



Handelshøyskolen BI i Oslo

# BTH 31161

Bacheloroppgave - Merkevarerstrategi

Bacheloroppgave

Bacheloroppgave H&M

Navn: Anna Viktoria  
Seime, Vilde Marie  
Jacobsen

Utlevering: 08.01.2018 09.00

Innlevering: 04.06.2018 12.00

# Bacheloroppgave

ved Handelshøyskolen BI



## **Omdømme og Hennes & Mauritz**

Eksamenskode og navn:

**BTH3116 - Bacheloroppgave i merkevarestrategi**

Innleveringsdato:

04.06.2018

Stuedsted:

BI Oslo

---

## Forord

En solskinnssdag i august 2015, møtte to spente studenter opp på Handelshøyskolen BI i Oslo. Siden den gang har vi skrevet utallige mange oppgaver sammen, øvd til flere eksamener og drukket alt for mye kaffe. Det har vært tre år fylt med lærdom og vi har latt oss inspirere av de mange kunnskapsrike forelesere vi har møtt. Med mange erfaringer rikere, nye bekjenskaper og venner for livet, er vi takknemlige for tre fine år som studenter ved Handelshøyskolen BI. Dette har resultert i denne oppgaven, som er den avsluttende delen av en treårig bachelorgrad i Retail Management med fordypning i merkevarestrategi på Handelshøyskolen BI i Oslo.

Inspirasjonen for oppgaven fikk vi da Hennes & Mauritz i januar 2018 lanserte en genser med tekst “the coolest monkey in the jungle” på en mørkhudet gutt. Dette fikk mye negativ omtale i mediene. Tidligere har vi i egen interesse sett serien Sweatshop (nettserie på aftenposten.no), som viste hvordan arbeidsvilkårene for tekstilarbeiderne i Kambodsja faktisk var. Det gjorde at vi fikk interesse for å se på om disse krisene har hatt en effekt på selskapets omdømme.

Forskningen har vært tidkrevende, men også morsom, og læringskurven har vært bratt. Gjennom oppgaven ønsker vi å reflektere kunnskap vi har fått i emner vi har hatt løpet av de tre årene.

Vi vil gjerne takke vår flinke veileder Elisabeth Falck som har inspirert oss med sin kunnskap, skaffet gode gjesteforelesere og hjulpet oss godt på veien med oppgaven. Samtidig vil vi takke Odd Gisholt, som la grunnlaget for videre interesse for varehandel og studiene. Vi vil også takke alle respondentene som svarte på vår undersøkelse, Trond Blindheim som svarte på spørsmål om omdømme til tross for sitt trange tidsskjema og senterleder Tanja Venheim Østensen som uttalte seg om Hennes & Mauritz sin posisjon på Holmensenteret i Asker etter disse krisene inntraff. Helt til slutt vil vi takke familie, venner og studievenner for støtte gjennom hele bachelorutdanningen vår.

God lesing!

---

## Sammendrag

Denne bacheloroppgaven har som formål å avdekke hvilken effekt slike kriser har på kleskjeden Hennes & Mauritz sitt omdømme. Ut i fra dette kom vi frem til problemstillingen ”*Hvordan har krisene som Hennes & Mauritz har vært involvert i de senere årene påvirket deres omdømme?*”.

For å besvare problemstillingen har vi valgt å ta for oss to caser som har fått mye negativ medieomtale, og som vi mener direkte har hatt innvirkning på kleskjedens omdømme.

Det var i januar 2018 en annonse dukket opp på Hennes & Mauritz sin britiske nettside. En liten mørkhudet gutt ikledd en grønn hettegenser med påskriften ”Coolest monkey in the jungle” ble en omfattende og mye debattert annonse verden over. Genseren var en del av Hennes & Mauritz nye barnekolleksjon for vinteren 2018. Bildet fikk flere til å sperre opp øynene da begrepet ”monkey” ofte blir brukt i nedsettende sammenheng om mørkhudede personer. Saken fikk spesielt mye oppmerksomhet da en hvit gutt i samme kampanje var ikledd en oransje hettegenser med påskriften ”Jungle survivor”. En situasjon som dette kan skade både salg og omdømme. Kleskjeden fikk i ettertid på seg et rykte om å være rasistiske og at selskapet mangler kompetanse i kulturell sensitivitet. Flere kjendiser valgte også å ta avstand fra Hennes & Mauritz og noen valgte også bryte samarbeidet med kleskjeden.

Det var nettopp denne annonsen som inspirerte oss for å velge Hennes & Mauritz som valg av virksomhet. Sammen med annonsen og Aftenpostens nettserie Sweatshop, vil vi forsøke å undersøke hvordan disse krisene har påvirket forbrukernes holdninger og en virksomhets omdømme.

Spesielt interessant er diskusjonen om begrepet *fast-fashion*. Vi er avhengig av mote, og den skal komme raskt og helst være billig. For mens vi vender oss mot vårsolen og varme er allerede høstens kolleksjon i butikk. Motekarusellen snurrer raskere og raskere, og det er om å gjøre å være først ute med det siste før alle andre. For at vi skal være raskt ute med å kle oss etter trendene er moteskaperne avhengig av rask respons fra sine produksjonsanlegg. Disse anleggene er ofte

---

lokalisert i noen av de fattigste landene i verden der arbeidsvilkårene er ofte dårlige, og profitten til kleskjedene blir desto høyere.

Teoridelen av oppgaven inneholder relevante teorier om omdømme generelt, og at dette er noe de fleste virksomheter og selskaper bør være opptatt av. Et godt omdømme kan opptre som en redningsvest under kriser, og selskap med et vedvarende og stabilt omdømme tåler skandaler og omdømmetrussler bedre enn andre.

Vi har hatt et ønske om å nå ut til mange respondenter, og på bakgrunn av dette har kvantitativt metode og design vært hensiktsmessig for oss. Gjennom en spørreundersøkelse publisert på Facebook samlet vi inn primærdata fra 202 respondenter for å analysere problemstillingen.

For å besvare problemstillingen: *“Hvordan har krisene som Hennes & Mauritz har vært involvert i de senere årene påvirket deres omdømme?”* valgte vi ut fire undersøkelsesspørsmål som hadde som formål å avdekke i hvilken grad disse krisene påvirket holdningene og kjøpsintensjonene til respondentene.

Analysene ble gjennomført ved hjelp av analyseverktøyet SAS JMP. Gjennom analysene kom vi frem til at et flertall av våre respondenter mente at de krisene vi presenterte hadde en negativ innvirkning på kleskjedens omdømme.

Avslutningsvis vil vi nevne at Hennes & Mauritz gjør mye positivt. Vi mener at kleskjeden burde fortsette å fokusere på deres bærekraftige arbeid gjennom Conscious Collection, men at de generelt sett bør forbedre informasjonen om de tiltakene de faktisk gjør. Ved god kommunikasjon og med større åpenhet rundt tiltakene deres, vil dette kunne bidra til en holdningsendring hos forbruker.

---

## INNHALDSFORTEGNELSE

<b>1.0 Innledning</b> .....	<b>8</b>
<b>1.1 Formål</b> .....	<b>8</b>
<b>1.2 Historien til Hennes &amp; Mauritz</b> .....	<b>8</b>
1.2.1 Forretningside og visjon.....	8
<b>1.3 Problemstilling</b> .....	<b>9</b>
<b>1.4 Målgruppe</b> .....	<b>9</b>
<b>1.5 Avgrensninger</b> .....	<b>9</b>
<b>1.6 Oppbygging</b> .....	<b>9</b>
<b>2.0 Teori</b> .....	<b>10</b>
<b>2.1 Omdømme</b> .....	<b>10</b>
2.1.1 Definisjon av omdømme.....	10
2.1.2 Hvordan bygge et godt omdømme.....	10
2.1.2.1 Identitet.....	11
2.1.2.2 Image.....	11
2.1.3 Fordeler ved et godt omdømme.....	12
2.1.4 Risikoen ved et dårlig omdømme.....	13
2.1.5 Hva påvirker et omdømme.....	13
2.1.5.1 RepTrak Pulse.....	14
2.1.6 Medienes betydning for omdømme.....	15
2.1.6.1 Dagsordenfunksjonen.....	15
2.1.6.2 Tolkningsrammer.....	16
<b>2.2 Hva er en krise?</b> .....	<b>16</b>
2.2.1 Krisehåndtering.....	16
<b>2.3 Holdninger</b> .....	<b>17</b>
2.3.1 Trekomponentmodellen.....	17
<b>2.4 Bedriftens samfunnsansvar (CSR)</b> .....	<b>18</b>
2.4.1 Samfunnsansvar og omdømme.....	19
2.4.1.1 Internt omdømme.....	19
2.4.1.2 Eksternt omdømme.....	19
<b>3.0 Presentasjon av Casene</b> .....	<b>20</b>
<b>3.1 Monkeygate</b> .....	<b>20</b>
3.1.1 Kjendissamarbeid brutt.....	22
3.1.2 Reaksjoner på genseren.....	23
3.1.3 “Dogfight in Random alley”.....	24
<b>3.2 Sweatshop</b> .....	<b>25</b>
3.2.1 Hva er en Sweatshop?.....	25
3.2.2 Sweatshop-serien.....	25
3.2.2.1 Sesong 1.....	25
3.2.2.2 Sesong 2.....	27
3.2.2.3 H&M’s svar til serien.....	29

3.2.3 HM-svarer.no.....	31
3.2.4 H&M CSR og Conscious Collection.....	31
3.2.5 Risikohåndtering av omdømme.....	33
3.2.6 Kommunikasjon.....	35
3.2.7 H&M har satt seg et nytt, bærekraftig mål.....	36
<b>3.3 En krises påvirkning på børs.....</b>	<b>36</b>
<b>4.0 Metode.....</b>	<b>37</b>
4.1 Analyseformål og undersøkelsesspørsmål.....	37
4.2 Valg av design.....	38
4.3 Kvantitativ metode.....	38
4.4 Reliabilitet og validitet.....	38
4.5 Datainnsamling.....	39
4.5.2 Spørreundersøkelse.....	39
4.6 Utvalg.....	41
4.7 Primærdata og sekundærdata.....	41
4.8 Analysestrategi.....	41
4.9 Kildevurdering.....	41
4.10 Feilkilder.....	41
4.11 Dataanalyse.....	42
4.12 Egen refleksjon.....	42
<b>5.0 Analyse.....</b>	<b>43</b>
5.1 Funn fra spørreundersøkelsen.....	43
5.2 Analyse av merkevare og omdømme.....	45
5.3 Svar på undersøkelsesspørsmålene.....	46
<b>6.0 Konklusjon.....</b>	<b>48</b>
<b>7.0 Kilder.....</b>	<b>50</b>
<b>8.0 Vedlegg.....</b>	<b>54</b>

---

## 1.0 INNLEDNING

### 1.1 Formål

Formålet med oppgaven er å finne ut hvilken effekt kriser har hatt på Hennes & Mauritz sitt omdømme. Vi ønsker å analysere dette på en objektiv måte, og vi ønsker ikke å henge ut Hennes & Mauritz på noen områder. Likevel har kjeden fått mye negativ omtale i media blant annet på grunn av “monkeygate” og sweatshop, som vi senere kommer tilbake til. Metodedelens formål er å svare på undersøkelsesspørsmålene vi har satt oss, og dermed vise til hvordan dette kan være med på å svare på vår problemstilling.

### 1.2 Historien til H&M

Historien til Hennes & Mauritz begynte med en mann ved navn Erling Persson. Persson var en svensk selger som ble inspirert av Barneys og Macy’s høyvolums-effektive antrekk på sin reise til Amerika etter andre verdenskrig. Persson tok vare konseptet; stor gjennomtrekk produserer lavere priser, og brakte det med seg tilbake til Sverige.

I 1947 åpnet Persson sin egen butikk i Västerås Sverige som han kalte Hennes. Som navnet avslører ble det kun solgt damebekledning. I 1960-årene ervervet Persson Mauritz Wildforss, en forhandler for herrebekledning, og vareutvalget utvidet med en herrekonfeksjon (Mauritz), og slik ble det nye navnet til: Hennes & Mauritz (videre omtalt som H&M).

Da Persson begynte å ekspandere sin virksomhet til utlandet startet han med Norge, og åpnet sin første butikk her i 1964, og Danmark i 1967. Innen 1980-tallet kunne butikken tilby et bredt spekter av bekledning til hele familien noe som hjalp selskapet til å raskt ekspandere utenfor Skandinavias grenser (The history of H&M, 2018).

I dag består H&M konsernet av H&M, H&M home, Monki, Weekday, COS, Cheap Monday, & OtherStories og Arket.

#### 1.2.1 Forretningside og visjon

Visjonen til H&M er å lede forandringen mot sirkulær og fornybar mote samtidig som det er et rettferdig og likeverdig selskap. Deres forretningsidé er “mote og kvalitet til beste pris”.



---

### 1.3 Problemstilling

*“Hvordan har krisene som H&M har vært involvert i de senere årene påvirket deres omdømme?”*

#### Grunnlag for valgt problemstilling

Forbrukere er i dag mer bevisste og opplyste på bærekraftighet, hvordan virksomheter opptrer i samfunnet og er mer opptatt av etiske retningslinjer for produksjon. Det har blitt en trend å være mer miljøbevisst og man forventer at virksomheter skal opptre etisk og ansvarlig overfor miljøet og deres ansatte. Da H&M i den siste tiden har fått mye negativ oppmerksomhet i media for blant annet dårlige arbeidsforhold i fabrikkene, rasisme og brenning av klær, synes vi det var spennende å ta utgangspunkt i denne virksomheten. Vi ville også finne ut om hvordan disse krisene har hatt på H&M sitt omdømme, og hvordan de burde opptre etter en krise har kommet frem i mediene.

### 1.4 Målgruppe

Vi har valgt å inkludere begge kjønn fra alderen 16-55+. Dette gjorde vi fordi H&M er en sterk og kjent merkevare, som de fleste har hørt om og har formeninger om.

### 1.5 Avgrensninger

I oppgaven ønsker vi å se nærmere på hvilken effekt kriser har på H&M sitt omdømme. I mediene har kleskjeden hatt flere uheldige avsløringer, men vi har valgt å avgrense disse til to caser: “monkeygate” og sweatshop serien.

