Sverige att inneha allmänhetens uppmärksamhet oberoende vem företagsledaren är.

Kännedom om ett företag leder inte automatiskt till en tillit till företagsledaren den huvudsakliga anledningen är att allmänheten känner till fler företag än företagsledare. När någon respondent försöker förklara om kännedom om företag påverkar förtroendet för företaget visar det sig omedelbart svårt att förklara hur det ligger till. Anledningen är enligt vår uppfattning just hur svårt det är att förklara förtroendet för företaget utan en persons inblandning. Respondenterna använder sig av förklaringsfaktorer som branschens attraktivitet och teknologi. Förtroendet är tydligt en personrelaterad känsla.

Om företagsledaren figurerar ofta i medierna bör han/hon vara noga med att sända ut positiva budskap till allmänheten, annars är det bättre att de låter bli att utmärka sig alltför mycket i medierna. Om företagsledaren är känd så måste han ha en bra image, om han inte är känd spelar det ingen roll säger respondent D, eftersom vi då ändå inte vet något om honom/henne. Detta uttalande visar att respondenten menar att om han/hon ska utmärka sig bl.a. genom media bör ledaren ha en bra image.

Intervjuerna med allmänheten har visat att det är svårt att skapa sig förtroende för företagsledarna när de ofta byts ut och att det därmed blir svårt att associera dem till ett specifikt företag. Detta betyder att direktörerna både har större möjlighet och större anledning att kräva en ökad riskpremie för sitt jobb. För att försäkra sig om att direktörsbyråkratins lojalitet knyts till stigande aktievärden och ingenting annat väljer ägarmakten att betala denna premie i form av aktier eller optioner. Företagsledares risker har därmed ökat och det är kanske en förklaring till företagsledaren kan begära högre ersättningar, även om det är till skada för företaget.

Våra intervjuer har visat att allmänheten anser att de har ett större förtroende för företag där de har kännedom om företagsledaren. På så sätt bekräftas vikten av att en företagsledare har ett positivt personligt varumärke. Således är även medierna av betydelse, p.g.a. att de i stort omfattning hjälper till att skapa ett bra personligt varumärke. Allmänheten har således ett större förtroende för en VD som har ett positivt personligt varumärke som också återspeglas i medierna.

5.4.8 Ledaregenskaper

Den slutliga frågan löd *"Vilka egenskaper bör en företagsledare ha och hur bör hon/han agera för att erhålla förtroende"*? Vi hade en ganska bra uppfattning om vilka karaktärsdrag som vi trodde att allmänheten skulle svara om vilka egenskaper som en företagsledare bör besitta. Vad vi var ute efter var att utröna om det fanns någon speciell egenskap som tilltalade någon i gruppen. Olika ledaregenskaper och beteenden bör rimligtvis påverka allmänhetens syn på företaget då de måste matcha för att tillfredsställa allmänheten.

A svarar att *"Karisma är viktigt. Förtroende från medarbetarna, allmänheten och aktieägarna, kort sagt en förtroendeingivande man/kvinna."* Detta verkade vara den allmänna uppfattningen bland respondenterna om önskvärda egenskaper bland företagsledarna. En annan respondent (B) berättar utförligt om den ledargestalt som han har mest förtroende för, *"Som Treschow, öppen, säker och tror på sig själv"*. Säkerhet är en annan viktig egenskap bland de övriga respondenterna. I dessa svar reflekteras återigen vikten av VD-credibility.

Handlingskraftiga och beslutsfattande var de återkommande agerandena. Från allmänhetens synvinkel är medieexponeringen och hur de framställs där av stor betydelse. C svarar att synas mycket på tv och media och att där ge ett positivt intryck är viktigt för att skapa sig en bild av företagsledaren och företaget.

Det samlade intrycket av våra intervjuer visar att en företagsledare i synnerhet bör vara trovärdig, kompetent och inge förtroende och säkerhet. Detta är troligtvis inget som förvånar, däremot är det viktigt att markera att allmänheten i detta avseende pratar om företagsledarna på ett mera socialt plan. TV och tidningar är framför allt de informationskanaler som allmänheten använder sig av och därför är det mycket viktigt att de där visar egenskaper och ageranden som verkar positivt på samtliga intressegrupper. Allmänheten använder sig dessutom mycket av mord-of-mouth vid förmedlandet av information. Intervjuerna ger belägg för att negativa händelser och skandaler framför allt

färdas snabbt genom samtal mellan personer. Ska man försöka imponera på allmänheten bör företagsledaren inneha förutom de egenskaper som andra intressentgrupper värderar högt även en förankring hos ”vanligt” folk. Detta verkar vara en extra viktig egenskap hos de äldre respondenterna, de yngre däremot föredrar en företagsledare som är kunnig och karismatisk.

Ledaregenskaper som positivt inverkar på företagsledaren och företaget är att han eller hon ska ha funnits med i ett antal år, så länge att utseendet börjar bli välkänt, men då måste de ömt vårda kändisskapet. De ska även engagera sig i annat, som näringslivsklimat, etiska standards och kanske politik. Företagsledaren ska även vara orädd att uttala sig om frågor som inte rör ”den egna” verksamheten.

5.5 Sammanfattning

Indirekta publics är en viktig intressegrupp att studera då de troligtvis skiljer sig en del i deras resonemang från andra intressegrupper. Enligt indirekta publics förekommer det en stark korrelation mellan företagsledares handlingar och hur företaget därmed betraktas av allmänheten både vad avser allmänhetens investeringsvilja och deras förtroende för företagsledaren. Detta kan påvisas av den starka associeringen till Barneviks pensionsavtal vid nämmandet av ABB. Sammantaget kan man konstatera att imagen påverkats både för Barnevik och för ABB i samband med uppdagandet. Reputation har däremot påverkats i olika stor omfattning beroende på vem man intervjuar. Barneviks reputationförändring skiljer sig åt beroende på om man diskuterar företagsledaren Barnevik eller personen Barnevik. Den professionella sidan av Barnevik har inte påverkats i samma utsträckning som den personliga. Detta kan hänföras till att folk förlitat sig till hans hederliga framtoning och därmed blivit besvikna. Av företagsledaren hade man däremot kunnat förvänta sig detta då ”alla andra gör det”.

För att rädda sitt eget anseende och företags anseende finns det egentligen inte mycket som företagsledare hade kunnat göra enligt allmänheten. Det finns tendenser till att de vill se en omgående avgång för företagsledaren. Andra mindre drastiska exempel är att Barneviks agerande efter offentliggörandet skulle ha sett annorlunda ut och att han kanske därmed skulle ha kunnat behålla flera av sina uppdrag.

Kännedom om ett företag leder inte automatiskt till en tillit till företagsledaren, men intervjuerna ger ändå belägg för att allmänheten anser att de har ett större förtroende för företag där de har kännedom om företagsledare. Om företagsledaren figurerar ofta i medierna bör han/hon därmed vara noga med att sända ut positiva budskap till allmänheten, annars är det bättre att de låter bli att utmärka sig alltför mycket i medierna. Om företagsledaren är känd så måste han ha en bra image, om han inte är känd spelar det mindre roll eftersom allmänheten då ändå inte vet vem företagsledaren är.

Förtroendeingivande, karismatisk och säker är viktiga egenskaper, medan handlingskraftiga och beslutsfattande är återkommande ageranden som

allmänheten ville se hos företagsledarna. Från allmänhetens synvinkel är medieexponeringen och hur de framställs där av stor betydelse, därför är egentligen inte intressant att studera hur företagsledarna egentligen är utan hur de framställs i media när de når allmänheten.

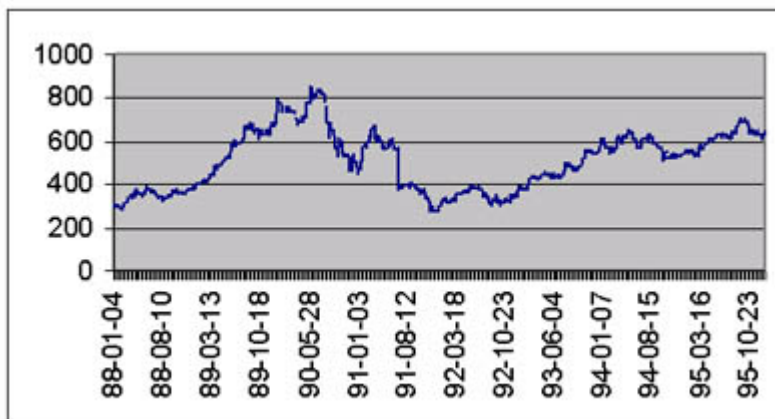
6 Aktiekurs och Media

I följande kapitel har vi integrerat teori och empiri avseende aktiekurs och media för att dra användbara slutsatser. Vi tar följaktligen hjälp av vår teoretiska referensram för att kunna analysera, förstå och tolka empirin. Tolkningen innebär upptagandet av en djupare mening än den omedelbart uppenbara och förhoppningen är att tolkningen skall kunna ge både oss själva och läsaren en djupare förståelse för vår undersökning och vad den bidrar med.

6.1 Ledarförtroende

I empirin framgick att allmänheten i större utsträckning köper aktier i företag där de är bekanta med företagsledaren. Speciellt börsnoterade företag bör ha en utåtriktad och kommunikativ företagsledare. Han/hon ska ha egenskapen att förmedla både sig själva och företaget i positivt riktning till offentligheten.

Många hävdar att utvecklingen för ABB under Barneviks tid varit extremt bra. Nedanstående kurvor på ABB-aktien ger dåligt belägg för sådana påståenden. Kanske var det Barneviks oerhört optimistiska retorik och fascinerande personlighet, som gav företaget ett skimmer av framgångsföretag, trots att siffrorna inte riktigt styrkte den saken.¹¹⁰ Det nedanstående diagrammet visar aktiekursen under tiden 1988-1995. När Asea och Brown Boveri slogs ihop, januari 1988 stod aktien i ca 300 kr. Aktiens utveckling har varit ryckig. Som mest stod aktien i drygt 800 kr. Under de goda aktieåren från 1992 och framåt



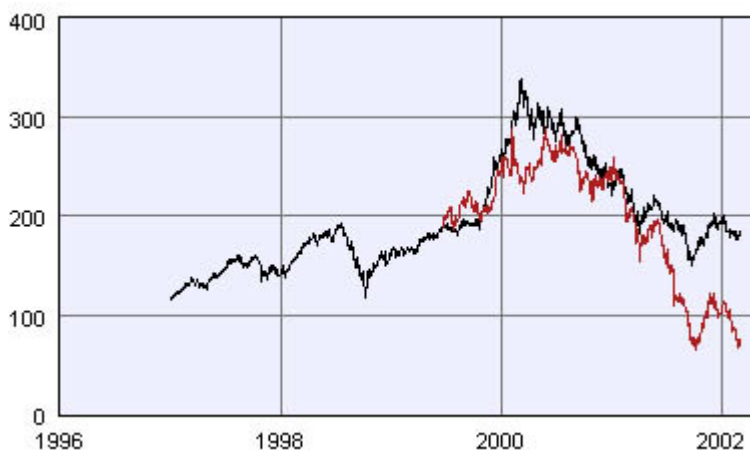
har aktien utvecklats sämre än generalindex.

