

MED RYKTET SOM INSATS

– En fallstudie i tre svenska storföretags ryktesarbete

Författare

Axel Appelgren (20728) & Kristina Lindholm (19093)

Abstract

The purpose of this thesis is to gain understanding of how companies proactively can manage their reputation. The thesis analyzes three multinational companies in Sweden and uses two theoretical approaches - the reputation risk view and the reputation strengthening view - to gain an overall perspective of how companies work with their reputation. It focuses on investigating which key areas of reputation risk the focal companies identify and how they manage the reputation risks within these areas. Moreover, it examines which stakeholders the companies believe are most critical from a reputation point of view and in what ways the companies work with strengthening their reputation among those stakeholders. In order to find a general approach, the thesis investigates the similarities and differences that exist between the respective companies in the study.

The thesis identifies some areas of reputation risk, such as product and service related risks, to be of general character and some, such as suppliers and animal testing, to be of a more specific character. It finds that a proper way to identify and manage reputation risk is to assign responsibilities to specific persons in the organisation and to continuously monitor current and possible future risks through reoccurring cross-functional council meetings. Furthermore, the thesis identifies several stakeholders that the investigated companies believe to be critical from a reputation perspective. Also in this part, the thesis finds general and more specific aspects. The stakeholder groups media and employees are found to be critical for all three companies, while other stakeholder groups such as students and medical doctors, are critical for individual companies. Important and reoccurring tools in strengthening reputation among critical stakeholders are found to be ethical frameworks, internal communication, CSR-activities and reputation measuring.

The thesis concludes that some areas of reputation management are found to be applicable for companies in general and presents a model for how companies proactively can manage their reputation – both from a reputation risk and a reputation strengthening point of view.

The thesis is written in Swedish.

Examinator:

Handledare: Björn Axelsson

Opponent: Marie Martinson (20447)

Framläggning: 31 mars 2008 kl. 15.15 – 17.00

INNEHÅLLSFÖRTECKNING

1. INLEDNING	5
1.2 SYFTE OCH FRÅGESTÄLLNINGAR	6
1.3 AVGRÄNSNING & BEGREPPSMÄSSIGA KLARGÖRANDE	7
1.4 FÖRVÄNTAT KUNSKAPSBIDRAG	7
2. TEORI	8
2.1 RYKTE	8
2.1.1 Rykte som perception	8
2.1.2 Ryktet och intressenterna	9
2.1.3 Fördelarna med ett gott rykte	10
2.2 RYKTESRISK	11
2.2.1 Risk	11
2.2.2 Ryktesrisk	13
2.3 RYKTESARBETE I PRAKTIKEN	15
2.3.1 Ansvarsfördelning & arbetsprocess	15
2.3.2 Identifikation av ryktesriskområden och ryktesrisker	16
2.3.3 Kartläggning av kritiska intressenter	16
2.3.4 Mätning	17
2.3.5 Etiskt ramverk	19
2.3.6 CSR	19
3. METOD	21
3.1 ANGREPPSSÄTT	21
3.2 UNDERSÖKNINGENS UTFORMNING	21
3.2.1 Kvalitativ metod	21
3.2.2 Fallstudien som metod	22
3.2.3 Den empiriska undersökningen	22
3.2.4 Urval	23
3.4 STUDIENS TILLFÖRLITLIGHET	24
3.4.1 Reliabilitet	24
3.4.2 Validitet	25
4. EMPIRI	26
4.1 INTERVJU MED ÄMNESKUNNIG	26
4.1.1 Intervju med Pål Jebsen	26

4.1.1.1 Synen på ryktesrisk och ryktesriskområden	26
4.1.1.2 Ryktesriskarbete	27
4.2 INTERVJUER MED FALLFÖRETAGEN	29
4.3 FALLFÖRETAG 1: VIN & SPRIT	29
4.3.1 Intervju med Mats Lindmark	29
4.3.1.1 Vin & Sprits syn på ryktesrisk och ryktesriskområden	29
4.3.1.2 Vin & Sprits ryktesriskarbete	30
4.3.2 Intervju med Jacob Broberg	30
4.3.2.1 Vin & Sprits syn på rykte	30
4.3.2.2 Ryktesvårdande arbete i Vin & Sprit	34
4.4 FALLFÖRETAG 2: SECURITAS	36
4.4.1 Intervju med Kenneth Miger	36
4.4.1.1 Securitas syn på ryktesrisk och ryktesriskområden	36
4.4.1.2 Securitas ryktesriskarbete	37
4.4.2 Intervju med Gisela Lindstrand	39
4.4.2.1 Securitas syn på rykte	39
4.4.2.2 Ryktesvårdande arbete i Securitas	39
4.5 FALLFÖRETAG 3: ASTRAZENECA	41
4.5.1 Intervju med Karin Andersson	41
4.5.1.1 AstraZenecas syn på ryktesrisk och ryktesriskområden	41
4.5.1.2 AstraZenecas ryktesriskarbete	42
4.5.2 Intervju med Yvonne Näsström och Malin Ekefalk	44
4.5.2.1 AstraZenecas syn på rykte	44
4.5.2.2 Ryktesvårdande arbete i AstraZeneca	44
5. ANALYS	48
5.1 RYKTESARBETE I FOKUSFÖRETAGEN	48
5.1.1 Ryktesriskområden och risker - likheter och skillnader	50
5.1.2 Likheter och skillnader i ryktesriskarbetet	51
5.1.3 Kritiska intressenter - likheter och skillnader	52
5.1.4 Likheter och skillnader i det ryktesvårdande arbetet	54
6. SAMMANFATTANDE DISKUSSION & PRAKTISKA IMPLIKATIONER	57
7. STUDIENS BIDRAG OCH FÖRSLAG TILL FRAMTIDA FORSKNING	60
8. KÄLLFÖRTECKNING	61
8. 1 TRYCKTA KÄLLOR	61
8. 2 INTERNETKÄLLOR	64

9. APPENDIX **65**

FRÅGEMALL FÖR INFORMANTINTERVJUN 65

FRÅGEMALL FÖR RESPONDENTINTERVJUER 66

1. INLEDNING

”It takes 20 years to build a reputation and five minutes to ruin it. If you think about that, you will do things differently”.

Warren Buffet (1930-)

1. 1 BAKGRUND

Denna uppsats tar sin början i en gästföreläsning av Lord Chadlington, Brittisk PR-guru och VD för den internationella PR-byrågruppen the Huntsworth Group, på Handelshögskolan i Stockholm under hösten 2006. Chadlington berättade då om de nya utmaningar som 2000-talets företag ställas inför i en alltmer globaliserad värld. Ett av huvudbudskapen i föreläsningen var att företag måste bli medvetna om att deras största risk inte längre är av operativ eller finansiell karaktär, det är att deras rykte skadas. Med anledning av detta, menade Chadlington, måste företag ta sitt rykte på största allvar och se till att ett strategiskt arbete på området sätts högt upp på företagsledningarnas agenda. Gästföreläsningen väckte vårt intresse för fenomenet rykte i ett företagssammanhang och vi fann att rykte inte bara är förknippat med risker, utan även möjligheter då företag kan arbeta strategiskt med sitt rykte för att uppnå konkurrensfördelar.

Det finns åtskilliga argument för att arbeta strategiskt med ryktet, då fördelarna med ett gott rykte är många. Exempelvis hjälper det företag att attrahera kompetent personal, få lojalare kunder och ger möjlighet att ta ut högre priser. Ett gott rykte ökar även marknadens tro på att företaget kommer att generera långsiktigt bra resultat, vilket höjer företagets marknadsvärde och sänker dess kapitalkostnad. Fortune Magazine genomför årligen mätningar av företags rykte på elvagrädig skala. Enligt deras beräkningar innebär en punkts förändring på skalan en skillnad i företagets marknadsvärde på i genomsnitt 107 miljoner kronor.

Det har blivit alltmer erkänt att ett företags rykte är en av dess mest värdefulla och kritiska tillgångar. I en studie genomförd av riskkonsultföretaget Lloyd's i England, fann man att 62 procent av de tillfrågade cheferna ansåg att skadat rykte var den största risken företag stod inför idag. Ett liknande

resultat stod att finna i en undersökning genomförd av den amerikanska tidskriften CEO Magazine, vilken visade att hela 95 procent av de tillfrågade amerikanska VD:arna listade rykte som en av de mest kritiska faktorerna för fortsatt framgång. Trots detta är det fortfarande få företag som har ett aktivt ryktesarbete. Exempelvis framgår det i en undersökning, genomförd av försäkringsmäklarföretaget Aon, att endast 22 av 100 tillfrågade europeiska bolag har en formell strategi för att hantera ryktesrisk.

Teoretisk kunskap kring hur företag, rent praktiskt, arbetar och bör arbeta med sitt rykte är begränsad. Däremot talar flertalet författare om hur rykte, på grund av ökad globalisering, teknikutvecklingen och allmänhetens ökade krav på företagen, kommit att få allt större betydelse högt upp i storföretagens ledningar och styrelser. Med vetskap om ryktets betydelse för företag och vikten av ett strategiskt arbete på området, fann vi det intressant att titta närmare på hur företag proaktivt kan arbeta med detta. Därmed beslöt vi oss för att studera hur tre svenska storföretag arbetar sitt rykte, för att bringa klarhet i hur ett strategiskt och proaktivt ryktesarbete kan se ut.

1. 2 SYFTE & FRÅGESTÄLLNINGAR

Syftet med denna uppsats är att öka förståelsen för hur företag proaktivt kan arbeta med sitt rykte. Syftet är inte att i detalj granska allt det arbete som företag kan ägna åt ryktesarbete utan snarare belysa hur man på en mer strategisk nivå kan välja att prioritera och agera.

En inledande teoretisk genomgång visade att företag kan arbeta med sitt rykte, både genom att hantera riskerna och genom att positivt stärka det. I och med det kan man se på ett företags ryktesarbete dels som en *ryktesriskhantering* och dels som ett *ryktesvårdande* arbete. För att få en så omfattande bild av ryktesarbetet som möjligt har vi därför valt att inkludera båda dessa aspekter av ryktesarbete i studien och formulerat följande frågeställningar:

- *Vilka kritiska ryktesriskområden identifierar fallföretagen och hur hanterar man riskerna inom dessa områden?*
- *Vilka intressenter identifierar fallföretagen som de mest kritiska ur ett ryktesperspektiv och hur arbetar man med att stärka sitt rykte hos dessa intressenter?*
- *Vilka likheter och skillnader finns det mellan fallföretagen utifrån de två frågeställningarna ovan?*

1.3 AVGRÄNSNING & BEGREPPSMÄSSIGA KLARGÖRANDE

Denna uppsats begränsar sig till att undersöka de aspekter av ryktesarbete som utifrån det återgivna teoriavsnittet legat till grund för uppsatsens frågeställning. Aspekter av ryktesarbete som inte definieras i uppsatsens teoriavsnitt kommer således att utelämnas. Vidare undersöks i uppsatsen det arbete som löpande *proaktivt* utförs kring ryktet och inte det arbete som utgör krishantering. Eftersom rykte är ett brett och svåravgränsat område, avser uppsatsen heller inte att försöka belysa *samtliga* aspekter av fallföretagens ryktesarbete utan utgår istället från det som företagen själva väljer att lyfta fram och belysa vid intervjutillfällena. Detta tillför en subjektivitetsaspekt till uppsatsen. Slutligen, består den teori som har legat till grund för den empiriska studien av teori som uttryckligen behandlar rykte och ryktesrisk och därmed har teori som behandlar närliggande begrepp som varumärke och image utelämnats.

Centrala och återkommande begreppen i uppsatsen är *rykte*, *ryktesrisk*, *ryktesriskarbete*, *ryktesvårdande arbete* och *ryktesarbete*. Begreppen rykte och ryktesrisk är översättningar från engelskans *reputation* och *reputation risk* gjorda av författarna. Begreppet rykte används därmed i bemärkelsen anseende och inte i den bemärkelse som utgår från engelskans *rumor*. Begreppen ryktesriskarbete och ryktesvårdande arbete är formuleringar som av författarna använts för att särskilja det arbete företagen lägger på att hantera sina ryktesrisker respektive det arbete som läggs på att förbättra ryktet. Slutligen avses med begreppet ryktesarbete, kombinationen av ryktesriskarbetet och det ryktesvårdande arbetet, vilket utgör det fullständiga arbetet som företagen lägger på sitt rykte.

1.4 FÖRVÄNTAT KUNSKAPSBIDRAG

Vi förväntar oss bidra med en förståelse för hur företag på en strategisk nivå kan arbeta proaktivt med sitt rykte. Vi förväntar oss även att kunna ge företag rekommendationer kring hur de på en strategisk nivå kan utforma sitt ryktesarbete.

2. TEORI

I teorin kring rykte går det att identifiera två huvudsakliga perspektiv. Det ena synsättet har en mer traditionell inriktning och ser på rykte som en subjektivt uppfattad tillgång. Det andra synsättet sätter rykte i ett riskperspektiv, där fokus ligger på att identifiera riskområden för att sedan försöka kontrollera och minimera risken för att ryktet skadas. Teoriavsnittet är uppdelat i tre delar. Vi kommer inledningsvis att behandla begreppet rykte. Med en ökad kunskap och förståelse kring detta går vi sedan vidare med en genomgång av begreppet ryktesrisk. I den tredje delen gör vi en genomgång av teori kring hur företag på en strategisk nivå rent praktiskt bör arbeta med rykte och ryktesrisk.

2.1 RYKTE

Det finns inom den akademiska litteraturen teori ägnad åt att förstå, beskriva och mäta begreppet rykte. Följande avsnitt syftar till att klargöra begreppet rykte ur ett företagsperspektiv, genom att redogöra för de viktigaste teoribildningarna kring begreppet.

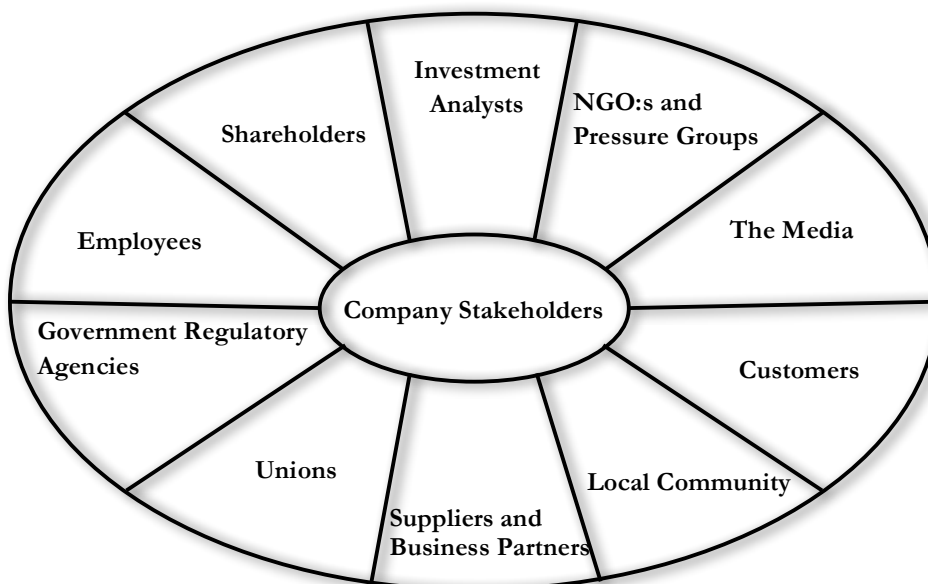
2.1.1 Rykte som perception

Ett företags rykte kan ses som det samlade resultatet av alla tusentals positiva och negativa handlingar det gör över tiden, allt vad det säger om sig själv och allt vad andra säger om företaget (Murray 2003). Det samlade resultat utgör en perception och således är rykte en subjektiv uppfattning om företaget (exempelvis Eccles et al. 2007, Fombrun 1996, Bromley 2002, MacMillan et al. 2005, Mitnick & Mahon 2007). Utifrån detta resonemang är det viktigt att fastställa vad det är som i sin tur skapar denna perception hos människor. Fombrun definierar rykte som: ”*The overall estimation of a firm by its stakeholders, which is expressed by the net affective reactions of customers, investors, employees, and the general public.*” (Fombrun, 2001, sid 77-96). Enligt Fombrun formas således ett företags rykte av de känslor som människor hyser gentemot företaget och är därmed en funktion av enbart emotionella komponenter. Schwaiger (2004) utvecklar dock detta synsätt och hävdar att rykte är ett tvådimensionellt begrepp. Han delar upp begreppet i två delar: en *kognitiv komponent* benämnd kompetens och en *emotionell komponent* benämnd sympati. Därmed menar han att ryktet är ett resultat av både en rationell utvärdering av ett företags beteende och en känslomässigt styrd bild av företaget. Flertalet författare delar Schwaigers syn på rykte som ett tvådimensionellt begrepp men vissa menar att den andra komponenten som skapar människors perception istället är deras *erfarenhet* av företaget (MacMillan et al 2005, Money & Hildenbrand, 2006). Erfarenheterna kan i sin tur både vara något man personligen upplevt, till exempel hur man blivit behandlad som kund, och något

som baseras på andrahandsinformation såsom tidningsartiklar eller word of mouth (MacMillan et al. 2005).

2.1.2 Ryktet och intressenterna

I och med att rykte är någonting subjektivt uppfattat är det, i strävan att förstå och konkretisera begreppet, viktigt att titta på *vilka* det är som har en uppfattning av företaget, eller som MacMillan et al. uttrycker det: "reputation for whom?" (MacMillan et al., 2005, sid. 217). Ett synsätt inom området är att rykte är den *samlade* perception som finns gentemot företaget, det vill säga summan av omgivningens perceptioner (exempelvis Fombrun, 2001, Resnick 2005). Bromley (2002) å andra sidan, menar att rykte är en perception som kan se olika ut i olika *grupper* snarare än en samlad bild som delas av alla och ett företag har därför lika många rykten som det finns kollektiva grupper. Ett återkommande begrepp, som inom litteraturen används för att beskriva dessa kollektiva grupper, är *intressenter*¹. Begreppet definieras av Morsing & Shultz såsom "Any group or individual who can affect or is affected by the achievements of the firm's objectives." (Morsing & Shultz 2006, sid. 323). Enligt intressentteori är ett företag och dess existens beroende av en mängd olika grupper som var och en har någon form av krav på företaget och dess verksamhet (Hill & Jones 1992, Hosseini & Brenner 1992). Eccles et al (2007) menar att företagets rykte är en funktion av vilket rykte det har hos varje enskild intressent.



Modell 1: Neefs modell av företagets intressenter

Vilka företags intressenter är varierar i viss mån från bransch till bransch och från företag till företag (Resnick, 2004) men det finns inom litteraturen försök till att, på ett generellt plan, kartlägga vilka intressenterna är (Neef, 2003, Macmillan et al, 2005, Firestein, 2006, Resnick 2004, Hill & Jones, 1992). Modell 1 visar Neefs bild av ett företags intressenter. Firestein (2006) kompletterar denna modell genom att även ange tongivande experter som intressenter. Av de olika intressenterna, finns det emellertid alltid vissa grupper som har större betydelse för företaget och därmed spelar olika intressenters perception olika stor roll (Resnick, 2004).