### 1.6 Oppbygging

Opgaven er bygd opp i 5 hovedkapitler. Den første delen vi nå har vært igjennom, er innledningen til oppgaven. Her har vi forklart formålet med oppgaven, om H&M og satt lys på problemstillingen vår.



*Figur 1: Oppgavestruktur*

Teoridelen er starten på hoveddelen, hvor vi tar for oss teori som er relevant for vår oppgave. I tredje kapittel presenterer vi casene vi har valgt å satt lys på og hvordan H&M har håndtert krisene. I metodedelen har vi valgt å benytte egen

---

forskning, mens i analysen analyserer vi funnene vi har fått. Det hele ender med en konklusjon i siste kapittel.

## 2.0 TEORI

### 2.1 Omdømme

#### 2.1.1 Definisjon av omdømme

Omdømme kan defineres som “*omgivelsenes oppfatning av en organisasjon over tid*” (Brønn og Ihlen 2009).

Omdømme er hvilke forventninger samfunnet har og i hvilken grad virksomheten innfrir disse forventningene. Det er altså ikke bare hva som leveres som avgjør omdømmet, men kanskje snarere hva virksomheten leverer i forhold til hva som ble lovet. For å få den beste innfallsvinkelen for å forstå omdømme, må man først fokusere på identitet og image, som vi senere kommer tilbake til (Brønn og Ihlen 2009).

#### 2.1.2 Hvordan bygge et godt omdømme

Peggy Brønn (2006) mener det er viktig å tenke gjennom hvordan en virksomhet kan styrke omdømmet sitt, selv om omdømme ikke er noe annet enn et biprodukt man har gjort seg fortjent til. Å skape et godt omdømme er en omfattende prosess der man søker å påvirke omgivelsene til å få en bedre oppfatning av seg selv. Det er vanskelig å styre da ytre påvirkninger er mange og i forskjellige kanaler. En må blant annet gjøre noen grep for å forbedre sine interne verdier og endre atferd, og holdningene til ansatte og kunder må være positive (Brønn og Ihlen 2009).

Hver enkelt har en egen omdømme oppfatning av en organisasjon. Oppfatningen dannes av en sammensetning av egne opplevelser, virksomhetens kommunikasjon, hva andre sier og medieomtale (Apeland 2007, s 36). Å bygge et omdømme tar tid og er svært utfordrende. I følge Peggy Brønn og Øyvind Ihlen (2009) er det viktig å starte omdømmebyggingen ved å fokusere på identitet og image for å kunne få en forståelse av hva omdømme i prinsippet er, siden de nevnte begrepene har en sammenheng med hverandre. Figur 2 illustrerer Brønns omdømmets byggestener.



Figur 2: Identitet- image- omdømme

### 2.1.2.1 Identitet

Identitet er *"et internt orientert kjernebegrep som sier noe om profilen og verdiene som kommuniseres av en organisasjon, og de ansattes syn på dette"* (Brønn og Ihlen 2009, 13).

Brønn (2009) skriver at for en organisasjon som vil bygge et godt omdømme, må man starte med å se nærmere på hvem og hva den er. Interessene møter identiteten til organisasjonen når de kommuniserer. Og ut i fra identiteten dannes det inntrykk og image. Identiteten til en virksomhet er grunnlaget for merkevaren og vil endres over tid, siden identiteten er dynamisk selv om kjerneverdien i virksomheten er de samme (Brønn og Ihlen 2009, 29-31). Det er tre faktorer identitet hovedsakelig dannes av:

1. Visjon: Virksomhetens grunnide, retningen ledelsen vil den skal bevege seg i.
2. Kultur: Verdier, historie og holdninger som skaper en viss type atferd.
3. Inntrykk: Eksterne gruppers oppfatning av virksomheten.

### 2.1.2.2 Image

Image er *"det umiddelbare inntrykket omgivelsene har av organisasjonen, noe som i sin tur danner grunnlaget for omdømmet"* (Brønn og Ihlen 2009, 14).

Omdømme og image brukes ofte om hverandre. Det er vanskelig å forklare hva image er, da det dannes av overbevisninger og følelser knyttet til organisasjonen i interessentenes hoder. Derfor kan image ofte dannes på et overfladisk grunnlag og kan være foranderlig, i motsetning til omdømme som er mer solid og varig (Brønn og Ihlen 2009, Balmer og Greyers 2002, Wæraas 2004).

En optimal verden vil være at interessentene tolker imaget identisk med hva virksomheten kommuniserer. Dessverre er det sjeldent slik. Med andre ord er ikke image det en organisasjon tror, men hva de ulike målgruppene har av oppfatning i sine egne hoder (Hatch og Scultz 1997, 359). For eksempel kan image være ufortjent, fortjent, dårlig, uønsket eller godt. Forventningen om et ønsket image kan ikke innfris, uten at kunden er fornøyd med hvordan virksomheten fremstår

---

og tjenestene de leverer og står i samsvar med det virksomheten kommuniserer at de gjør (Brønn og Ihlen 2009, 76).

### 2.1.3 Fordeler ved et godt omdømme

Alle organisasjoner trenger tillit og legitimitet fra sine omgivelser. Dette oppnås blant annet gjennom et godt omdømme. Det finnes flere fordeler ved å ha et godt omdømme og er generelt noe de fleste virksomheter bør være opptatt av å bygge og å opprettholde. Et godt omdømme skaper tillit fra omgivelsene. Ved at folk stoler på et selskaps produkter eller tjenester vil redusere risikoen folk vil føle ved et kjøp. Det gjør det også lettere å introdusere nye produkter og tjenester på markedet.

Nyere forskning viser at et godt omdømme kan opptre som beskyttelse under kriser. Selskaper med vedvarende og stabilt omdømme har bevist at de tåler skandaler og omdømme trusler bedre enn andre. Et eksempel på dette er i 2006 da det ble påvist E-Coli bakterier i Gildes produkter. Med et godt omdømme og hurtig krisehåndtering kom Gilde seg fort på bena igjen, og vant dermed raskt tilbake tapte markedsandeler.

I bransjer der det er lite som skiller produktene vil omdømme være svært viktig. Hvorfor skal man velge Zara (spansk kleskjede med samme konsept som H&M) fremfor H&M? De er begge store aktører innenfor *fast-fashion*, et begrep som brukes til å beskrive billige og rimelige designerklær som går fra fabrikkene til butikkene i et historisk raskt tempo (Nextgenvest, 2017). I denne situasjonen vil omdømmet eller merkevaren ha en viktig funksjon. *[Begrepsavklaring: Merkevare eller brand beskriver assosiasjoner folk har til et selskaps produkt. En sterk merkevare har ofte en høy gjenkjennelseeffekt og appell blant kundene, det motsatte er tilfellet for en svak merkevare].*

Det er altså viktig å skille disse to begrepene. Et selskap kan ha en sterk merkevare, men dårlig omdømme. Et omdømme handler mer om hvorvidt selskapet innfrir omgivelsenes forventninger til deres produkt og kvalitet. Omdømmebygging regnes dermed som en viktigere oppgave enn merkevarebygging. Et eksempel på dette er Telenor som hvert år kommer på bunnen av omdømme rangeringen gjort av RepTrak, men som fortsatt stiller med

---

sterke merkevarer (Brønn og Ihlen, s. 18, 2008). Det å være godt kjent er ikke det samme som å være godt likt. Det er flere grunner til at Telenor scorer dårlig på omdømme rangeringen. Negative kommentarer om omdømme og pris peker seg ut, men også kommentarer om etikk. Gjennom store medieoppslag kom det frem avsløringer om at teleselskapets underleverandører i Bangladesh arbeidet under rystende forhold. Det negative fokuset på Telenors virksomhet kan ha vært en av bidragsyterne til å svekke Telenors navn og rykte. (Computerworld, 2016).

#### 2.1.4 Risikoen ved et dårlig omdømme

I 2003 gjennomførte megler- og rådgivningsfirmaet Aon Grieg en undersøkelse som viste at norske virksomhetsledere sin største bekymring er tap av omdømme. Det samme viste en undersøkelse utført av NSM (Nasjonal sikkerhetsmyndighet) i 2015. Som toppleder har du ansvaret for virksomhetens omdømme. Tap av omdømme kan ha store ringvirkninger for virksomheten, og listen med faktorer som påvirker et omdømme er lang. Det er med andre ord høy risiko for at noe kan gå galt, uten at man som toppleder nødvendigvis vil være i stand til å hindre at det skjer (Nasjonal sikkerhetsmyndighet, 2015).

Risiko kan defineres som ”*muligheten for tap eller skade*”. Omdømmerisiko er i midlertidig risikoen for tap av opplevd tillit eller tiltro til organisasjonen (Brønn og Ihlen, 2008). Et omdømmetap oppstår som regel som en konsekvens av at noe negativt skjer med virksomheten. Dette kan få økonomiske konsekvenser.

#### 2.1.5 Hva påvirker et omdømme

Det finnes ikke fasitsvar på hva som egentlig påvirker et omdømme. Omdømme kan ikke bygges over natten eller kjøpes for penger. Organisasjoner må jobbe med hva de gjør og hvordan de kommuniserer dette ut (Brønn m.fl 2012, 92).

Publikum og omverdenens egne erfaringer med virksomheten er det som påvirker et omdømme. Disse erfaringene blir så spredt videre via en såkalt ”word of mouth”- markedsføring. Word of mouth eller munn-til-munn er en uformell kommunikasjonsprosess. Her spres et budskap fra én person til den neste. Omdømmet vil bli skadelidende og tilliten vil svekkes dersom virksomheten ikke lever opp til forventninger fra omgivelsene. Det krever mange år og store ressurser for å bygge tillit. Brytes denne tilliten kreves det enda større ressurser og

tid for å bygge tilliten opp igjen. Et godt omdømme er en verdifull ressurs for en virksomhet og representerer tillit som grunnlag.

### 2.1.5.1 RepTrak Pulse

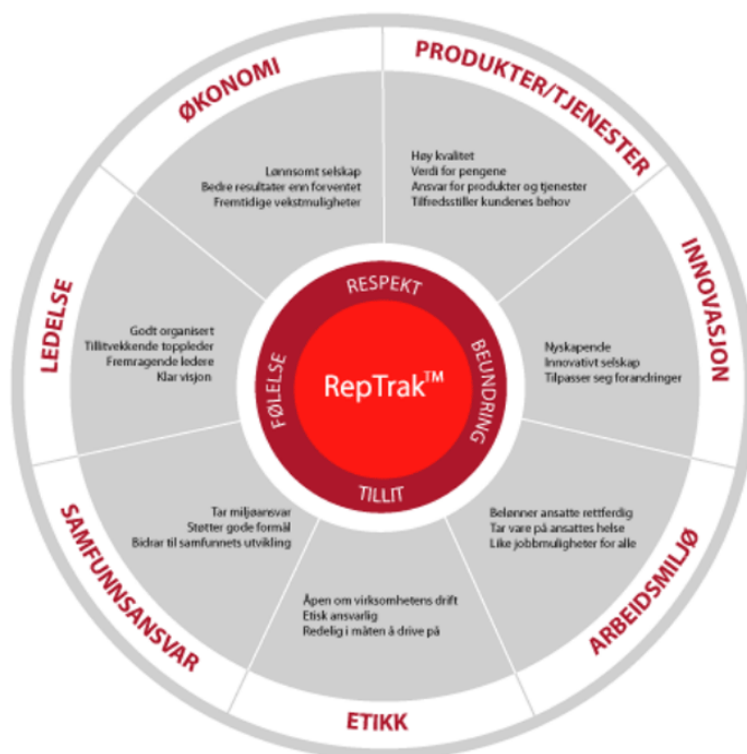
Hva som faktisk påvirker et omdømme er vanskelig å kartlegge.

Omdømmeundersøkelsen RepTrak Pulse definerer omdømme som ”*graden av respekt, beundring, tillit og gode følelser som interessentene har overfor en organisasjon*” (Brønn m.fl. 2012, 91). For en virksomhet kan det være en

utfordrende oppgave å overbevise sine omgivelser om at de innehar disse elementene. RepTrak har laget en modell som måler interessentenes respekt, beundring, tillit og følelser ved bruk av syv dimensjoner. Basert på

respondentenes følelse for virksomhetens, tillit til den, beundring av virksomheten og respekt for den regnes virksomhetens pulse-score ut fra en skala på 1-100.

Resultatene vil variere fra sektor til sektor, men forskning tyder på at de virksomhetene som har et godt omdømme ofte innehar disse elementene:



Figur 3: RepTrak Pulse (Apeland, 2010, 111)

- **Økonomi:** Her legges det til grunn at selskapet skal være stabilt og lønnsomt, med fremtidige vekstmuligheter og- /eller bedre resultater enn forventet.

- 
- *Produkt og tjenester* som tilfredsstiller kundenes behov, som leverer varer og tjenester av høy kvalitet og som oppleves verdifullt for kundene. Det er også viktig at virksomheten tar ansvar for produktene og tjenestene som de leverer.
  - *Innovasjon*: At selskapet oppleves som nyskapende og innovativt er en viktig faktor. Dette vil generelt si at man er raske til å oppfatte og å tilpasse seg etter trender i markedet.
  - *Ledelse*: Virksomheten bør være godt organisert, med tillitsvekkende toppledere og en klar visjon for å oppleves som tillitsvekkende.
  - *Arbeidsmiljø*: Virksomheten belønner de ansatte rettferdig og tar vare på ansattes helse. De sørger for like jobbmuligheter for alle.
  - *Etikk*: De er redelig i måten å drive virksomheten på og åpen om virksomhetens drift. De opptrer etisk ansvarlig.
  - *Samfunnsansvar*: Virksomheten tar miljøansvar og støtter gode formål, samtidig som de bidrar til samfunnets utvikling.

### 2.1.6 Medienes betydning for omdømme

I dag sitter media med en stor påvirkningskraft når det gjelder organisasjoners omdømme. Derfor er det fordelaktig for en organisasjon å sette av ressurser til mediehandtering. Det er også viktig at de spiller på lag med media og at de skaper gode relasjoner med journalistene. Dette kan komme til nytte når de opplever krevende situasjoner. (Apeland 2010, 160-61).