Figur 6.1: ABB:s aktiekurs mellan åren 1988 till 1995¹¹¹

Nedanstående diagrammet visar aktiekursen under tiden 1997-2002. ABB-aktien representeras av den nedre röda kurvan. Generalindex (den svarta kurvan) har således gått betydligt bättre.

¹¹⁰ Haag, M., & Petterson, B., *Percy Barnevik: Makten, Myten, Människan*, Ekerlids Förlag, Falun, 1999

¹¹¹ www.abb.se, 2002-11-15



Figur 6.2: Utvecklingen av ABB-aktien jämfört med generalindex¹¹²

ABB har länge värderats högt jämfört med konkurrenterna, vilket avspeglar det förtroende som marknaden haft för Barnevik. Analytikerna talar om den "Percy-premie" som länge funnits i ABB: s kurs. Utmärkelsen som mest respekterad företagsledare har inte passerat spårlöst på aktiemarknaden. Uttrycket "Percy-premie" och även "Percy-papper" är starka indikatorer på att företaget har associerats till det personliga varumärket "Barnevik" som har stått som en garanti för ekonomisk framgång och därmed skapat trovärdighet i företaget. Barnevik har lyckats upprätthålla reputation och det därtill kopplade förtroendet i ABB, trots att det inte alltid sett så ljus ut. Detta kan hänföras till att Barnevik har varit en framgångsrik CRO (Chief Reputation Officer) och hjälpt till med att skapa och upprätthållit ABB: s goda reputation. Trots att ABB: s aktiekurs utvecklats sämre än generalindex har en stark tro i aktien bestått vilket även kan återföras till Barneviks egenskap att utstråla förtroende och därmed VD-credibility och med en tydlig vision skapa strategic credibility för sitt företag. Dagens Industri skriver i efterhand också att:

"ABB: s resultat varit skönmålat under de nio år som Percy Barnevik varit VD."

Slutligen kan konstateras att förtroendet som publics har för en företagsledare är mycket avgörande för ett företags reputation och således också för deras ekonomiska framgång. Percy Barnevik är ett paradexempel på hur man med hjälp av att skapa ett personligt varumärke, agera som ypperlig CRO och genom VD-credibility har kunnat påverka ett företags reputation på ett mycket positivt sätt när han har stått högt i kurs.

6.2 Media

I detta avsnitt återges hur Barnevik och ABB: s bild i medierna har förändrats sedan pensionsavtalet blev offentligt. Medierna har haft en lika stor del i Barneviks detronisering, som i uppbyggnaden av hans bild som en av världens mest ansedda företagsledare. Mediernas makt blir speciellt synbar, när man

¹¹² www.afv.se, 2002-11-15

betraktar hur de först har hjälpt till att bygga upp Barneviks goda reputation och sedan har spelat en lika väsentlig roll i hans nedgång.

Pensionsaffären kan ses som ett "all time high" för Percy Barnevik. Aldrig har han varit mer omskriven i pressen. Under veckan efter att pensionssumman hade blivit känd nämndens Percy Barneviks namn i inte mindre än 270 artiklar i huvudsak svensk affärspress. Detta framgår av en undersökning som Näringsliv har gjort i tidningsdatabasen Affärsdata, som domineras av affärspress och flera stora tidningar som Dagens Nyheter, Svenska Dagbladet, Göteborgs Posten, Dagens Industri, Sydsvenska Dagbladet och nyhetsbyråerna TT, Direkt och E24. Men även månaden efteråt var Barnevik mer omskriven än statsministern och Wallenberg.¹¹³ Barneviks internationella status vittnar om att han har omnämnts i otaliga artiklar även internationellt.

Percy Barnevik tappade sin heder och ära som privatperson inom drygt en vecka. Denna snabba personliga förlust skulle knappast ha varit möjlig utan mediernas medverkan Löpsedlarna var fyllda av negativa rubriker om Barnevik och inget skrevs till hans försvar. De följande tidningsrubrikerna samt korta innehåll förtydligar hur Barneviks pensionsaffär blev framställd i printmedierna. Barnevik blev inte bara kritiserad i kvällstidningar, som har en tendens att i större omfattning återge en mera subjektiv bild av nyheter för att höja försäljningsupplagan. Stark kritik kom även av dagstidningar, som bestyrktes som relevant media i intervjuerna med publics (se. 5). Jämfört med kvällstidningar ger dagstidningar förhoppningsvis en mera objektiv bild av händelser. Men för att, som påpekats, all information som tas upp genom medierna påverkar allmänhetens meningsbildning undersöks både dagstidningar som Svenska Dagbladet och Dagens Industri men också kvällstidningar som Aftonbladet och Expressen. För att jämföra hur Barneviks reputation har blivit uppbyggd och sedan fördärvats med hjälp av media återges några exempel på de olika bilderna som printmedierna ger av Percy Barnevik före och efter pensionsaffärens publicerande. Likaväl som bilden av Barnevik på krönet av sin framgång har påverkat ABB, har även allmänhetens bristande förtroende för Barnevik efter pensionsersättningarnas offentlighöjande i medierna påverkat ABB i negativ riktning.

6.2.1 Barnevik innan pensionskandalen

Innan pensionskandalen beskrevs Barnevik enbart i positiva ordalag och prisades uteslutande av alla undersökta tidningar.

Enligt en undersökning som presenterades av Financial Times rankades Barnevik med högsta betyg, på frågan om vem som är **Europas mest respekterade företagsledare**.¹¹⁴

I en intervju till Dagens Nyheter nämner professor Philip Kotler i samband med samarbete mellan företagsledare av fusionerade företag Barnevik med orden:

¹¹³ *Näringsliv*, 2002-02-21

¹¹⁴ Viktig titel: ABB mest respekterad. Företaget rankades högst i europeisk undersökning, *Dagens Nyheter*, 1996-09-19

”Det kan ju vara en risk om ledningen i det andra landet inte är stark nog att matcha en sådan **förträfflig företagsledare som Barnevik är.**”¹¹⁵

Nu är du allra störst Percy

”Kejsrerligheten var där, och den kom förstås av att alla visste att Barnevik har mer makt än kanske någon annan svensk”, skrev Expressen när Barnevik lämnade sin post som VD för ABB.¹¹⁶

”Förutom Wallenbergarna har **svenskt näringsliv i modern tid**, d.v.s. efter Ivar Kreuger, haft två **internationellt gångbara namn** - Pehr G. Gyllenhammar och **Percy Barnevik** skriver Expressen.¹¹⁷

Percy Barneviks kronprins tar tronen

Expressen skriver, ”Det är ont om svenska toppdirektörer ute i världen, nu avgår en av dem - ABB:s Percy Barnevik.”¹¹⁸

Enligt Expressen hamnade Barnevik 1996 bland Sveriges **mest beundrade** på plats 1, som Sveriges **populäraste talare** på plats 2 och som Sveriges **främsta opinionsbildare** på plats 3.¹¹⁹

1995 hamnade Barnevik på plats 5 under de **mest omnämnda personerna** i svensk affärspress.¹²⁰

I en undersökning av Institutet för ungdomsinformation, Universum AB, som frågade 1 600 ekonomer och lika många teknologer om hur **stort förtroende** de har för 19 utvalda personer hamnade Barnevik före Carl Bildt på plats 3.¹²¹

Innan pensionsskandalen går det inte att hitta någon större kritik, eller i det minsta jämförbar med den efter pensionsskandalen. Barnevik var en näringslivshjälte och kung och det inta bara i Sverige, utan även utanför landets gränser. Allt han tog i var bestämt att lyckas. Allt han relaterades med profiterade av hans goda reputation. Om Barnevik biträdde ett företags styrelse blev förtroende och den framgång som Barnevik utstrålade automatiskt överförd på detta. Likaså profiterade Investors av Barneviks reputation och de förtroende som tilldelas honom, när han efterträdde Peter Wallenbergs som ordförande.

6.2.2 Barnevik efter pensionsskandalen

Efter att pensionsskandalen blev bekant fylldes tidningarna i ca två veckor med omfattande negativa artiklar om Barnevik. Men även månaden efter blev det kraftigt omdiskuterat. Läser man dagens tidningar hittar man fortfarande ett

¹¹⁵ Stark ledare kan bli en risk, *Dagens Nyheter*, 1995-11-06

¹¹⁶ Nu är du allra störst Percy, *Expressen*, 2002-04-04

¹¹⁷ *Expressen*, 1996-01-11

¹¹⁸ Percy Barneviks kronprins tar tronen, *Expressen*, 1996-10-11

¹¹⁹ Topplistan, *Expressen*, 1996-12-21

¹²⁰ Tio i topp, *Expressen*, 1996-02-23

¹²¹ Studenterna tror på Astrid – men Göran Persson lurar ingen, *Expressen*, 1995-06-18

drygt år efter publiciteten otaliga artiklar som behandlar inte bara Barneviks handlande utan även samma problem i andra styrelser.

En svinaktig roffarkultur

Under denna rubrik i Dagens Industri omskrivs ”miljardrullningen” till de före detta företagsledarna Percy Barnevik och Göran Lindahl som ”pervers”. Och pressmeddelandet om pensionernas höjd beskrivs som en veritabel avrättning av de båda före detta koncerncheferna. Vidare spekuleras det i om Barnevik och Lindahl har försökt att dölja ”roffen”.¹²²

Astronomisk Bonus Barnevik

Dagens Industri påpekar att samtidigt som fallskärmarna avslöjas visar ABB upp en förlust på drygt 7 miljarder kronor. Vidare nämns, att från storägaren Investor och ifrån Percy Barnevik själv är det locket på.¹²³

Världsrekord i pension

Aftonbladet citerar personer som Mats Edman: ”ABB-chefernas överenskommelser är sannolikt världsrekord i pensionsavtal.” Lena Mellin: ”ABB-direktörernas pensioner är vettlösa. Skiten stänker på familjen Wallenberg.” Carl Hamilton: ”I realiteten har det handlat om... att direktörerna ska kunna berika sig privat.”¹²⁴

På lördagen kom uppgifter om att **Barnevik länge ljög för ABB-styrelsen**, skrivs i Svenska Dagbladet.¹²⁵

Vart tog hans själ vägen?