2.1.3 Fördelarna med ett gott rykte

Ryktet utgör en *immateriell tillgång* för företag (exempelvis Caves & Porter 1977, Money & Hillenbrand, 2006, Roberts & Dowling 2002, Fombrun 2001 samt MacMillan et al. 2005). Immateriella tillgångar är det som utgör skillnaden mellan det samlade värdet av ett företags materiella tillgångar och dess marknadsvärde (MacMillan et al, 2005). Dessa är enligt Money & Hillenbrand (2006) de mest kritiska av företags tillgångar på grund av dess förmåga att skapa värde. Ryktet är även av kritisk betydelse eftersom det är mycket svårt för konkurrenter att imitera eller kopiera det (Roberts & Dowling 2002). Schweiger (2004) belyser dessutom långsiktighetsaspekten av ryktet, då han menar att det utgör en tillgång som kan hålla i mycket lång tid. I och med detta är ryktet ett viktigt verktyg för att uppnå strategiska konkurrensfördelar (Schweiger 2004).

Det råder allmän konsensus kring att den tillgång som ett gott rykte utgör är av stor betydelse för företag (exempelvis Fombrun 1996, Dowling 1986, Eccles 2007, Perrow 1961) och att det finns en mängd fördelar förknippade med att ha ett gott rykte. Företag med ett starkt och positivt rykte attraherar mer kompetent personal (Eccles 2007), det får mer lojala kunder, minskad personalomsättning och bättre villkor av leverantörer (MacMillan et al, 2004) och kan ta ut högre priser för produkter och tjänster (Fombrun 1996). Forskning har även visat att ett fördelaktigt rykte ökar konsumenternas förtroende för företags reklambudskap och gör dem mer trygga i sina köp (Schweiger, 2004). Vidare har studier lyckats påvisa ett positivt samband mellan rykte och finansiell prestation (Fernández Sánchez & Sotorrio, 2007). Eftersom ett fördelaktigt rykte också får finansmarknaden att tro på en hållbar framtida utveckling och tillväxt, har det även i förlängningen

¹ Fritt översatt från det engelska begreppet *stakeholder*

en positiv påverkan på aktiekursen och leder till lägre kapitalkostnader för företag (Eccles et al., 2007).

2.2 RYKTESRISK

Följande avsnitt syftar till att förklara vad begreppet ryktesrisk innebär. Eftersom risk utgör en beståndsdel i begreppet ryktesrisk inleder vi avsnittet med en kortare genomgång av teori kring risk och de huvudsakliga definitioner som finns. Därefter går vi in på vad teorin säger om ryktesrisk.

2.2.1 Risk

Risk är ett begrepp som flitigt återgivits inom olika litteraturområden. Begreppets definition formas i viss mån av i vilket sammanhang det förekommer. En schematisk sammanställning att beakta i syfte att öka förståelsen kring begreppet risk presenteras av Scott & Walsham (se tabell 1). Modellen visar just de skillnader som finns i sättet att se på risk utifrån vilken disciplin betraktaren representerar.

Scott & Walsham menar att synen på risk beror av två huvudsakliga synsätt under vilka definitionerna i modellen kan sorteras in. Risk kan, å ena sidan, ses som ett *normativt verklighetstillstånd* och, å andra sidan, som en *social konstruktion* vilken kräver en mer utförlig kontextuell förståelse. Man exemplifierar de bägge synsätten med fenomenet trafikolyckor där det mer normativa synsättet nöjer sig med ett konstaterande om att trafikolyckor sker med en viss sannolikhet medan det kontextbaserade synsättet istället intresserar sig för varför trafikolyckor händer och hur man kan minimera dessa, genom till exempel säkrare vägar och sänkning av maxhastigheter (Scott & Walsham 2005).

Disciplinary area	Definition of risk
Engineering and physical science	Probability times consequence
Psychology and cognitive science	A function of subjectively perceived utilities and probabilities of their occurrence
Economics and finance	Measureable uncertainty
Health and safety	A change or possibility of hazard, danger, loss, injury, or other adverse consequences
Sociological perspective of cultural theory	Danger that is socially defined and (in some cases) socially constructed
Integrated interdisciplinary approach	The possibility that human actions or events lead to consequences that affect aspects of what humans value

Tabell 1: Disciplinära skillnader i definitionen av risk

Inom det normativa synsättet finns en återkommande idé om risk som en produkt av *sannolikhet* och *konsekvens*. Norrman & Jansson (2004) definierar risk just som *sannolikhet (att något inträffar) * effekt eller grad av skada (som det inträffade medför)*². Även Christopher definierar risk såsom *sannolikhet * effekt* och menar att risk går att kvantifiera om man har insikt i hur stor sannolikheten är att något skall inträffa och hur stora konsekvenser en sådan händelse får (Christopher 2005). Ett liknande synsätt på vad riskbegreppet innebär presenteras av Steele & Court (1996) vilka dock menar att risk även innehåller en *varaktighetskomponent*. De menar att risk bör kvantifieras i tre steg. Det första steget är att fastställa sannolikheten för att något skall inträffa, steg två handlar om att estimeras problemets varaktighet och steg tre om att förstå vilken affärsmässig konsekvens som händelsen kommer att generera (Steele & Court, 1996).

Enligt Scott & Walsham (2005) räcker det inte med att endast titta på risk utifrån ett normativt perspektiv. För att få den kompletta bilden av risk som begrepp bör man även ta hänsyn till *sociala* faktorerens inverkan på utfallet från de normativa modellerna vilket är kärnan i synen på risk som en social konstruktion. Scott & Walsham (2005) menar att man kan möta risker på ett mer konstruktivt

² Fritt översatt av författarna

sätt om man inser att komponenterna i den normativa definitionen av risk är socialt konstruerade, subjektiva och påverkade av social kontext.

Utöver de två huvudsakliga synsätten, adderar Scott & Walshams ytterligare en dimension i synen på risk vilken benämns som det *integrerade interdisciplinära* synsättet. Enligt detta synsätt förklaras risk som "sannolikheten att mänskliga handlingar eller händelser leder till konsekvenser som påverkar aspekter av någonting som människor värderar (Scott & Walsham, 2005, s. 310)"³ vilket inbegriper både det normativa synsättet och det sociala synsättet. Med en sådan ansats förstås risk som ett kvantifierbart fenomen men ansatsen ger även utrymme för att tolka risk olika beroende på människors subjektiva värderingar. Den interdisciplinära definitionen av risk är den som i fortsättningen kommer att användas som utgångspunkt när begreppet ryktesrisk diskuteras.

2.2.2 Ryktesrisk

Begreppet ryktesrisk är i akademiska sammanhang relativt nytt och tidigare forskning på området är därför begränsad. En generell definition av begreppet är emellertid: "/.../ potential threats or actual damage to the standing of an organisation" (Scott & Walsham 2005, s 309). En annan mer konkret och praktiskt orienterad definition ges av Eisenberg: "[Reputation Risks threaten] the current and prospective impact on earnings and capital arising from negative public opinion that may expose the institution to litigation, financial loss or a decline in its customer base." (Eisenberg 1999, sid 38). Enligt honom är därmed ryktesrisk något som har direkt inverkan på företags finansiella prestation. Detta mer *finansiella* perspektiv på ryktesrisk får även stöd av FFIEC's (Federal Financial Institutions Examination Council), som menar att ryktesrisk är den risk som innebär att negativ publicitet kring ett företags affärsverksamhet leder till minskade intäkter och/eller rättsliga tvister (www.ffiec.gov). Även Peterson & Naimon ser på ryktesrisk som något med direkt ekonomiska konsekvenser. Man menar att ryktesrisk är något som uppstår när en situation, händelse eller affärsverksamhet kan resultera i en negativ påverkan på opinionens och intressenternas upplevda tillit, vilket i sin tur resulterar i mätbara negativa konsekvenser för ett företags kort- och långsiktiga finansiella prestationer (Peterson & Naimon 2005). Samma författare gör även en uppdelning av ryktesrisken i tre subrisker vilka man benämner; *nedärvd risk*, *miljömässig risk* och *styrnings-*

³ Fritt översatt av författarna

kontrollrisk.⁴ Den förstnämnda, menar man, innebär det historiska baggage som ett företag bär med sig från tidigare misslyckanden, exempelvis i relationen med kunder. Miljömässiga risken, berör sättet på vilket affärsverksamheten bedrivs utifrån industriella, politiska och sociala aspekter. Den sistnämnda subrisken, skriver Peterson & Naimon, är risk som uppstår ur förluster resulterade av ofullständiga eller misslyckade interna processer eller oförmåga att anpassa sig till lagstiftningar, uppförandekoder eller sociala normer (Peterson & Naimon, 2005).

Scott & Walsham (2005) har en lite annorlunda approach till ryktesrisk och gör ett försök att omdefiniera begreppet med hjälp av tre huvudprinciper, (se tabell 2).

Reputation as a strategic boundary object	Identify boundary object qualities draws attention to tensions between local value(s), global reputation, and the effort involved in maintaining coherence across intersecting communities.
Expectation and reflexive assessment	This connects reputation risk to the knowledge age and asserts a new social contract between organizations and their stakeholders.
Defining one's stake	We propose a shift away from the static sounding stakeholder, toward a social constructivist perspective of stake making in which longitudinal contextual analysis is used to analyze diverse reputation risk claims.

Tabell 2: Scott & Walshams tre huvudprinciper gällande ryktesrisk

Scott & Walsham (2005) menar i och med dessa principer att rykte är något som måste betraktas som ett avgränsat objekt inom vars gränser alla potentiella intressenter måste beaktas. Det är dessutom en funktion av omgivningens förväntningar, vilket gör att relationen mellan en organisation och dess omgivande intressenter inte är statisk, utan snarare en ständigt pågående process utifrån vilken ryktesrisken sedan varierar. Synen på ryktesrisk som något som beror av *omgivningens förväntningar* får även stöd av Bensilum (2006). Hon definierar begreppet som gapet mellan vad människor förväntar sig av ett företag och vad företaget faktiskt gör. Om detta gap är

⁴ Fri översättning av inherent risk, environmental risk samt governance & control risk

negativt, menar Bensilum, kan det ha negativa konsekvenser för ryktet. Ett sådant gap återfinns även i Eccles et. al:s (2007) resonemang kring ryktesrisk vilka menar att det man benämner som 1) *reputation-reality gap* tillsammans med 2) *changing beliefs and expectations* och 3) *weak internal coordination* utgör de tre determinanterna som påverkar storleken på ett företags ryktesrisk. Reputation-reality gap är enligt författarna den diskrepans som kan uppstå mellan ett företags rykte och dess faktiska uppträdande på ett specifikt område. Nummer två i modellen beskrivs som de förändringar som kan uppstå i omgivningens åsikter och förväntningar, i takt med exempelvis ökad miljömedvetenhet eller förhöjda kvalitetskrav. Den tredje parametern i Eccles et. al:s modell är bristen i intern kommunikation som exempelvis kan uppstå när ett företags marknadsavdelning kraftigt marknadsför en ny produkt innan produktionsavdelningen hunnit få bort alla småfel (Eccles et al 2007).

2.3 RYKTESARBETE I PRAKTIKEN

När vi nu utifrån befintlig teori skapat en bild av vad de olika begreppen rykte och ryktesrisk innebär, kommer vi i följande avsnitt att belysa vad teorin säger om hur företag i praktiken bör arbeta med rykte och ryktesrisk. De första två avsnitten avser de praktiska rekommendationer som berör arbetet med ryktesrisken medan de övriga avsnitten ägnas åt rekommendationer för arbetet med att positivt stärka ryktet.

2.3.1 Ansvarsfördelning & arbetsprocess

För att ryktesriskhanteringen i ett företag ska fungera på ett tillfredsställande sätt är det nödvändigt att tillsätta en eller flera personer som ska *ansvara* för dessa frågor och som ska rapportera till VD och styrelse (Firestein, 2006, Eccles et al, 2007, Marconi, 2002, Neef, 2003, Resnick, 2004). En lämplig kandidat för detta arbete är enligt Eccles et. al. (2007) företagets risk manager, eftersom denne har såväl trovärdighet som tillgång till de kritiska resurser som krävs för att kunna utföra arbetet. Dowling (2006) tar resonemanget ett steg vidare och menar att ryktesrisk är en fråga som i huvudsak bör ligga på styrelsens bord. Eftersom rykte och riskerna förknippade med detta ofta är något som berör många olika delar av företaget menar Firestein (2006) att personen som utses till huvudansvarig i sin tur bör delegera ut ansvar för hantering och övervakning av ryktesriskerna till relevanta funktioner i företaget. Om exempelvis dessa är förknippade med inköp, är riskarbetet en fråga för inköpsavdelningen medan andra ryktesrisker kan beröra andra avdelningar på företaget. Därefter bör ett *internt forum* upprättas, där information och erfarenheter utbyts mellan den ryktesriskansvarige och de som är ansvariga för respektive område. Det är slutligen viktigt att en

rapportfunktion utvecklas som säkerställer att all information delges uppåt i organisationen till VD och styrelse (Firestein 2006).

2.3.2 Identifikation av ryktesriskområden och ryktesrisker

Reznik (2004) anser att det första som bör göras, efter att ansvariga har utsetts, är att kartlägga företagets *ryktesriskområden* och *ryktesriskerna* inom dessa områden. Dessa kan vara såväl företags- som branschspecifika. Även Neef (2003) betonar vikten av en grundläggande analys av de olika ryktesriskområdena och menar att varje riskområde bör analyseras var och ett för sig. Dessa riskområden kan enligt Reznik (2004) identifieras både internt, genom diskussioner på ledningsgruppsnivå, och externt, genom dialog med framgångsrika företag i branschen.

Ett sätt att identifiera ryktesriskerna inom de kritiska områdena är genom att studera hur andra företag i branschen har fått sina rykten skadade (Bromley 2002). Reznik menar att ytterligare ett sätt att identifiera ryktesriskområdena är genom mediaanalys. Med hjälp av den kartläggs vilka aktuella frågor i media som berör företaget och som därmed kan komma att resultera i en negativ publicitet (Reznik 2004).

Arbetet med identifikation av riskområden och ryktesriskerna är emellertid inget engångsuppdrag. Ett framgångsrikt ryktesriskarbete är en ständigt pågående process där regelbundna riskutvärderingar är en förutsättning (Resnik 2004). Neef har i ett försök att förenkla resonemanget, valt att bryta ner den ryktesrisk som företag står inför i de fyra riskområdena *Corporate Governance*, *Miljö*, *Arbetsvillkor* och *Mänskliga rättigheter* samt *Produktsäkerhet*. Även om det är svårt att finna branschöverskridande generella ryktesriskområden, menar han att det kan vara bra för företag att ha ett generellt ramverk att utgå ifrån vid identifikation av sina ryktesrisker (Neef 2004).

2.3.3 Kartläggning av kritiska intressenter

Som tidigare nämnts kommer ett företag i kontakt med en mängd olika intressenter. Enligt MacMillian et al. (2005) bör ett företag ta hänsyn till alla som har en uppfattning om företaget, dock är det i praktiken svårt för ett företag att hantera ett sådant arbete. Därför blir en viktig åtgärd, i ett proaktivt ryktesarbete, att kartlägga företagets mest *kritiska* intressenter (Firestein 2006, Resnick 2004, Neef 2003). Enligt MacMillian et al. tenderar författare på området att fokusera på en eller två

kritiska intressentgrupper, Davies et al. ser kunder och anställda som de viktigaste grupperna medan Badenhausen lyfter fram finansiella analytiker och höga chefer i andra företag (MacMillan et al. 2005).

För att ett enskilt företag ska kunna komma fram till vilka som är dess mest betydelsefulla intressenter, som det därmed bör fokusera på, måste det enligt MacMillan et al (2005) ställa sig frågan vad syftet med ryktesarbetet är. Alla vinstdrivande företags övergripande mål är att ge avkastning till aktieägarna och ett gott rykte är ett av de medel som kan användas för att uppnå detta mål. Är syftet att uppnå högre produktivitet för att få ett bättre resultat menar MacMillan et.al. att personalen blir den viktigaste intressenten att fokusera sitt ryktesarbete på, eftersom anställda som känner engagemang och förtroende gentemot sitt företag antas arbeta mer effektivt. Om syftet, å andra sidan, är att kunna ta ut högre priser för sina varor och tjänster, är det istället intressentgruppen kunder som arbetet bör fokuseras på. (MacMillan 2005).

I samband med kartläggningen av företagets intressenter är det också viktigt att ta reda på vilka frågor som ligger i intressenternas intressen, då detta i hög grad har konsekvenser för ryktesarbetets utformning (Firestein 2006). Syftet med kartläggningen är dels att skapa möjlighet att påverka hur intressenterna uppfattar företaget men även att kontrollera hur intressenterna i sin tur påverkar företagets rykte (Firestein 2006).

2.3.4 Mätning

När företaget har skapat sig en bild av vilka ryktesriskområdena är, vilka riskerna inom dessa är samt vilka intressenter som bör ligga i fokus, är det viktigt att det *mäter* sitt rykte (Cravens et al. 2003, Neef 2003). Eftersom rykte är något subjektivt som varierar mellan olika intressenter är det dessutom viktigt att försöka mäta ryktet hos varje enskild intressent (Eccles et al 2007). Syftet med det arbetet är enligt Eccles (2003) att fastställa var såkallade *reputation-reality gaps*⁵ existerar för att kunna veta var man bör lägga resurser och vidta åtgärder.

Det finns olika metoder som kan användas för att mäta ett företags rykte. Som exempel tar Eccles et al. upp: mediaanalys, fokusgrupper, intervjuer med intressenter och företagsledare samt

⁵ Se avsnittet *Ryktesrisk* ovan.

opinionsundersökningar. En förutsättning för att kunna mäta företagets rykte är att begreppet operationaliseras till ett antal mätbara variabler. Schwaiger presenterar två exempel på hur detta kan göras i form av Fortune Magazines undersökning *Americas Most Admired Companies* (AMAC) respektive Fombrun & Harris modell *Reputation Quotient*. I AMAC-modellen används en elvgradig skala där företag bedöms efter attributen: innovationsförmåga, företagsledningens kompetens, långsiktigt investeringsvärde, samhälls- och miljöansvar, förmåga att attrahera, utveckla och behålla kompetent personal, varu- eller tjänstekvalitet, finansiell hälsa och användningen av tillgångarna. Fombrun & Harris Reputation Quotient-modell, väljer istället att dela in ryktesattributen i de sex områdena: känslomässig attraktionskraft⁶, varor och tjänster, finansiell prestanda, vision och ledarskap, arbetsmiljö och socialt ansvarstagande (Schwaiger 2005).