Bromley (2000) mener at omdømme også kan oppstå som følge av det vi hører og leser om virksomheten i mediene. I forbindelse med omdømmebygging, er det to begreper som er særlig interessante: dagsorden og tolkningsrammer.

#### *2.1.6.1 Dagsordenfunksjonen*

Mediene er i stor grad med på å sette dagsorden for ulike temaer. Dersom et tema får intensiv mediedekning, fører dette til at det samme temaet rangeres høyt på dagsorden av befolkningen (Peggy 2009). Dette blir kalt hypotesen om medienes dagsordenfunksjon (McCombs 2004, McCombs 1972/1997).

Nyere forskning på temaet har man forsøkt å påvise at mediene i tillegg påvirker oppfatninger knyttet til temaet som settes på dagsordenen, både i forhold til



---

evaluering og til egenskaper (McCombs 2004, Carroll og McCombs 2003).

Dersom det oppstår nyheter om en organisasjon, fører det til at folk forbinder temaet med organisasjonen. For eksempel om H&M og dårlige arbeidsvilkår nevnes i samme artikkel, øker det sannsynligheten for at folk vil sette H&M i sammenheng med dårlige arbeidsvilkår.

God synlighet er viktig for et selskaps omdømme, men det er ikke nok i seg selv. Hva de er kjent for avgjør om folk har en negativ eller positiv oppfatning (Apéria mfl. 2004).

### *2.1.6.2 Tolkningsrammer*

Tolkningsrammer er mer eller mindre varige organisasjonsprinsipper som deles av et sosialt fellesskap som har en symbolsk funksjon og organiserer de sosiale omgivelsene på en meningsfull måte (Reese 2001). Med andre ord kan tolkningsrammer ha stor politisk betydning, ikke minst fordi de ikke alltid legges merke til og kan virke på det ubevisste plan (Tankard 2001/2003).

Noen forskere har sett på tolkningsrammer som en slags medieeffekt og en logisk videreføring av forskningen på medienes dagsordenfunksjon (McCombs og Ghanem 2001 Jasperson mfl. 1998). Teoretikerne mener også at bruk av tolkningsrammer har betydning for organisasjonens omdømme (Mahon og Wartick 2003). Det er altså ikke bare organisasjonens handlinger som er avgjørende for omdømmet, men også hvilken oppfatning både interessenter og mediene har.

## 2.2 Hva er en krise?

William Coombs definerer en krise som en betydelig trussel mot en virksomhet som kan ha negative konsekvenser dersom de ikke håndteres riktig. Det er tre trusler som kan forårsake kriser: offentlig sikkerhet og trygghet, økonomiske tap og negativt omdømme. Disse er forbundet med hverandre. For eksempel har en skade effekt på omdømmet, mens omdømme har effekt på den finansielle bærekraften en virksomhet har. (Coombs 2007).

### *2.2.1 Krisehåndtering*

Det er meget viktig for virksomheten å prioritere og deretter handle riktig når en virksomhet opplever omdømmekrise. Man må legge vekt på det etiske ansvaret



virksomheten bærer overfor i sine interesser i en krisesituasjon. Det absolutt viktigste elementet for en virksomhet i en slik situasjon, er kommunikasjon. Man må gi god informasjon til sine interessenter raskest mulig om hva som har skjedd og hva som har blitt gjort for å håndtere situasjonen (Coombs, 2007).

Informasjonen må oppdateres underveis og være så utfyllende som mulig.

Greyser (2009) mener at det er viktig å bygge opp tillit til virksomheten og dens ledelse gjennom effektiv kommunikasjon med interessenter. Men han understreker at kommunikasjonen må skje i kombinasjon med effektive handlinger og troverdig atferd.

## 2.3 Holdninger

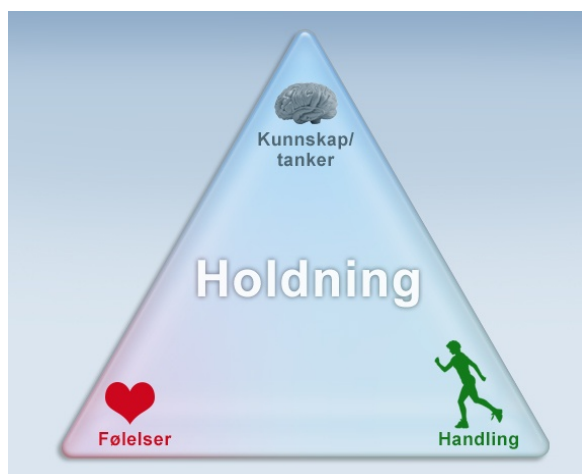
Holdninger kan defineres som ”en lært predisposisjon til å opptre på en konsistent positiv eller negativ måte i forhold til et gitt objekt.” (Shiffmann, Leon G., Et Al. 2008)

Forbrukere danner seg holdninger til hvordan virksomheter driver sin forretning, akkurat som at forbrukere har ulike holdninger til et produkt eller en tjeneste. De tiltakene virksomhetene iverksetter vil danne holdninger basert på ulike faktorer som har betydning for forbrukeren. Forbrukeren påvirkes blant annet av innhold, gjennomføring og kommunikasjon. Dette kan påvirke forbrukernes oppfatning av virksomheten, og det kan påvirke deres kjøpsatferd.

### 2.3.1 Trekomponent-modellen

Trekomponent-modellen beskriver de tre ulike komponentene holdninger er satt sammen av: den kognitive, den affektive og den konative komponenten.

(Samuelson, Peretz og Olsen, 2010)



Figur 4: Trekomponentmodellen

- 
- *Den kognitive komponenten* baserer seg på forbrukerens oppfatninger og kunnskaper til et objekt, via direkte erfaringer eller fra sekundærkilder, som for eksempel andre forbrukere. Dette danner et grunnlag for fremtidige holdninger som vil føre til en bestemt atferd.
  - *Den affektive komponenten* handler om følelsene bak holdningen. Det handler om tankene og meningene vi har rundt et objekt, om derav om individet stiller seg positiv eller negativ til objektet.
  - *Den konative komponenten* forteller oss hvorvidt en forbruker har intensjon om å iverksette en gitt atferd i forhold til objektet. Det handler også om hvordan personen oppfører seg og sier om objektet.

## 2.4 Bedriftens samfunnsansvar (CSR)

Bedriftens samfunnsansvar er betegnelsen for det engelske uttrykket Corporate Social Responsibility (CSR). Uttrykket har flere ulike definisjoner, følgelig velger vi å bruke denne definisjonen fra regjeringen.no for å forholde oss til begrepet: *“Med samfunnsansvar menes hvilket ansvar selskaper forventes å påta seg for mennesker, samfunn og miljø som påvirkes av virksomheten, dvs. hensyn ut over det som er pålagt ved lov.”*

Ideen om at bedrifter skal være med å bidra til velferd i samfunnene de praktiserer i har røtter helt tilbake til den industrielle revolusjon. Da oppstod et samfunnsengasjement for å bedre leveforholdene i de største byene (Blowfield og Murray, 2008).

I dag bør samfunnsansvar være en integrert del i alle virksomheters forretningsstrategi. En bevisst holdning til samfunnsansvar skaper gode arbeidsforhold og gir et godt omdømme som igjen leder til fornøyde kunder. Flere og flere forbrukere er opptatt av at produktene de kjøper er ”rettferdige”, og produsert på en miljøriktig måte. Som følge av økt globalisering kom det også et behov for et sett internasjonale regler for ”god oppførsel” slik at bedriftene og virksomheter i ulike land kan konkurrere på like premisser. FN, OECD, ILO og flere andre internasjonale organisasjoner arbeider med dette. (Regjeringen, 2017).

---

### 2.4.1 Samfunnsansvar og omdømme

Det hevdes at bedrifter som fremhever samfunnsansvar som et viktig strategisk verktøy lykkes bedre i markedet. Forskning viser at det er en entydig sammenheng mellom samfunnsansvar og omdømme, der omdømme har vist seg å være et forsterkende ledd mellom en bedrifts samfunnsansvar og bedriftens lønnsomhet. I forretningsverden ansees omdømme til å være *“a major element of an organisation’s provenance alongside and included in financial performance and innovation”* (Watson, 2007, s. 372).

Bedrifters omdømme er en svært viktig del av den sosiale anerkjennelsen av en bedrift. Det har stor betydning for bedriften når det gjelder å kunne tiltrekke potensielle kunder og investorer, samt å gjøre bedriften mer attraktiv for de ansatte. Det kan også øke tilhørigheten og moralen til de ansatte. Det vil i denne delen av oppgaven bli redegjort for hvilke elementer ved det at bedrifter bedriver samfunnsansvar som kan påvirke virksomheten sitt omdømme både internt og eksternt.

#### *2.4.1.1 Internt omdømme*

Som skrevet tidligere kan bedrifters samfunnsansvar bidra til å styrke de ansattes moral og tilhørighet til bedriften. Grunnen til dette kan tenkes at mange ansatte foretrekker å jobbe for samfunnsansvarlige bedrifter. Resultatet av dette er at flere bedrifter utarbeider prosjekter i sammenheng med samfunnsansvar som involverer de ansatte i prosessene. En av de vanligste måtene å gjøre dette på, er å drive filantropisk samfunnsansvar, som innebærer veldedighet, der ansatte ofte kan gi bidrag fra lønnen sin i tillegg til å for eksempel jobbe frivillig (Brammer & Millington, 2005; Grey & Balmer, 1998).

Det at bedriften driver samfunnsansvar kan også være med å skape stolthet omkring sin arbeidsplass, med et ønske om å være med å forme bedriftskulturen som skapes (Brammer & Millington, 2005; Grey & Balmer, 1998). Når en ansatt beskriver sin arbeidsplass med stolthet bidrar dette også til et bedre omdømme.

#### *2.4.1.2 Eksternt omdømme*

Sett at en bedrift fremstår som sosialt og etisk ansvarlig, er dette med på å styrke bedriftens omdømme utad. Men dersom bedriften velger å avstå fra å drive

---

samfunnsansvar kan dette på den andre siden svekke bedriftens omdømme. Grunnen til dette er samfunnet forventninger til bedriftens handlingsmønster. Der bedriften imøtekommer forventningene, oppleves de som mer legitime aktører, og reduserer dermed risikoen for negativ omtale fra ulike interessenter. (Fombrun, 2005).

Trond Blindheim, rektor og underviser i markedskommunikasjon og forbrukeratferd ved Høyskolen Kristiania forklarer at *”Det viktigste samfunnsansvaret en bedrift har er å tilvirke så gode produkter/tjenester at publikum kjøper dem. Bedriften vil tjene penger på å ha attraktive produkter/tjenester. På den måten sikrer man arbeidsplassene og skaper trygghet for de som arbeider der. Selvsagt bør man også ta ansvar for ikke å forurense naturen. Trygge og gode arbeidsplasser skaper gode lokalsamfunn”*. Selv om alle elementene er stor betydning, fremtrer samfunnsansvar og miljøansvar som faktorer som har spesielt høy påvirkning på omdømmet til bedrifter.

I følge Fombrun, Gardberg og Barnett (2000) er det de ansattes beskrivelse av bedriften det som har størst innflytelse på hvordan eksterne aktører opplever en bedrift. Det som påvirker de ansatte mest i deres forståelse av bedriften, er bedriften sitt arbeid med samfunnsansvar.

### **3.0 PRESENTASJON AV CASENE**

H&M har hatt flere episoder som har bidratt til å svekke deres omdømme. Vi har valgt å ta for oss to caser som direkte har ført til omdømmetap hos kleskjeden. Vi vil i denne delen av oppgaven presentere casene og forsøke å gi en forklaring på hvilken innvirkning disse krisene har hatt på virksomheten, hvilke tiltak som er for å minske omfanget av krisene, og eventuelt hvordan de kunne unngått eller håndtert det annerledes.

#### **3.1 Monkeygate**

I januar 2018 lanserte H&M en ny barnekolleksjon på deres nettsider. Ett av bildene viser en mørkhudet gutt i en grønn hettegenser med skriften *”Coolest monkey in the jungle”*. I samme kampanje er det også en hvit gutt i en lignende genser med teksten *”Mangrove Jungle survival expert”*. Reaksjonene lot ikke



---

vente på seg. På sosiale medier har kommentarer som ”rasistisk”, ”støtende” og ”uansvarlig” florerer, og flere har oppfordret til boikottelse av den svenske kleskjeden. Flere har undret seg om hvorfor den hvite gutten er en ”jungle overlevende”, mens den mørke gutten er ”den kuleste apen”?

Hendelsen har i ettertid fått navnet #monkeygate på Twitter. Å tillegge ordet “gate” brukes for å beskrive en hendelse eller skandale som har fått mye negativ medieoppmærksomhet. Å snakke om en skandale som en “gate” kommer opprinnelig fra en politisk spionasje sak i USA i 1972 -74, da det demokratiske partiets nasjonale hovedkvarter ble utsatt for innbrudd. Hovedkvarteret lå i forretningskomplekset Watergate. Det ble senere klart at innbruddstyvne handlet på oppdrag fra republikanerne som arbeidet for President Richard Nixon (SNL, 2015). Å legge til en hendelse navnet “gate” har siden blitt synonymt med en skandale.

Kleskjeden var raskt ute med å trekke tilbake genseren og unnskyldte seg, men følelsen av brutt tillit gjenstår, og det spørsmålet står fortsatt åpent: var dette rett og slett et dårlig stunt fra H&M sin side? En måte å tiltrekke seg oppmerksomhet, eller var det en ærlig feiltakelse? (Dagbladet, 2018).

Temaet er ikke nytt. I historisk kontekst er det å kalle noen en ape brukt nedsettende. Årsaken til dette ligger i raseteorier og kartleggingen av mennesker inn i raser.

Inndelingen i seg selv skulle holdes nøytral og objektiv, men når ulike egenskaper tillegges rasekartet og man verdisetter og kartlegger rasenes egenskaper, beveger man seg inn i retning av å vurdere rasenes utviklings- og samfunnsnivå. Da forsvinner fort synet av individene inn i generaliseringen skapt rundt rasegruppene.