I den här artikeln från Expressen togs saker som inte hade något väsentligt att göra med pensionsaffären. Det var mera för att trappa upp hetsen mot Barnevik. Till exempel visades en bild på Barneviks 350m² stora lyxvåning på Södermalm i Stockholm, vilken vidare beskrevs som i en annons med att den bl.a. har gym, bastu, vinförråd, tornmatsal etc. Dessutom hade Barnevik vid ett tillfälle bara haft tid att träffa sina barn under en limousinresa från Västerås till Arlanda.¹²⁶

Tragedin Percy den Store

I Hufvudstadsbladet liknades Barnevik vid Alexander den Store, en erövrare som inte klarade att hålla ihop sitt rike.¹²⁷

De tog miljarderna och försvann

I Dagens Industri omskrivs händelsen mera objektivt. Nämligen vad som har förfallit att: ”ABB:s tidigare koncerncheferna Percy Barnevik och Göran Lindahl krävs på mångmiljoner efter nya häpnadsväckande avslöjanden inom

¹²² En svinaktig roffarkultur, *Dagens Industri*, 2002-02-16

¹²³ Astronomisk Bonus Barnevik, *Dagens Industri*, 2002-02-14

¹²⁴ Världsrekord i pension, *Aftonbladet*, 2002-02-14

¹²⁵ *Svenska Dagbladet*, 2002-02-16

¹²⁶ Vart tog hans själ vägen, *Expressen*, 2002-02-14

¹²⁷ Haag, M., & Petterson, B., *Percy Barnevik: Makten, Myten, Människan*, Ekerlids Förlag, Falun, 1999

den tyngda industrikoncernen.”¹²⁸ Men rubriken antyder i alla fall om en rövaraktig attityd.

Barnevik riskerar böter och fängelse

I Expressen berättar man om att miljardrullningen i Schweiz har blivit ett fall för åklagaren och att Barnevik kommer att drabbas av böter och eventuellt fängelse.¹²⁹

Percy Barneviks bondska gener

I den här artikeln i Expressen hänförs Barneviks så kallade girighet till de ursprungliga bondska gener, som människan lär bära innerst inne. Och så kommenteras samtal som uppsnappats på tunnelbanan, till exempel: ”Endast Ludmilla var värre, nej föresten Percy är värre.”¹³⁰

Barneviks förlorade heder

Svenska Dagbladet skriver: ”Den svenska opinionen är upprörd på grund av Percy Barneviks pensionsavtal. Folk är förbannade, tidningarna talar om hans förlorade heder, han påstås ha visat girighet, en av de sju kristliga dödssynderna.”¹³¹ Här ser man att en dagstidning kan vara lika hård i ordvalen som en kvällstidning om man jämför med föregående exempel.

Fick ett kravbrev som födelsedagspresent

I Expressen görs det jämförelser hur mycket ABB direktörernas pension motsvarar, som exempel tjänar 2 Globen stadier, 700 tvåmiljonärsvillor, renhållning i Stockholmstad i nära 6 år, 14000 dagisplatser i ett år eller årslönen för 5600 industriarbetare.¹³²

6.2.3 Pensionsskandalens konsekvenser

Som det framgår av de ovanstående exemplen förstördes Percy Barnevik sin goda reputation på nolltid när hans höga pensionsavtal blev bekant. Alla artiklar i printmedierna var enbart negativa mot Barnevik. Saken blev inte heller bättre av att ABB var tvungen att presentera ett ännu värre resultat än väntat.¹³³ I detta samband kom beskedet om Percy Barnevik och Göran Lindahls höga pension naturligt som en äkta jobbspot.

Tendensen att kvällstidningar har en benägenhet att ta upp icke-relevanta saker som att jämförelser hur mycket ABB direktörernas pension motsvarar, eller beskriva hans lyxvåning får läsare naturligtvis att få en ännu sämre och av girighet präglad bild av Percy Barnevik, p.g.a. att det blir visuellt synligt att denna summa överskrider en hygglig pension. Att ta upp saker som bondska gener liknar mera en förolämpning, än bidra något läsvärt till diskussionen. Men trots allt hjälper det att forma den allmänna bilden av Barnevik, om också bara undermedvetet.

¹²⁸ De tog miljarderna och försvann, *Dagens Industri*, 2002-02-16

¹²⁹ Barnevik riskerar böter och fängelse, *Expressen*, 2002-02-18

¹³⁰ Percy Barneviks bondska gener, *Expressen* 2002-02-16

¹³¹ Barneviks förlorade heder, *Svenska Dagbladet*, 2002-02-22

¹³² Hämnaden mot Percy, *Aftonbladet*, 2002-02-14, s. 8

¹³³ Resultat ännu värre än värsta farhågorna, *Dagens Industri*, 2002-02-14

Vad som är intressant vid analysen av printmedia i samband med de mer objektiva dagstidningarna och de tämligen subjektivt kvällstidningarna är att Barnevik över en längre tidsperiod betraktat, på ett konstant sätt nämns i dagstidningarna, medan han innan pensions-skandalen inte fick mycket utrymme i kvällstidningarna. Detta ändrade sig snabbt med offentliggörandet av pensionsaffären, också om uppmärksamheten i kvällstidningarna blev kortvarig men intensiv så länge den var aktuell. Detta framgår av en undersökning med hjälp av Press Text, där Dagens Nyheter jämfördes med kvällstidningar som Expressen och Kvällsposten. Dagens Nyheter nämnde Barneviks pensions-skandal 77 gånger i tiden från att det blev bekant till ett år efteråt. Expressen däremot nämnde det 45 gånger och Kvällsposten bara 21 gånger.

Barneviks pensionsersättning uppmärksammades inte enbart i svenska medier utan blev även starkt kritiserat utomlands. *"Aldrig någonsin tidigare har en sådan stjärna bland ledare förvandlats till en skum typ så snabbt"*, skriver till exempel tyska Frankfurter Allgemeine Zeitung om Percy Barnevik. Den brittiska affärstidningen Financial Times konstaterar att Percy Barnevik inte kunde ha fått en mer förödmjukande slutvinjett på sin glittrande karriär i näringslivet. Den schweiziska tidningen Tages Anzeiger ställer sig frågan, vad man kan göra med 85 miljoner schweizerfranc och Schweiziska Berner Zeitung kallar Percy Barnevik och Göran Lindahl för två "skamlösa profitörer".¹³⁴

Själva pensionsaffären hade även stort inflytande på representanter inom hela näringslivet men framför allt på företag som på något sätt var relaterade till Barnevik. Wallenberg och deras Investor fick stark kritik, framför allt på grund av deras medverkan och ansvar till pensionens storlek. Till exempel granskades det till Investor kopplade svensk-amerikanska företaget Astra Zenecas VD löner, men även andra så som Ericssons Lars Ramqvist och Telias Marianne Nievert.¹³⁵ Äldre pensionsavtal som P.G. Gyllenhammars pension från Volvo kom inte heller undan en granskning och många fler än så. En riktig debatt om näringslivets toppchefers löner och pensioner flammade upp. Barneviks pensionsavtal och Enronskandalen sattes på samma nivå.

Percy Barneviks och Göran Lindahls pensions-skandal har inte bara minskat ABB:s reputation och förtroendet i koncernen, utan även skapat lägre förtroende för företagsledare i allmänheten. Detta har så klart även pådrivits av medierna som i samband med pensionsaffären passade på att ta upp och diskutera andre höga chefslöner- och pensioner. Det går till och med så långt att diskussionen tas upp i politiken och behandlas som förtroendekris i näringslivet vilket påverkar hela etablissemangen negativt.¹³⁶ Dagens Industri skriver att amerikansk och europeisk marknadsekonomi fått en farlig förtroendeknäck och innefattar därmed en kris i hela ekonomin. De skriver vidare att *"politiker med planekonomiska ambitioner vädrar morgonluft"*.¹³⁷

Näringslivets topplöner och höga pensioner diskuterades som nämnts tidigare inom politiken. Statsministern Göran Persson och en hel del andra viktiga

¹³⁴ Utländska medier förfäras över "snyltarna", *Dagens Nyheter*, 2002-02-15

¹³⁵ Telia ger Nivert nästan en miljon i bonus - trots rekordlåg kurs, *Aftonbladet*, 2002-02-16

¹³⁶ Persson förmanar näringslivet, *Svenska Dagbladet*, 2002-02-14

¹³⁷ www.di.se

politiker gjorde kritiska yttranden om Barneviks pension.¹³⁸ Till exempel LO: s ordförande Wanja Lundby-Wedin som beskrev det på följande sätt: ”*En girighet som går över alla gränser, Barneviks miljardbonus hade räckt till mer än en årslön för alla de 1 700 ABB-anställda som sagts upp i Sverige.*”¹³⁹ Dessutom gjordes ett flertal kritiska uttalanden till Barneviks plats i styrelsen av en del andra bolag som Investor, Astra Zeneca men även det amerikanska bolaget General Motors, där han utgjorde den förste icke-amerikanska styrelseledamoten. Barnevik avgick sedan ur en efter den andra styrelsen.

Barnevik kritiserades även av höga företrädare för svenskt näringsliv som numera tog avstånd från honom efter pensions-skandalen i ABB. Till exempel Anders Scharp, styrelseledamot i Investor och ordförande i Atlas Copco, Saab och SKF, som också ansåg pensionsavtalet som orimligt yttrade sig på följande sätt: ”Jag är lika bestört över det som alla andra i näringslivet och samhället i stort.” Ordförande för Svenskt Näringslivs, Sören Gyll tog även han snabbt avstånd från avtalen.¹⁴⁰

Att pensions-skandalen blev bekant i samband med presentationen av det dåliga årsresultatet av ABB kan ses som ett slumpmässigt sammanfallande och på grund av påtryck av bl.a. Martin Ebner. Men å andra sidan kan det också betraktas som en sorts scapegoating där ABB: s styrelse försöker dra uppmärksamheten från sig själva och de dåliga resultaten och istället skapa en scapegoat. Detta påpekar även tyska Frankfurter Allgemeine Zeitung som betraktar pensions-skandalen som en sorts scapegoating, för även om ersättningarna till Percy Barnevik och Göran Lindhal är skandalösa i sig, är det också en skandal att de offentliggjordes på ett sådant sätt. På en presskonferens med anledning av årsrapporten delades ett papper ut med uppgifterna om de båda fördettingarnas miljoner. Den tyska tidningen tror att både finansmannen Martin Ebner och övriga styrelsemedlemmar vid denna tidpunkt försökte göra Percy Barnevik till scapegoat för ABB: s usla affärer.¹⁴¹

Att Barnevik avgick ur Investor, General Motors etc. kan även det betraktas som en sorts förebyggande, indirekt scapegoating. Barnevik hade inte direkt påverkat dessa företag negativt, men hans reputation hade fått en negativ klang. På så sätt ansåg dessa företag förmodligen att det var nödvändigt att ta bort anknytningen till Barnevik innan hans numera negativa image avfärgas på dem. Ett ytterligare prominent och aktuellt exempel i svenskt näringsliv är Kurt Hellströms avgång som VD för Ericsson, bara dagarna efter att den senaste kvartalsrapporten åter visat en storförlust för den svenska telekomjätten. Ericssons ledning hävdade dock att han själv tagit initiativet till att gå.¹⁴² Men frågan förblir om han hade något val, istället för att bli scapegoted.