Ett annat tillvägagångssätt för att mäta ett företags rykte presenteras av MacMillan (2005). Enligt detta tillvägagångssätt mäts ryktet utifrån en generell modell men operationaliseras sedan till variabler som är specifika för varje enskild intressentgrupp. Metoden mäter dels hur företaget presterar i ett antal, för *intressentens* del viktiga, avseenden. Den mäter även vilken grad av *tillit* och *hängivenhet* intressenten har gentemot företaget samt hur intressenten planerar att agera gentemot företaget i ett antal, för *företaget* viktiga, avseenden såsom *lojalitet* och *samarbetsvillighet*. Fördelen med MacMillans et al:s modell är framförallt att den ger företaget en inblick i vilket rykte man har hos intressenterna men den ger även företaget en uppfattning om hur intressenternas framtida beteende gentemot företaget kan komma att se ut (MacMillan et al. 2005).

Eccles et al. (2003) hävdar att även om flera av de mätmetoder som finns idag är användbara, är det framförallt viktigt att göra en detaljerad och strukturerad analys av vad *media* säger om företaget. Det här beror, enligt Eccles (2003), på att medias samlade bild av företaget starkt påverkar övriga intressenters uppfattningar och förväntningar. Ett sätt att få reda på vilken bild media förmedlar av företaget är genom olika typer av mediamätningar. Sådana mätningar scannar av olika medier, såsom tidningar, tidskrifter, bloggar, TV och radio samt ger siffror på hur ofta företaget omnämns, var det omnämns (exempelvis i vilken tidning) och vem avsändaren är. Mediamätningar kan även analysera innehållet i reportaget och sätta bevakningen av företaget i relation till alla reportage i tonsättande media (Eccles et al 2003).

⁶ Fritt översatt från eng. "emotional appeal"

2.3.5 Etiskt ramverk

Flertalet författare betonar vikten av *etik* i ett proaktivt ryktesarbete och säger att företag måste agera etiskt korrekt för att kunna bygga sitt rykte (exempelvis Neef, 2003, Webley 2003, Webley & More 2003, Schwartz, 2000). Ett företag uppnår ett bättre rykte genom att agera moraliskt korrekt och för att kunna göra detta bör företag utveckla tydliga *värderingar* och *uppförandekoder* (Webley 2003). Neef (2003) anser att kärnan i det arbete ett företag bör engagera sig i för att upprätthålla sitt rykte är *integritet* och nyckeln till detta är ett starkt etiskt ramverk. Personalen bör utbildas i etiskt beteende och det är upp till företaget att sätta ihop en process som uppmuntrar, övervakar och frambringar ett sådant beteende hos anställda på alla nivåer (Neef 2003). Om företagets etiska värderingar inte är tydligt uttryckta och allmänt kända, är det osannolikt att de kommer att efterföljas. Det är därför av yttersta vikt för företag att se till att det etiska ramverket även efterlevs (Webley 2003). En förutsättning för detta är att de etiska värderingarna har en koppling till företagets verksamhet. Som Webley uttrycker det: "To be useful the code must address issues that are faced by directors, managers and staff in the course of day-to-day working life. It has to be more than 'a booklet kept in a drawer' (Webley 2003, sid. 11).

2.3.6 CSR

Företag bör, förutom att arbeta för ett etiskt beteende internt, även bete sig etiskt korrekt och ta ett socialt ansvar i samhället (Story & Price 2006). Att företag engagerar sig i socialt, etiskt och miljömässigt arbete, det vill säga lägger resurser på *Corporate Social Responsibility* (CSR), blir alltmer viktigt för dess rykte (de Man & Femke 2005). Eftersom allmänheten ställer ökade krav på företagets etiska beteende, är det viktigt att företagen integrerar CSR i det strategiska arbetet, då det annars kan uppstå ett gap mellan omgivningens förväntningar och faktisk prestation, vilket i förlängningen kan skada företagets rykte (de Man & Femke 2005).

Det räcker dock inte med att bete sig föredömligt, man måste även se till att aktivt kommunicera dessa bedrifter utåt (Neef 2003). Enligt de Man & Femke (2005) är denna typ av kommunikation ingen lätt uppgift. Det beror på att det råder en generell skepticism gentemot huruvida företag lever upp till vad de kommunicerar att de gör. Dessutom har olika marknader olika förväntningar på hur ett bra CSR-arbete ser ut, vilket gör att företag måste anpassa arbetet och hur detta kommuniceras gentemot olika marknader (de Man & Femke 2005). Ett sätt att styrka kommunikationen av CSR-

arbetet är genom att tillämpa internationellt erkända standarder och knyta kommunikationen till hur väl företaget lever upp till dessa (Fombrun 2005, Neef 2003). Fombrun (2005) menar att tillämpningen av allmänt accepterade standarder är ett fördelaktigt verktyg i strävan att förbättra sitt rykte.

3. METOD

I metodavsnittet kommer vi inledningsvis att diskutera det angreppssätt med vilket vi valt att närma oss frågeställningen och varför detta har valts. Vi kommer vidare att redogöra för själva undersökningens utformning och redogöra för hur urvalsprocessen och datainsamlingen gått till. Metodavsnittet avslutas sedan med en diskussion kring uppsatsens reliabilitet och validitet samt hur dessa områden har behandlats.

3.1 ANGREPPSSÄTT

Enligt Alvesson och Sköldberg (1994) är det *induktiva* angreppssättet lämpligare att använda sig av än det deduktiva i de fall man avser att undersöka och skapa förståelse för ett fenomen snarare än att fastslå förutbestämda antaganden baserade på teori. Vidare är det induktiva angreppssättet att föredra då man vill förklara något snarare än att fastslå givna hypoteser (Alvesson och Sköldberg 1994). Eftersom denna uppsats avser att undersöka hur fallföretagen arbetar med fenomenet rykte, utgör studien snarare en förutsättningslös djupdykning i detta fenomen än ett test av några förutbestämda antaganden. Därför finner sig ett induktivt angreppssätt vara det mest lämpliga i detta fall.

3.2 UNDERSÖKNINGENS UTFORMNING

3.2.1 Kvalitativ metod

Syftet med denna uppsats är att på ett förutsättningslöst sätt öka förståelsen för fenomenet rykte och att undersöka hur företag proaktivt kan arbeta med det. En sådan förståelse kräver ett informationsrikt empiriskt material. Vidare krävs en metod som på ett bra sätt kan anpassa sig till intervjuobjektens situation och förutsättningar eftersom de teoretiska förkunskaperna är begränsade. Enligt Holme & Solvang (1996) präglas *kvalitativ undersökningsmetod* just av flexibilitet och en av de huvudsakliga fördelarna ligger i metodens förmåga att ge en djupgående helhetsbild av ett visst fenomen. Den kvalitativa metoden kännetecknas också av att den utgår från studiesubjektens perspektiv snarare än från undersökarens förutbestämda tankar om vad som skall stå i fokus (Alvesson & Sköldberg, 1994). Därmed kunde det konstateras att en kvalitativ undersökningsmetod var den mest fördelaktiga att använda sig av och studien utformades därefter.

3.2.2 Fallstudien som metod

Kvalitativa undersökningar kan utföras på ett antal olika sätt. Ett av dessa är *fallstudien* vilken enligt Merriam (1994) karaktäriseras av att den ger en tät beskrivning, är grundad i empiriskt material, är holistisk och ligger nära verkligheten. Vidare kommer fallstudier åt subjektiva faktorer såsom tankar och känslor på ett fördelaktigt sätt (Merriam 1994). Eftersom uppsatsen både avser att på ett djupgående sätt studera företagets arbetsmetoder och att analysera vilka likheter och skillnader i arbetssätt som finns mellan företag, har fallstudien funnits vara den mest lämpliga av de kvalitativa metoderna.

Fallstudier kan enligt Merriam (1994) delas upp i tre huvudsakliga grupper: deskriptiva, tolkande och värderande. I denna uppsats syftar studien till att undersöka och jämföra arbetssätten hos de utvalda fallföretagen för att komma fram till hur man kan arbeta med sitt rykte. Således är studien av värderande karaktär i den bemärkelsen att den både inbegriper beskrivning, förklaring och bedömning vilket enligt Merriam (1994) är de huvudsakliga kriterierna för en värderande fallstudie.

3.2.3 Den empiriska undersökningen

Intervjuer kan enligt Merriam (1994) beskrivas utifrån vilken grad av struktur som används. Strukturen går att beskriva som en skala där den ena extremen är en *strukturerad* intervju som har en fördefinierad fråga-svar-ordning, vilken i formen påminner om kvantitativ enkätundersökning, medan den andra ytterligheten är en helt *ostrukturerad* intervju som närmast kan beskrivas som ett öppet samtal kring ett visst ämne. I kvalitativa studier ligger intervjuformen oftast närmare denna extrem (Merriam 1994). Eftersom det i ett tidigt skede av uppsatsarbetet stod klart att utkomsten av intervjuerna i hög grad skulle komma att påverkas av de olika intervjupersonernas och företagets situationer, utformades en intervjumall bestående av ett mindre antal frågeställningar av bred och öppen karaktär. Dessa fick under intervjuerna närmast fungera som diskussionspunkter och de följdfrågor som kom att ställas i de olika intervjuerna varierade beroende på vad som föll sig naturligt och ansågs relevant. Den ostrukturerade intervjuformen medförde också att företagen blev tvungna att lyfta fram aspekter av ryktesarbetet som man själva upplevde som kritiska.

3.2.4 Urval

Eftersom rykte och ryktesarbete är relativt nya och komplexa teoretiskt begrepp, var *urvalet* av fallföretag ytterst centralt för hur god förståelse en studie skulle kunna tänkas ge. Valet av fallföretag genomfördes därför med ett antal antaganden som utgångspunkt. De utvalda fallföretagen skulle i urvalsförfarandet, först och främst, kunna antas såväl känna till som reflektera och förklara begreppen rykte och ryktesrisk samt ha ett tydligt formulerat ryktesarbete. Således valdes fallföretagen i viss mån utifrån storlek och historisk erfarenhet eftersom större företag med betydande erfarenhet i respektive bransch kunde antas ha mer att tillföra uppsatsen i termer av kvalitativa insikter. Vidare grundade sig urvalet även i tesen att företag vars verksamhet, utifrån författarnas subjektiva perspektiv, till stor del är beroende av dess rykte, skulle ge mer omfattande bidrag till uppsatsen jämfört med företag där rykte inte är av lika central betydelse. En annan aspekt som spelade in vid valet av fallföretag, var att urvalet skulle ske från så olika industrier som möjligt. Anledningen till detta var att skapa en omfattande förståelse för vilka likheter och skillnader som finns i ryktesarbetet mellan olika branscher istället för att begränsa analysen till väldigt specifika kontextuella förutsättningar. Det faktum att fallföretagen representerar helt olika industrier ökar dessutom uppsatsens generaliserbarhet vilket möjliggör att mer generella slutsatser kan dras jämfört med om alla fallföretag hade befunnit sig i samma industri. Urvalet påverkades vidare av utomstående personers råd och tips för var ovanstående urvalskriterier kunde tänkas bli uppfyllda. Dessutom bidrog synpunkter framkomna i intervjun med PR-konsult Pål Jebsen till vilka företag som slutligen valdes.

Enligt Holme & Solvang (1997) går det att inom fallstudiemetodik att skilja på *informant-* och *respondentintervjuer*. Informantintervjuer avser intervjuer med personer som känner till en företeelse utifrån medan respondentintervjuer avser intervjuer med personer som själva är en del av företeelsen. Eftersom det inom teorin går att urskilja två perspektiv på rykte - ryktesriskperspektivet och det ryktesvårdande perspektivet - och teorin kring ryktesrisk idag är mycket begränsad, genomfördes en inledande informantintervju med den erfarna PR-konsulten Pål Jebsen i syfte att öka förståelsen innan fallstudien genomfördes. Tabell 3 visar de respondent- respektive informantintervjuer som genomfördes i studien. För att få en så omfattande bild som möjligt av företagens ryktesarbete användes de båda perspektiven även som utgångspunkt vid valet av intervjuobjekt i respondentintervjuerna. Dels valdes personer på företagen som kunde täcka in

arbetet med ryktesriskerna och dels valdes personer som hade kunskaper kring det ryktesvårdande arbetet.

FÖRETAG	INTERVJUOBJEKT	BEFATTNING	TIDPUNKT	OMFATTNING	PLATS, ORT
JKL	Pål Jebsen	PR-konsult	2007-04-16	1 timme	JKL, Stockholm
Vin & Sprit	Mats Lindmark	Vice President Group Security & Risk Management	2007-09-02	1,5 timme	Vin & Sprit, Stockholm
Vin & Sprit	Jacob Broberg	Senior Vice President Corporate Affairs & Communications	2007-11-01	1,5 timme	Vin & Sprit, Stockholm
Securitas	Kenneth Miger	Group Risk & Insurance Manager	2007-09-13	1,5 timme	Securitas, Stockholm
Securitas	Gisela Lindstrand	Senior Vice President Corporate Affairs & Communications	2007-10-26	1,5 timme	Securitas, Stockholm
AstraZeneca	Karin Andersson	Compliance Officer	2008-02-16	1,5 timme	Telefonmöte, Stockholm
AstraZeneca	Yvonne Näsström & Malin Ekefalk	Director Corporate Responsibility & Reputation (Sverige respektive globalt)	2008-01-24	1,5 timme	AstraZeneca, Stockholm

Tabell 3: Sammanställning av fallstudiens intervjuer

3.4 STUDIENS TILLFÖRLITLIGHET

3.4.1 Reliabilitet

Enligt Merriam (1994) handlar *reliabilitet* om i vilken utsträckning flera oberoende mätningar ger samma resultat. Söderlund (2005) menar att hur mycket avvikelse som finns mellan det som observerats i studien och det som föreligger i verkligheten på grund av slumpmässiga mätfel. I syfte att säkra uppsatsens reliabilitet ställdes flera snarlika frågor under intervjuerna kring områden som var av avgörande betydelse för uppsatsen. Vidare förde uppsatsförfattarna anteckningar vid intervjutillfällena och endast det material som återfanns i bådas anteckningar inkluderades i uppsatsens empiriska avsnitt.

3.4.2 Validitet

Validitetsbegreppet avser enligt Söderlund (2005) i vilken utsträckning ett mått är befriat från systematiska mätfel, det vill säga huruvida det mäter vad som är avsett att mätas. Enligt Merriam (1994) kan *validitet* i kvalitativa undersökningar uppdelas i *inre* validitet och *yttre* validitet. Den inre validiteten handlar om huruvida undersökarens resultat överensstämmer med verkligheten, medan den yttre validiteten innebär hur generaliserbara resultaten från undersökningen är (Merriam 1994). I denna uppsats har den inre validiteten beaktats i och med att samtliga av de intervjuade personerna givits möjlighet att granska det nedskrivna materialet i efterhand. I de fall där intervjupersonerna upplevt sig missförstådda har materialet i efterhand korrigerats för att på bästa möjliga sätt återge informationen så korrekt som möjligt. Den yttre validiteten som avser undersökningens generaliserbarhet är enligt Merriam (1994) inte primärt eftersträvansvärd vid en kvalitativ undersökning, bland annat på grund av att urvalet ofta görs utifrån ändamålsenighet snarare än efter slumpmässighet. Så är även fallet i denna studie där det begränsade antalet studiesubjekt gör generaliserbarheten låg. Detta måste man som läsare av uppsatsen beakta, speciellt vid läsning av analys- och rekommendationsavsnitten, där vissa försök till generalisering ändå görs. Generaliseringarna har dock gjorts med den yttre validiteten i åtanke och de är därför formulerade med försiktighet.

4. EMPIRI

Vi inleder följande avsnitt med den informantintervju som har genomförts med PR-konsulten Pål Jebsen. Därefter följer de respondentintervjuer som utförts med de tre fallföretagen Vin & Sprit, Securitas och AstraZeneca. Varje intervju redogörs för separat. För att täcka in de båda aspekterna av ryktesarbetet och för att få en så omfattande bild som möjligt valde vi intervjuobjekt från två olika funktioner i företagen; för att få ryktesriskperspektivet intervjuades personer med ansvar för riskfrågor och för att få det ryktesvårdande perspektivet intervjuades personer med ansvar för Corporate Communications.

4.1 INTERVJU MED ÄMNESKUNNIG

JKL är rådgivare inom strategisk kommunikation. De tillhandahåller rådgivning kring bland annat finansiell kommunikation, börsintroduktioner, krishantering, medierelationer, opinionsbildning och lobbying. JKL har cirka 1 000 anställda på 40 kontor runt om i världen.

4.1.1 Intervju med Pål Jebsen

Pål Jebsen är PR-konsult, partner och styrelseordförande i PR-nätverket MS&L, vilket är en del av JKL Group. Han har lång erfarenhet från PR-branschen och har tidigare varit VD för PR-byrå Burson Marsteller.

4.1.1.1 Synen på ryktesrisk och ryktesriskområden

Risk är enligt Pål Jebsen ett mycket centralt begrepp i dagens samhälle. Enligt Jebsen är människor idag, generellt sett, mer varse om risker och synen på vad som utgör en risk har förändrats.

Anledningen till detta, menar han, är att vi idag ständigt påminns om de risker som omger oss, exempelvis vid den allt mer omfattande säkerhetskontrollen vid en flygresa. Vidare, hävdar Jebsen, blir människor allt mer riskbenägna men vi väljer idag att sortera riskbeteenden i olika fack beroende på risktyp och situation. Till exempel så väljer vi att utsätta oss för den risk som den innebär att sätta sig i ett flygplan, medan vi kanske väljer bort att röka.

Pål Jebsen ser ryktesrisk som den risk som hotar företagets rykte. Detta hot är vanligtvis större än hotet associerat med andra risktyper, eftersom det ofta kan skada företaget i fråga mer. Exempelvis är ett kemiföretag väl medvetet om riskerna förknippade med de farliga ämnena och de direkta konsekvenserna av till exempel läckage men om företagets miljömässiga tillkortakommanden offentliggörs och skadar företagets rykte, är det ofta svårare att hantera och tar längre tid att reda upp. Ytterligare ett problem i sammanhanget, säger Jebsen, är att denna typ av ”mjukare” risker riskerar att falla mellan stolarna hos exempelvis informationsavdelningen, risk management-

avdelningen och marknadsavdelningen och man saknar därmed en tydlig bild av vem som ”äger” händelsen. Jebsen menar dock ändå att företag i allt högre utsträckning börjat bli varse om ryktesriskens betydelse. De ryktesmässiga riskerna har både ökat och hamnat mer i fokus idag jämfört med tidigare. Företag upplever mer granskning idag än någonsin tidigare och företagsledningarna inser numera att små incidenter kan, fel hanterat, sätta stora värden på spel. I och med det snabba informationsflödet kan kritik och negativ publicitet ge mycket snabba och kraftiga effekter på företagets varumärke, affärer och lönsamhet. Dessutom, tillägger Jebsen, har problematiken ökat då företag, i allt högre utsträckning, aktivt börjat sprida ofördelaktig information om konkurrenterna i syfte att skada deras rykte och därmed förbättra sin egen position på marknaden.