Dessverre har mennesker med makt valgt å utnytte dette til sin egen fordel på bakgrunn av økonomiske og politiske motiver. Å opphøye sin egen rasegruppe og samtidig nedvurdere en annen gruppe la grunnlaget for flere hundre år med undertrykkelse.

Disse raseteoriene ble hovedsakelig konstruert av europeere i den industrialiserte verden. Ideene la ideologisk sett grunnlaget for at rasesegregering var akseptert.

---

Slaveri og undertrykkelse av mennesker med afrikansk avstamning var dagligdags, og afrikanere ble sett på som en laverestående gruppe mennesker som egner seg best for fysisk arbeid. Å assosiere denne gruppen av mennesker med aper forbindes dermed gjerne med raseteorien om at de er mindre utviklede enn hvite (Huffpost, 2016).

H&M har i ettertid kommet med en uttalelse på Facebook der de kunngjør at de nå har utnevnt en global leder (Annie Wu, asiatisk opphav) som har ansvaret for mangfold og inklusivitet. Det svenske selskapet har kommet med en uttalelse som lyder:

*" the recent incident was entirely unintentional" but "demonstrates so clearly how big our responsibility is as a global brand."*

(CNN, 2018)

### 3.1.1 Kjendissamarbeid brutt

Den omstridte annonsen har fått flere til å rase. Klesgiganten har fått gjennomgå på sosiale medier og flere profilerte kjendiser har uttrykt sin misnøye. Artister som The Weeknd og G-Eazy har valgt å avslutte samarbeidet sitt med H&M.

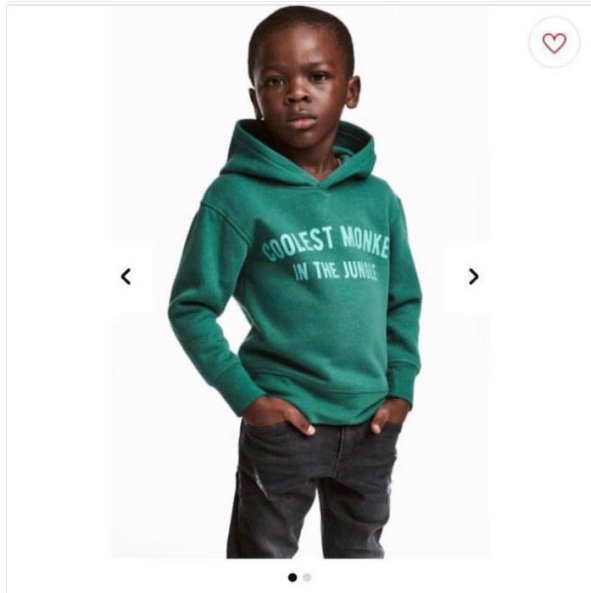
The Weeknd (Abel Tesfaye) er en anerkjent kanadisk artist som har toppet hitlistene verden over. Han skrev en uttalelse på Twitter der han uttrykker sin misnøye ovenfor kleskjeden.

Tesfaye hadde drevet annonsekampanjer og samarbeid med den svenske forhandleren for sitt XO-merke siden 2016. Samarbeidet har høstet gode tilbakemeldinger for både artisten og H&M. Men hverken den gode eksponeringen eller de ekstra pengene som kom med denne avtalen var nok til å stoppe artisten fra å trekke seg fra samarbeidet og avslutte sitt forhold til klesgiganten etter fadesen med hettegenseren.



The Weeknd  
@theweeknd

woke up this morning shocked and embarrassed by this photo. i'm deeply offended and will not be working with @hm anymore...



(Business Insider, 2018)

Dagen etter Tesfaye valgte å avbryte samarbeidet valgte også rapperen G-Eazy (Gerald Earl Gillum) å legge samarbeidet med kleskjeden på is. Gillum skrev på sin Instagram at han gledet seg til å komme i gang med samarbeidet, men etter å ha sett bildet ikke kan tillate at hans navn og merkevare skal knyttes til et selskap som kan la dette skje. (Expressen, 2018)

### 3.1.2 Reaksjoner på genseren

Etter lanseringen av den kontroversielle hettegenseren ble flere av H&Ms butikker i Sør-Afrika vandalisert i en anti-rasisme protest. Det var det venstreradikale partiet Economic Freedom Fighters som hadde organisert kampanjen. De mente genseren var rasistisk og krenkende. Det ble lastet opp flere filmer på sosiale medier som viser demonstrantene kaste klær i bakken og ødelegge inventar. Aktivistene krevde at butikkene skulle stenge sine dører og kom med trusler om hva som ville skje dersom de ikke gjorde dette.

Uskyldige handlere og tilskuere ble fanget midt opp i dramaet som utspilte seg og var tvunget til å flykte, da syngende demonstranter iført uniformer med landets radikale opinions parti kom løpende nedover gangene på kjøpesentrene.

---

Floyd Shivambu, talsmann for partiet roste handlingene og uttalte at kleskjeden nå kunne se konsekvensene av rasisme. Kleskjeden så seg nødt til å stenge alle H&M butikker i landet på midlertidig basis etter demonstrantene (Dagbladet, 2018).

Hjemme i Norge har vi også fått merke effektene av monkeygate skandalen. Tanja Østensen, senterleder for Holmensenteret i Asker forteller at de opplevde at handlevanene til forbrukerne ble påvirket av saken. Spesielt etter raseringen av butikkene i Sør-Afrika. Hun forteller videre at effektene hang i ganske lenge, men at de ser ut til å være glemt nå. Årsaken til dette kan være at H&M ofte har blitt sett på som et ”anker” på kjøpesentre. Et anker vil si en butikk eller butikkjede som fungerer som en magnet for kunder og er med på å skape trafikk til senteret. For et lite senter som Holmensenteret er det grunn til å anta at H&M er med på å skape denne trafikken. Østensen forteller videre at selv om monkeygate-krisen en stund så ut til å påvirke forbrukernes handlevaner hos kleskjeden var dette ikke en permanent endring. Kleskjeden er i dag en av de mest besøkte og bestselgende butikkene på senteret.

### 3.1.3 “Dogfight in Random alley”

En hettegenser lansert i november 2017 fikk store protester fra dyrevernere. Bakgrunnen for protestene er genserens trykk: ”Dogfight in random alley” som kan oversettes til hundekamp i tilfeldig bakgate. Kritikerne mente kleskjeden glorifiserte hundeplageri. Hundekamp er en arrangert ”blodspott” mellom to eller flere hunder. Dette er ulovlig i de fleste land. Dyrevernorganisasjonen NOAH var en av organisasjonene som kom med sterk kritikk mot kleskjeden. I følge NOAH finnes det en rekke ulike former for hundekamper, men felles for disse er at det medfører store påkjenninger for dyret. Avrevne kroppsdelene, dype kjøttår og ekstrem frykt er kun noen av dem. H&M valgte senere å trekke genseren fra markedet og lovet at de skulle se over sine rutiner for retningslinjer ved trykk på sine plagg. Spørsmålet om dette ble gjort ordentlig kan settes spørsmålsteget ved, da kleskjeden knappe to måneder senere lanserte den omdiskuterte ”Coolest monkey in the jungle” hettegenseren. (Dagbladet, 2017)



---

## 3.2 Sweatshop

### 3.2.1 Hva er en sweatshop?

En sweatshop er et produksjonsanlegg preget av lange dager, dårlige arbeidsforhold, brudd på de forskjellige lands arbeidsmiljølov og lave lønninger. Det kan også være preget av barnarbeid, tvangsarbeid, helsefarlig arbeid eller arbeid som kan være farlig å utføre for ansatte. Begrepet ble først brukt i 1892, da personene som var berørte begynte å snakke om grufulle arbeidsforhold for arbeidstakere. I dag er det sweatshops over hele verden, men det er et spesielt stort problem i utviklingsland.

Sweatshops har også en tendens til å bruke flere teknikker for å kontrollere sine ansatte. For eksempel kan en Sweatshop skaffe bolig og mat til ansatte, og med det sette dem i en forpliktelse og gjeld til fabrikkene. Da må de ansatte fortsette å jobbe for å betale gjelden. Medarbeiderne kan også bli nektet tilgang til verden utover, som inkluderer familiemedlemmer, advokater og rettshåndhevelse.

(Evisdom, 2018)

### 3.2.2 Sweatshop- serien

Sweatshop er en serie som ble laget av Pål Karlsen og Joakim Kleven. Produsent Pål Karlsen kom med ideen om å dra ned til Kambodsja for å lage en dokumentar om tekstilindustrien og arbeidsforholdene. Det var et lite team bak serien; Joakim Kleven og Pål Karlsen fra Hacienda Film, sammen med Anne Kari Garberg og Carin Leffler fra Framtiden i Våre Hender som arbeidet med forarbeidet til serien. Aftenposten gjorde en produksjonsavtale med Hacienda Film. Produsenten fra Aftenposten var Jonas Brenna. Kleven skriver at serien trengte mye forarbeid. Fra deres første møte i september 2013 til det siste møte i januar 2014, hadde de valgt ut deltagere og filmfotograf, skrevet episode manus, filmet portrettintervju og fikset alt av vaksiner og visum. 22. januar 2014 dro Pål, Joakim, Anne Kari og Stig Inderbø (fotograf) sammen med tre frivillige ungdommer til Kambodsja.

(Joakim Kleven, 2015)

#### *3.2.2.1 Sesong 1*

Tre frivillige ungdommer, Anniken Jørgensen (driver en av Norges mest leste blogg), Frida Ottesen og Ludvig Hambro dro ned til Phnom Penh i Kambodsja sammen med teamet. De får kultursjokk over forholdene i byen. Det er mye støv,

---

dårlige veier og slitne hus. I første episode besøkte de et marked hvor det selges klær. Her så de flere klær de har sett i butikkene i Norge for flere år tilbake. I episode to møter ungdommene Nimol som jobber i en av fabrikkene. Hun viser dem hjemmet sitt, som består av ett rom og et toalett. Rommet er i veldig dårlig stand og hun sover på gulvet med en pute og et pledd. Dette betaler hun \$50 for i måneden. Nimol forteller at hun tjener rundt \$130 (600 kr) på en måned. I noen av fabrikkene jobber de 5 ganger i uken, men der hun jobber nå, jobber hun 7 ganger i uken. De starter i fabrikk klokken 7 og jobber til 18 eller 20. På søndagene jobber de 8 timer. Hun forteller at hun jobber uke etter uke og får aldri tid til å hvile.

Senere i episoden besøker de kleskjeden Mango, og Nimol forteller at klærne er veldig dyre. En genser koster mer enn det hun betaler for rommet sitt eller mer hun bruker på mat for en måned. Hun kjøper ikke klær for mer enn \$2 og handler kun klær en eller to ganger i året. Ungdommen skal sove hos henne, og de spør om hun er lykkelig. Hun svarer at hun er ikke lykkelig fordi det er så mye familien mangler, de har så vidt råd til mat.

I neste episode skal de norske ungdommene prøve å jobbe en dag i fabrikk. De blir fort frustrerte av syngen, de er slitne etter en dårlig natt med søvn og de får ingen informasjon om hvor lenge de skal sy. Sjefen står hele tiden over dem, kontrollerer og retter på arbeidet som blir gjort. Lunsjen består av en fisk og litt tilbehør som ikke ser særlig innbydende ut. Etter den lange og slitsomme arbeidsdagen får de \$3, som er vanlig lønn for en dag. Disse pengene skal de i neste episode prøve å leve på i løpet av en dag.

I den siste episoden intervjuet de flere av de som arbeider i fabrikk. Hun ene forteller at hun har sydd den samme sømmen i 14 år. Hennes drøm var å ta en utdanning, men ettersom familien ikke har penger, er ikke dette mulig. Hun ville aldri begynne å jobbe i fabrikk, men hun har ikke noe annet valg dersom hun skal tjene penger. Moren hennes sultet ihjel før hun i det hele tatt kunne snakke. Flere ganger blir det gjort forsøk på å demonstrere mot de dårlige arbeidsforholdene i byen, men politiet vil ikke la arbeiderne demonstrere. Arbeiderne blir slått gule og blå, og tvunget tilbake til symaskinene. De kan, eller



---

rettere sagt, tørr ikke, snakke med filmteamet om arbeidsforholdene og levevilkårene, fordi de er redde for å miste jobben eller bli truet på livet.

H&M kommenterer sesongen med følgende: «*H&M er tydelig på at lønnsnivå i produksjonsland som Kambodia er for lavt. Derfor lanserte vi i 2013, som første moteselskap, en konkret plan for å muliggjøre en rettferdig levelønn via våre leverandører. Tiltakene inkluderer bla. å bidra til forhandlinger mellom arbeidsgiver og arbeidstaker, og legge til rette for fagorganisering, samt opplæring i rettigheter. Dette programmet er ikke representativt i forhold til H&M's sosiale ansvar, og kommentarene gir et feil inntrykk av arbeidet vi gjør rundt arbeids- og lønnsforhold hos våre leverandører.*» (Aftenposten, 2017)

Den første sesongen ble en enorm suksess. Sesongen hadde allerede i oktober 2015 blitt sett mer enn 8 millioner ganger. Den har blitt vist på festivaler og på tilstelninger i flere titalls land fra Argentina til Canada og New Zealand. Serien har blitt laget i engelsk og spansk nettversjon og den er i internasjonal distribusjon for TV. I 2015 vant de Gullruten for beste reality som første webserie noensinne i Norge. Etter serien ble laget har medietrykket rundt temaet økt, men tekstilarbeidere lider fortsatt under elendige arbeidsforhold. De har ikke råd til et anstendig sted å bo, nok mat, helsetjenester eller skolegang. Derfor bestemte de seg for å lage en ny sesong av sweatshop. I denne sesongen reiser Anniken og Frida sammen med to svenske motebloggere, Sarah Tjulander og Lisa Tellbe ned til Kambodsja for å besøke fabrikkene, lytte til tekstilarbeiderne og se etter de gode løsningene. (Sweatshop, 2016)

### 3.2.2.2 Sesong 2

I første episode får Anniken og Frida lov fra H&M til å besøke hvilken fabrikk de ønsker i Kambodsja. Da de ankommer fabrikkene, vil ikke vekten slippe dem inn for han vil ikke komme i trøbbel med sjefen. Anniken ringer H&M som de sier at de må organisere dette på forhånd, og lar derfor ikke jentene slippe inn. Videre i sesongen møter de Nimol fra første sesong. Hun har fått et barn, men virker ikke glad for det ettersom hun ikke har penger til å forsørge barnet med mat og helsekontroll.