¹³⁸ Persson förmanar näringslivet, *Svenska Dagbladet*, 2002-02-14

¹³⁹ Percy Barnevik: ”Bäst att jag lämnar Investor”, *Svenska Dagbladet*, 2002-02-14

¹⁴⁰ *Svenska Dagbladet*, 2002-02-16

¹⁴¹ Barneviks pensionsavtal: Utländska medier förfäras över ”snyltarna”, *Dagens Nyheter*, 2002-02-15

¹⁴² *Hufvudstadsbladet*, 2003-02-07

Beskedet om att Barnevik omgående lämnar Investors styrelse kom som en omedelbar följd av publiciteten kring pensionsavtal med ABB. Barnevik själv kommenterar sin avgång från Investor med orden: *"I nuvarande läge anser jag det vara bäst för Investor att jag avgår som ordförande och lämnar styrelsen med omedelbar verkan."*¹⁴³ Således tar Barnevik konsekvenserna och lämnar bolaget som han numera bara kan påverka negativt med hans förstörda reputation och personliga varumärke. Enligt Svenska Dagbladet tvingades Barnevik till och med bort från Investors styrelse p.g.a. att han blev en för stor belastning för Investor.¹⁴⁴ För Investor innebar Barneviksskandalen en förtroendekris. Att Barneviks pensionsaffär utgjorde en förtroendekris för Investor tyder igen på en reputation spill över på grund av att reputation är kopplad till förtroende.

Samtliga reaktioner från näringslivets, politikens eller samhällets sida var de samma. Alla betraktar det som skamligt agerande och tar avstånd från Barnevik. Det verkar som om alla försöker lämna det "sjunkande Barnevik-skeppet" så snabbt det går. Ingen vill offra sig för hans försvar. Det tyder på att ingen vill bli relaterat till Barnevik längre. Alla är oroliga att den dåliga image som Barnevik har påtagit sig med pensionsskandalen skall lämna avtryck i deras organisation. Även ABB försöker, så gott det går, distansera sig från sin före detta VD och styrelseordförande.

En som vågade stå upp och offentligt ge sitt stöd till Barnevik var Mats Qviberg, VD i investment-bolaget Öresund och styrelseordförande i flera bolag i Hagström & Qviberg-sfären. Som yttrade sig på följande sätt: *"Jag tycker det råder ett visst hyckleri i näringslivet. Varför ska det finnas tak här när det inte finns för till exempel popartister och idrottsmän? Duktigt folk ska premieras och inte lägga av när de nått taket."* Vidare anser han: *"Att som Göran Lindahl få 530 miljoner kronor för en medioker insats under några år är inte så lyckat. Percy Barneviks 930 miljoner kronor för sina 18 år sticker mindre i ögonen, tycker jag eftersom mycket av hans jobb ändå varit väldigt framgångsrikt. Ingen kunde i sin vildaste fantasi tro att ABB-aktien skulle stiga 80 gånger."*¹⁴⁵ Vilket är en annan syn på skandalen men som fick lite uppmärksamhet i medierna.

Intressant är även jämförelsen och avgränsningen mellan Percy Barnevik och Göran Lindahl. Faktumet att Percy Barnevik har tjänat ABB i 18 år och har åstadkommit mycket för företaget mellan Göran Lindahls 4 åriga insats inte kan ställas på samma nivå. Trots detta angrips Barnevik mycket starkare och intensivare i medierna. Detta exempel reflekterar tydligt att en hög reputation och ett starkt personligt varumärke är betydligt mer sårbart. Dessutom påverkades de företag där Barnevik satt i styrelsen (Investor, Astra Zeneca) starkare än de företag där Göran Lindahl satt i styrelsen (Ericsson, etc.).

Exemplena visar tydligt att desto bättre och högre reputation en företagsledare, eller i det sista fallet en styrelseledamot har desto starkare kan han/hon även påverka företaget på ett negativt sätt. Således är en stark karismatisk ledarpersonlighet med god reputation visserligen en stor berikelse, men om

¹⁴³ Percy Barnevik: "Bäst att jag lämnar Investor", *Svenska Dagbladet*, 2002-02-14

¹⁴⁴ Barnevik tvingas bort från Investors styrelse, *Svenska Dagbladet*, 2002-02-15

¹⁴⁵ *Näringsliv*, 2002-02-19

denna ledarperson blir inblandad i en skandal kan det ha lika stark motsatt effekt.

Vilket omfång skandalen har haft går även att se i att det ännu nämns ett år efter inträffandet och står som huvudrubrik på tidningars förstasida. Som till exempel den nedanstående rubriken i Dagens Industri.

Skulden reglerad

Dagens Industri nämner nästan ett år efter pensionsskandalens inträffande att Percy Barnevik slutligen har betalat av det sista av sin pensionsskuld till ABB och ABB:s resultat för år 2002 därmed stärks med över 550 Mkr. Samtidigt som det fastställs att det kan ses som det formella slutet på ABB:s och Percy Barneviks relation.¹⁴⁶

De tvära kasten i konjunkturen, svårigheterna med nyförvärven och ABB:s allmänt sett nya och mjuka skal gjorde att Barnevik behövdes. Han förkroppsligade bolaget och gav de förtroende på kapitalmarknaden. ”En investering i ABB är en investering i Barnevik”, som Investors förre VD, Claes Dahlbäck, uttryckte det. Att byta ut Barnevik under de svåra recessionsåren under 1990-talets första halva hade antagligen tolkats som en paniksignal från ägarna. ”Vad ska hända med ABB utan Barnevik”, skrev hans favorittidning *The Economist* i början av 1996. Ju mer bolaget hade vuxit, och globaliserats, desto mer beroende av denna enda person hade det blivit. Alltför mycket, det insåg även Barnevik själv.¹⁴⁷ ABB verkar enkelt uttryckt ha varit Percy Barnevik.¹⁴⁸

Att Percy Barnevik har blivit ett eget varumärke var positivt för ABB – så länge han hade hög trovärdighet. Då blir ledaren en luftballong för företaget. Individer skapar högre energi i medierna än vad ett företag gör. Då kanske ledarfokuseringen är en frestande strategi. Men när trovärdigheten går ur blir ledaren i stället en belastning för företaget. Därför är det riskabelt att göra ledaren till varumärke. Även Johan Lagerbielke, forskare i ekonomisk psykologi på Handelshögskolan påpekar att företagsledare som bygger upp sitt eget varumärke börjar till slut att tro på sin egen mediebild vilket också återspeglas i fallet Percy Barnevik. Trots att Percy Barnevik visserligen har haft en image av rationalitet och förnuft, har den omvandlats.

Kraven på tydligt och konsekvent ledarskap blir alltmer framträdande. Ju mer lovprisad en hjälte är, desto hårdare blir smällen när otrevliga sanningar kryper fram. Det bör alla PR-expertter veta. För det är just vad Barnevik är, en expert på public relations. Han byggde inte endast upp en av världens mest globala koncerner. Han utnyttjade också sin enorma kapacitet, sin karisma och sin visionära förmåga till att forma bilden av sig själv i massmedierna på det sätt han önskade. Men det mest intressanta med Barnevik är ändå hans förmåga att i två decennier framstå som en hjälte. Många företagsledare hanterar

¹⁴⁶ Skulden reglerad, *Dagens Industri*, 2003-01-03

¹⁴⁷ Haag, M., & Petterson, B., *Percy Barnevik: Makten, Myten, Människan*, Ekerlids Förlag, Falun, 1999

¹⁴⁸ Bartham, Kevin & Heimer, Claudia, *ABB the dancing giant*, Financial Times Management, 2002

offentligheten varsamt eftersom de vet att alla överord kan vändas mot dem. Barnevik bidrog själv hämningslöst till att skapa den hjältegloria han nu förlorat.

Analysen av medier ger en bekräftelse på trenden till personifiering av företag. De olika tidningsartiklarna handlar inte om att ABB betalar ut för höga pensioner till sina båda före detta VD:ar, utan om Percy Barneviks och Göran Lindahls skamligt höga pensioner. Samtidigt går det att fastställa hur Percy Barnevik blev ett starkt personligt varumärke, som blev till fördel för allt och alla som sattes i relation till honom. Detta påverkade då naturligtvis även företaget.

Med hjälp av jämförelsen mellan tidningsartiklar som trycktes innan och efter pensionsskandalen går det att fastlägga vilken enorm makt medier har i samband med uppbyggandet och förstörandet av Barneviks goda reputation och varumärke. Mediernas makt blir även synlig i samband med den information de sänder till allmänheten och således emellanåt manipulerar deras uppfattning att trycka och tänka såsom medierna framställer nyheten.

I medieanalysen blir det också tydligt att Barnevik förlorat mycket på att vänta med att göra uttalanden om pensionsaffären. I och med att han inte gav någon kommentar fick han en dålig bild i medierna. Den saknade informationen blev kompenserad med subjektiva bedömningar av pensionsskandalen vilka var till Barneviks nackdel. Dessutom blev Barneviks tiggande tolkad som bekräftelse på att han hade blivit ertappad med att ”roffat” åt sig en orimligt hög pension. Tystnad blev också till Investors nackdel. Det är således bättre att agera och kommentera sin syn på saken istället för att dra sig tillbaka och låta medierna kommentera händelsen. Om man gör så riskerar man att låta media avgöra innehållet i nyheterna.

Att inte bara ABB utan även andra företag nämns, som inte direkt har något med pensionsskandalen att göra bekräftar även att Barneviks reputation också påverkar dessa starkt. Inflytandet av den dåliga reputation verifieras igen med att Barnevik är tvungen att lämna sin position i dessa företag, på grund av att de vill minska eller begränsa skadan som Barneviks numera dåliga reputation har på företagen. Göran Lindahls pension och de företag som han är relaterad till får mycket mindre uppmärksamhet i medierna. Detta visar att ju mera bekant och omjubilad en företagsledare är, d.v.s. ju godare reputation en person har, desto djupare kan den falla och influera företagen som associeras till denna person. Att en VD:s eller styrelseledamots reputation påverkar företagets reputation kan således betraktas som bestyrkt medelst denna medieanalys.