Som svar på frågan om vilka ryktesriskområden som påverkar företagets ryktesrisk säger Jebsen att ”de viktigaste ryktesriskområdena är de som utgörs av mjuka faktorer och som har att göra med ledande befattningshavares *personliga tillkortakommanden*.” Exempel på sådana kan vara ett uppdagande av VD:ns kriminella förflutna eller omoraliska beteende i privatlivet. Den här typen av problem är svårast att hantera i media och spiller direkt över på företaget som helhet, trots att de endast berör en individ. Jebsen menar vidare att även interna ryktesriskområden på organisationsnivå, såsom brister avseende *arbetsrätt*, *miljöhänsyn* eller *företagets agerande* i stort, påverkar företagets ryktesrisk. Slutligen finns det, enligt Jebsen, externa ryktesriskområden som påverkar ryktet, såsom då *tillkortakommanden hos externa aktörer* som underleverantörer, samarbetspartners eller kunder drabbar ett företags rykte. Dessa områden är viktiga men mycket svårgreppbara eftersom det kan röra sig om relationer i andra, tredje eller fjärde led.

4.1.1.2 Ryktesriskarbete

Enligt Pål Jebsen går det att arbeta proaktivt med ryktesrisk, även om man aldrig kan kontrollera riskerna till fullo. Han menar att företag kan utgå från en generell approach till ryktesrisk, även om det specifika arbetet måste anpassas till respektive fall. Eftersom ryktesriskområdena kan vara ytterst individuella, gäller det för varje företag att hålla koll på sina olika externa och interna arenor. Exempel på *externa arenor* är enligt Jebsen relationen till *leverantörer* och *samarbetspartners*, medan *interna arenor* bland annat kan innefatta *produktions-* och *distributionsprocesser*. Syftet med detta är att upptäcka svagheter som kan komma att skada företagets rykte.

För att veta vilka områden som man bör fokusera på är det, enligt Jebsen, viktigt att man även gör regelbundna *omvärldsanalyser*. Sådan analys innefattar såväl trendspaning som konkurrentanalys och mediabevakning. Här lyfter Jebsen fram bloggar som särskilt viktiga källor till kunskap. Medan traditionell media ofta kan ge en bra bild av vilka frågor som står på agendan i dagsläget, kan bloggar skapa förståelse för vad som i framtiden kan komma att bli ett problem för ett specifikt företag. Analys av relevanta bloggar ger enligt Jebsen därmed en möjlighet till proaktivt ryktesriskarbete. Det är även viktigt att i omvärldsanalysen hålla sig ajour med hur exempelvis konkurrenter utvecklas och agerar då man i konsumenternas ögon ständigt jämförs med dem.

När man som företag skapat en bild av vilka ryktesriskområden företaget har, består nästa steg enligt Jebsen av regelbundna *riskinventeringar* där företagen tittar på vilka faktorer med koppling till verksamheten som kan utgöra hot mot ryktet. Det har, menar Jebsen, blivit allt vanligare att företag gör sådana riskinventeringar på sak, person, och organisationsnivå vilket han menar är en naturlig del av produktionscykeln. Syftet med riskinventeringen är att skapa förståelse för vilka riskfaktorer som är mest kritiska och därmed bör prioriteras.

Utöver att kartlägga och inventera ryktesriskområdena framhåller Jebsen slutligen vikten av *etik* i ett proaktivt ryktesriskarbete. I och med samhällets ökade krav på att företag ska bete sig etiskt korrekt har det blivit nödvändigt för företag att ”städa upp på sin egen bakgård” och se över sitt etiska agerande. Det är tydligt att företag har börjat inse detta, vilket man, enligt Jebsen, bland annat kan se genom den ökade tillsättningen av etikchefer och engagemanget i CSR-aktiviteter.

4.2 INTERVJUER MED FALLFÖRETAGEN

Samtliga av de tre fallföretagen agerar på en global marknad. Vin & Sprit är ett statligt ägt spritdryckesföretag med verksamhet i elva länder och försäljning på 126 marknader. I produktportföljen ingår bland annat det egna varumärket Absolut Vodka. Securitas är ett säkerhetsbolag med verksamhet i över 30 länder som bland annat tillhandahåller specialiserad bevakning, mobila säkerhetstjänster, monitoring och konsulttjänster. AstraZeneca är ett läkemedelsbolag med en världsledande ställning inom mage/tarm, cancer och smärtlindring. Det har forskningsanläggningar i åtta länder och deras produkter säljs i över 100 länder.

4.3 FALLFÖRETAG 1: VIN & SPRIT

4.3.1 Intervju med Mats Lindmark

Mats Lindmark är chef för avdelningen Group Security & Risk Management, som är en stabsfunktion inom V&S group. Han har en bakgrund som polis och har varit verksam inom Vin & Sprit sedan år 2000.

4.3.1.1 Vin & Sprits syn på ryktesrisk och ryktesriskområden

Mats Lindmark inleder intervjun med att betona betydelsen av ett tydligt och välorganiserat riskmanagementarbete. Att detta är en viktig fråga för Vin & Sprit bekräftas också av att området Group Security & Risk Management utgör en självständig och tydligt avgränsad funktion i Vin & Sprits organisationsstruktur som regelbundet rapporterar till bolagets koncernledning.

Lindmark definierar risk som en kombination av sannolikhet och påverkan. Han menar att det är praktiskt omöjligt för ett företag att helt eliminera risker eftersom all affärsverksamhet medför ett nödvändigt risktagande. Lindmark menar att en risk består av två sidor, affärsmöjligheter och hot. Ett effektivt riskarbete handlar om att identifiera, undersöka, fastställa, kontrollera och följa upp risker, för att på ett bra sätt kunna väga dessa två sidor mot varandra. Det handlar alltså om att minimera snarare än att eliminera hoten, förklarar Lindmark.

En av de viktigaste frågorna att beakta i syfte att skydda sitt rykte, och därmed minimera sin ryktesrisk, är enligt Lindmark den som berör varumärkesintrång och produktförfalskning.

Varumärkesintrång faller under den juridiska avdelningen medan *produktförfalskning* är ett kritiskt ryktesriskområde för Lindmark. En av anledningarna till detta är att alkohol är livsmedelklassat och därmed måste uppfylla vissa grundkvalitetskrav. Ryktesrisken ligger i att olagliga förfälskningar som säljs under Vin & Sprits varumärken kan medföra att konsumenten upplever kvalitén som dålig eller i värsta fall skadas av innehållet. Förfälskning förekommer i form av återfyllnad av sprit i exempelvis

Absolut Vodkaflaskor, utspädning och ren förfalskning där både flaska och innehåll är felaktig. Enligt Lindmark utgörs 5-8 procent av världens alkoholhandel av förfalskningar och handeln omsätter runt 500 miljarder dollar per år. Förfalskning är, enligt Lindmark, den i särklass viktigaste riskområdet och han lägger därför runt 40 procent av sin arbetstid på att hantera den.

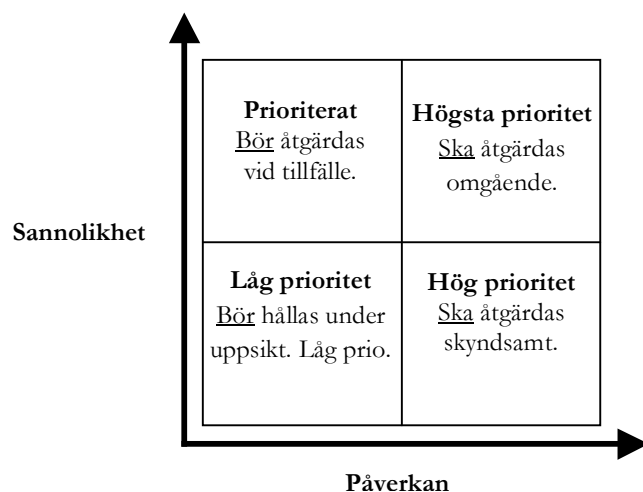
Utöver förfalskning identifierar Lindmark ytterligare två kritiska ryktesriskområden: *leverantörer* och *miljöfrågor*. Leverantörerna är ett viktigt område eftersom Vin & Sprits rykte kan komma att skadas om någon av dessa beter sig illa, utifrån samhällets etiska normer och krav. Miljöfrågan är enligt Lindmark också ett kritiskt område eftersom det ställs allt högre krav i samhället på att företag tar sitt miljömässiga ansvar. Den är även av central betydelse för Vin & Sprits rykte eftersom alkoholtillverkning kan ha en negativ miljöpåverkan.

4.3.1.2 Vin & Spris ryktesriskarbete

Syftet med Vin & Sprits riskarbete generellt, menar Lindmark, är att skydda bolagets tillgångar och konkurrensförmåga. Tillgångarna definieras som medarbetare, varumärke och rykte, egendom, kund och konsument, resultat & marknadsanalys, samarbetspartners, unik know-how samt framtidsplaner och strategier. Vin & Sprit har valt att tydliggöra de olika riskkategorier som företaget har att förhålla sig till genom en modell där riskerna delas upp i olika kategorier. Dessa riskkategorier definierar Vin & Sprit som: legala-, finansiella-, operativa-, affärsmässiga-, fysiska-, redovisings- och renommémrisker. Lindmark påpekar att ryktesrisken⁷ är en av de viktigaste om inte den allra viktigaste risken som företag har att beakta i dag. Lindmark invänder därför till viss del emot den riskkategorisering som Vin & Sprit använder sig av. Han menar att ryktesriskerna genomsyrar varje riskkategori då exempelvis en fysisk risk i form av en fabrik med bristande personsäkerhet likväl utgör en risk för att företagets rykte i förlängningen skadas om exempelvis en allvarlig olycka inträffar.

⁷ Begreppet renommémrisk som används inom Vin & Sprit motsvarar det som i uppsatsen valt att benämnas som ryktesrisk

Vin & Sprit har idag inget formellt forum som enskilt behandlar ryktesrisk, däremot har man, enligt Lindmark, ett *riskråd* som bland annat hanterar dessa frågor. Riskrådet sammanträder två till tre gånger per år eller vid behov och består utöver Lindmark av sju personer med olika funktioner inom företaget, där Jacob Broberg, Senior Vice President of Corporate Affairs & Corporate Communications och ytterligare tre personer representerar koncernledningen. Här återfinns också representanter för de tre affärsområdena, V&S Wine, Absolut Spirits och Distillers. Syftet med riskrådet är, säger Lindmark, att löpande försöka hålla sig uppdaterade på de större riskerna som företaget står och kan komma att ställas inför. Under sammanträdena förs alla olika risktyper upp på bordet och man går igenom de större riskerna. Risker som enligt riskrådet bedöms utgöra ett hot mot företagets rykte placeras in i en *riskmatris*, utvecklad av Vin & Sprit. Fyrfältsmatrisens Y-axel visar sannolikhet och X-axeln påverkan (se modell 2).



Modell 2: Vin & Sprits riskmatris

Lindmark berättar att de risker som faller inom den övre högra rutan omedelbart måste åtgärdas, medan riskerna i den nedre högra rutan bör beaktas inom en relativt snar framtid. Riskmatrisen används enligt Lindmark inte bara vid riskrådets sammanträden utan också vid riskutvärderingar på andra nivåer i företaget. Lindmark berättar att han gör riskutvärderingar såväl på utlandskontor på ledningsnivå som på enskilda fabriker på produktionsnivå, om behov föreligger. Även strategiska samarbetspartners blir föremål för analyserna. Därmed är de risker som beaktas med hjälp av riskmatrisen varierande beroende på vilken nivå i företaget som den används på.

I diskussionen kring arbetet med ryktesriskområdena betonar Lindmark vikten av intern samordning. Han berättar att han därför, utöver riskrådet, även har informellt och nära samarbete med såväl produktutveckling som marknadsavdelning och kommunikationsavdelning, vilket enligt Lindmark möjliggörs av att Vin & Sprit har en platt organisation. Risken finns annars, menar Lindmark, att ryktet skadas. Detta kan till exempel ske om informationsavdelningen går ut med information om Vin & Sprits miljökrav på leverantörer, men som de sedan inte lever upp till.

Utöver detta anser Lindmark att tydliga regler, system och rutiner är viktiga för att göra alla medarbetare medvetna om hur de ska bete sig och agera, såväl internt som externt. Lindmark menar att det är viktigt för Vin & Sprit att vara medvetna om vilka signaler de skickar ut - speciellt eftersom företaget producerar kontroversiella produkter. Viktiga grundbultar för detta arbete är företags vision och den uppförandekod som Vin & Sprit arbetar utifrån.

För att hantera ryktesriskområdet *förfalskning* arbetar Vin & Sprit för att upprätthålla en bra dialog med externa parter som kommer i kontakt med deras produkter, såsom konsumenter, distributörer, restauranger och grossister. Man är noga med att följa upp tipsares rapporteringar och konsumentklagomål, för att snabbt kunna agera vid antydning om olaglig verksamhet, eller eventuella kvalitetsbrister. Lindmark berättar även att Vin & Sprit samarbetar med *polis, tull* och *andra myndigheter* för att komma till rätta med förfalskningar. Till sin hjälp med att komma åt problemet, har man enligt Lindmark även den världsomspännande branschorganisationen *International Federation of Spirits Producers* (IFSP), som är en branschgemensam intresseorganisation vars huvdsyfte är att motarbeta varumärkesförfalskning. IFSP sköter samordning, spaning och utredning och utbildning på internationell nivå samtidigt som de håller i årliga seminarier och arbetar med lobbying i avsikt att öka förståelsen omkring de skadliga effekterna av varumärkesintrång och förfalskning. När Vin & Sprit får in en rapport eller tips om att förfalskning av deras produkter förekommer, åker Lindmark personligen ut på fältet och utför kontroller. Om det visar sig att brott föreligger gör Vin & Sprit sitt bästa för att minimera skadan, genom att försöka spåra och stoppa försäljningen av de förfalskade produkterna och allt dokumenteras noggrant.

För att hantera det andra ryktesriskområdet, *leverantörer*, har Vin & Sprit utvecklat ett speciellt verktyg för utvärdering av dessa. Verktyget kallas, berättar Lindmark, för *Supplier Evaluation Form* och utvärderar nya och befintliga leverantörer avseende hur väl de uppfyller Vin & Sprits krav på miljö,

etik och socialt ansvar. Vin & Sprints så kallade ”affärsetiska uppförandekod”, benämnd COBEC – Code of Business Ethics and Conduct, ska enligt Lindmark genomsyra alla delar av företagets verksamhet och den har även legat till grund för utvärderingen av leverantörerna. Supplier Evaluation Form finns tillgänglig på Vin & Sprints intranät och används vid all upphandling. Ansvaret för att en sådan utvärdering utförs ligger på respektive affärsområdeschef.

För att kontrollera och minimera riskerna på området *miljö*, har en detaljerad *miljöpolicyn* införts i Vin & Sprints uppförandekod. Syftet med miljöarbetet är att minimera varje affärsenhets påverkan på miljön och man försöker att, enligt ett EG-direktiv, undvika råvaror eller ingredienser där genetiskt modifierade organismer ingår eller har använts i framställningen. Vidare berättar Lindmark att Vin & Sprit inte bara ställer miljömässiga krav på sina leverantörer, utan de har även miljöpolicyn som utgångspunkt i valet av affärspartners.

4.3.2 Intervju med Jacob Broberg

Jacob Broberg har arbetat som Senior Vice President Corporate Communications & Corporate Affairs för Vin & Sprit sedan två år tillbaka. Han har tidigare varit informationschef för Electrolux AB samt presschef för dåvarande Statsminister Carl Bildt och sedermera för hela Moderata samlingspartiet.

4.3.2.1 Vin & Sprints syn på rykte

Enligt Broberg är ryktet det som folk spontant säger om ett företag. Broberg anser även att det, för de som jobbat länge inom kommunikationsbranschen, sitter i ryggmärgen att företagets rykte är mycket viktigt. Beaktandet av rykte och arbetet med dessa frågor har därför alltid funnits med i bilden enligt Broberg. Företag med ett gott rykte blir lättare ”förlåtna” i händelse av en kris; ju större förtroendekapital ett företag har desto större utrymme för misstag finns det. Som exempel nämner Broberg IKEA som har ett stort förtroendekapital, ett grundmurat gott rykte och anses vara bäst på allt. Därför har man, enligt Broberg, inte drabbats alls lika hårt av de skandaler rörande barnarbete och grundarens påstådda nazistiska förflutna, som man skulle ha gjort om man haft ett sämre rykte från början. Broberg anser dessutom att Vin & Sprit, utifrån ett ryktesperspektiv, arbetar i uppförsbacke eftersom de befinner sig i vad han benämner som njutningsbranschen vilken till viss del är förknippad med missbruk och sociala problem.

4.3.2.2 Ryktesvårdande arbete i Vin & Sprit

Vin & Sprit ryktesvårdande arbete tar, enligt Broberg, sin utgångspunkt hos de viktigaste intressenterna. Enligt Broberg har arbetet med att bygga ett gott rykte tidigare fokuserats relativt ensidigt på intressentgruppen opinionsbildare och mer specifikt på journalister. Man har dock på senare tid börjat inse att ett framgångsrikt ryktesuppbyggande arbete måste ske på en högre strategisk nivå och riktas mot flera av företagets kritiska intressenter. Dessa är enligt Broberg, förutom *opinionsbildare*, *studenter*, såkallade *business influentials*⁸, och *kunder och konsumenter*.

Vin & Sprit anordnar sporadiskt *seminarier* där syftet är att bygga upp ett förtroendekapital och stärka företagets rykte bland dessa intressenter. Det senaste exemplet på ett sådant seminarium, då riktat mot *business influentials*, var den såkallade Vin & Sprit Summit där 70 toppchefer från näringslivet bjöds in för att diskutera och utbyta kunskaper kring hur företag bygger och skapar starka varumärken. Broberg menar att man genom denna typ av seminarium får möjlighet att berätta om Vin & Sprit samt att etablera och stärka sitt rykte hos de viktiga intressenterna. Eftersom de inbjudna på seminariet hade höga positioner och var inflytelserika i näringslivet menar Broberg också att man försäkras om att företagets rykte sprids från auktoritära och trovärdiga källor. Även för *studenter* arrangerar Vin & Sprit seminarier av liknande typ. Syftet är att stärka sitt rykte hos denna grupp och på så sätt attrahera kompetent framtida personal, ett arbete som Broberg benämner som ”employer branding”. Broberg betonar att marknadsföringen för alkoholhaltiga drycker är hårt reglerad varför denna typ av ryktespåverkande events kombinerat med *PR-insatser* är viktiga kanaler för V&S i kommunikationen gentemot omgivande intressenter.

En åtgärd som Broberg lyfter fram, som exempel på hur man arbetar för att stärka sitt rykte hos intressentgrupperna *kunder och konsumenter*, är de *publikationer* som företaget ger ut. En av dessa publikationer är den såkallade Vin & Sprit Monitor, vilket är en marknadsrapport där utveckling och trender på marknaden återges. En annan är magasinet Prova, vilken av Broberg beskrivs som ”en digital inspirationskälla i gourmetvärlden”. Syftet med den här typen av publikationer är, enligt Broberg, för Vin & Sprit att visa sig som en kunskapsledare som befinner sig i framkant av utvecklingen och som tillhandahåller hög kvalitet.