Etter første sesong, 2 år etter, er lønningen fortsatt like lav, \$130 per måned. Minstelønnen som er bestemt av myndighetene er \$177 per måned. Arbeiderne tar seg ikke ferie og jobber på overtid for å tjene seg opp til levelønnen. Prisene i landet har også steget, og det gjør at man fortsatt ikke kan leve normalt. Nimol forteller at H&M har gitt streng beskjed til arbeiderne om at de skal si at alt er bra hvis de blir spurt om arbeidsforholdene. Dersom de forteller noe annet, kan man miste jobben.

Jentene skal hjelpe Nimol som har mistet jobben hos sin tidligere fabrikk. De fleste arbeiderne som jobber i fabrikker, har en korttidskontrakt. Og da denne gikk ut, fikk hun beskjed av sjefen om at det ikke er behov for henne. Nå jobber hun på en hjemme fabrikk, hvor det er dårligere betalt, dårligere tilstand og ingen som har ansvar for dem. For å komme til hjemmefabrikken, står de sammenklemt på lasteplanet til en lastebil. Dette er svært risikofylt i en veldig trafikert by, og over 1000 tekstilarbeidere dør årlig på disse. De skal hjelpe til med å sy 500 merkelapper innen neste dag. De som arbeider der, pusher seg selv ekstremt langt, nesten til døde, for det må de for å overleve i hjemme fabrikkene. Hun spiser kun ett egg hun får i posten hjemmefra om dagen.

*«Vi hjemme har for mye, de her har for lite- og ingen av oss er lykkelige»*

Sitat fra episode 2: Anniken Jørgensen

Senere i episoden prøver ungdommene å komme inn i fabrikkens igjen, men blir nektet adgang. De bestemmer seg å gå forbi vekten og får sett inn i et lite vindu. Der ser de mange arbeidere som sitter på flere industribord rad etter rad. Ettersom de blir nektet adgang flere ganger, er det åpenbart at de prøver å skjule noe. Etter Anniken's samtale med H&M i en av de tidligere episodene, har hun sendt mail om tidspunkt og navn på fabrikk de ønsker å besøke. Etter denne mailen, har H&M fjernet fabrikk på sin oversikt over hvilke fabrikker de produserer hos.

I siste episode er jentene invitert med på å planlegge en demonstrasjon. Her spiller foreningen en viktig rolle. Demonstrasjoner er regelmessig organisert i Kambodsja. 3 januar 2014 demonstrerte arbeiderne i en fabrikk, dette gikk galt da 500 betjente politimenn kom. Fire personer ble drept, 39 ble skadet- for det meste

---

av kuler. 23 personer ble arrestert og ble fengslet i fem måneder. En tenåringsgutt er fortsatt savnet. Ingen har blitt holdt ansvarlig for det som skjedde.

Jentene forteller at når de kommer hjem, skal de informere alle så de vet hva som foregår i klesindustrien slik at de skal være med på å bidra til en forandring.

Nordmennene arrangerer en fest for å takke arbeiderne for hjelpen ved å vise jentene hva som egentlig foregår, slik at de kan være med på å hjelpe dem med kampen videre.

Nå har minstelønnen økt til \$140, men det er fortsatt en lang vei å gå til den offisielle minstelønnen på \$177.

### 3.2.2.3 H&M's svar til serien

PR-sjef for H&M i Norge, Vibeke Holann, kommenterte serien til Aftenposten:

*«Vi setter pris på at flere engasjerer seg for alle som jobber i tekstilbransjen. Det er positivt at stadig flere vil jobbe for å sikre alle tekstilarbeiderne en trygg jobb, en lønn de kan leve av og retten til å organisere seg. H&M er i dag ett av de selskapene som stiller strengest krav til våre leverandører, både når det gjelder miljø og sosiale forhold. Vi har ansatte i hvert produksjonsland som følger opp fabrikkene der vi er kunder tett. Vi vil at alle mennesker i vår produksjonskjede skal behandles med respekt og at leverandørene tilbyr sine ansatte rettferdig lønn og arbeidsvilkår. Vi vil at alle som arbeider i tekstilindustrien skal ha en lønn som de kan leve av.»*

Videre skriver hun at H&M ikke produserer i «Sweatshops», men at de tar utfordringene i deres del av bransjen svært alvorlig. I Kambodsja har de startet arbeid med et «Fair Living Wage»- prosjekt, som innen 2018 skal sikre at totalt 850.000 tekstilarbeidere rettferdig lønn (H&M har siden redusert dette målet, og heller satt seg som mål å hjelpe de produksjonsfabrikkene de arbeider mest med. (Fashionunited, 2018)). De samarbeider også med IndustriALL, for å styrke lokale fagforeninger og arbeidernes rett til å organisere seg.

Holann skriver at Anniken og jentene ikke slapp inn i fabrikkene fordi leverandørene ikke ønsket å ta imot noen kobling til serien. De mente tiden var for knapp, og at de hørte med flere leverandører, men ingen ønsket tilknytningen til serien. Dersom de hadde fått bedre tid i forkant, ville resultatet blitt annerledes.

---

I sweatshops forekommer det såkalte «masse besvimelser». H&M har fått informasjon om hendelser hos leverandører som produserer for dem. Dette tar de svært alvorlig. De sier at de setter arbeidernes helse som første prioritet. Derfor analyserer de tilfellene grundig, men årsakene er ulike og ikke enkle å fastslå. De utbreder alltid hele årsaksbildet, sammen med eksterne partnere for å utarbeide og implementere utbedringsplaner som forhindrer at dette skal skje igjen.

H&M skriver at alle leverandørene betaler sine ansatte minimum lovbestemt minstelønn og at alle leverandører i Kambodsja følger dette. De sier de har vært en aktiv forkjemper for en økt minstelønn i landet. Som nevnt tidligere, startet de i 2013 et Fair Living Wage-prosjekt, fordi de ville være en større pådriver for mer rettferdige lønnsforhold, og et stabilt system som sikrer at tekstilarbeiderne kunne få en lønn de kan leve av og forsørge familien sin med. De har lyttet til ILO (International Labour Organisation), FNs arbeidsorganisasjon, internasjonale eksperter og fagforeninger og jobber etter en modell der arbeiderne, myndighetene, fabrikkere og H&M som innkjøpere alle har viktige roller. Arbeidet tar tid, men de har gjort viktige erfaringer og fremskritt på veien mot at alle leverandørene (de H&M kjøper mest av) skal ha implementert et lønssystem som bidrar til rettferdig levelønn senest 2018.

For å forbedre beskyttelsen av leverandørens ansatte, begynte H&M i begynnelsen av 2015 et krav om at alle som har arbeidet i mer enn to år skal garanteres fast ansettelse. Leverandørene skal fremskaffe en plan for å utbedre problemet.

Den fabrikken Anniken og Frida spurte H&M om å komme inn i, skriver Holann at de stoppet samarbeidet med i april 2015, etter mangler i etterlevelse av deres Code of Conduct. Videre skriver hun at de oppdaterer leverandørlisten årlig på nett, og ikke fortløpende. Derfor ble den fjernet fra listen ved den tidligste oppdateringen (Aftenposten, 2016).

Bærekraftansvarlig i H&M Norge, Benedicte Eie, skriver at de har krav til fabrikker som lager klærne. For at en fabrikk i det hele tatt skal sy ett sting for H&M, må de ha blitt godkjent deres minimumskrav. Bygningen må være trygg og brannsikker, de må ikke bruke farlige kjemikalier eller utstyr de har forbudt, de må bevise at de ikke har barnearbeid og de må ha gode systemer som sikrer at

---

arbeiderne får riktig lønn og har rett til å delta i foreningen. Alle som skal arbeide med dem, må signere og bevise at de følger et «Sustainability Commitment». Her er overholdelse av loven det grunnleggende utgangspunktet, men H&M's ambisjon er at de sammen går utover det loven sier for å fremme sunne arbeidsplasser, et godt økosystem og dyrevelferd (Facebook, 2016) (H&M, 2016).

### 3.2.3 HM-svarer.no

Da H&M fikk hard kritikk for arbeidsforholdene på fabrikkene, fikk de hjelp av Geelmuyden Kiese med å komme på offensiven og vise sitt arbeid for å bedre arbeidsforholdene. De trengte en arena der de kunne svare på all kritikken og få muligheten til å vise frem arbeidet for bedre arbeidsforhold. Hovedgrepet de gjorde var å vise maksimal åpenhet. De begynte med å sette opp nettsiden [www.hm-svarer.no](http://www.hm-svarer.no), der de kunne gjøre rede for sitt arbeid i land som Kambodsja og Bangladesh. På siden kunne hvem som helst finne informasjon om arbeidet H&M utførte for å få bedre arbeidsforhold. De la også opp en kanal der kjeden inviterte kritikere inn til dialog. I tillegg la de ut seks videofilmer der Lucas Seifert, landssjef for H&M, svarte på ofte stilte spørsmål.

Parallelt begynte de arbeidet med en informasjonsfilm om arbeidet de gjør i produksjonslandene. Animasjonsfilmen baserer seg på informasjonsarbeidet som var gjort i forbindelse med nettsiden. Ettersom film er et veldig tilgjengelig format, var målet å treffe enda bredere. Filmen ligger på nettsiden og blir brukt aktivt av H&M i kommunikasjonen rundt klesproduksjon i lavkostland (Geelmuyden Kiese, 2017)

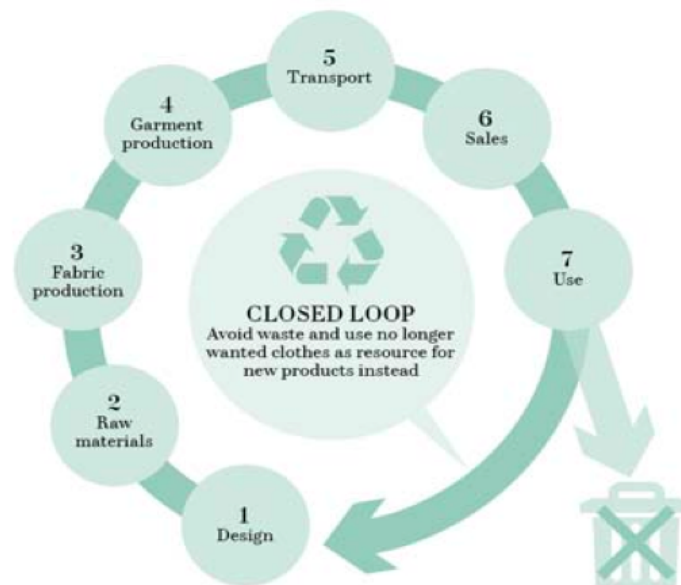
### 3.2.4 H&M CSR og Conscious Collection

H&M er ikke bare en stor spiller innenfor *fast-fashion*, de er en gigant. Det er kun Inditex, eier av den spanske kleskjeden ZARA som ligger over, og troner på toppen som verdens største klesforhandler. Den store mote krigen setter H&M's Stefan Persson mot Zara's Amancio Ortega (The Guardian, 2012).

I et forsøk på å kapre større markedsandeler, samt å rette opp det dårlige omdømme H&M har lidd under, stiftet kleskjeden H&M Conscious Foundation i 2007. Et samfunnsansvarlig initiativ. Deres tre fokusområder ble vedtatt i 2013 av

virksomhetens kunder og ansatte. De tre fokusområdene de satser på er rent vann, utdanning, og styrking av kvinners posisjon i samfunnet. Målet med arbeidet er å avslutte sirkelen mellom tekstilforbruk og gjenvinning.

Retningslinjen “reduser, resirkuler, gjenbruk” innebærer en klesinnsamling hvor man kan levere inn gamle, brukte og ødelagte tekstiler til alle H&M-butikker. Som belønning for innleverte tekstiler vil kunden få en kupong med 10 % avslag på en valgfri vare fra H&M. Klesinnsamlingens mål er at ingen tekstiler skal ende opp som avfall, men som nye tekstiler, klær eller bli gjenbrukt (H&M, 2018).



Figur 5: “Closing the Loop” (H&M, 2018)

Med dette initiativet vil H&M gjøre etikk og rask mote synonymt. Tiltaket er dristig da *fast-fashion* ofte er avhengig av rask respons fra sine produksjonsanlegg, og er avhengig av lavlønns produksjon i noen av de fattigste landene i verden.

Problemet med initiativet er ikke ideen i seg selv, men det at vi i stor grad har blitt avhengig av *fast-fashion*. Rask og billig mote for oss fører i stor grad til dårlige arbeidsrettigheter og uheldige miljøutslipp i produksjonslandene. Kleskjeden kan føle seg presset til å ta på seg et større samfunnsansvar, men hvor rene er egentlig klærne fra Conscious Collection når det likevel koster rundt 8 kr å produsere en t-skjorte i en sweatshop. Problemstillingen blir da om dette initiativet er utelukkende positivt eller om det kan stemples som merkevarebygging. Helena Helmersson, leder for bærekraftighet i H&M sier at det er vanskelig for kleskjeden å kunne garantere mindre utslipp bedre arbeidsforhold når det er et så



---

stort selskap. Helmersson erkjenner at kleskjeden fortsatt har mye å jobbe med for å bli sett på som en etisk forhandler, men at drømmen i fremtiden vil være selge moteriktige klær produsert på en bærekraftig måte (The Guardian, 2012).

### 3.2.5 Risikohåndtering av omdømme

Omdømmerisiko er hendelser i form av det som vanlig kalles for omdømmekriser. Men omdømmerisiko er også relatert til en gradvis forverring av omdømmet. Denne risikoen har blitt vanskeligere å håndtere fordi virksomheter som for eksempel H&M konkurrerer i en global økonomi med ulike moralkoder, og fordi media overvåker handlingene til virksomheter relatert til ulike omdømmefaktorer (Johannesen, Olaisen og Olsen, 2009).