6.3 Reputations påverkan på aktiekursen

Ett meddelande om en ny företagsledare kan höja aktievärdet över 10 procent, och det utan att den nya ledaren har tagit över eller att några förbättrade resultat har presterats. Ett exempel på detta är när Credit Suisse 1996 kungjorde att

Lukas Muehleemann skulle bli ny CEO steg aktierna med mer än 20 procent.¹⁴⁹ Detta fenomen går att återföras till att ett företag och deras aktiekurs påverkas av en företagsledares reputation och den därtill kopplade vd-credibility som i sin tur har inflytande på ett företags strategiska credibility, vilket är viktigt för de publics som har stor betydelse för aktiekursens utveckling. Rosencreutz och Gad uppskattar att uppemot 50 procent av ett företags börsvärde kan bero på vilka som sitter i ledningen, eller snarare hur omvärlden uppfattar dem som sitter i ledningen¹⁵⁰. Att en företagsledare kan påverka aktiekursen påpekas också av Frans Melin, varumärkesforskare vid Lunds Universitet.¹⁵¹ Denna tes förtydligas och underbyggs med de följande exemplen av Barnevik och ABB samt Ericssons VD-byte.

För att åstadkomma ett relevant resultat har 30 observationsdatum av aktiekursen valts, varav ca lika många innan pensionsavtalet blev bekant som efteråt. Percy Barneviks och Göran Lindahls pensionsavtal blev offentlig den 13. Februari 2002 men de flesta printmedierna tog första gången upp det den 14. Februari 2002.

25. Jan.	26. Jan.	29. Jan.	30. Jan.	31. Jan.	1. Feb.	2. Feb.	5. Feb.	6. Feb.	7. Feb.
99,5	104,5	105,5	104	96	92,5	86	87,5	82,5	84
8. Feb.	9. Feb.	12. Feb.	13. Feb.	14. Feb.	15. Feb.	16. Feb.	19. Feb.	20. Feb.	21. Feb.
86,5	85,5	86	88	83	84	83	79	74,5	74,5
22. Feb.	23. Feb.	26. Feb.	27. Feb.	28. Feb.	1. Mars	2. Mars.	5. Mars	6. Mars	7 Mars
73	70	68	70	76	75	81	87,5	83,5	85

Figur 6.3: ABB: s aktiekursutveckling i Februari 2002 efter att Percy Barneviks och Göran Lindahls pension blivit publik¹⁵²

Som syns på aktiekursen har den en sjunkande tendens efter datumet för offentliggörandet. Men det är svårt att utesluta återföras denna negativa aktiekursutveckling enbart på pensionsskandalen. När det handlar om aktiekurser är det som även i detta fall ofta mera än en enskild orsak som påverkar utvecklingen. Pensionsskandalen faller samman med asbestklagan mot ABB och redovisningen av den dåliga årsrapporten. Därför är det svårt att bestämma hur mycket pensionsaffären har påverkat den negativa utvecklingen av aktiekursen. Men man får nog lov att tolka det som så att det har påverkat aktiekursen negativt. Att pensionsskandalen påverkat ABB-aktien negativt bekräftas i viss mån även av Reuters som meddelade att ABB-aktien fortsatte att backa med 1,4 procent just efter den uppmärksammade pensionsaffären med Percy Barnevik.¹⁵³

Det är följaktligen svårt att med säkerhet hänföra den sjunkande aktiekursen till pensionsskandalen, men med stor säkerhet har den inte haft ett positivt inflytande på aktiekursen. Det kan även tydas som att publikationen av pensionssumman kan ha lett till definitiva förlusten av den, av analytiker så kallade "Percy-premie" som länge funnits i ABB: s kurs. I och med att credibility i den före detta VD:n, som har varit så avgörande för företaget gott förlorat, har också företags strategiska credibility tagit skada. Strategiska

¹⁴⁹ Copeland, T., Koller, T. & Murrin, J., *Valuation – Measuring And Managing The Value of Companies*, third edition, New York, 2000, p. 59

¹⁵⁰ Nilsson, K., Chefen är företagets varumärke, *Dagens Nyheter*, 2002-06-05

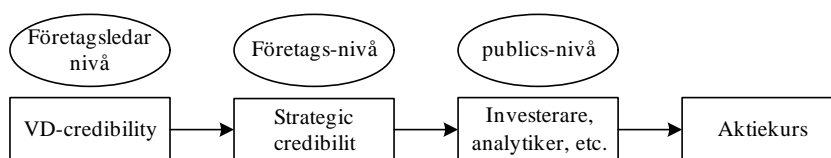
¹⁵¹ Juhlin, E., *Veckans Affärer*, Göran Persson starkt varumärke, 2001-04-09.

¹⁵² *Svenska Dagbladet*

¹⁵³ *Svenska Dagbladet*, 2002-02-20

credibility är (se.4.3) av stor betydelse för analytiker, investerare etc. som igen har stor betydelse för aktiekursens utveckling. Det personliga varumärket Barnevik som är starkt relaterat till ABB har också tagit enorm skada i pensionsskandalen. Denna starka koppling mellan Barneviks varumärke och ABB kan också ses som reflektion i den samtida negativa utvecklingen av ABB: s aktiekurs och Barneviks personliga varumärke.

Ett vidare exempel på hur en företagsledares reputation, men denna gång i positiv mening kan påverka aktiekursen är Ericssonaktien vid det sista VD-bytet. Då det stod klart att Kurt Hellström lämnade över ansvaret till Carl Henric Svaneberg tog Ericssonaktien ett glädjeskutt. Intressant är också att samtidigt som Ericssonaktien sköt i höjden rasade Assa Abloy, där Svaneberg lämnade sin post som VD, med 14 procent. Carl-Henric Svaneberg har fått utmärkelser som "Årets ledare" och "Börsens bästa VD". Han är i motsats till Kurt Hellström medial och bra på intern kommunikation.¹⁵⁴ Detta exempel visar tydligt att Svaneberg har en ytterst bra reputation. Detta ger honom ett starkt och inflytelserikt personligt varumärke. Likaså har han VD-credibility och utstrålar således förtroende som i sin tur igen skapar strategic credibility för företaget. Dessutom verkar han vara en förträfflig CRO som är duktigt på att hantera media och kommunicera internt. Alla dessa egenskaper gör att Svaneberg förtroendefulla reputation spiller över på Ericsson. Den således för företaget skapade strategic credibility, som är kopplad till de avgörande publics, har alltså ett positivt inflyttande på Ericssons aktiekurs. Motsatt effekt kan ses hos Assa Abloy där Svaneberg lämnar posten som VD och tar med sig sin goda reputation samt VD-credibility. Företagets strategic credibility påverkas således negativt och aktiekursen sjunker.



Figur 6: Samband mellan VD-credibility och aktiekursens utveckling

Det går alltså att fastställa ett samband mellan en företagsledares reputation och ett företags reputation, d.v.s. hur det förstnämnda påverkar det sista. Denna effekt kan vara både positiv eller negativ. Genom VD-credibility, som skapas genom en VD:s goda reputation, vilket innebär att han/hon är en bra CRO (Chief Reputation Officer) och har ett bra personligt varumärke, stärks företagets strategic credibility som är avgörande för investerare, analytiker etc., vilka i sin tur har starkt inflyttande på aktiekursen (se figur 6). En bra utveckling av aktiekursen kan sedan ytterligare förstärka VD-credibility. Således kan sambandet mellan en företagsledares reputation och aktiekursen bli sluten. Följaktigt kan påstås att en vd:s reputation, vare sig bra eller dålig, påverkar ett företags reputation om man går med på att denna till viss del avspeglas i aktiekursen.

¹⁵⁴ Hufvudstadsbladet, 2003-02-07

7 Slutsatser

I detta uppsatsens sista kapitel redovisas och diskuteras de viktigaste resultat och slutsatser som har framkommit under detta arbete. Det innehåller också en redogörelse om uppsatsens bidrag till forskningsområdet. Vidare formulerar vi rekommendationer som sedan skall fungera som vägledning till företagsledare och företag i liknande situationer. Slutligen presenteras förslag till ytterligare forskning.

7.1 Reputation Spill Over

Som vi förutsåg i metoden har valet av Percy Barnevik haft både positiva som negativa effekter på vår analys och därmed genererat vissa slutsatser. Genom att välja att i huvudsak fokusera på en annan företagsledare hade andra slutsatser kunnat skapas. Är man medveten om effekterna av valet ökar validiteten och reliabiliteten för vår analys och därmed för våra slutsatser.

Skandaler som miljardpensioner och mångmiljonbonusar har duggat tätt de senaste åren ihop med en mycket svag och sjunkande finansmarknad. Det är därför inte besynnerligt att allmänhetens förtroende för företagen befinner sig på en absolut bottenivå. Allmänheten drar intuitivt en parallell mellan företagsledarnas handlingar och deras syn på företagen. Ibland är det en rättvis bedömning medan det andra gånger verkar vara allmänhetens misslyckade placeringar som låter deras ilska och besvikelse projiceras på företagsledarnas gynnsamma optionsprogram. Kontentan i ovanstående resonemang är betydelsen av att VD:s och styrelserna i företagen både särskiljer och integrerar det interna ekonomiska ansvaret och det externa ansvaret i stort mot samhället.

Reputation är en avgörande faktor för ett företags framgång. Just att förmedla företagsledarnas värden och visioner direkt till offentligheten gör ett företag framgångsrikt. Man måste vara medvetna om att företagets reputation är dynamisk och lättföränderlig. Risker är att om fallskärmar och bonusprogram tas bort, och i stället enbart betalar en fast lön till företagsledare, får vi en chef som undviker att ta risker. Det blir en ledare som inte törs driva fram förändringar och bara satsar på säkra kort för att trygga sin egen position. Vi anser det inte vara omotiverat med bonussystem och prestationslöner i näringslivet men de skall byggas på klara kriterier och vara realistiskt ekonomiskt förankrade. För att få maximal genomlysning skall de redovisas tydligt och offentligt för aktieägarna så att förtroendet för företagsledarna åter kan byggas upp.

Det finns många faktorer som påverkar ett företags reputation. ABB:s reputation, som reputationen i vilket annat företag, påverkas till största del av vad andra än de själva säger om företaget. Journalister, d.v.s. medierna och allmänhet är viktiga. Barnevik var tidigare en viktig tillgång för företaget – sedan blev han en belastning. När företagen har en sådan stark anknytning till sin företagsledare är det extra viktigt att de är försiktiga med sin image och reputation. I företagsvärlden kan man skilja på produkt- och personprofiler. I det

första fallet håller VD en relativ låg egen profil. I det andra fallet är han/hon företaget.

Allmänheten skapar sig en bild av företagsledarna genom vad media sänder ut. Eftersom de själva till stor del saknar information om personprofilerna och händelserna förlitar de sig till media. Personligheten är för allmänheten viktig då de i stor utsträckning utvärderar den personliga och sociala biten av företagsledaren, och därmed är det en förutsättning av han är känd. Detta kan de åstadkomma genom bl.a. utmärka sig i sin personlighet, arbeta för ett välkänt företag eller vara orsak till en kris. För stora företag som exempelvis Ericsson kommer deras företagsledare alltid att påverka företaget. Det finns alltid ett naturligt samband mellan företagsledaren och företaget. När ett företag som exempelvis ABB upplever någon sorts kris orsakad av företagsledaren påverkar det alltid hur allmänheten ser på företaget, i större eller mindre utsträckning. Det är dessutom lätt att konstatera att negativa kriser färdas snabbare än positiva. Allmänheten är dock inte alltid förnuftsensliga i sina åsikter då de i vissa fall saknar tillräckligt med information och förlitar sig alltför mycket till media.