⁸ Vilket av Broberg definieras som personer eller grupper av personer som har inflytande i näringslivet.

Broberg förklarar även att Vin & Sprit lägger stor möda på en proaktiv kommunikation gentemot *media*. Man anordnar *pressträffar* och har kontinuerlig kontakt med utvalda journalister för att på så sätt underhålla sin relation till denna viktiga intressent. För att följa upp detta arbete följer Vin & Sprit regelbundet upp vad som skrivs om företaget i media genom *tracking* och *mediaanalys*. Fokus här ligger på att mäta i vilken utsträckning företagets fyra kärnvärden; dynamik, ansvarstagande, innovation och långsiktiga prestationer återspeglas i medias beskrivningar.

Vin & Sprits *CSR-arbete*, vilket enligt Broberg är en viktig del i det ryktesvårdande arbetet, har sin utgångspunkt i företagets affärsetiska uppförandekod (COBEC). I denna uppförandekod ingår de fyra hörnstenarna miljö, marknad, arbetsplats, samt samhälle och det övergripande målet med koden är att uppträda etiskt och ansvarsfullt på alla områden för att på så sätt upprätthålla sitt rykte. Inom marknadsföring handlar det främst om att se till att följa de stränga bestämmelser som reglerar kommunikation av alkoholhaltiga drycker. På miljöområdet tar Broberg upp tre exempel på hur företaget engagerar sig. För det första deltar Vin & Sprit, enligt Broberg, i ett projekt i Mocambique där man stödjer ekologiskt jordbruk. För det andra försöker Vin & Sprit att resurseffektivisera sina tillverkningsprocesser, för att på så sätt minska skadliga utsläpp och minska miljöpåverkan. Det sista exemplet som Broberg tar upp är att företaget kompenserar för en del av de koldioxidutsläpp man genererar genom att plantera motsvarande mängd nya träd. Detta projekt omfattar dock inte alla Vin & Sprits produktionsanläggningar i världen utan enbart dem som lever upp till företagets miljömässiga målsättningar. Inte förrän alla fabriker omfattas av trädplanteringsprojektet kommer Vin & Sprit lägga vikt vid att kommunicera sitt miljöarbete utåt. Anledningen till detta är enligt Broberg att man vill undvika att skapa sig ett gott rykte på miljöområdet som man sedan inte kan leva upp till.

Slutligen, gällande hörnstenen samhälle, menar Broberg att målet är att utöva vad han kallar för ”good citizenship”. Som exempel på detta nämner Broberg att Vin & Sprit sponsrar alkohol- och drogfria discon i fryshuset, ger finansiella bidrag till infrastrukturen på ön St. Croix i Västindien, där man har tillverkningsanläggningar, samt att man bidrar till återuppbyggnaden av New Orleans efter orkanen Katrina. Broberg återkommer, flera gånger under intervjun, till att nyckeln till ett gott rykte ligger i att bygga ett förtroendekapital. För att kunna göra detta mot externa intressenter måste man också se till att ha ett grundmurat förtroende internt hos sina *medarbetare*. Vin & Sprit lägger därför

betydande resurser på den *interna kommunikationen*. De utbildar även sina anställda i etik & moral och lägger stor vikt vid att de anställda skall agera utifrån den affärsetiska uppförandekoden.

4.4 FALLFÖRETAG 2: SECURITAS

4.4.1 Intervju med Kenneth Miger

Kenneth Miger är Group Risk & Insurance Manager vid Securitas AB. Miger har arbetat vid Securitas sedan mars 2005 och har tidigare varit verksam inom risk managementområdet vid bland annat Scania och Electrolux.

4.4.1.1 Securitas syn på ryktesrisk och ryktesriskområden

Kenneth Miger definierar ryktesrisk som "en händelse som skadar kundens förtroende för uppdragsgivaren" och menar att ryktet är av central betydelse för Securitas. "Eftersom vi inte har några direkta tillgångar att tala om, förutom vår personal, blir vårt rykte en central tillgång i vår verksamhet" säger Miger. Dessutom är Securitas särskilt beroende av ett gott rykte, eftersom verksamheten går ut på att tillhandahålla säkerhet och trygghet till kunderna. Därmed är det viktigt för Securitas att kunna hantera risken förknippad med ryktet, även om den enligt Miger är en svårhanterbar risk som både är svårsmätbar och till viss del ogripbar.

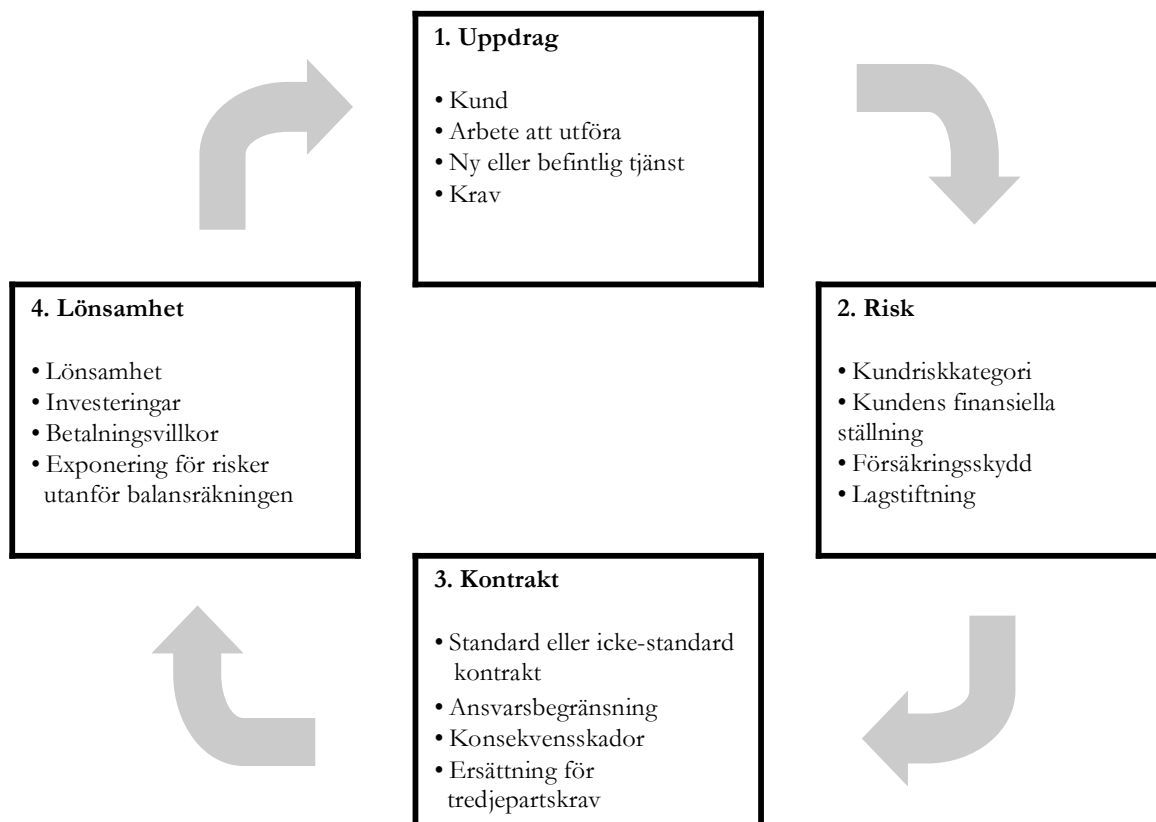
Securitas risksituation är enligt Miger speciell på grund av verksamhetens art. Eftersom företaget inte har några betydande materiella tillgångar att skydda består Securitas riskarbete snarare i att minimera kundernas säkerhetsrisker. Därmed ökar Securitas risker indirekt i takt med att kundernas risker ökar, eftersom det då blir svårare för Securitas att utföra sitt jobb. "Eftersom vårt jobb är att hantera kundernas risker genom de säkerhets- och bevakningstjänster vi tillhandahåller, är de risker vi utsätts för egentligen våra kunders risker" säger Miger. Vidare har Securitas idag endast ett fåtal leverantörer och samarbetspartners jämfört med tillverkande företag. Dessa är obetydliga för Securitas kärnverksamhet och i och med det spelar leverantörers och samarbetspartners beteende inte heller någon avgörande roll för hur företags ryktesrisk ser ut, säger Miger. Istället, menar han, är företags rykte huvudsakligen beroende av hur väl Securitas utför sina tjänster och därmed är det företags viktigaste resurs – *personalen* - som utgör det huvudsakliga ryktesriskområdet. Enligt Miger finns det två huvudsakliga risker som är avgörande på det här området: utförda tjänster som inte uppfyller kundens förväntningar och utförda tjänster som orsakar problem för kunden, exempelvis oärlig och opålitlig personal.

4.4.1.2 Securitas ryktesriskarbete

Kenneth Miger framhäver två huvudsakliga delar som utgör fundamenten i ryktesriskarbetet hos Securitas. Den första delen är *rekryteringsprocessen*. Eftersom personalen kan sägas utgöra Securitas främsta tillgång är det viktigt att kvalitetssäkra den tillgången, menar Miger. Det gör Securitas genom en noggrann och genomarbetad rekryteringsprocess. Processen består dels i bakgrundsscreening av nya medarbetare för att försäkra sig om att dessa exempelvis inte har något kriminellt förflutet eller annan komprometterande historik, som kan påverka arbetets utförande och skada företagets rykte. Vidare väljer Securitas att sköta all rekrytering själva och att inte utallokera funktionen, i syfte att bibehålla bästa möjliga kontroll. Slutligen genomförde man för ett antal år sedan en höjning av lönerna inom företaget. "Vi har en, relativt sett, hög lönenivå för våra väktare för att höja statusen på yrket och därmed attrahera kompetent och motiverad personal" säger Miger. Det strategiska beslutet att höja lönenivån leder, enligt Miger, såväl till minskade risker som till ökad lönsamhet för företaget.

Den andra delen i ryktesriskarbetet hos Securitas är den *risk-managementmodell* som man ständigt använder sig av vid utvärdering av affärsrisker (se modell 3). Denna modell är enligt Miger mer fokuserad på en generell riskanalys av företagets kunder snarare än på ryktesrisk som sådan men eftersom det, som tidigare nämnts, är kundernas risker som i sin tur utgör Securitas risker är den central för att kvalitetssäkra verksamheten och därmed minimera företagets ryktesrisk.

Modellens första steg, *uppdrag*, består i en analys av storlek och varaktighet på ett uppdrag. I detta skede tittar man på huruvida ett behov av särskild utbildning eller arbetsledning föreligger, vilket åter igen knyter an till den betydelse tjänsternas kvalitet har på företagets risknivå. I steg två i modellen, *risk*, går Securitas noggrant igenom kundernas finansiella ställning och de risker som kundföretagen utsätts för. Här ligger såväl en översikt av försäkringsbehov och vilka lagstiftningar som kundföretaget har att rätta sig till, som en analys av mer mjuka risktyper såsom kundföretagets rykte och trovärdighet. Steg tre i modellen, *kontrakt*, är enligt Miger den del där ansvarsfördelning och skadeersättning för tredjepartskrav avhandlas i syfte att säkerställa villkoren under vilka Securitas utför sina tjänster åt kunden. Även här finns tankar kring ryktesrisk närvarande, då klara och tydliga spelregler företagen emellan minimerar risken för att tvister och därtill relaterad negativ publicitet kan orsaka skada på Securitas rykte. Det sista steget i modellen, *lönsamhet*, handlar enligt Miger om att bedöma lönsamheten i uppdraget samt en generell bedömning av huruvida tillräcklig lönsamhet genereras i förhållande till riskerna som uppdraget medför.



Modell 3: Securitas modell för utvärdering av affärsrisker

Riskarbetet inom Securitas är enligt Miger inte begränsat till huvudkontorets arbete. Enligt Miger presenterar varje division inom Securitas årligen en affärsplan för riskarbetet i samband med budgetprocessen. Dessutom hålls regelbundet så kallade *Business Risk Evaluation Workshops*, vilka består i att företaget kontrollerar att de olika divisionerna följer huvudkontorets riktlinjer kring riskarbete. Under dessa workshops går man igenom hur respektive land arbetar utifrån riskmodellen.

4.4.2 Intervju med Gisela Lindstrand

Gisela Lindstrand är Senior Vice President Corporate Affairs & Communications på Securitas och sitter med i koncernledningen. Hon ansvarar för Securitas interna och externa kommunikation. Tidigare har hon varit kommunikationsansvarig Pfizer och NCC, hon har även varit politiskt sakkunnig och pressekreterare åt f.d. statsminister Ingvar Carlsson.

4.4.2.1 Securitas syn på rykte

Lindstrand ser på rykte som den bild omgivningen har av ett företag. ”Ett rykte är något som genomsyrar företaget och finns närvarande på ett mer ogripbart sätt än till exempel ett varumärke”, säger Lindstrand. Enligt Lindstrand har rykte och varumärke mycket gemensamt, men ett varumärke kan man lättare hantera och arbeta strategiskt med; rykte är svårare att kontrollera och förändra än bilden av ett varumärke. Enligt Lindstrand drabbas företag som negligerat varumärkes- och ryktesarbete hårdare av negativ publicitet eller liknande. När företag inte har arbetat proaktivt med sitt rykte och laddat det positivt blir de mer sårbara vid en kris.

Lindstrand ser flera viktiga fördelar med att bygga upp ett starkt, bra rykte för Securitas. Hon beskriver ryktets betydelse med ett positivt cirkelresonemang: Ett gott rykte gör att Securitas får fler kunder, vilket förbättrar deras finansiella resultat. Detta, i sin tur, gör att företaget kan betala ut högre löner till sina anställda, vilket resulterar i att man attraherar mer kompetent personal. Mer kompetent personal gör att Securitas kan erbjuda sina kunder mer kvalificerade lösningar och därmed ta mer betalt. Detta medför i sin tur ett mer tillfredsställande arbete för de anställda och därmed minskad personalomsättning samtidigt som det ökar trovärdigheten hos kunderna vilket ytterligare förbättrar Securitas rykte.

4.4.2.2 Securitas ryktesarbete

Som branschledare får Securitas, enligt Lindstrand, ta på sig mycket av det som händer i branschen. Till exempel får de ofta klä skott när krogvakter betar sig illa, trots att Securitas inte tillhandahåller denna typ av tjänst. Eftersom branschen, till viss del, har ett tvivelaktigt rykte och eftersom Securitas inte kan påverka hur andra aktörer betar sig är det av stor vikt att Securitas arbetar med sitt rykte.

För att kunna skapa en positiv bild av Securitas måste man, enligt Lindstrand, börja med att definiera sig själv och bestämma vilket typ av företag man är. ”Är vi ett hyra-ut-muskel-företag, teknikföretag, bevakningsföretag eller säkerhetsföretag - hur ser vi på oss själva?”, menar Lindstrand är viktiga

frågor att svara på. Det är viktigt att ha en tydlig positionering, en plattform för att kommunicera ett erbjudande. För att undvika att det blir ett gap mellan verklighet och förväntningar, vilket kan resultera i att ryktet tar skada, är det viktigt att man tänker sig för innan man går ut och kommunicerar till omgivningen. Det gäller att vara lyhörd för kundernas och omgivningens förväntningar och försöka att leva upp till dem, men det är först när man väl gjort det som man kan kommunicera det. Annars finns även risken att man får kritik i media för att inte leverera det man lovat. Givet att ett företag bryter mot någon norm i samhället är media hårdare mot det företag som inte håller sina löften än mot dem som inte lovat något från början. För att undvika att hamna i en sådan situation är det, enligt Lindstrand, viktigt att mäta hur företagets rykte är hos de olika *intressenterna*. Securitas är medvetna om detta och har planer för hur detta skall utvecklas.

Även om Securitas inte har något renodlat ryktesvårdande arbete, identifierar Lindstrand två huvudsakliga intressentgrupper där det är viktigt för Securitas att ha ett gott rykte. Den allra viktigaste intressenten är enligt Lindstrand företagets *medarbetare*. Eftersom Securitas är en mycket platt organisation, har många medarbetare en relation till företagets kunder. De anställda är således företagets främsta ansikte utåt och kan på så sätt påverka Securitas rykte vid varje möte med kund. De anställda är även av yttersta vikt då det gäller ryktet hos allmänheten, eftersom allmänheten oftast möter företaget via deras personal såsom exempelvis väktare i ett köpcentrum eller säkerhetspersonal på en flygplats. *Internkommunikation* är ett verktyg i Securitas ryktesarbete gentemot medarbetarna och Securitas *utbildar* därför sina chefer inom detta område. Eftersom de anställda är den viktigaste tillgången är det viktigt att de är införstådda med företagets *värderingar* ärlighet, vaksamhet och hjälpsamhet, men även att alla inom organisationen känner sig som en del av, vad Lindstrand betecknar som "Securitasandan". "Man ska kunna väcka en medarbetare mitt i natten och de ska automatiskt kunna beskriva vad Securitas står för", säger Lindstrand.

En annan viktig intressent som Securitas arbetar mot är *media*. Det är viktigt för Securitas att ha en förtroendefull relation till journalister, så att man i så stor mån som möjligt kan påverka medias bild av företaget. Securitas är idag bättre på att förstå medias behov och är därför mer öppna gentemot media. Securitas har en struktur för hur media ska hanteras, av vem och vid vilket tillfälle, och man har kontinuerlig *mediaträning* av offentliga personer i företaget. Lindstrand menar att Securitas genom att se till att de är lättillgängliga, alltid talar sanning och är service minded skapar en bra relation till journalister. Genom en sådan relation har företaget även möjlighet till att bli ett referensföretag, det

vill säga få bli det företag som representerar branschen och kommentera aktuella händelser i media. Med hjälp av bland annat *pressreleaser* kommunicerar Securitas aktivt en positiv bild av företaget gentemot media. Man har, enligt Lindstrand, ett aktivt *PR-arbete* såväl i kris som i goda tider, som hela tiden syftar till att sprida Securitas kärnvärden. Detta arbete kompletteras med en löpande *mediaanalys* där man följer upp vilken bild media ger av Securitas.

Avslutningsvis säger Lindstrand att Securitas vill utvecklas inom CSR-området, eftersom hon anser att det är ett viktigt verktyg för att skapa ett gott rykte på ett generellt plan. Man har idag inget uttalat CSR-arbete men vill så snart som möjligt komma igång med detta. Exempel på hur ett sådant arbete skulle kunna se ut är att säkerställa att det fåtal underleverantörer som Securitas har, är kvalitetssäkrade med avseende på arbetsförhållanden och miljöhänsyn.

4.5 FALLFÖRETAG 3: ASTRAZENECA

4.5.1 Intervju med Karin Andersson

Karin Andersson är Compliance Officer på AstraZeneca. Hon är auktoriserad revisor och har varit på företaget sedan 2003. Tidigare har hon varit verksam som revisor inom ett antal olika företag.