Media plukker opp gode og dårlige hendelser og formidler det til folket. Det blir som et forstørrelsesglass- det dårlige fremstår som verre og det gode blir bedre. Både negativ og positiv medieomtale kan få store konsekvenser for omdømmet. Negativ omtale kommer gjerne etter virksomheten selv har stilt seg i en uheldig posisjon. Det at H&M sine dårlige arbeidsforhold i deres fabrikker har kommet frem i media, har gjort at de, blant mange, fått et dårlig omdømme.

For H&M er det viktig å jobbe systematisk med å utvikle et godt omdømme, ettersom menneskers oppfatninger påvirker hva de sier og gjør. Omdømmet styrer handlinger. Støttende atferd er i følge Reputation Institute alle typer handlinger som hjelper virksomheten med å nå sine mål. H&M kan stille seg spørsmål som for eksempel om publikums oppfatninger påvirker om de vil kjøpe deres produkter, snakke positivt om dem, ønsker å arbeide hos dem osv. Ved å koble folks vurderinger av selskapets omdømme mot hva de samme menneskene sier de vil gjøre, får man en god indikasjon på sammenhengen mellom holdning og handling, mellom omdømme og atferd.

H&M er en sterk merkevare. Det gjør det enklere for forbrukerne å kjenne igjen og knytte verdier og assosiasjoner til selskapet bak produktene. Ved å ha et sterk merkevare er man på god vei til å bygge et godt omdømme. Positive nyheter for klesgiganten vil gi virksomheten et omdømmeløft, men det kan også virke

motsatt- slik det gjorde for H&M da arbeidsforholdene i fabrikkene ble synliggjort.

Dersom verdiene som et merkevare representerer ikke stemmer med omdømmet virksomheten har, ønsker å ha eller mener de fortjener, oppstår det en ubalanse. Dette vil føre til at kunder, andre interessentgrupper og ansatte vil komme i konflikt med seg selv. Dette kan påvirke salg, rammebetingelser og resultater negativt. Den langsiktige løsningen for H&M og andre virksomheter som har sterke merkevarer og som ønsker å vokse som selskap, blir derfor å bygge både et sterkt omdømme og sterkt merkevare.

John Foley har utviklet en modell hvor det finnes fire ulike posisjoner en virksomhet kan ha:



På bakgrunn av vår undersøkelse, vil vi i analysedelen se på hvilken posisjon H&M befinner seg i.

Et selskap med mye omdømmekapital, vil klare seg bedre hvis en krise inntreffer. En krise som rammer selskapet i et av dets kjerneområder, vil som regel ramme selskapet hardt- slik det gjorde for H&M. At de produserer klærne på en uansvarlig og uetisk måte gjør at kundenes tillit til produktene og produsenten kan forsvinne om problemet ikke løses raskt, eller om de forsikrer kundene om at feilen er rettet. Det er som regel ikke krisen alene, men like mye håndteringen som avgjør om omdømmet tar skade. Det H&M kommuniserer og hva de gjør overfor de som er rammet og sier til media, er avgjørende for utfallet. For deres tilfelle er det viktig at de innrømmer skyld og fortelle hva de skulle gjøre for å rette opp etter seg.

---

### 3.2.6 Kommunikasjon

For H&M har kommunikasjonen rundt arbeidsforholdene vært en viktig del av deres omdømmebygging. God og åpen kommunikasjon kan være det som får en virksomhet som er god på innsiden, til å skinne ekstra på utsiden. Slik vil H&M oppnå sterkere og mer stabilt omdømme etter krisene som har kommet frem.

Forskerne Fombrun og van Riel studerte selskaper som hadde fått best omdømmescore over flere år i USA, Danmark, Australia og Nederland.

Resultatene fra studien og senere forskning kan summeres i seks råd for hvordan en virksomhet bør kommunisere for å bygge og bevare et godt omdømme:

1. Vær synlig. Virksomheter med et godt omdømme er synlige, de bruker mer penger på reklame og jobber mer aktivt for å bli omtalt i media. H&M er synlige i reklamer, men deres omtale i media har fått deres omdømme til å være negativt.
2. Vær konsistent i kommunikasjonen. Det er viktig å skape en god kultur, dele informasjon internt og ha en tydelig omdømmeplattform som gjør det enklere for virksomheten å kommunisere ut.
3. Vær annerledes. H&M skiller seg fra mengden mye på grunn av deres store utvalg, de blir lett gjenkjent og har skapt en god bevissthet i forholdet til mange kunder.
4. Vær åpen. Dette kan få dem til å fremstå som tillitsvekkende og troverdige. Etter det ble satt lys på fabrikkene til H&M, har det vært viktig at de har vært åpne om situasjonen og forklart seg på best mulig måte.
5. Vær ekte. Man må holde det man lover og gjøre det man sier man skal gjøre. H&M har i ettertid lovt at de skal bedre forholdene og at arbeiderne skal få nok lønn til å leve godt.
6. Vær mottakelig. De må være villige til å justere seg etter omgivelsenes tilbakemeldinger. Det handler om å ha en holdning som viser at man er åpen for og ønsker innspill fra omgivelsene. Så handler det om man er villig til å endre kurs i forhold til slike innspill

(Apeland, 2010).

---

### 3.2.7 H&M har satt seg et nytt, bærekraftig mål

Målet er at innen 2030 skal kleskjeden være 100 prosent bærekraftig, altså at alle klærne skal være laget av bærekraftige materialer. Dette er en av følgende sweatshop-serien. Det har også blitt kjent at H&M skal ha brent klær som ikke blir solgt. Det var programmet Operation X, sendt på danske TV2, som avslørte denne sjokkerende nyheten om at de har sendt flere tonn med klær et forbrenningsanlegg i Roskilde siden 2013. Kommunikasjonssjef i H&M Norge, Joanna Morell, sier at det er sjelden H&Ms produkter sendes til forbrenning, og gjøres kun når de ikke oppfyller deres sikkerhetskrav.

Nylig lanserte de sin seneste “Conscious Exclusive”-kolleksjon. Denne kolleksjonen er kun laget av bærekraftige materialer, blant annet gjenvunnet fiskegarn og resirkulert sølv.

Bærekraftsjef i H&M, Anna Gedda, sier at de ser det som noe positivt at de har blitt gransket. Det har vært med på å hjelpe dem med å rette opp i problemer og å drive utviklingen fremover. Hun sier videre at man må lære av feilene man har gjort, og må se på det ansvaret og mulighetene de har til å gjøre forandringer. Bærekraftsjefen forteller også at generasjonen som kommer og forbrukerne nå har helt andre forventninger til hvordan ting produseres. Det er mye mer fokus på etikk, gjenbruk og resirkulering (KK, 2018).

### **3.3 En krises påvirkning på børs**

Det som en gang startet som en liten familie virksomhet i Västerås Sverige har nå blitt en pengemaskin uten like. Grunnleggeren Erling Persson børsnoterte selskapet i 1974, og selskapets aksjer skjøt fort fart på børsen. Alle ville ha en del av ”kaken”.

Kort tid etter børsnoteringen flyttet Erling Persson, Stefans sønn til London og startet det første utenlandske innkjøpskontoret til H&M. Han ble noen år senere styreleder i selskapet og utpekt som farens etterfølger. I 1985 overførte Erling aksjemajoriteten til sønnen Stefan, og allerede i 1992 hadde selskapet tjent sin første milliard. År etter år vokste omsetningen til klesgiganten, og selskapet fortsatte å ekspandere globalt. Å kjøpe aksjer var en god affære frem til 2015. Da nådde kursen en toppnotering og summen var på hele SEK 363 per aksje (på

---

Nasdaq Stockholm AB (Stockholmsbørsen)) (e24, 2009). 28. mai 2018 er kursen SEK 137 (Nordnet, 2018).

De siste årene har det i midlertidig gått nedover for kleskjeden. Bare siden nyttår har aksjen falt over 26 prosent (april 2018), og over 38 prosent de siste 12 månedene. Faktisk har H&M mistet over halvparten av sin markedsverdi på tre år. Årsakene til dette er mange. Flere peker på kleskjedens manglende nettsatsing og gammeldags fokus på butikker. Men selskapet har også lidd under flere kriser, og var sannsynligvis en av verdens mest mislikte selskap etter monkeygate. Men faktum er at det er lang tid siden H&M fikk ros offentlig, og mange spør nå hvor dypt selskapets krise egentlig er (Cafe, 2018).

En rapport fra mars 2018 viser at H&M ligger i bunnsjiktet på omdømmeliste. I følge kommunikasjonsbyrået Apeland og Reputation Institutes har omdømmet falt med seks poeng siden i fjor. Kleskjeden har fått negative kommentarer på nesten alle områder i undersøkelsen. Alt fra dårlig arbeidsmiljø, usunt kroppspress og mangel på etikk. Selv om merkevaren er sterk og prisen er lav, er folk flest er i dag opptatt av at virksomheter oppfører seg ordentlig og dette området svikter H&M på sier Ole Christian Apeland, kommunikasjonssjef i Apeland (e24, 2018).

Flere spekulerer også i om H&M nå er i gang med prosessen med å ta selskapet av børs. Stefan Persson har i løpet av året brukt over 6,4 milliarder svenske kroner på å kjøpe tilbake H&M aksjer, og bare i løpet av mai har styrelederen i selskapet kjøpt aksjer til en verdi av 3,5 milliarder svenske kroner. Persson-familien eier nå 49,9 prosent av selskapet (e24, 2018).

## 4.0 METODE

### 4.1 Analyseformål og undersøkelsesspørsmål

Formålet med analysen er at den skal bidra til å kunne besvare den tidligere presenterte problemstillingen som oppgaven baseres på:

*“Hvordan har krisene som Hennes & Mauritz har vært involvert i de senere årene påvirket deres omdømme?”*

---

I tillegg til problemstillingen har vi utarbeidet noen konkrete undersøkelsesspørsmål som skal bidra til å enklere hente riktig informasjon for å besvare problemstillingen. Følgende undersøkelsesspørsmål ble presentert:

- US1: Kan omdømme bidra til holdningsendringer hos forbruker?
- US2: I hvilken grad kan kriser svekke en virksomhets omdømme?
- US3: Hvilken holdning har forbrukere til H&M?
- US4: I hvilken grad foretrekker forbrukere lav pris fremfor etiske retningslinjer for produksjon?

#### **4.2 Valg av design**

Vi har valgt et deskriptivt design fordi vi ønsker å finne ut hvilken effekt kriser har på H&M sitt omdømme. Derfor er det mest hensiktsmessig for å benytte spørreundersøkelse og ekspertintervju for vår problemstilling.

#### **4.3 Kvantitativ metode**

For vår problemstilling vil vi si at det er mer hensiktsmessig å bruke kvantitativ metode enn kvalitativ metode. Det er fordi problemstillingen uttrykker at vi ønsker å finne ut i hvilken grad det kan finnes sammenhenger mellom ulike forhold. Det vil si at vi tester omfanget av et fenomen. Man kan anta at det er en fordel med denne metoden ved at respondentene får distanse til oss om undersøkere. Respondentene kan derfor svare mer ærlig ved at de ikke trenger å forsvare svarene, de er anonyme og svarene kan ikke spores tilbake til den enkelte respondenten. Derimot er det en ulempe ved at vi ikke vet hva som ligger bak den enkeltes svar. Dette er likevel ikke formålet med undersøkelsen, ettersom vi vil undersøke bredden av fenomenet og ikke dybden av det.

#### **4.4 Reliabilitet og validitet**

For å kvalitetssikre resultatene i oppgaven, er det viktig at informasjonen vi bruker er reliable og valide. Resultatene skal både være gyldige (valide) og til å stole på (reliable). Det er vanskelig og nærmest umulig å gjennomføre en undersøkelse som kan anses som feilfri.

Derfor er det viktig å påpeke at en måling kan være beheftet med tilfeldige feil, men likevel kan anses som reliabel (Gripsrud, Olsson og Silkoset 2010, 99-102).

---

Det er vanskelig å gi et konkret svar på i hvilken grad resultatene fra undersøkelsene kan videreføres til andre settinger og generaliseres. Vi kan allikevel med sikkerhet si at undersøkelsen dekker alt for få respondenter til at resultatene kan generaliseres. Da utvalget ikke kan defineres som et representativt utvalg av Norges befolkning over 16 år, er det viktig å understreke at resultatene som følger av undersøkelsen ikke kan vurderes som representative.

## **4.2 Datainnsamling**

For å få svar på vår problemstilling og vårt analyseformål, har vi valgt å benytte spørreskjema som er av kvantitativ metode. Ekspertintervjuet med Trond Blindheim støttet opp under teorien bak omdømme.

### 4.2.2 Spørreundersøkelse

Vi lagde spørreskjemaet med faste spørsmål og alternativene har en standardisering som gjør at vi kan se variasjoner og likheter i måten respondentene svarer på. Spørreundersøkelsen lagde vi på Qualtrics, og ved bruk av en slik web-basert undersøkelse har vi mulighet til å samle inn data fra mange respondenter på relativt kort tid.

I de første spørsmålene kartla vi respondentenes kjønn, alder og handlevaner. Det så vi som hensiktsmessig ved at vi ville vite hvem som svarte på undersøkelsen, hvor ofte og hvor de handler, hva som var viktig for respondentene ved valg av et kjøpesenter og hva de tenker over ved kjøp av klær. Videre stilte vi spørsmål om de kjente til kleskjeden H&M, deres holdninger til dem, hvorfor de handler klær der etc. Dette ble gjort fordi vi for å få bedre innsikt i respondentene og for videre analyse av deres oppfatning av kjeden. Senere stilte vi spørsmål om casene og om disse ville ha noen påvirkning på deres omdømme i fremtiden. Til slutt spurte vi respondentene om å rangere 10 kleskjeder ut i fra deres oppfatning av kjedenes omdømme. (se vedlegg 2)

*US1: Kan omdømme bidra til holdningsendringer hos forbruker?*

Dette spørsmålet ble det i stor grad svart på i spørreundersøkelsen. Blant annet gikk spørsmålene på hva deres holdninger til H&M er, hvordan sweatshop har påvirket deres handlevaner, om de ville vært villige til å betale mer for et plagg



---

hos H&M dersom de visste at arbeidsforholdene ble forbedret, om The Weeknd's samarbeidsbrudd og om disse casene kan påvirke deres omdømme i fremtiden.