Det ökande intresset för företagsledares och företags reputation beror på till stor del på den senaste tidens avslöjanden om redovisningsfusk och skyhöga pensionsersättningar. Företagsledare som studieobjekt har därmed fått ökad aktualitet. Dessutom har relationer blivit mera centrala då vi har lättare att skapa gemenskaper och förtroende till människor. Att folk engagerar sig är inte så märkligt då allmänheten som aktieägare och hela samhällets välbefinnande påverkas.

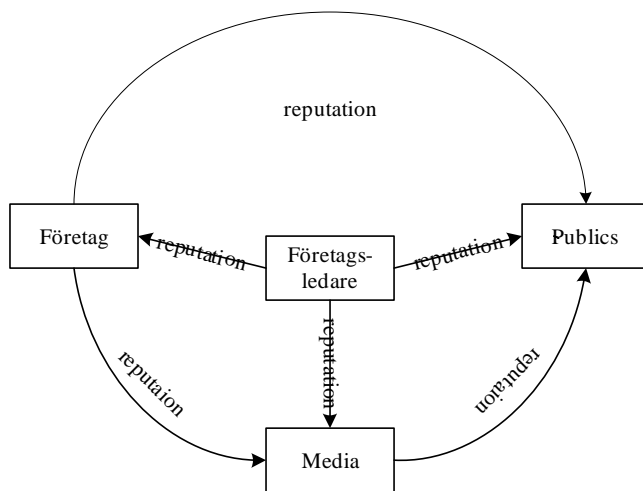
Ett högt förtroendekapital vid en kris gagnar den företagsledare som kan hantera det på rätt sätt. Här är kommunikationen viktig. Ett stort förtroendekapital leder till att företagsledaren lättare tar sig ur krisen om han handlar rätt, om han däremot handlar fel leder detta till en större förtroendeholkning. Barnevik hade innan krisen ett mycket stort förtroendekapital men det har troligtvis varit till nackdel för honom i samband med pensionsavtalet då hans handlande har skapat en besvikelse hos allmänheten.

Medierna spelar en viktig roll i skapandet av en företagsledares reputation men även för företagets reputation och hur det ena påverkar det andra. Det är viktigt att påpeka att det ibland finns ett gap mellan verklighet och påhitt i medierna då det finns kommersiella drivkrafter som utövar inflytande på hur de framställer företagsledarna. Ena dagen kan en företagsledare framställas som hjälte medan andra dagen är han en skurk.

Det är viktigt att det finns en samstämmighet mellan kommunikation och handlande från företagsledarens sida. Upplevs denna som trovärdig finns det en chans att företagsledaren vid ingången av en kris redan byggt upp ett högt förtroendekapital till allmänheten och kan dra fördel av detta. Det finns ett beroendeförhållande mellan företagsledaren och företaget men ibland kan det vara svårt att separera vad som påverkar vad. Vi har funnit att ett högt förtroende hos en företagsledare oftast leder till ett högt förtroende till företaget. Ett lågt förtroende för en företagsledare, exempelvis vid en kris, leder till ett lågt förtroende för ett företag. Det låga förtroendet behöver inte nödvändigtvis uppkomma vid en händelse utan kan bero på valet av företagsledare och dennes

bristande kompetens. Allmänheten har även visat att de kan ha ett högt förtroende för en företagsledare men ett lågt för företaget och ett lågt förtroende för företagsledaren men ett högt för företaget. Naturligtvis är det inte så enkelt som att det bara är företagsledaren som påverkar bilden av ett företag. Det utgör en del av det totala motivet till den bild man skapar sig av ett visst företag.

Utav uppsatsens avhandling går det att fastställa att en företagsledares reputation påverkar ett företags reputation, såväl som det påverkar publics och medierna. Företaget i sin tur påverkar både publics direkt, men också indirekt genom medierna. Så som också en företagsledares reputation å ena sidan når publics direkt och å andra sidan formas av medierna innan den når publics. Detta illustreras i nedanstående figur.



Figur 7.1: Hur företagsledarens reputation påverkar företag, publics och medier

Intervjuerna med indirekta publics gav belägg för att det finns ett starkt samband mellan företag och företagsledare. Detta bekräftades framför allt i och med att samtliga respondenter associerade Percy Barnevik med ABB även om de bara blev tillfrågade om själva företaget ABB. Liknande exempel återfinns också i samband med Ericsson och Kurt Hellström, och Gyllenhammar och Volvo. Det senaste exemplet är intressant då Gyllenhammar efter så många år fortfarande associeras med Volvo. Således är sambandet mellan företag och deras ledare inget enstaka slumpmässigt tillfälle, utan kan anses vara ett allmängiltigt fenomen. Detta framgår även av att Barneviks offentliga reputation har orsakat en reputationsförändring i ABB sedan offentliggörandet av pensionsavtalet. Naturligtvis finns det andra orsaker till respondenternas negativa inställning till företaget, alla faktorer är inte relaterade till Barnevik. Däremot kan man konstatera att en stor del av anledningen till att respondenterna nämner pensionsavtalet vid frågan om ABB är att Barnevik varit så framstående i relation med ABB:s komplexa produkter för allmänheten, blir deras första tanke det de känner till om företaget, nämligen Barnevik.

Det går att fastställa att företagets image respektive den momentana kortsiktiga bilden av ABB har tagit skada hos alla tillfrågade respondenter. Den långvariga reputationen däremot verkar inte ha tagit samma skada d.v.s. inte alla intervjuade har ännu kvar en negativ bild av ABB på grund av pensionsaffären. Image och reputation befinner sig på en tidslinje där image kommer först och

reputation därefter. En negativ image kan också leda till en långsiktig dålig reputation om det finns belägg för det i den angivna situationen. I empirin kan en tydlig negativ förändring av ABB:s image fastställas bland allmänheten. Beträktelsen av den mera långsiktiga reputationen däremot varierar, d.v.s. reputationen hade inte alltid blivit påverkad av pensionsaffären i samma negativa utsträckning som den kortsiktiga imagen. Detta framgår uttryckligt av intervjuerna med allmänheten. Då pensionsskandalen blev publik fick samtliga respondenter en negativ bild av ABB. Det kan konstateras att en skandal nära till alltid påverkar ett företag och deras ledares image negativt. Reputation påverkas däremot olika beroende på hur starkt det negativa inflytandet är genom händelsens och skandalens omfattning. Samtidigt som det är subjektivt, d.v.s. det beror på hur allvarligt händelsen uppfattas och hur information tas upp av allmänheten. En negativ image kan men måste således inte nödvändigtvis också leda till en långsiktigt dålig reputation. När skandalen inte är tillräckligt allvarlig och det negativa inflytandet på imagen är för svag, räcker det inte till att även påverka reputation negativt.

Samma skillnad mellan image och reputation går att fastställa när inflytandet av pensionsaffären på personen Barnevik betraktas. Barneviks image har enligt intervjuerna också alltid förändrats negativt. Hans reputation däremot har, som i ABB:s fall inte alltid förändrats i samma negativa utsträckning. När det gäller Percy Barnevik går det också att skilja på hans image och reputation som företagsledare och privatperson. Intressant att notera är att många respondenter inte anser att Percy Barnevik har förlorat förtroendet som företagsledare, även om medierna tydligt påpekade att han som VD för ABB skulle ha kunnat ändra sitt avtal och därför är medansvarig för åtminstone Göran Lindahls pensionsavtal. Däremot verkar han, enligt respondenterna ha tappat reputation, ära och heder som privatperson. För att förbättra sin reputation används scapegoating av företagen som en åtgärd för att skylla ifrån sig och skingra fokus från företaget. För att bygga upp sin reputation skulle ABB omedelbart ha distansera sig från sina förra chefer som hade förorsakat skandalen och sedan börja om på nytt utan Barnevik.

Allmänheten har alltid tidigare sett ett starkt samband mellan Barnevik och ABB. Respondenternas starka associationer mellan Barnevik och ABB färgas tydligt av detta faktum. Men respondenternas många belägg och förslag på liknande exempel visar tydligt att detta inte är ett enstaka tillfälle. Som nämnts i expertintervjuerna har Barneviks unika ställning gjort det mer intressant för media att skriva om honom. Media har förstorat hans status under goda tider och förminskat den efter skandalens offentliggörande. Detta har tydligt påverkat respondenternas inställning till Barneviks skuld. Undersökningen är genomförd ett år efter publiceringen vilket däremot borde innebära att man inte är lika starkt påverkad av media och att man själv hunnit bearbeta informationen och att man själv tagit ställning till sin ståndpunkt. Flera skandaler har dock framkommit därefter och nyheten har inte hunnit bli passé då andra exempel ständigt dykt upp och upprört allmänheten. Vid varje nytt offentliggörande förs tankarna tillbaka till Barnevik.

Det blev tydligt att allmänheten i större utsträckning köper aktier i företag där de är bekanta med och har förtroende för företagsledaren. En trolig anledning

till detta är att allmänheten lägger höga värden i den personliga sidan av företagsledaren. Således kan slutsatsen dras att speciellt börsnoterade företag bör ha en utåtriktad och kommunikativ företagsledare, som utstrålar VD-credibility. Han ska ha egenskapen att förmedla både sig själv och företaget i positivt riktning till offentligheten. Det finns också en viss koppling mellan en företagsledares kännedom och förtroendet för honom/henne. Allmänheten känner sig säkrare när de har information om en företagsledare och det får de genom media där de tror att de förnuftigt granskar dem. Denna kännedom och säkerhet leder till att de vågar investera i företaget genom köp av aktier. Däremot är det inte sagt att en känd företagsledare alltid projicerar ett högt förtroende till företaget, ibland kan det vara bättre att hålla en låg profil och inte associeras alltför mycket till företaget.

Redan i tidigare forskning har det uppmärksammats att företagsledare är av stor betydelse för företaget. Det har fastställts att företagsledare har som uppgift att sköta företagets reputation och det är från denna uppfattning som begreppet CRO (Chief Reputation Officer) kommer. Dessutom har Rosencreutz och Gad argumenterat vikten av att skapa ett eget varumärke som en förutsättning om man skall driva ett stort företag framgångsrikt. Varumärkesbyggandet har tidigare framför allt varit viktigt inom politiken och sport- och musikvärlden, där behovet har varit större att förlita sig till allmänhetens välvilja som väljare och beundrare.