4.5.1.1 AstraZenecas syn på ryktesrisk och ryktesriskområden

Karin Andersson inleder med att säga att rykte⁹ och riskerna förknippade med detta har blivit en allt viktigare fråga för företag. ”Idag är det inte längre byggnader som brinner som är i fokus, utan snarare är det företagens rykte i allmänhetens ögon som ligger högst på riskagendan.” Allmänheten ställer större krav på företags agerande och bedömer dem i allt större utsträckning utifrån detta, menar Andersson. Enligt Andersson är ryktesrisk den risk som kan innebära att ett företags rykte och förtroendekapital skadas och företag har allt mer börjat inse att det är i relationen till kunder och andra omgivande intressenter, snarare än i ett starkt finansiellt resultat, som rykte och förtroendekapital byggs upp. Det finansiella resultatet, fortsätter Andersson, är snarare en effekt av det rykte och förtroende man skapat hos de kritiska intressenterna, eftersom dåligt rykte kan innebära förlorade kunder och minskad omsättning.

Andersson identifierar fyra huvudsakliga ryktesriskområden som AstraZeneca har att fokusera på: *patientsäkerhet*, *mutor och bestickning*, läkemedel i *miljön* och *djurförsök*. För det första, då det för vissa företag främst handlar om produktkvalitet eller produktens prestanda i olika avseenden, är det för AstraZeneca istället *patientsäkerhet* och patientens välbefinnande som utgör ett viktigt ryktesriskområde. Brister hos läkemedel kan få förödande konsekvenser för patienter och leda till stor skada för AstraZenecas rykte, därmed är patientsäkerheten en av de mest fundamentala ryktesriskområdena. Vidare, menar Andersson, verkar AstraZeneca i en bransch som kan liknas vid en statlig myndighet i det avseendet att den i hög grad vilar på lagstiftning och arbetar på flera områden under strikta regleringar. Man är dessutom ytterst beroende av ett antal intressenter inom den offentliga sektorn, såsom läkare och tillståndsgivande myndigheter. Om misstanke om *mutor och bestickning* uppstod skulle det inte bara drabba AstraZeneca, utan även relationen till viktiga intressenter. Till exempel, menar Andersson, skulle relationen till läkare, vilka i hög grad är beroende av sitt rykte, kunna bli drabbad om misstankar av detta slag skulle riktas mot dem. Därmed är *mutor och bestickning*, även det, ett kritiskt ryktesriskområde. För det tredje berättar Andersson att man på senare år, tack vare en förbättrad analysteknik, upptäckt låga halter av läkemedelsrester i vattenmiljö. Dessa kommer huvudsakligen från patienters utsöndring av läkemedel i samband med behandling. Mängderna är små men man vet ännu inte de långsiktiga konsekvenserna för människor och djur och därmed är det en aktuell fråga. Med anledning av detta identifierar Andersson *miljöpåverkan* som ytterligare ett kritiskt ryktesriskområde för AstraZeneca. Slutligen, ser Andersson *djurförsök* som det sista kritiska ryktesriskområdet. Då AstraZeneca använder sig av djurförsök i sin forskning utsätts de ständigt för kritik och negativ informationsspridning från intresseorganisationer på detta område.

4.5.1.2 AstraZenecas ryktesriskarbete

I diskussionen kring hur AstraZeneca arbetar med att identifiera och minimera sina ryktersrisker, förklarar Andersson att ryktesriskerna går att dela in i tre grupper; vad man måste göra, vad man borde göra och vad som är bra att göra. Riskerna är i många fall kopplade till lagar, regleringar eller policys som myndigheter eller branschorganisationer utfärdar. Det finns även en koppling till de

⁹ AstraZeneca använder anseende i stället för rykte vilket enligt dem är en bättre benämning för att undvika att ordet förväxlas med rykte i dess andra betydelse (jfr. engelskans *rumour*).

målsättningar som företaget internt ställt upp utifrån sin syn på ansvarsfullt företagande och berör således såväl ryktesrisker som man måste åtgärda som ryktesrisker som man bör åtgärda.

AstraZeneca har ett flertal funktioner som arbetar med att kartlägga och hantera ryktesriskerna med avdelningarna *Global Compliance* och *Risk Management* som sammanhållande länkar. Avdelningarna tar fram ramverk och verktyg genom att omsätta externa och interna krav till *interna policies* och *rutiner*. Sådana policies berör, enligt Andersson, samtliga av de fyra riskområdena och handlar om allt ifrån hur företaget skall arbeta med patientsäkerhet till hur man bör genomföra sina djurförsök. De policies som Risk Management-avdelningen utvecklar, påpekar Andersson, är alla inte grundade i lagar och regler. De är även kopplade till de målsättningar som företaget internt ställt upp utifrån sin syn på ansvarsfullt företagande och berör således såväl ryktesrisker som man måste åtgärda som ryktesrisker som man bör åtgärda.

Den andra funktionen som, enligt Andersson, ansvarar för ryktesriskarbetet är *funktionscheferna*. ”Funktionscheferna äger riskerna och är ansvariga för att rutiner och policies följs i det dagliga arbetet”, förklarar Andersson. Ett exempel som Andersson tar upp är funktionschefernas ansvar inom riskområdet patientsäkerhet. Ansvar för patientsäkerheten har här konkretiserats i att *rutiner* och *IT-system* tagits fram för att följa upp de biverkningar som AstraZenecas läkemedel kan ge. Om rapporter om biverkningar inkommer, exempelvis från patienterna själva, registreras detta och beroende på hur allvarliga biverkningarna är, rapporteras de sedan vidare till Läkemedelsverket. Även de biverkningar som identifieras i AstraZenecas program för kliniska prövningar rapporteras in, i strävan att minimera risker kopplade till patienternas säkerhet. Det är i funktionerna på de respektive affärsområdena som den huvudsakliga riskidentifikationen sker, menar Andersson, och ett stort ansvar för ryktesriskarbetet ligger alltså på funktionscheferna.

I och med Global Compliance och funktionschefernas arbete, läggs grunden till att AstraZeneca arbetar med de mest kritiska och aktuella ryktesriskerna kopplade till de huvudsakliga ryktesriskområdena. Utöver detta arbete har man ytterligare en funktion, företags *Issues Management Council*, som enligt Andersson agerar som en *trendspanare* för att identifiera andra områden som ur ett ryktesperspektiv kan komma att bli relevanta för AstraZeneca i framtiden. Enligt Andersson kan företags Issues Management Council, vilken är en tvärfunktionell grupp under företags Public Affairs-avdelning, liknas vid en ”radarskärm som företaget använder sig av för att få en övergripande

bild av potentiella framtida ryktesrisker”. Denna grupp rapporterar till företagets ledning och styrelse och kan, enligt Andersson, på så vis ha inflytande på högsta strategiska nivå.

4.5.2 Intervju med Yvonne Näsström och Malin Ekefalk

Yvonne Näsström är Director Corporate Responsibility & Reputation med ansvar för den svenska marknaden.

Malin Ekefalk innehar samma befattning men med på global nivå.

4.5.2.1 AstraZenecas syn på rykte

Malin Ekefalk definierar rykte som ”intressenternas bild av företaget, grundat i företagets agerande”. Hon anser att rykte har blivit en allt viktigare tillgång för företag i allmänhet och allt fler ryktesrelaterade frågor hamnar på agendan. Det gäller för företag att vara förberedda och inte bara se över sina ryktesrisker utan även arbeta kontinuerligt med att bygga upp sitt rykte.

För AstraZeneca är rykte av mycket stor betydelse. Detta beror, enligt Yvonne Näsström, på verksamhetens art. Processen att utveckla och marknadsföra läkemedel är komplicerad, kostsam, lång och riskfylld, och innehåller, enligt Näsström, flera moment där intressenternas bild av AstraZeneca är direkt avgörande. Ryktet är därmed en nyckeltillgång för AstraZeneca då det påverkar många viktiga beslut som fattas av företagets intressenter - beslut som i sin tur är avgörande för företagets affärer. Exempel på sådana beslut är enligt Näsström myndigheters godkännande och subvention av nya läkemedel eller landstingens och läkares val av läkemedel att förskriva till patienterna. Att ryktet är viktigt för företaget illustreras till exempel vid due diligence-processen som företaget genomför vid förvärv av nya bolag, där rykte är en av de parametrar som noggrant utvärderas.

4.5.2.2 Ryktesvårdande arbete i AstraZeneca

Att ryktet är av kritisk betydelse för AstraZeneca återspeglas i företagets organisationsstruktur. Företaget har två huvudsakliga funktioner inom Corporate Affairs som enbart arbetar med ryktesfrågor: *Corporate Responsibility* och *Reputation*. Dessa stöds av andra funktioner i företaget där fokus ligger mer på riskerna förknippade med ryktet.

Som tidigare nämnts, identifierar AstraZeneca flera olika *intressentgrupper* där rykte är av kritisk betydelse. Dessa intressenters betydelse varierar dock beroende på vilken fas ett läkemedel befinner

sig i. Exempelvis är betydelsen av AstraZenecas rykte hos tillståndsgivande *myndigheter* störst när ett nyutvecklat läkemedel skall godkännas, medan det är hos *landsting* och *läkare* som ryktet är viktigast när den färdiga produkten skall lanseras. Både Ekefalk och Näsström identifierar emellertid gruppen *medarbetare* som den mest kritiska intressenten eftersom det är denna grupp som kommer i kontakt med övriga intressentgrupper i alla olika faser. AstraZeneca ser på sina anställda som ambassadörer och begreppet "every interaction counts", vilket myntats av företagets VD David Brennan, är ett uttryck för företagets insikt i att medarbetarna påverkar AstraZenecas rykte i varje enskilt möte. Därför är det viktigt, anser Ekefalk och Näsström, att varje medarbetare är stolt över att arbeta på företaget. AstraZeneca arbetar kontinuerligt med att *utbilda* och *informera* medarbetarna kring vilka *policies*, *etiska ställningstaganden* och *grundvärderingar* företaget har. Målet med detta är att varje enskild medarbetare dels skall ha en etisk grund att stå på och dels skall ha en mer detaljerad kunskap kring hur AstraZenecas *policies* inom deras respektive arbetsområde ser ut. Eftersom cheferna utgör en viktig länk mellan ledning och medarbetare, arbetar man noggrant på att befästa kunskaperna hos dem. Man har, enligt Näsström regelbundna *seminarium*, benämnda "Corporate Responsibility Workshops" där man diskuterar och genomför övningar i syfte att hålla sig uppdaterade på viktiga frågor kopplade till företagets rykte.

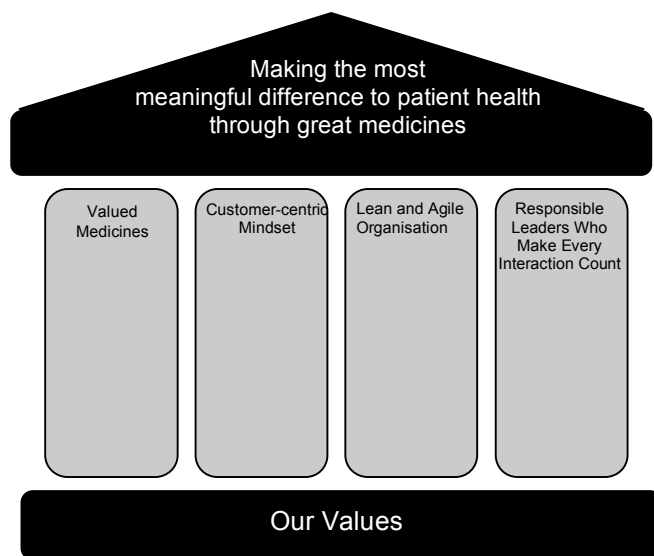
Utöver detta arbete vill AstraZeneca, enligt Ekefalk, även stödja medarbetarna i hanteringen av svåra etiska frågor som ställs av omgivningen i såväl arbetet som privatlivet. Exempel på sådana frågeställningar kan vara "Är det rätt att läkemedelsföretagen tjänar pengar på människors ohälsa?", "Vad gör AstraZeneca för att hitta alternativ till djurförsök?" och "Mutar AstraZeneca läkare för att få sälja mer produkter?". Denna typ av frågor besvaras bland annat i *skriften* "AstraZeneca i debatten", som aktivt delas ut till medarbetare i företaget och marknadsförs via interna kanaler. I skriften framkommer det hur AstraZeneca på olika sätt tar sitt ansvar gentemot patienter, medarbetare, aktieägare och samhället. Eftersom nya kritiska frågor ständigt kan dyka upp, lägger AstraZeneca enligt Näsström stor vikt vid att även den löpande internkommunikationen skall vara snabb och effektiv. Man använder sig av flera *interna kommunikationskanaler* såsom elektroniska informationstavlor, tidningar och annat tryckmaterial samt ett intranät för att säkerställa en snabb informationsspridning inom företaget. Så fort AstraZeneca omnämns i media, kommuniceras detta ut genom de elektroniska informationstavlorna som finns utplacerade på tillgängliga platser i företagets lokaler.

En annan intressentgrupp som Näsström tar upp som viktig, är NGO's. För att identifiera och etablera kontakt med dessa grupper tar AstraZeneca hjälp av *PR-konsulter*. Ett nyckelmoment i ryktesarbetet gentemot dessa är öppenhet och man vill genom att tydligt redovisa vad man gör "sätta agendan snarare än att reagera utifrån den" som Näsström uttrycker det. Bland annat har företaget använt oberoende konsulter för att underlätta dialoger med externa intressenter och på så sätt identifiera områden och förväntansnivåer. AstraZeneca lägger stor vikt vid att hela verksamheten skall präglas av etik och ansvarstagande. Man engagerar sig inte i större CSR-aktiviteter utan utgår istället ifrån begreppet "ansvarsfullt företagande" vilket innebär att man försöker ta sitt ansvar i alla delar av företagets verksamhet, förklarar Ekefalk. I detta ingår dock ett litet stöd till olika samhällsprojekt. AstraZeneca publicerar årligen olika *skrifter* som syftar till att öppet redovisa vilka problem man står inför i sin verksamhet samt vad man aktivt gör för att på bästa sätt hantera dessa frågor. Man har sedan början av nittioalet haft en separat hållbarhetsredovisning vilken under 2001 vidareutvecklades till en rapport med titeln "Vårt ansvar". I denna rapport klargör företaget vilka etiska policys och målsättningar man har inom områdena patienter, produkter, medarbetare, och resultat samt vilka nyckeltal som används för att utvärdera verksamheten.

Den sista kritiska intressenten som Näsström tar upp är *media*. Nyckeln i arbetet gentemot denna intressent består enligt Näsström i öppenhet och transparens och man försöker i så stor utsträckning som möjligt att vara tillgängliga och snabbt kunna svara på journalisternas frågor. AstraZeneca arbetar kontinuerligt med att ta fram *kommunikationsplaner* och förbereda frågor och svar för att kunna bemöta och hantera svåra frågor inom aktuella områden. Dessutom har man ett aktivt *PR-arbete* i vilket man skriver pressreleaser och anordnar pressmöten. Syftet med detta arbete är, enligt Lindstrand, att intressera journalister för frågor som är viktiga för AstraZenecas och att förbättra sitt rykte.

För att kunna utvärdera sitt ryktesarbete och få kontroll över intressenternas bild av företaget, lägger AstraZeneca mycket arbete på att försöka *mäta* sitt rykte. Den stora grundplåten till detta mättningsarbete lades enligt Ekefalk under 2006 då man, i ett initiativ från företagets VD, genomförde en stor *intressentundersökning*. Undersökningen, som var av både kvalitativ och kvantitativ karaktär, riktades till företagets intressenter och hade som mål att få en helhetsbild av företagets rykte för att kunna förbättra och prioritera sitt ryktesarbete. Utfallet från denna undersökning resulterade i den modell (se modell 4) som, enligt Ekefalk, numera ligger till grund för företagets

ryktesarbete. Modellen illustrerar hur AstraZenecas värderingar tillsammans skall bidra till att företaget uppnår sitt övergripande mål; att skapa meningsfull skillnad för patienternas hälsa genom bra mediciner. Man håller idag på att utveckla ett *globalt mätverktyg* för mätning av företagets rykte där varje pelare i modellen operationaliseras till ett antal indikatorer. När detta verktyg är färdigt kommer företaget, enligt Ekefalk, få en tydlig och regelbundet uppdaterad bild av hur väl företaget lever upp till sina kärnvärden hos respektive intressent. Utöver dessa undersökningar har AstraZeneca som ambition att kontinuerligt lyssna på sina intressenter, vilket man benämner som ”*Continuous Stakeholder Monitoring*”, för att ge bilden av företagets rykte ytterligare dimensioner. Slutligen ser AstraZeneca, enligt Näsström, till att ständigt hålla sig uppdaterade på externa ryktesmätningar som görs, såsom *Dow Jones Sustainability World Index* och *Fortune World’s Most Admired Companies*, för att ytterligare komplettera den information man behöver för att kunna arbeta med sitt rykte.



Modell 4: AstraZenecas strategiska modell

5. ANALYS

5.1 RYKTESARBETE I FOKUSFÖRETAGEN

Det kan inledningsvis konstateras att rykte är något som samtliga företag tycker är viktigt. Att rykte är av kritisk betydelse för företag bekräftas också i den informantintervju som genomförts med PR-konsulten Pål Jebsen. De kritiska riskområden och intressenter som fallföretagen identifierar och arbetet kring dessa har vissa likheter men också vissa skillnader. Tabell 4 sammanfattar de tre fallföretagens arbete med ryktet.