*US2: I hvilken grad kan kriser svekke en virksomhets omdømme?*

Spørsmålet kan besvares ved hjelp av noen av spørsmålene vi har stilt i undersøkelsen. For å avdekke om respondentene kjente til serien sweatshop, valgte vi å først spørre om nettopp dette. Dermed kunne vi lettere se forholdet mellom de som kjente til serien og om denne krisen har hatt noe betydning for deres handlevaner. Vi kan også trekke inn at Anniken Jørgensen som er en av Norges mest leste bloggere, flere ganger har publisert innlegg hvor hun har skrevet om saken. Derfor spurte vi respondentene om de tror at innleggene har hatt noe effekt på boikottelse eller endring av deres holdning til H&M, som hun har oppfordret til.

Videre viste vi bildet av monkeygate, og ba respondentene om å velge ut ulike følelsesaspekter de følte når de så bildet.

Deretter valgte vi å spørre respondentene om disse krisene vil påvirke H&M sitt omdømme i fremtiden.

*US3: Hvilken holdning har forbrukere til H&M?*

I spørreundersøkelsen stilte vi mange spørsmål knyttet til respondentenes holdninger til H&M. Blant annet hvilken score de ville gitt H&M på ulike områder og om de ville anbefalt kleskjeden til en venn eller bekjent. Holdningen kommer også frem i svarene av rangering av kjesbutikkers omdømme og på hvilke områder de kan forbedre.

*US4: I hvilken grad foretrekker forbrukere lav pris fremfor etiske retningslinjer for produksjon?*

Svaret på dette undersøkelsesspørsmålet kan vi hente fra spørreundersøkelsen, der vi stilte spørsmål om respondentene kunne rangere ulike områder de tenker på når de handler klær. For eksempel kvalitet, pris, bærekraftighet, etiske retningslinjer for produksjon, service osv. Vi kan se dette opp mot de ulike områdene respondentene ble bedt om å angi en score på til H&M.



---

#### 4.6 Utvalg

For å ha et representativt utvalg, må det kunne generaliseres til hele populasjonen. Dataene våre er basert på et bekvemmelighetsutvalg, noe som betyr at utvalget ikke er representativt for populasjonen.

#### 4.7 Primærdata og sekundærdata

Ettersom vi har utarbeidet en egen undersøkelse, vil dette være vår primære data. Vi har brukt sekundærdata som er innsamlet og systematisert av andre enn forskeren selv (Gripsrud & Olsson, 2000). Disse dataene består av diverse artikler på nettsider og bøker.

#### 4.8 Analysestrategi

Totalt var det 202 respondenter som fullførte undersøkelsen. Vi valgte å bruke Qualtrics på grunn av tidligere erfaringer for innhenting og utvikling av spørreundersøkelser. Det gjør det også enkelt å overføre våre funn til analyseverktøyet SAS JMP, som utfører resultater og grafer fra undersøkelsen vi har gjort.

#### 4.9 Kildevurdering

I hovedsak har vi brukt Facebook som kanal for å utlyse spørreundersøkelsen. Kanalen gjør det enkelt å nå mange respondenter i løpet av kort tid, det er kostnadseffektivt og man trenger ikke å være fysisk tilstede. Svakheter ved å bruke en web-basert løsning på spørreundersøkelse er blant annet at det er lett å hoppe av spørreundersøkelsen og det kan oppstå skjevhet i utvalget (Gripsrud, Olsson og Silkoset, 2010). Vi delte den selv til venner og bekjente. For å få en høyere svarprosent i alderen 44-55+, benyttet vi oss av våre foreldrenes venner og bekjente.

#### 4.10 Feilkilder

En spørreundersøkelse kan bestå av flere typer feilkilder, men det finnes to hovedtyper: Målefeil og manglende observasjoner:

Målefeil er feil i interaksjon mellom respondenten og intervjuer og i spørreundersøkelsen. Vi testet et utkast av spørreundersøkelsen til 20 respondenter for å unngå feil og misforståelser i undersøkelsen. Ved å gjøre dette,

---

fikk vi klarhet i hvilke spørsmål som kunne mistolkes og som var vanskelig for respondenten å svare på. Det gjorde at vi endret på noen av spørsmålene og svaralternativene vi hadde laget.

Web-baserte spørreundersøkelser gjør at det lett oppstår feil knyttet til interaksjon mellom respondent og intervjuer fordi intervjuer ikke har mulighet til å oppklare eventuelle misforståelser og kan heller ikke svare på spørsmål underveis.

Manglende observasjoner: Vår spørreundersøkelse har en liten feil knyttet til manglende observasjoner. Vi har en dekningsfeil i undersøkelsen. Det vil si at populasjonen vi ønsker å si noe om ikke er godt nok dekket i vår utvalgsramme. Utvalgsrammen er vårt register over medlemmene i populasjonen (Gripsrud, Olsson og Silkoset, 2012). Vi ønsket å få ca like mange kvinner og menn som svarte på vår undersøkelse, men vi ser et overvekt med kvinner. Det var totalt 44 menn av 202 respondenter som svarte på undersøkelsen.

#### **4.11 Dataanalyse**

Vi bruker forskjellige statistiske teknikker for å analysere datainnsamlingen fordi vi har valgt en kvantitativ undersøkelse. Det er derfor viktig at vi er nøye når vi tolker dataene. I spørreundersøkelsen fikk vi harde data i form av alder og kjønn. Vi fikk myke data ved at respondentene ble bedt om å vurdere deres holdninger knyttet til kleskjeden og deres inntrykk av områder som kan identifiseres med H&M.

#### **4.12 Egen refleksjon**

Etter metodedelen har vi kommet frem til at det er ulike ting vi kunne gjort annerledes, spesielt med tanke på spørreundersøkelsen. En ting vi kunne gjort bedre, er å satt oss bedre inn i teorien før vi utformet undersøkelsen, slik at vi hadde spesifikke spørsmål knyttet opp mot teorien vi har skrevet. Spesielt spørsmål om omdømme, samfunnsansvar og holdninger.

---

## 5.0 ANALYSE

### 5.1 Funn fra spørreundersøkelsen

Her vil vi i stor grad legge vekt på å analysere funn fra spørreundersøkelsen. Dette vil gi oss innsikt i hvilke områder H&M kan gjøre annerledes og hva de gjør riktig. Vi har valgt å trekke frem noen interessante funn fra undersøkelsen:

*I hvilken grad forbrukere tenker over bærekraft og etiske retningslinjer for produksjon?*

Videre spurte vi respondentene om de kunne gi en score fra 1-7, der 1 er svært dårlig og 7 er svært godt, på deres oppfatning av H&M og deres bruk av etiske retningslinjer. Gjennomsnittet kom på 2,4 (se vedlegg 10), noe som sier oss at de ikke oppfatter H&M som en kjede som følger etiske retningslinjer for produksjon.

*Henger respondentenes holdninger til H&M og deres score på omdømme til kleskjeden sammen?*

Respondentene har ut ifra undersøkelsen, en nøytral holdning til H&M. Vi ba dem om å tallfeste en sum de har knyttet til holdningen, hvor 1 tilsa svært dårlig og 7 svært godt. Gjennomsnittet kom på 3,5 (se vedlegg 6), noe som tilsier en nøytral holdning. Dette kan ses opp mot deres satte score på omdømme. Der satte vi en skala fra 1-10, og gjennomsnittet på deres oppfatning av omdømme ble 2,9 (se vedlegg 6), noe som tilsier et dårlig omdømme. Dette sier oss at deres holdning til H&M er noe bedre enn deres oppfattelse av omdømme.

*Har sweatshop-serien påvirket respondentenes handlevaner?*

Funn fra undersøkelsen viser at sweatshop-serien gjorde at respondentene ble påvirket i liten grad eller nøytral grad. Det var kun 16 respondenter som svarte at serien i har påvirket deres handlevaner hos H&M mye. Dette kan vi se opp mot at det var 101 som svarte at de ikke kjente til serien (se vedlegg 5). Vi vil dermed konkludere dette med at dersom flere hadde sett eller ha hatt kjennskap til serien, hadde resultatene vært annerledes.

---

## Reaksjoner på monkeygate



*Påvirker casene H&M sitt omdømme i fremtiden og hvordan scorer kleskjeden på omdømme i dag?*

Det kommer frem fra spørreundersøkelsen at respondentene mener at casene påvirker H&M sitt omdømme (se vedlegg 4). Hele 94 personer svarte at de tror at casene vil påvirke H&M sitt omdømme i fremtiden. 76 personer svarte kanskje og 30 svarte nei. Dette kan vi se opp mot respondentenes svar på deres score av omdømme ved bruk av en skala fra 1-10. Gjennomsnittet av respondentene viser til et resultat på 2,9 (se vedlegg 7). Respondentene mener derfor at H&M sitt omdømme ikke er bra i dag, og at det vil synke i fremtiden dersom de ikke gjør noen betydelige endringer. Disse endringene er det eventuelt viktig at H&M kommuniserer til forbrukere og mediene.

*Hvilken kleskjede har i følge respondentene best omdømme ved rangering?*

Vi ønsket å undersøke hvilke kleskjeder respondentene mente hadde best omdømme. Undersøkelsen viser at ZARA kom best ut (se vedlegg 3). Gina Tricot var den kleskjeden som kom dårligst ut, og H&M var ikke langt bak. Dette er et svært interessant funn da H&M og Zara opererer med samme business modell, såkalt *fast-fashion*; mye mote for lite penger. Kleskjedene opererer også i samme marked og henvender seg til samme målgrupper (dame, herre, barn og interiør). Selv om begge kjedene er raske til å tilpasse seg etter trendene i markedet, tar det gjennomsnittlig 26 dager for ZARA å selge ut sine produkter, mens H&M bruker

---

112 dager. Dette kan tyde på at ZARA sine produkter er mer ettertraktet på markedet, og at forbrukere kan føle at kjeden har mer “samvittighet” enn H&M. En av flere grunner til dette kan forklares ved en hendelse der begge kleskjedene fikk hard medfart av Greenpeace. ZARA kom seirende ut av krisen ved å reagere og tilpasse seg raskt.

H&M refereres ofte som en *fast-fashion* pioner, der tanken er å imitere designerklær og selge det til en billigere penge, og deretter erstatte med neste sesongs trend-plagg. Dessverre har det kommet frem at denne produksjonssyklusen har uheldige virkninger på miljøet. H&M har blant annet blitt kritisert for dette av Greenpeace.

ZARA på den andre siden er det eneste merket som har strøket på tre påfølgende kvalitetstester, og ble også anklaget av Greenpeace, da fordi de ble anklaget for å selge varer forurenset av et farlig hormon som er skadelige for helse og miljø.

Både H&M og ZARA opplevde et omdømmefall etter dette. H&M var raskt ute med å nekte for anklagelsene i et forsøk på å bevare sin merkevare og sitt omdømme. ZARA derimot følte et enormt press fra Greenpeace og publikum til å gjøre en endring. I november 2012 startet kleskjeden prosessen ved å eliminere utslipp av skadelige kjemikalier under produksjon innen 2020. Kjeden hevdet også at innen 2013 vil 100 av deres leverandører gi informasjon om utslipp av farlige kjemikalier tilgjengelig for publikum og media.

Dette var et stort gjennombrudd for Greenpeace da ZARA, som en av verdens største *fast-fashion* merkevarer har muligheten til å sette et eksempel for andre kleskjeder over hele verden (Edited, 2015)

Det vil også være hensiktsmessig å nevne at H&M har opplevd større kriser enn ZARA de senere årene, og at dette vil ha innvirkning på holdningene til forbrukerne.

## 5.2 Analyse av merkevare og omdømme

På bakgrunn av spørreundersøkelsen, ser vi som nevnt over, at respondentene har gitt H&M en score på 2,9 (se vedlegg 6) på en skala fra 1-10 ut fra deres oppfatning av kjedens omdømme. I spørreundersøkelsen spurte vi respondentene

om de kjente til kleskjeden, og av totalt 202 respondenter kjente alle til H&M. På bakgrunn av dette plasserer vi H&M i boksen sterk merkevare med svakt omdømme:



### 5.3 Svar på undersøkelsesspørsmålene

*US1: Kan omdømme bidra til holdningsendringer hos forbruker?*

Det kommer av undersøkelsen at forbrukerne i dag har en nøytral holdning til H&M, men at deres omdømme er negativt (se vedlegg 6). Respondentene som hadde kjennskap til serien sweatshop, svarte at dette påvirket deres handlevaner og holdninger. Flertallet svarte at de ville vært villig til å betale mer for et plagg hos H&M dersom de visste at arbeidsforholdene til de som jobber på sweatshoppene ble forbedret (se vedlegg 11). Dette kan være med på å endre deres holdninger til H&M, ettersom det kan antas å øke H&M sitt omdømme. Vi spurte respondentene om hva de mente om The Weeknd's samarbeidsbrudd. Flertallet mente at dette var riktig reaksjon. Dette vil føre til holdningsendringer hos forbrukere til H&M.

Det fremgår av undersøkelsen at de presenterte casene vil påvirke H&M's omdømme i fremtiden (se vedlegg 4). Derfor vil vi konkludere med at forbrukerne vil endre holdningen til H&M.

*US2: I hvilken grad kan kriser svekke en virksomhets omdømme?*

Funn fra undersøkelsen viser at kriser kan svekke en virksomhets omdømme. En krise vil i mange tilfeller gi mye medieoppmerksomhet som kan føre til et mer negativt og dramatisk bilde av situasjonen. Et flertall av våre respondenter mente at de casene vi presenterte hadde en innvirkning på kleskjedens omdømme. Det

---

var et fåtall av våre respondenter som kjente til serien sweatshop (se vedlegg 5). Av de respondentene som svarte at de kjente til serien mente den hadde påvirket deres handlevaner og syn på virksomheten. Videre eksponerte vi respondentene for bildet av monkeygate. Her svarte et flertall at de følte irritasjon.

Det er gjort flere undersøkelser på hvordan kriser og skandaler rammer virksomheter og belaster omdømmet. Dette underbygger i stor grad våre funn, og vi kan med sikkerhet konkludere at kleskjeden ble skadelidende etter de mye omtalte krisene.