Dessutom kan det vara ytterst avgörande för ett företags börsvärde, hur de som sitter i ledningen uppfattas av omvärlden. Inom företagets strategic credibility har fastställts att företagsledarens credibility, d.v.s. allmänhetens förtroende för företagsledaren är av stor betydelse. Strategic credibility är viktigt för företaget på många sätt men även också företagets börsvärde. Att en företagsledares personlighet direkt kan påverka aktiekursen och är oerhört viktig för ett företags renommé

All hittillsvarande forskning bekräftar att företagsledarens reputation är av stor betydelse för företaget. Undersökningen som gjorts i ett flertal industriländer i uppdrag av Burson-Marsteller bekräftar företagsledarens betydelse för företags reputation och förtroendekapital. Att vd: ns reputation är mycket viktigt för företaget har även framkommit ur intervjuerna med publics där Barnevik tydligt associerades med ABB och ABB: s reputation hade tagit skada av Barneviks numera dåliga reputation efter pensionsskandalen. Analysen av aktier visar också upp en stark koppling mellan en företagsledarens reputation och ett företags börsvärde. Samtidigt visar medieanalysen att Barneviks kantstötta reputation ryckte med företag som inte hade något med pensionsskandalen att göra i mediernas fokus och att de sedan riskerade att Barneviks numera negativa reputation spilldes över på dem. Således kan det anses som ett godtagbart faktum att en företagsledarens reputation är av stor betydelse för företaget och deras reputation.

Reputation Spill Over sker inte uteslutande, men huvudsakligen från företagsledaren till företaget, det innebär att Reputation Spill Over även kan ske i motsatt riktning, alltså att ett företags reputation påverkar en företagsledarens reputation (se figur 7.2). Men som konstaterats tidigare är inflytandet i denna

riktning mycket svagare. Vad som också måste beaktas är att, ju bekantare en företagsledares personlighet är, d.v.s. hans personliga varumärke, ju bättre är hans reputation och ju mer frekvent blir han/hon behandlad i pressen, desto intensivare och betydelsefullare blir Reputation Spill Over. Vilket speciellt är att beakta om det handlar om negativ Reputation Spill Over.



Figur 7.2: Reputaion Spill Over

Sammantaget kan man konstatera att värdet av en god reputation är viktigare idag än någonsin tidigare. Allmänheten kräver sedan uppdagandet av de senaste årens skandaler att företagsledarna har en öppnare och mer förtroendeingivande relation till dem. Allmänheten har numer även en större makt att verkställa vad de kräver. Detta är något som de senaste bolagsstämmorna visat tecken på. Samtidigt är det viktigt att betona det glapp som finns mellan vad som företagen i praktiken gör och vad som allmänheten önskar att de skulle göra. Intervjuerna och analysen har dock visat hur insatta allmänheten är och att de kräver förändring för att denna förtroendeholkning inte ska påverka företagen. Allmänhetens makt, beslutsamhet och intresse påverkar företagsledningen att kommunicera och agera så som allmänheten vill att de ska kommunicera och agera.

7.1.1 Vårt bidrag

Företagsledare styr i många avseenden mycket av vårt samhälle och allmänna välbefinnande. Det är därför av stort intresse för allmänheten att följa deras ageranden och handlingar. Detta leder till att företagsledares reputation är viktig för ett företag.

Vårt bidrag i denna uppsats har varit att finna om det existerar ett samband mellan hur allmänheten uppfattar en företagsledare och hur de eventuellt därmed uppfattar företaget. I denna turbulenta värld där förtroendet för företagsledare satts på kant i en tid då marknaden är svag och kräver ett stöd från allmänheten har vi sökt medverka till att skapa kunskap om och insikt i hur allmänheten uppfattar företagsledarna. Detta har vi åstadkommit genom tillämpning av teori, hittillsvarande forskning, kvalitativa konsumentintervjuer och tolkning av medier och aktiekurs.

7.2 Rekommendationer till företag

Hur bör en företagsledare agera och kommunicera för att skapa och utveckla mest värde för företaget och undvika konflikter med diverse intressegrupper? Dess två frågor borde vara de mest intressanta för företagsledare och företag.

En av de avgörande faktorerna i samband med hur stor en skandal blir och hur mycket den påverkar en företagsledare och deras företag är sannerligen

behandlingen i medierna. Men också hur företagsledaren själv reagerar, d.v.s. om han/hon visar insikt och ångrar att ha gjort fel och ber om ursäkt.

Det kan nära till betraktas som ett faktum att negativa nyheter alltid kommer ut. Hur bör man agera när företagsledare och/eller företaget utsätts för negativ publicitet? Bör man vara tyst och ignorera problemet eller tala ut öppet i medierna? Å ena sidan kan tystnad från företags sida vara ett allvarligt misstag, det kan tolkas som en bekräftelse på det som leder till ett negativt inflytande på image/reputation. Å andra sidan kan företagsledaren själv underhålla debatten genom att diskutera för länge.

Det är mycket viktigt att hantera negativ publicitet på rätt sätt, eftersom en negativ reputation som behandlas i massmedia och inte motverkas i tid kan allvarligt skada företagsledarens framtid och därmed äventyra hela företags existens. Det är viktigt att en företagsledare och ett företag har goda relationer till medierna. På detta sätt kan informationen som publics får genom medierna kontrolleras bättre. Genom att förse medierna med information undviker man att få en osann och alltför subjektiv bild tilldelad. Vi understryker hur viktigt det är med väl fungerande public relations. För att företagen ska uppnå sina mål måste företagsledarna förstå publics attityder och värderingar.

”Frys om du vill åt en gammal sanning, men din image hos medierna försämras varje gång du kallar till presskonferens utan det du har att meddela berättigar evenemanget.”¹⁵⁵

Det finns en risk att en företagsledare blir alltför sammankopplad med företaget, dvs. att allmänheten inte ser någon skillnad mellan ledaren och företaget. Detta kan bli särskilt påtagligt vid negativa händelser som skandaler och andra kriser. Det finns som bekant en stor risk att en företagsledare någon gång i karriären gör något felsteg och om han då är alltför sammankopplad med företaget riskerar företaget att stå till svars för företagsledarens handlande. Om ett företag vill undvika negativ Reputaion Spill Over är ett förslag att använda sig av imaginära personprofiler. Med hjälp av imaginära personprofiler kan man undvika att en ledarpersons misstag negativt påverkar hela företaget. Dessutom förblir imaginära personer alltid lika unga och glada. Exempel på detta är Ronald McDonald, Mickey Mouse etc. Det kan verka komiskt att tala om imaginära personprofiler med börsnoterade företag, men faktum är att man ser en ökande trend från företagets sida att föra fram exempelvis denna typ av profiler eller andra symboler istället för företagsledare.

Vad som är viktigt för ett företag och deras ledare är att de driver issue-, reputaion- och crisismanagement i förväg, d.v.s. innan en kris inträffar och innan deras reputation riskerar att skada företags reputation. Om Barnevik till exempel i förtid hade tänkt hur han skulle agera när pensionsavtalet blev offentligt, skulle han ha kunnat minska skadan på sin egen reputation och på ABB:s. Om Barnevik exempelvis snabbt skulle ha hittat en fråga att driva och

¹⁵⁵ Petersson, B., *Fyrtietyva råd om företags image*, Stockholm, 1989

upprätta en fond med en del av pensionspengarna skulle hans reputation inte tagit så stor skada, vilket även skulle ha varit positivt för ABB.

Personligt varumärke, goda CRO (Chief Reputation Officer) -kvaliteter och bra VD-credibility är företagsledaregenskaper som avgör om en företagsledare har en bra reputation. En företagsledares reputation påverkar företaget på ett antal olika sätt. Å ena sidan påverkar det direkt ett företags reputation och å andra sidan kan det även påverka ett företags strategic credibility. Indirekt, genom strategic credibility kan en företagsledares reputation också påverka ett företags marknadsvärde, d.v.s. deras aktiekurs. Således är det av stor betydelse att en företagsledare sköter sin reputation. Detta syns också i de fall när en företagsledare inte sköter sin reputation och företaget använder sig av scapegoating för att undvika en negativ reputation spill over.

7.3 Förslag till framtida forskning

Vår metod för att utveckla de slutsatser och rekommendationer vi förordat ovan hade kunnat generera andra resultat med en annan metod eller samma metod, men med andra infallsvinklar.

Detta ämne vi undersökt är ett relativt outforskat område. Troligtvis har den senaste tidens minskade förtroende och svaga marknader lett till en ökad efterfrågan på analyser på området.

Framtida forskning hade bl. a. kunnat innehålla:

- En direkt jämförelse mellan två eller flera företagsledare och deras företag för att få kunskap om personen i sig och deras ledarskap skiljer sig i fråga om företagets image- och reputationförlust.
- Jämföra två företag, exempelvis ett verkstadsföretag och ett konsumentföretag för att se om det finns en skillnad i image- och reputationförlust. Intressant att studera om konsumentföretaget förlorar mer då det är mer beroende av allmänhetens konsumtion.
- Studera mera ingående mediernas inflytande och påverkan på företaget för hur de framställer en företagsledare som varit orsak till en skandal.
- Skaffa sig kunskaper i hur företagen agerar för att förebygga att ett negativt handlande av en företagsledare överförs till företaget genom att enskilt studera konkreta företag. Ett annat alternativ är att fördjupa sig i hur företagen handlar när en skada har uppkommit och hur de försöker motverka en utbredning av skadan.
- Slutligen hade det varit intressant att på nära håll studera en framstående företagsledare före och efter en skandal.

Litteraturlista

Böcker

Alvesson, M. & Berg, P., *Företagskultur och organisationssymbolism – utveckling, teoretiska perspektiv och aktuell debatt*, Studentlitteratur, Lund, 1988

Bruce Litton, G., *Dynamisk Varumärkeskommunikation Så kommunicerar ditt varumärke*, upplaga 1:2, Södertälje, 2001

Bryman, A., *Quantity and Quality in Social Research*, 1995

Börjesson, B & Weibull, Lennart, *Förtroendeklyfta? – Allmänhetens syn på samhällssituationer, medier och journalistik*, Eifels tryckeri AB, Eksjö, 1990

Copeland, T., Koller, T. & Murrin, J., *Valuation – Measuring And Managing The Value of Companies*, third edition, New York, 2000

Cornett, A. *Förklaringen och dess begränsningar i en samhällsvetenskaplig analys i företagsekonomisk undersökningsmetodik*, Studentlitteratur, Lund, 1995

Denscombe M., *Forskningshandboken för småskaliga forskningsprojekt inom samhällsvetenskaperna*, Studentlitteratur, Lund, 1998

Dowling, G.R., *Developing Your Company Image into a Corporate Asset*, *Long Range Planning*, Vol. 26, No. 2, 1993

Erikson, P., *Planerad kommunikation – Om information som konkurrensmedel*, Liber Ekonomi, 1998

Fill, C., *Marketing Communications – Contexts, Strategies and Applications*, third edition, Prentice Hall, 2002, p. 639-642

Gad, T. & Rosencreutz, A., *Managing brand me – how to build your personal brand*, Momentum/Pearson, 2002

Glaser, B., Strauss, A., *The Discovery of Grounded Theory*, Aldine, Chicago, 1967

Haag, M., & Petterson, B., *Percy Barnevik: Makten, Myten, Människan*, Ekerlids Förlag, Falun, 1999

Hadenius, S. & Weibull, L., *Mass Medier: Press, Radio & TV i förvandling*, 7 upplaga, Albert Bonniers Förlag, 2000

Holme, I., Solvand, B., *Forskningsmetodik – Om kvalitativa och kvantitativa metoder*, Studentlitteratur, Lund, 1997

Ind, N., *The Corporate Image - Strategies for effective identity programs*, London, 1992

Kotler, P., Rein, I.J. & Stoller, M.R., *High visibility*, Lehmanns förlag, 1987.