Tabell 4: Sammanställning av ryktesarbetet i fokusföretagen

RYKTESARBETE	VIN & SPRIT	SECURITAS	ASTRAZENECA
Kritiska ryktesriskområden	Produktförfälskning, leverantörer, miljö	Tjänstekvalitén	Patientsäkerhet, miljö, djurförsök, mutor och bestickning
Hantering av ryktesrisker	Regelbunden riskutvärdering, riskmatris, fältkontroller, samarbete med myndigheter & IFSP, supplier evaluation form, miljöpolicy	Grundlig bakgrundsscreening och rekryteringsprocess, åtgärder för att höja yrkets status	Trendspaning, regelbunden uppdatering och utvärdering av policies och rutiner, IT-system, riskkontroll och riskuppföljning
Forum för ryktesriskhantering	Riskrådet, risk managerns dagliga arbete	Inget fokus på ryktesrisk – ryktesaspekter inkluderade i risk managerns allmänna riskarbete	Global Compliance-avdelningen, Issues Management Council, funktionscheferna, Corporate responsibility workshops
Kritiska intressenter	Studenter, business influencers, kunder & konsumenter, opinionsbildare (media)	Medarbetare, media	Medarbetare, myndigheter, landsting & läkare, NGO's, media
Mätning av ryktet	Mediaanalys som mäter återspeglings av företagets grundvärderingar i media	Mediaanalys som mäter medias återspeglings av företaget, mätverktyg (under planering)	Intressentundersökning, uppföljning av externa mätningar, continuous stakeholder monitoring, globalt mätverktyg (under utveckling)
Nyckelverktyg i arbetet gentemot intressenterna	Studenter – seminarier och events Business influencers - seminarier Kunder & Konsumenter – publikationer (tex V&S Monitor) Opinionsbildare – pressträffar, PR-arbete, tillgänglighet & öppenhet	Medarbetare – internkommunikation, utbildning, Media – mediaträning, PR-arbete	Medarbetare – interna kommunikationskanaler, upplysning och utbildning kring etiska ställningstaganden och relevanta policies, PR-konsulter Media – tillgänglighet och öppenhet, kommunikationsplaner, mediaträning, pressträffar, presseleaser NGOs – dialog, aktiv kommunikation av åtgärder
Etiskt ramverk & uppförandekod	Ja	Ja	Ja
CSR	Ekologiskt jordbruksprojekt, resurseffektivisering, trädplantering, sponsring av alkoholfria discon, bidrag till infrastrukturuppbyggnad i Västindien	Nej	Integrerat i verksamheten – ansvarsfullt företagande. Alla delar i verksamheten skall utifrån företagets policies ta sitt sociala ansvar.
Kommunikation av CSR-arbetet	Kommuniceras främst internt	-	Kommuniceras internt och externt i form av skrifter & publikationer

5.1.1 Ryktesriskområden och risker – likheter och skillnader

Samtliga av de tre fallföretagen identifierar *ryktesriskområden* kopplade till de varor eller tjänster de tillhandahåller. I fallet Vin & Sprit identifieras *produktförfalskning* och hos Securitas *tjänstekvalitén* som de mest kritiska ryktesriskområdena och även AstraZenecas riskområde *patientsäkerheten* har att göra med de produkter företaget tillhandahåller. Det verkar således vara så att varor och tjänster är ett generellt riskområde för företag, även om riskerna på området kan skilja sig åt. Ett annat riskområde som inte är specifikt är miljö, vilket identifieras av både AstraZeneca och Vin & Sprit. Övriga identifierade riskområden som framgår i tabellen är emellertid specifika för respektive företag i studien och vi kan därmed se att vissa ryktesriskområden är generella medan vissa är mer specifika.

Vi kan även uttolka en annan dimension, att de kritiska riskområdena varierar över tid och är påverkade av hur normer och förväntningar förändras hos allmänheten. Exempelvis är riskområdet miljö ett område som tidigare inte funnits högt på agendan, men som idag identifieras både av Vin & Sprit och AstraZeneca som kritiskt. Till stor del beror detta på att företags miljöpåverkan idag är under noggrann granskning av omgivningen och att kraven på deras miljöansvar starkt har ökat. Modell 5 illustrerar hur företagens ryktesriskområden kan åtskiljas i

	Specifik	Generell
Föränderlig	Mutor & Bestickning Djurförsök	Miljö
Fast	Leverantörer	Varor & Tjänster

Modell 5: Riskområdenas generaliserbarhet och föränderlighet

termer av generaliserbarhet och föränderlighet. I modellen har, utifrån resonemanget ovan, riskområdena produktförfalskning, tjänstekvalité och patientsäkerhet generaliserats till riskområdet varor och tjänster.

Det finns alltså, vilket även teorin låter hävda, ett visst mått av generaliserbarhet vad gäller identifikation av ryktesriskområden. Det har dock i det empiriska materialet även framkommit riskområden som är av branschspecifik karaktär (se modell 5). Exempelvis är djurförsök, vilket identifieras av AstraZeneca, kritiskt för just läkemedelsbranschen. Utifrån det empiriska materialet finns det emellertid ingenting som tyder på att det finns några företagsspecifika ryktesriskområden då samtliga av de identifierade riskområdena är applicerbara för respektive bransch.

5.1.2 Likheter och skillnader i ryktesriskarbetet

Även i fallföretagens *arbete* med ryktesrisk går såväl likheter som skillnader att finna. Enligt teorin utgörs kärnan i ryktesriskarbetet av att identifiera de kritiska ryktesriskområdena och att kontinuerligt arbeta med att identifiera risker inom dessa kritiska områden. Syftet med detta arbete är att verka som underlag för företagsledningens prioriteringar och handlingsplaner. Skillnaderna mellan fallföretagens ryktesriskarbete framkommer om man tittar på de formella *processer* och *verktyg* som företagen använder för att aktivt hantera ryktet.

I Securitas fall framkommer ingen direkt process som uttalat fokuserar på ryktesriskarbete. Man ser den riskanalys som utförs gentemot kunderna som ett sätt att kvalitetssäkra verksamheten och i förlängningen minska sin ryktesrisk men fokus i riskanalysen av uppdrag ligger på områden såsom storlek, varaktighet och ansvarsfördelning och har därmed ingen direkt koppling till rykte. Securitas hävdar istället att ryktesriskarbetet främst består i en omfattande rekryteringsprocess för att minimera riskerna inom deras största riskområde - de anställda. En formell process för hantering av ryktesrisken står däremot att finna hos både Vin & Sprit och AstraZeneca. Hos Vin & Sprit är ryktesriskarbete en komponent i det totala riskarbetet. Man utvärderar dessa risker tillsammans med andra risker i företagets tvärfunktionella riskråd, man har en riskmatris där ryktesriskerna kvantifieras, och företagets risk manager Mats Lindmark arbetar kontinuerligt både ute på fältet och i samarbete med branschorganisationer för att minimera ryktesriskerna. I AstraZenecas fall har man en speciell funktion i företaget, Issues Management Council, som har till uppdrag att identifiera potentiella framtida ryktesrisker. Även avdelningen Corporate Compliance arbetar med identifiering

av ryktesrisker, av mer aktuell karaktär, som kopplas till rådande regler och riktlinjer. Avdelningen verkar sedan för att minimera dessa risker genom att ta fram policys och riktlinjer, vilka därefter implementeras och följs upp av affärsområdescheferna. Vi kan därmed se att de sätt på vilket företagen tar sig an ryktesrisk skiljer sig åt mellan företagen men också omfattningen av arbetet.

5.1.3 Kritiska intressenter - likheter och skillnader

Samtliga av de intervjuade företagen identifierar ett antal *intressenter* hos vilka deras rykte bedöms som kritiskt. De har även ett identifierbart *arbete* gentemot dessa intressenter som syftar till att vårda och förbättra deras rykte (se tabell 4). Två av de identifierade intressentgrupperna återkommer hos alla de undersökta företagen. Den ena intressentgruppen som återkommer är medarbetare.

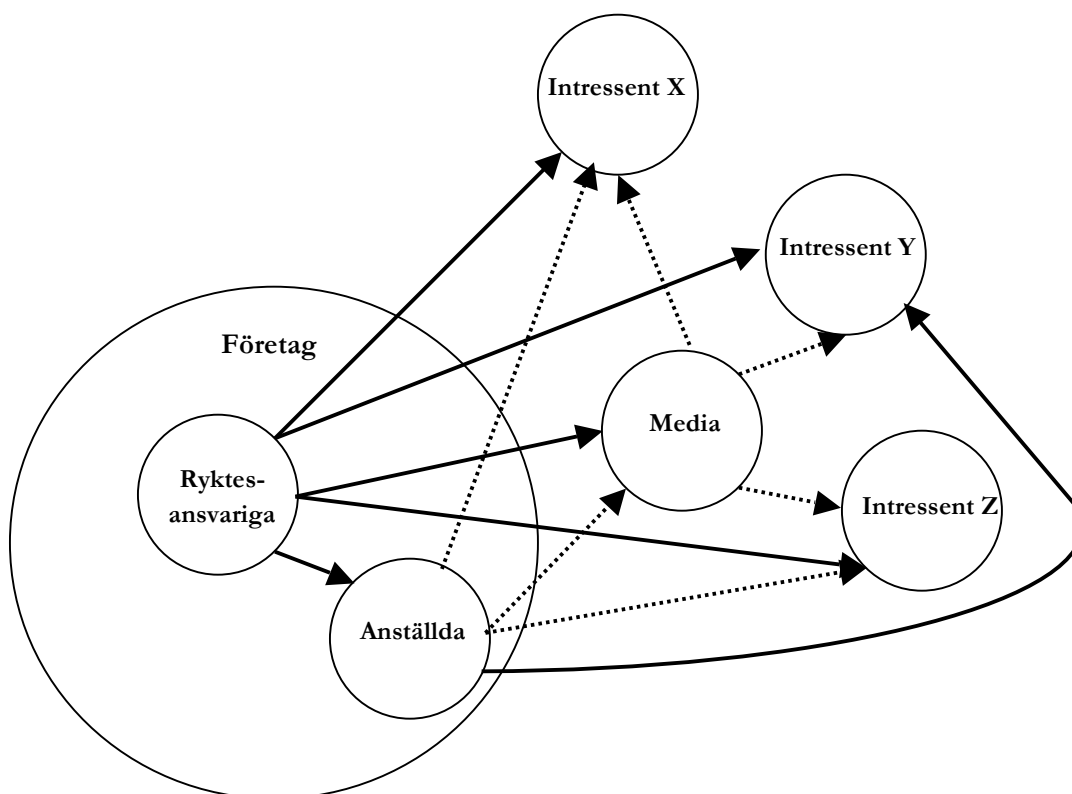
Visserligen identifierade inte Vin & Sprit medarbetare som en kritisk intressent, men de uttryckte tydligt vikten av att bygga upp ett förtroendekapital internt och de hade ett omfattande arbete som syftade till att stärka medarbetarnas stolthet och förtroende för företaget; i och med det kan medarbetarna betraktas som en kritisk intressent även för Vin & Sprit. De tre fallföretagen är därigenom överens om att ett framgångsrikt ryktesvårdande arbete börjar inifrån företaget hos medarbetarna. Den andra kritiska intressenten som företagen unisont identifierar är media. Detta kan härledas till att samtliga av de tre företagen frekvent förekommer i olika mediala sammanhang.

En potentiell orsak till varför dessa intressentgrupper återkommer i samtliga av de undersökta företagen och därför kan antas vara en generellt kritisk intressent, kan man hitta om man går tillbaka till Murrays inledande definition av rykte. Han menar att ryktet formas av alla de direkta och indirekta upplevelser man har av företaget.¹⁰ Det är därmed utöver vad företaget säger om sig själv också vad det gör och vad andra säger att det gör som bildar företagets rykte. I linje med Murrays resonemang kan företagets rykte ses som summan av alla direkta och indirekta kontakter som företaget har med sina intressenter. Både media och medarbetare har utöver sin direkta kontakt med företaget en betydande kontakt med övriga intressenter, vilket skapar en indirekt kontakt mellan företaget och övriga intressenter. I fallet media är denna koppling uppenbar. I fallet medarbetare utgör varje medarbetares möte med människor från olika externa intressentgrupper, såväl privat som

¹⁰ Murray (2003) menar att ett företags rykte kan ses som det samlade resultatet av alla tusentals positiva och negativa handlingar det gör över tiden, allt vad det säger om sig själv och allt vad andra säger om företaget.

professionellt, en påverkan på dessa personers bild av företaget och därmed dess rykte. Båda dessa intressentgruppers bild av företaget påverkar således den bild som många andra intressenter i företagets omgivning får. Modell 6 illustrerar hur företagets rykte skapas hos olika omgivande intressenter genom direkta och indirekta kontakter. Pilarna i modellen representerar de ryktespåverkande kontakter som företaget har med sina intressenter. De pilar som är heldragna utgör de direkta kontakterna och de streckade utgör de indirekta kontakterna.

Utöver media och medarbetare identifieras ett antal ytterligare kritiska intressentgrupper av företagen, vilka framgår i tabell 4. Vissa av dessa, såsom kunder och konsumenter och business influencers, är mer självklara och kan antas ha betydelse också för de företag som inte identifierade dem som mest kritiska, medan andra, såsom myndigheter och läkare är mer specifikt koncentrerade till den bransch som företaget verkar inom. På så sätt kan det, precis som i diskussionen kring ryktesriskområden ovan, antas att det finns intressenter som är av mer generell betydelse för företag och andra som är ytterst branschspecifika.



Modell 6: Företagets direkta och indirekta ryktespåverkan på intressenterna

5.1.4 Likheter och skillnader i det ryktesvårdande arbetet

Det går utifrån det empiriska materialet att identifiera ett antal metoder och verktyg som företagen lyfter fram som viktiga i det ryktesvårdande arbetet gentemot intressenterna. Dessa verktyg sammanfattas i tabell 4. Som framgått ovan är media och medarbetare de intressentgrupper som samtliga av de studerade företagen lyft fram som kritiska och även i företagens ryktesvårdande arbete gentemot dessa finns flera gemensamma nämnare.

I det ryktesvårdande arbetet gentemot medarbetarna är utbildning i etik och internkommunikation gemensamma verktyg för de tre fallföretagen. I syfte att låta medarbetarna lära känna företaget bättre och få en känsla av gemenskap och ansvarstagande gentemot företaget är de noga med att utbilda medarbetarna i etiska värderingar och ställningstaganden. I det här arbetet är cheferna en viktig del, då de utgör en länk mellan ledning och anställda; både Securitas och AstraZeneca påpekar att de har speciella forum där de arbetar med cheferna för att befästa kunskapen om värderingarna, de etiska ställningstagandena och i att kommunicera dessa vidare. Det andra gemensamma verktyget, internkommunikation, anses vara viktigt då de anställda kontinuerligt ska vara uppdaterade på allt som händer företaget för att kunna hantera möten med andra intressenter på bästa möjliga sätt. Medel som används är intranät, publikationer och annat informationsmaterial. AstraZeneca har dessutom digitala skärmar utplacerade runt om i sina lokaler, för att snabbt få ut kritiska information till sina anställda.

Media är den andra gemensamma intressenten för fallföretagen. Det går att identifiera två delar av det ryktesvårdande arbetet gentemot media; dels en indirekt påverkan och dels en mer direkt påverkan. Den indirekta påverkan syftar till att bygga upp ett förtroende och en positiv bild av företaget genom att se till att vara öppen, tillgänglig och ha en kontinuerlig kontakt med journalister. Ett exempel på det indirekta arbetet är de pressträffar som Vin & Sprit anordnar för betydelsefulla journalister. Det direkta arbetet tar sig uttryck i företagens PR-arbete. Såväl Securitas som AstraZeneca lyfter fram arbetet med att utbilda relevanta personer i mediahantering och de har en struktur för hur den ska se ut, det vill säga vem som ska uttala sig och vid vilket tillfälle.

De övriga intressenterna som identifieras i studien är specifika för företagen och det är därmed svårt att göra en ingående analys av skillnader och likheter i företagens arbete gentemot dessa. Däremot går det att se ett mönster som tyder på att även arbetet mot de mer specifika intressenterna utgår

från kommunikation. Vin & Sprit lyfter fram de seminarier som anordnas för studenter och business influencers och AstraZeneca talar om vikten av en fungerande dialog med NGOs. Ett ryktesvårdande arbete verkar därmed grunda sig i goda relationer till de viktigaste intressenterna.

Utöver det arbete som fallföretagen utför gentemot sina kritiska intressenter framkommer mätning och CSR-arbete som ytterligare två viktiga redskap i det ryktesvårdande arbetet på ett mer generellt plan. På området mätning har de olika fallföretagen kommit olika långt. Samtliga fallföretag har någon typ av mediaanalys där de tittar på vad som skrivs om dem i media. Vin & Sprit och Securitas påtalar att fokus för denna analys ligger på att undersöka hur väl deras etiska grundvärderingar återspeglas i media. Dock uppger inget av dessa två företag att de har något ytterligare, mer ingående mätverktyg, även om Securitas säger sig ha såväl ambition som faktiska planer på att utveckla ett sådant. I fallet AstraZeneca har man emellertid kommit längre i mätprocessen och företaget genomförde redan år 2006 en stor ryktesmätning hos samtliga identifierade intressenter. Man håller dessutom, med utgångspunkt i den strategiska modell som presenteras i intervjuavsnittet, på att utveckla ett omfattande globalt verktyg för ryktesmätning. Därutöver belyser AstraZeneca att man regelbundet bedriver vad man benämner som ”continuous stakeholder monitoring” för att vara uppdaterad på vilken bild intressenterna har av företaget och man följer även upp externa ryktesmätningar, såsom Fortune’s Most Admired Companies.

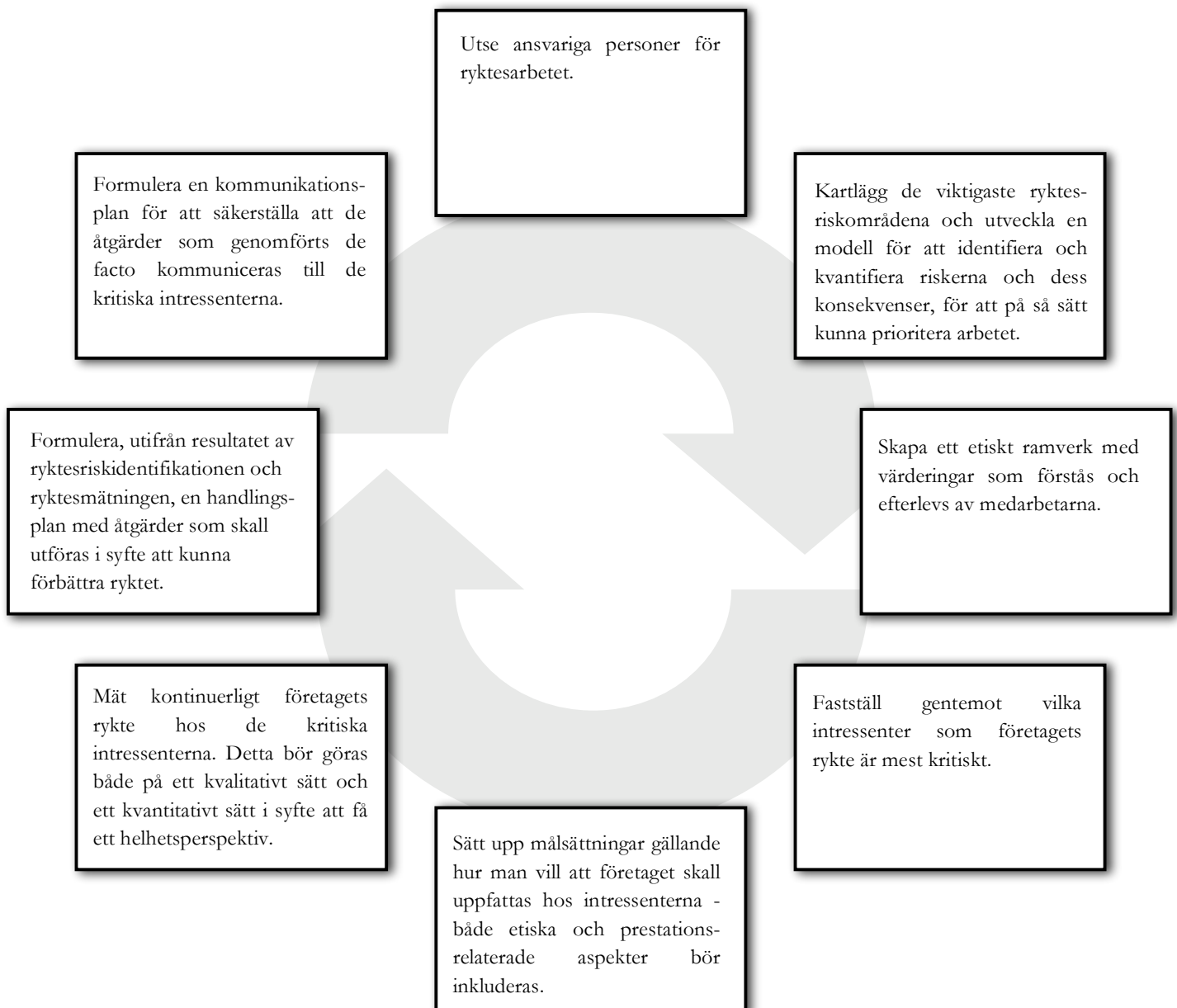
Inom CSR har både Vin & Sprit och AstraZeneca ett utvecklat arbete. Securitas har även på detta område planer på aktivitet men något arbete har ännu inte initierats. Hos AstraZeneca har man valt att integrera CSR i det dagliga arbetet genom att försöka ta sitt ansvar i alla delar av verksamheten. Företaget har noggrant uttryckta riktlinjer för varje del av verksamheten och redovisar öppet hur väl målen uppnås och vilka problem man står inför i publikationen ”Vårt ansvar”. Hos Vin & Sprit är CSR-arbetet mer frikopplat från verksamheten. Det utgörs av separata projekt där såväl miljömässigt arbete i form av trädplantering och stöd av ekologiskt jordbruk i Mocambique, som mer samhällsmässigt arbete såsom sponsring av alkoholfria diskotek på Fryshuset och finansiella bidrag till infrastrukturuppbyggnad på St Croix. Vilken av dessa strategier som är bäst ur ett ryktesperspektiv går inte att utröna från teorin men däremot påtalas betydelsen av att aktivt kommunicera CSR-arbete till omvärlden. Detta gör AstraZeneca genom bland annat ovan nämnda publikation medan Vin & Sprit endast kommunicerar sina CSR-aktiviteter internt till medarbetarna.