Kvale, S., *Den kvalitativa forskningsintervjun*, Studentlitteratur, Lund, 1997

Larsson, L., *Tillämpad kommunikationsvetenskap*, Studentlitteratur, Lund 1997

Merriam, S.B., *Fallstudien som forskningsmetod*, 1994

- Neuman, L., *Social research methods*, Allyn and Bacon, Needham Heights, 1994
- Nordström, K. & Ridderstråle, J., *Funky Business*, BookHouse Publishing AB, 2000
- Olins, W., *The Corporate Personality: an inquiry into the nature of corporate identity*, London, 1978
- Petersson, B., *Fyrtiella råd om företags image*, Stockholm, 1989
- Patton, M., *Qualitative Evaluation and Research Methods*, Sage Publication, 1990

Artiklar

- Alvesson, M. & Sköldböck, K., *Tolkning och reflektion*, Lund, 1994
- Ansoff, H., *Strategic Issue Management*, Strategic Management, Journal, Vol. 1, 1980
- Ask, U. & Ax, C., *Produktkalkylering i litteratur och praktik – En beskrivande och förklarande studie av svensk verkstadsindustri*, 1997
- Barham, K., Heimer, C., ABB the dancing giant, *Financial Times Management*, 2002
- Bart, P., Crisis of confidence, *Variety*, 6-17-2002, Vol. 387, Issue. 5
- Barth, S., World Trade's Executive of the Decade, *World Trade*, Dec., 1998
- Bhasin, R., The Importance of Being Image Conscious, *Colorado Business*, October, 1993
- Charan, R., *Fortune*, September 1999
- Chen, C.C. & Meindl, J.R., *The Construction of Leadership Images in the Popular Press: The Case of Donald Burr and People Express*, Cornell University, 1991
- [Daniel Vasella](#), Chairman and CEO Novartis, *Fortune*, 2002-11-18
- Deephouse, D., The Effect of Financial and Media Reputations on Performance, *Corporate Reputation Review*, Vol. 1, Nr. 1-2, Summer/Fall 1997
- Diffenbach, J., The Story That Should Be Told, *Public Utilities Fortnightly*, May 25, 1989
- Dutton, J.E. & Dukerich, J.M., Keeping an eye on the mirror: image and identity in organizational adaptation, *Academy of Management Journal*, Vol. 34, No. 3, 1991
- Fombrun, C.J., Reputation: Realizing Value from the Corporate Image, *Harvard Business School Press*, Boston, 1996
- Gotsi, M. & Wilson, A.M., Corporate Reputation: seeking a definition, *Corporate Communication*, Vol. 6, No. 1, 2001
- Higgins, R.B. & Diffenbach, J., Strategic Credibility – The Basis of a Strong Share Price, *Long Range Planning*, Vol. 22, No. 6, 1989
- Jansson, K., Börsbolagen dåligt förberedda inför krisen, *Resumé*, 2002-03-21
- Juhlin, E., *Veckans Affärer*, Göran Persson starkt varumärke, 2001-04-09
- Järlevi, Mattias, Tjälldén, S. & Zell, D., *Det strategiska kanalvalet – ett kriskommunikativt framgångsrecept*, Magisteruppsats, Studentlitteratur, Lund, 2002

Kindre, T.A. & Callanan, P.W., Facing the issues: corporate advertising's greatest challenge, *Public Relations Journal*, November 1973

Klinger, S., Sklar, H., Titans of the Enron Economy, *Nation*, 8/5/2002, Vol. 275, Issue 5

Knutsson, R., *Om uppsatsskrivandets vedermödor och handledandets – Sju essäer om akademiskt författarskap*, Ekonomihögskolan vid Lunds Universitet, 1998

Nilsson, K., Chefen är företagets varumärke, *Dagens Nyheter*, 2002-06-05

Personer som varumärken – "Börsens bästa VD", *Veckans Affärer*, 19991004

Poon Teng Fatt, J, Communicating a winning image, *Industrial and Commercial Training*, Vol. 29, Nr. 5, 1997

Saxton, K., Where do Reputations Come From? *Corporate Reputation Review*, Vol. 1, Nr. 4, 1998

Thanning Vendelo, M., Narrating corporate reputation – Become Legitimate Through Storytelling, *International Studies of Management & Organization*, Vol. 28, Nr 3, Fall 1998, pp. 120-137

The media mess, *Economist*, Vol. 322, Issue 7748, 1992-02-29

Tufvesson, I., *Marknadsföringsämnets utveckling*, Lund, 2002,

Watson, A., *Die Rolle führender Unternehmensrepräsentanten in der Kommunikationslandschaft des 21. Jahrhunderts*

Zajac, E.J., CEO Selection, Succession, Compensation And Firm Performance: A Theoretical Integration And Empirical Analysis, *Strategic Management Journal*, Vol. 11, 1990

Tidningar

Astronomisk Bonus Barnevik, *Dagens Industri*, 2002-02-14

Barnevik riskerar böter och fängelse, *Expressen*, 2002-02-18

Barnevik tvingas bort från Investors styrelse, *Svenska Dagbladet*, 2002-02-15
Näringsliv, 2002-02-19

Barneviks förlorade heder, *Svenska Dagbladet*, 2002-02-22

Barneviks pensionsavtal: Utländska medier förfäras över "snyltarna", *Dagens Nyheter*, 2002-02-15

De tog miljarderna och försvann, *Dagens Industri*, 2002-02-16

En svinaktig roffarkultur, *Dagens Industri*, 2002-02-16

Expressen, 1996-01-11

Expressen, 1996-07-31

Expressen, 1996-09-09

Expressen, 2002-04-04

Försvaret - ord för ord, *Expressen*, 2002-02-18

Hufvudstadsbladet, 2003-02-07

Hämnden mot Percy, *Aftonbladet*, 2002-02-14

Nu är du allra störst Percy, *Expressen*, 2002-04-04

Näringsliv, 2002-02-21

Percy Barnevik: "Bäst att jag lämnar Investor", *Svenska Dagbladet*, 2002-02-14

Percy Barneviks bondska gener, *Expressen* 2002-02-16

Percy Barneviks kronprins tar tronen, *Expressen*, 1996-10-11

Persson förmanar näringslivet, *Svenska Dagbladet*, 2002-02-14

Resultat ännu värre än värsta farhågorna, *Dagens Industri*, 2002-02-14

Skulden reglerad, *Dagens Industri*, 2003-01-03

Stark ledare kan bli en risk, *Dagens Nyheter*, 1995-11-06

Studenterna tror på Astrid – men Göran Persson lurar ingen, *Expressen*, 1995-06-18

Svenska Dagbladet, 2002-02-15

Svenska Dagbladet, 2002-02-16

Svenska Dagbladet, 2002-02-20

Svenska Dagbladet, 2002-02-25

Sökes: någon att tro på, *Dagens Nyheter*, 2002-12-15

Telia ger Nivert nästan en miljon i bonus - trots rekordlåg kurs, *Aftonbladet*, 2002-02-16

Tio i topp, *Expressen*, 1996-02-23

Topplistan, *Expressen*, 1996-12-21

Utländska medier förfäras över "snyltarna", *Dagens Nyheter*, 2002-02-15

Vart got hans själ vägen, *Expressen*, 2002-02-14

Viktig titel: ABB mest respekterad. Företaget rankades högst i europeisk undersökning, *Dagens Nyheter*, 1996-09-19

Världsrekord i pension, *Aftonbladet*, 2002-02-14

Hemsidor

www.abb.se, 2002-11-15

www.afv.se, 2002-11-15

www.b-m.ch, 2003-01-13

www.b-m.se, 2003-01-10

www.burson-marsteller.com, 2003-01-08

www.di.se

Bilaga 1

Publicsintervjuer

- 1) Allmänt: Vad tänker ni på när jag nämner företaget Asea Brown Boveri (ABB)?
- 2) Anser ni att er åsikt förändrats i samband med uppdagandet av Barneviks ersättning?
- 3) Anser ni att er åsikt om Percy Barnevik förändrats som person och som företagsledare?
- 4) Hur anser ni att Barnevik skulle kunna förbättra sin image?
- 5) Vilka medier får ni huvudsakligen information ifrån?
- 6) Anser ni att en företagsledares anseende påverkar ett företags anseende?
- 7) Påverkas ditt beslut vid köp av aktier av företags ledare?
- 8) Har du större förtroende för företag där du har kännedom om företagsledaren? Kan man separera företaget från dess ledare?
- 9) Vilka egenskaper bör en företagsledare ha och hur bör han/hon agera för att få förtroende?

Bilaga 2

Expertintervjuer

- 1) Tror du att ni hade fått annat resultat och information om intervjun var baserad på allmänheten (dvs. inte lika insatta intressentgrupper)?
- 2) Tidigare har det inte funnits mycket dokumenterat om sambandet mellan företagsledarens anseende och företags anseende. Vad tror du det ökade intresset beror på?
- 3) Vad menar du är anledningen till att många företagsledare de senaste åren förlorat i trovärdighet?
- 4) Tror du att det föreligger ett samband mellan företagsledarens anseende och aktiekurs?
- 5) Anser du att en företagsledare som hamnat i en kris i form av omoraliskt handlande där han/hon som person hamnar i fokus lättare tar sig ur krisen om personen redan har ett stort förtroendekapital?

- 6) Anser du att en företagsledare som varit orsak till en företagskris (inte lika centrerat till hans personlighet) tar sig lättare ur krisen om han/hon redan har ett stort förtroendekapital?
- 7) Vilka rekommendationer skulle du ge en företagsledare vars anseende har skadats? Hur bör han/hon handla för att återfå förtroendet?
- 8) Vilken företagsledare anser du har ett högt förtroende?
- 9) Anser du som en följd därav att också företaget har ett högt anseende?