Det är, i det arbete som företagen belyser som ryktesvårdande, svårare att finna skillnader i omfattning än i arbetet med ryktesrisk. Flera av de processer och verktyg som samtliga fallföretag säger sig använda i ryktesvårdande syfte har en klar och direkt koppling till ryktet och får även stöd i det teoretiska avsnittet. Såväl utbildning i etik och internkommunikation som CSR-arbete och ryktesmätning kan antas ha rykte som utgångspunkt och det får även stöd i teorin. Dock kan man se skillnader i hur sofistikerade dessa processer och verktyg är. Exempelvis använder samtliga företag mediaanalys som verktyg för att mäta sitt rykte men AstraZeneca har dessutom andra metoder för mätning.

6. SAMMANFATTANDE DISKUSSION & PRAKTISKA IMPLIKATIONER

Att rykte är något som är av stor vikt är något som inte bara teorin låter hävda, det är även något som bekräftas av studiens fallföretag. Samtliga av de intervjuade företagen betonar ryktets betydelse för fortsatt framgång och ser ryktet som en avgörande tillgång. De är även överens om att de risker som hotar ett företags rykte är bland de mest betydelsefulla riskerna som företag ställs inför idag.

I arbetet med rykte behöver man, utifrån teorin, både arbeta med att minimera riskerna förknippade med ryktet men det är även viktigt att aktivt arbeta med att positivt stärka det. Dessa båda aspekter utgör de grundläggande förutsättningarna för ett framgångsrikt ryktesarbete. I samtliga av de tre studerade företagen finns ett aktivt ryktesarbete och det går att utläsa såväl likheter som skillnader i arbetets art och omfattning. Mot bakgrund av insikten från teorin och den empiriska undersökningen kan vi identifiera en generell approach med vilken företag kan ta sig an ett praktiskt ryktesarbete. Vi kommer därför att avsluta uppsatsen med ett konkret förslag till ramverk för hur företag kan arbeta strategiskt med att skydda och stärka sitt rykte.



Modell 7: Generell modell för proaktivt ryktesarbete

Modell 7 är ett förslag till hur ett proaktivt ryktesarbete kan utformas. Utgångspunkten för ett sådant arbete är att utse ansvariga personer. Risker är annars att ansvar för ryktesarbetet faller mellan stolarna. Dessutom adderas ett viktigt perspektiv till företaget, då avgörande affärsbeslut även bör fattas utifrån ett ryktesperspektiv. Exempelvis kan ett företagsuppköp vara finansiellt och strategiskt motiverat men ha negativa effekter på ryktet. Vidare bör företaget kartlägga de viktigaste ryktesriskområdena och utveckla en modell för att kunna kvantifiera riskerna och på så sätt ha möjlighet att prioritera arbetet.

Ett gott rykte grundar sig i en intern förankring och därmed bör man inleda sitt ryktesarbete med att skapa ett etiskt ramverk och se till att värderingarna förstås och accepteras av medarbetarna så att det efterlevs. En viktig parameter i ett proaktivt ryktesarbete är att mäta sitt rykte. För att komma till insikt kring vad man faktiskt ska mäta, är en bra utgångspunkt att sätta upp tydliga målsättningar gällande hur man vill att företaget skall uppfattas av de omgivande intressenterna. För att prioritera arbetet rätt är det även viktigt att fastställa hos vilka intressenter ryktet har störst betydelse och därmed vilka som är kritiska för företaget. Mätningen bör utföras både på ett kvantitativt och ett kvalitativt sätt för att få en så omfattande och djup förståelse som möjligt. Exempel på mätmetoder är mediaanalys och enkätundersökningar. Det viktiga är att anpassa mätmetoden efter intressent. Med mätresultatet och ryktesriskidentifikationen som underlag får företaget en bild av vilka aspekter av verksamheten som – utifrån ett ryktesperspektiv – bör förändras. Utifrån den insikten är det sedan möjligt att upprätta en handlingsplan med åtgärder som bör utföras i syfte att kunna förbättra sitt rykte. När de identifierade förbättringarna väl är genomförda är det viktigt att kommunicera det arbete som är gjort till de kritiska intressenterna. En viktig aspekt som framkommit i den empiriska studien är att kommunikationen bör ta sin utgångspunkt hos intressentgrupperna medarbetare och media. Det är ett resurseffektivt sätt att stärka företagets rykte på eftersom dessa intressenter har många kontaktytor mot övriga intressentgrupper, vilket möjliggör ett indirekt ryktesarbete även gentemot dessa grupper. Slutligen, är det viktigt att ryktesarbetet inte stannar vid en engångsaktivitet. Eftersom förutsättningarna ständigt förändras, och nya riskområden dyker upp, bör ett proaktivt och strategiskt ryktesarbete utgöras av en flexibel och kontinuerlig process.

7. STUDIENS BIDRAG OCH FÖRSLAG TILL FRAMTIDA FORSKNING

Det kan konstateras att forskning kring praktiskt, proaktivt ryktesarbete är begränsad och därmed finns det flera möjliga uppslag till ämnen för framtida forskning på området. Denna studie har bidragit till ökad förståelse kring hur ryktesarbete kan bedrivas och även funnit såväl likheter och skillnader som potentiella orsaker till arbetets omfattning. Studien har även funnit stöd för att rykte är en immateriell tillgång.

En framtida studie kan med fördel ägnas åt att studera sambandet mellan graden av immateriella tillgångar i företag och omfattningen av ryktesarbetet som företagen bedriver. Ett annat forskningsämne på området är att undersöka hur företag med ett erkänt gott rykte, exempelvis med utgångspunkt i resultaten från Fortune Magazines ryktesmätningar, bedriver ryktesarbete för att på så sätt få klarhet i hur ett *framgångsrikt* ryktesarbete ser ut.

8. KÄLLFÖRTECKNING

8. 1 TRYCKTA KÄLLOR

Alvesson M, Sköldberg K; *Tolkning och reflektion: vetenskapsfilosofi och kvalitativ metod*. Lund, Studentlitteratur, 2008.

Bensilum, E. Boschmann. Davies. H, K, Durrant. M, Salt. R, Sharples. N; *Reputational Risk: Protecting your profile in a code red situation*. Brand Strategy, 2006, sid 44. (Round table discussion)

Bromley, D. B; *An Examination of Issues That Complicate the Concept of Reputation in Business Studies*. International Studies of Management & Organizaton, 2002, vol.32 (3) sid 65-81.

Bromley, D. B; *Comparing Corporate Reputations: League Tables, Quotients, Benchmarks, or Case Studies?* Corporate Reputation Review, 2002, vol. 5 (1), sid. 35-50.

Caves, R. E., and Porter M. E.; *From Entry Barriers to Mobility Barriers*. Quarterly Journal of Economics, 1977, vol. 91 (2), sid 421–434.

Christopher, M; *Logistics and Supply Chain Management – Creating Value-Adding Networks*. Harlow, Pearson Education Limited, Third Edition, 2005.

Cravens, K., Goad O., Ramamoorti, S; *The Reputation Index:: Measuring and Managing Corporate Reputation*. European Management Journal, 2003, Vol. 21 (2), sid 201 – 213.

de Man, F; *Corporate Social Responsibility and its Impact on Corporate Reputation*. Brand Strategy, 2005 (195), sid 40-41.

Dowling, G. R; *Managing your corporate images*. Industrial Marketing Management, 1986, vol 15, sid 109-115.

Eccles, R. G, Newquist, S. C, Schatz, R; *Reputation and Its Risks*. Harvards Business Review, 2007, vol. 85 (6), sid. 135-136.

Eisenberg, S. A. J;. *Broader Horizons*. Credit Union Management, 1999, vol. 22 (3), sid. 38-39.

Fernández Sánchez J. L. & Sotorrió L. L; *The Creation of Value Through Corporate Reputation*. Journal of Business Ethics, 2007, vol. 76, sid. 335–346.

Firestein, Peter J; *Building and Protecting Corporate reputation*. Strategy and Leadership, 2006 vol. 34 (4), sid. 25-31.

Fombrun C. J; *Building Corporate Reputation through CSR Initiatives: Evolving Standards*. Corporate Reputation Review, 2005, vol. 8 (1), sid. 7-11.

Fombrun, C. J; *Reputation. Realizing Value from Corporate Image*, Harvard Business School Press, Boston, MA, 1996, sid. 1.

Fombrun C. J; *Corporate Reputation as an Economic Asset*. Blackwell Handbook of Strategic Management, 2001, sid. 289-312,

Hill & Jones; *Stakeholder – Agency theory*. Journal of Management Studies, 1992, vol. 29 (2).

Holme, I. M. & Solvang B. K; *Forskningsmetodik : om kvalitativa och kvantitativa metoder*. Lund, Studentlitteratur, 1997.

Hosseini J & Brenner S; *The stakeholder theory of the firm: A Methodology to generate value matrix weights*. Business Ethics Quarterly, vol 2 (2).

MacMillan, Money, K, Downing, S, Hillenbrand, C; *Giving your organization SPIRIT: an overview and call to action for directors on issues of corporate governance, corporate reputation and corporate responsibility*. Journal of General Management, 2004, vol 30 (2).

MacMillan K., Money, K., Downing, S., Hillenbrand, C; *Reputation in relationships: Measuring experiences, emotions and behaviors*. Corporate Reputation Review, 2005 vol. 8 (3) sid 214-232.

Marconi, J; *Reputation Marketing : Building and Sustaining Your Organization' s Greatest Asset*. New York : McGraw-Hill, cop. 2002.

Merriam, S. B; *Fallstudien som forskningsmetod*. Lund, Studentlitteratur, 1994.

Mitnick, B. M. & Mahon, J. F; *The Concept of reputational Bliss*. Journal of Business Ethics. 2007, vol. 72, sid. 323-333.

Money, K & Hildenbrand. C; *Using Reputation Measurement to Create Value: An analysis and integration of existing measures*. Journal of General Management, 2006, vol. 32 (1), sid. 15-42.

Morsing, M., Schultz, M; *Corporate social responsibility communication: stakeholder information, response and involvement strategies*. Business Ethics: A European Review, 2006, vol. 15 (4), sid. 323-338.

Murray, K; *Reputation: Managing the single greatest risk facing business today*. Journal of Communication Management, 2003 vol. 8 (2), sid. 142–149.

Norrman, A & Jansson, U; *Ericsson's proactive supply chain risk management approach after a serious sub-supplier accident*. International Journal of Physical Distribution & Logistics Management. 2004, vol 34 (5), sid. 434-456.

Neef, D; *Managing corporate reputation and risk : developing a strategic approach to corporate integrity using knowledge management*. Oxford, Butterworth-Heinemann, 2003.

Perrow, C; *Organizational Prestige: Some functions and disfunctions*. American Journal of Sociology, 1961 vol. 61, sid. 335-341.

Peterson, G & Naimon, J; *Managing Reputation Risk*. Mortgage Service News, 2005, vol. 9 (2), sid. 4-35.

Resnick, J. T; *Corporate reputation: Managing corporate reputation – applying rigorous measures to a key asset*. Journal of Business Strategy, 2004, vol. 25, (6), sid 30-38.

Roberts, P. W. & Dowling, G. R; *Corporate Reputation and sustained superior financial performance*. Strategic Management Journal, 2002, vol. 23, sid. 1077-1093.

Schwaiger, Manfred; *Components and Parameters of Corporate reputation – an empirical study*. Schmalenbach Business Review, 2004, vol. 56, sid 46–71.

Scott, S & Walsham, G; *Reconceptualizing ang Managing Reputational Risk in the Knowledge Economy: Toward Reputable Action*. Organization Science, 2005, vol. 16 (3), sid. 308-322.

Story, D & Price, T. J; *Corporate Social Responsibility and Risk Management?* Journal of Corporate Citizenship, 2006 (22), sid 39-51.

Webley, S; *Opinion Piece: Risk, reputation and trust.* Journal of Communication Management, vol. 8 (1) 9-12.

8. 2 INTERNETKÄLLOR

<http://news.ft.com/s01/servlet/ContentServer?pagename=FT.com/StoryFT/FullStory&c=StoryFT&cid=1048313303580&p=1012571727088>

<http://www.astrazeneca.se/Forskning/Forskning-.90916.aspx?mid=94> (2007-02-10)

<http://www.astrazeneca.se/OmOss/Korta-fakta.aspx?mid=72> (2008-03-03)

http://www.ffiec.gov/ffiecinfobase/booklets/Retail/retail_03b.html (2007-05-23)

<http://www.jkl.se/se/> (2008-03-03)

<http://www.securitas.com/sv/Om-Securitas/> (208-03-03)

<http://www.vinsprit.se/sv/Om-VS2/> (2008-03-03)

9. APPENDIX

FRÅGEMALL FÖR INFORMANTINTERVJU

Intervjufrågor till Paul Jebsen

Ryktesrisk

1. Hur skulle du definiera ryktesrisk?
2. På senare tid har det på flera håll argumenterats för att ryktesrisk har blivit den viktigaste risken att beakta för företag - viktigare än exempelvis den finansiella eller operationella risken. Håller du med om detta påstående?
3. Om ja, varför tror du att det förhåller sig så?
4. Anser du att företags ryktesrisker har ökat under senare tid i takt med den ökande globaliseringen och den utvecklade tekniken?
5. Är det så, anser du, att ryktesrisk per se har ökat eller är det snarare så att man på senare tid uppmärksammat dem i högre utsträckning?
6. Anser du att det finns generella ryktesriskområden som alla företag står inför eller är ryktesrisk något bransch- eller företagsspecifikt?
7. Om det finns några generella områden, vilka är i sådana fall dessa?
8. Tror du att dessa områden blivit fler över tiden?
9. Är alla ryktesrisker påverkbara för företaget eller finns det vissa som inte går att råda över?
10. Vilka ryktesrisker anser du, av erfarenhet, vara av störst betydelse för företag att beakta i syfte att minska sin ryktesrisk?

Arbete med ryktesrisk

11. Går det att arbeta proaktivt med ryktesrisk?
12. Hur ser ett sådant arbete i sådana fall ut?
13. Går det att attackera ryktesriskproblematiken på ett generellt sätt eller måste arbetet i hög grad anpassas till varje specifikt fall?
14. Vilken är JKLs roll i kundföretagens proaktiva ryktesriskarbete?
15. Kan du beskriva hur ni arbetar proaktivt med era kunders ryktesrisk?

FRÅGEMALL FÖR RESPONDENTINTERVJUER

Intervjumall för intervjuer gällande ryktesriskarbetet

Ryktessrisk

1. På senare tid har det argumenterats för att ryktessrisk har blivit den viktigaste risken att beakta för företag - viktigare än exempelvis den finansiella eller operationella risken. Håller du med om detta påstående?
2. Om ja, Varför tror du att det förhåller sig så?
3. Hur skulle du definiera ryktessrisk?
4. Tror du att den här typen av risker blivit fler över tiden?
5. Vad är i sådana fall orsaken till det?
6. Vilka anser du vara de huvudsakliga ryktessriskområdena för ditt företag?
7. Är alla riskområden påverkbara för företaget eller finns det vissa som inte går att råda över?
8. Vilka risker ser ni som mest kritiska inom dessa riskområden?
9. Varför är dessa risker kritiska?

Ryktessriskarbete

10. Vad gör ni för att identifiera era ryktessriskområden och riskerna inom dessa områden?
11. Finns det någon formell process för detta? Hur ser den i sådana fall ut?
12. Hur arbetar företaget för att kontrollera och minimera ryktessriskerna?
13. Vilka personer/funktioner inom företaget är ansvariga?
14. Tar ni in extern hjälp från exempelvis PR-konsulter för att revidera och inventera denna typ av risker?
15. Om ja, hur ser ett sådant samarbete ut?
16. Hur ofta måste ryktessriskytesituationen revideras?

Intervjumall för intervjuer gällande det ryktesvårdande arbetet

Rykte

1. Hur skulle du beskriva begreppet rykte?
2. Anser du, utifrån denna beskrivning, att företaget har ett gott rykte?
3. Vilka är de främsta fördelarna med att ha ett gott rykte?

Ryktesarbete

4. Hur arbetar företaget, generellt, med att bygga och upprätthålla ett gott rykte?
5. Är du ensamt ansvarig för frågor som gäller företagets rykte och riskerna förknippade med det? Om inte, vilka är då inblandade i det arbetet?
6. Har ni något etiskt ramverk och/eller kärnvärderingar som ni arbetar efter? Hur ser dessa i sådana fall ut?
7. Finns det ett aktivt CSR-arbete inom företaget och hur ser detta arbete i sådana fall ut?
8. Kommunikerar ni CSR-arbetet utåt? Om ja, på vilket sätt?
9. Hos vilka av era intressenter anser du att företagets rykte är mest kritiskt?
10. Varför är det just dessa?
11. Vad gör ni för att vårda och förbättra ert rykte hos de intressenterna?
12. Gör ni något för att aktivt mäta företagets rykte?
13. Hur ofta genomförs sådana mätningar?
14. Vilka vänder ni er till för att undersöka vilket rykte företaget har?
15. Finns det något annat gällande företagets rykte och kommunikation som du tycker bör tilläggas i sammanhanget?