### *US3: Hvilken holdning har forbrukere til H&M?*

Respondentene har en nøytral holdning til H&M. Som nevnt kom gjennomsnittet over hvilken holdning de hadde til kleskjeden på 3,5. Vi ønsket å finne ut av hvilken score fra 1-7 respondentene ville gitt dem på ulike områder (se vedlegg 8). Områdene som kom dårligst ut var etiske retningslinjer for produksjon og omdømme. Tett på kom service og kvalitet. Ifølge respondentene er de best på tilgjengelighet, pris, trender og sortiment.

Det kommer av undersøkelsen at forbrukerne i liten grad ville anbefalt H&M til en venn eller bekjent (se vedlegg 9). Dette støtter opp under funnet om at de har en nøytral holdning til kjeden. Omdømmet deres, som tidligere nevnt, er i følge respondentene dårlig. Dette kan vi også se da vi fikk respondentene til å rangere de ulike kleskjedenes omdømme. Her kom H&M nest dårligst ut.

Derved vil vi konkludere med at forbrukeres holdning til H&M er nøytral, og at deres omdømme er dårlig.

### *US4: I hvilken grad foretrekker forbrukere lav pris fremfor etiske retningslinjer for produksjon?*

Det fremgår av undersøkelsen at forbrukerne foretrekker lav pris fremfor etiske retningslinjer for produksjon. Da de rangerte de ulike områdene de tenkte på når de handlet klær, kom etiske retningslinjer ut som det området de minst tenkte på. Pris kom som nummer to, under kvalitet. I følge respondentene har H&M en score på 5,5 fra en skala fra 1-7. De har en score på 2,4 på etiske retningslinjer for produksjon (se vedlegg 10).

---

## 6.0 KONKLUSJON

*“Hvordan har krisene som Hennes & Mauritz har vært involvert i de senere årene påvirket deres omdømme?”*

Denne bacheloroppgavens formål har vært å kartlegge hvilken effekt kriser har på kleskjeden H&M sitt omdømme og forbrukernes holdning. Vi valgte å ta for oss to caser som har fått mye negativ medieomtale og som vi mener direkte har hatt innvirkning på kleskjedens omdømme. Vi benyttet H&Ms tekstilfabrikker og en omstridt annonse som tema, og forsøkte å undersøke hvordan dette har påvirket forbrukernes holdninger og selskapets omdømme.

Hva gjelder omdømme generelt kom det frem i teoridelen at dette er noe de fleste virksomheter og selskaper bør være opptatt av. Et godt omdømme kan opptre som en form for beskyttelse under kriser, og selskap med et vedvarende og stabilt omdømme tåler skandaler og omdømmetrusler bedre enn andre.

Gjennom spørreundersøkelser og analyser fant vi at det var en sammenheng mellom casene og H&M sitt omdømme og at slik negativ omtale av kleskjeden faktisk påvirker forbrukerne. Vi hadde i utgangspunktet trodd at flere av våre respondenter hadde kjennskap til serien sweatshop. Dette viste seg å ikke stemme. Likevel svarte de som hadde kjennskap til serien at den hadde påvirket deres handlevaner hos H&M (16 stk).

Serien sweatshop bruker deltakerne som retoriske virkemidler. De frivillige ungdommene i serien formidler et bredt spekter av følelser som virker troverdig. Sosiale medier og medieomtale kan derfor bidra til å påvirke forbrukere til en holdningsendring. Samtidig kan teorien om nettverkseffekter og ”word of mouth” føre til at publikum i større grad blir påvirket enn tidligere. Dette har vi ikke gått så dypt inn på i vår oppgave, men vi kan tydelig se et mønster og en sammenheng mellom disse faktorene.

Det kommer frem av spørreundersøkelsen at et flertall av våre respondenter mente at kleskampanjen med et bilde av den lille mørke gutten i et hettegenser med påskriften ”Coolest monkey in the jungle” var en ærlig feiltakelse av kleskjeden,



---

og ikke kun et stunt. Det kan tenkes at grunnen til dette er flere av respondentenes kjennskap til kallenavnet ”cheeky monkey” eller kun ”monkey” som ofte er brukt av britiske foreldrene som et kallenavn til deres barn. Likevel følte en overvekt av respondentene irritasjon da de ble eksponert for bildet. Årsaken til dette kan være det stadige fokuset på å opptre ”politisk korrekt” i dagens samfunn og at de fleste kan være enige om at noen vil kunne oppleve dette som rasisme.

Med bakgrunn i teori og svar fra spørreundersøkelsene kan vi konkludere med at krisene vi har satt lys på i oppgaven har hatt en negativ effekt på H&M sitt omdømme. I og med at H&M er en sterk merkevare, og prisen er lav vil kleskjeden alltid ha kjøpende kunder. Mye av grunnen til dette er at de fleste som regel vil velge pris over omdømme. Årsaken er at en overvekt av våre respondenter er i aldersgruppen fra 16-24, og at de dermed befinner seg i en livssituasjon hvor det å være prisbevisst er viktigere enn et godt omdømme. Det vil derfor være naturlig å anta at denne holdningen vil eller kan endre seg etter hvert som man kommer i fast jobb og får en mer stabil økonomi.

Avslutningsvis vil vi nevne at H&M gjør mye positivt. Vi mener at kleskjeden burde fortsette å fokusere på deres bærekraftige arbeid gjennom Conscious Collection, men at de generelt sett bør forbedre informasjonen om de tiltakene de faktisk gjør. Ved god kommunikasjon og åpenhet om tiltakene deres, vil dette kunne bidra til en holdningsendring hos forbruker.

---

## 7.0 KILDER

### Bøker

Brammer og Millington. 2005. Corporate Reputation and Philanthropy: An Empirical Analysis. Springer

Brønn, Peggy S. og Øyvind Ihlen. 2009. Åpen eller innadvendt - Omdømmebygging for organisasjoner. Gyldendal.

Blowfield og murray. 2008. Corporate Responsibility: A Critical Introduction. OUP Oxford

Fombrun. 2005. A World of Reputation Research, Analysis and Thinking — Building Corporate Reputation Through CSR Initiatives: Evolving Standards. Palgrave Macmillan UK

Fombrun, Gardberg og Barnett. 2000. Opportunity Platforms and Safety Nets: Corporate Citizenship and Reputational Risk. Center of Business Ethics at Bentley Collage

Gripsrud, Geir, Ulf Henning Olsson og Ragnhild Silkoset. 2010. Metode og dataanalyse. Oslo: Høyskoleforlaget AS.

Hatch, Mary Joe og Majken Schultz. 1997. Relations between organizational culture, identity and image, European Journal of Marketing. Oxford: Oxford University Press

Johannesen, Olaisen og Olsen. 2009. Omdømme- rykter, sladder og tøyprat. Cappelen

Samuelson, Bendik M., Peretz, Adrian og Olsen, Lars E. Merkevarledelse på norsk 2.0. Oslo: Cappelen Damm

Schiffman, Leon G., Leslie Lazar Kanuk og Håvard Hansen. 2008. Consumer behaviour: a European outlook. European ed. Harlow: Prentice Hall Financial Times

Nils M. Apeland. 2010. Det gode selskap. 2. utgave. Hippocampus

Watson. 2007. A major element of an organisation's provenance alongside and included in financial performance and innovation. Routledge

### Elektroniske kilder

Aftenposten. "Slik kommenterer H&M kritikken i Sweatshop 2". Hentet 20.02.18  
URL: <https://www.aftenposten.no/okonomi/i/VRev6/Slik-kommenterer-HM-kritikken-i-Sweatshop-2>

---

Aftenposten. “«SWEATSHOP» ep. 5: - What kind of life is this?”. Hentet 18.02.18

URL: <https://www.aftenposten.no/norge/i/4d1nl9/Video-fra-Aftenposten?video=21031>

Cafe. “6 saker som varit riktigt jobbige för H&M – senaste året”. Hentet 20.05.18

URL: <https://www.cafe.se/hm-kris-coolest-monkey-in-the-jungle/>

Computerworld. “Farlig svakt omdømme”. Hentet 01.05.18

URL: <http://www.cw.no/artikkel/telekom/farlig-svakt-omdomme>

CNN. “H&M hiers diversity manager”. Hentet 21.05.18

URL: <http://money.cnn.com/2018/01/17/news/companies/handm-diversity-manager/index.html>

Dagbladet. “Raste mot H&Ms nye genser. Nå fjernes den fra butikkene”. Hentet 21.05.18

URL: <https://www.dagbladet.no/kjendis/raste-mot-hms-nye-genser-na-fjernes-den-fra-butikkene/68885033>

Dagbladet. “H&M butikker vandalisert og stenger etter rasistisk reklame”. Hentet 21.05.18

URL: <https://www.dagsavisen.no/nyetrender/h-m-butikker-vandalisert-og-stenger-etter-rasistisk-reklame-1.1084313>

Edited. “5 things making Zara and H&M successful”. Hentet: 15.05.18

URL: <https://edited.com/blog/2015/03/5-things-making-zara-and-hm-successful/>

Evisdom. “Hva er en Sweatshop?”. Hentet 17.02.18

URL: <http://www.evisdom.com/virksomhet/2015/04/Hva-er-en-Sweatshop.html>

Expressen. “Artisternas ilska- bryter med H&M efter barnbilden”. Hentet 21.05.18

URL: <https://www.expressen.se/noje/artisternas-stora-ilska-mot-hochm-efter-bilden/>

e24. “Hennes & Mauritz stuper på ny omdømmeliste”. Hentet 20.05.18

URL: <https://e24.no/naeringsliv/h-amp-m/hennes-amp-mauritz-stuper-paa-ny-omdoemmeliste/24319737>

e24. “Hennes & Mauritz AB”. Hentet 20.05.18

URL: <https://aksjelive.e24.no/instrument/HM-B.SSE>

---

e24. “H&M letter på nettsløret. selger for 29 milliarder kroner online. Hentet: 20.05.18

URL: <https://e24.no/boers-og-finans/h-amp-m/h-amp-m-letter-paa-nettsloeret-selger-for-29-milliarder-kroner-online/24259913>

e24. “Slik ble Hennes & Mauritz størst”. Hentet 20.05.18

URL: <https://e24.no/naeringsliv/h-amp-m/slik-ble-hennes-amp-mauritz-stoerst/2927588>

Facebook. “Bryr du deg?”. Hentet: 20.03.18

URL:

[https://m.facebook.com/permalink.php?story\\_fbid=522282607954708&id=514937552022547](https://m.facebook.com/permalink.php?story_fbid=522282607954708&id=514937552022547)

Fashion United. “H&M Called out for failing to pay all its workers a fair, living wage by 2018”. Hentet: 24.05.18

URL: <https://fashionunited.uk/news/fashion/h-m-called-out-for-failing-to-pay-all-its-workers-a-fair-living-wage-by-2018/2018041329109>

Geelmuyden Kiese. “H&M-svarer.no”. Hentet 15.03.18

URL: <https://gknordic.com/no/case/hm-svarer-no/>

Hegnar. “Toppsjefen i H&M laster opp”. Hentet: 20.05.18

URL: <https://www.hegnar.no/Nyheter/Boers-finans/2018/04/Toppsjefen-i-H-M-laster-opp>

H&M. “Sustainability”. Hentet 15.03.18

URL:

[http://sustainability.hm.com/content/dam/hm/about/documents/en/CSR/Sustainability%20Commitment/Sustainability%20Commitment\\_en.pdf](http://sustainability.hm.com/content/dam/hm/about/documents/en/CSR/Sustainability%20Commitment/Sustainability%20Commitment_en.pdf)

H&M. “Recycle your clothes”. Hentet: 15.05.18

URL: <https://about.hm.com/en/sustainability/get-involved/recycle-your-clothes.html>

Huffpost. “Comparing Black People to Monkeys has a Long, Dark Simian History”. Hentet: 05.03.18

URL: [https://www.huffingtonpost.com/the-conversation-africa/comparing-black-people-to\\_b\\_9345322.html](https://www.huffingtonpost.com/the-conversation-africa/comparing-black-people-to_b_9345322.html)

Institute for pr. “Crisismanagement and communications”. Hentet 27.02.18

URL: <http://www.instituteforpr.org/topics/crisismanagement-and-communications/>

Joakim Kleven. “SWEATSHOP. Slik ble serien til!”. Hentet 17.02.18

URL: <http://www.joakimkleven.no/2015/10/29/sweatshop-slik-ble-seiren-til/>

---

KK. “Billigkjeden H&M lover: - Innen 2030 skal vi bli hundre prosent bærekraftige”. Hentet: 10.05.18

URL: <https://www.kk.no/mote/billigkjeden-hm-lover---innen-2030-skal-vi-bli-hundre-prosent-baerekraftige-69769286>

Nextgenvest. “Whose Winning in Fast Fashion? Zara vs. Forever 21 vs. H&M”.

Hentet: 20.01.18

URL: <http://blog.nextgenvest.com/article/whose-winning-in-fast-fashion-zara-vs-forever-21-vs-hm/>

Nordnet. “Informasjon”. Hentet: 20.05.18

URL:

<https://www.nordnet.no/mux/web/marknaden/aktiehemsidan/index.html?identifiser=992&marketid=11>

Norsk sikkerhetsmyndighet. “Hva toppledere frykter mest”. Hentet: 16.02.18

URL: <https://www.nsm.stat.no/blogg/hva-toppledere-frykter-mest/>

Regjeringen. “Næringslivets samfunnsansvar”. Hentet 10.05.18

URL: <https://www.regjeringen.no/no/tema/naringsliv/internasjonalt-naringssamarbeid-og-eksport/samfunnsansvar/id603511/>

Store Norske Leksikon. “Watergate-saken”. Hentet 29.05.18

URL: <https://snl.no/Watergate-saken>

Sweatshop. “Vi planlegger ny sesong og du kan hjelpe oss!”. Hentet 19.02.18

URL: <http://sweatshop.no/>

The Guardian. “Is H&M the new home of ethical fashion?”. Hentet: 15.05.18

URL: <https://www.theguardian.com/business/2012/apr/07/hennes-mauritz-h-and-m>

Visit vasteras. “The history of H&M” Hentet: 15.01.18

URL: <http://visitvasteras.se/en/artiklar/hm/>

---

## 8.0 VEDLEGG

### Vedlegg 1: Ekspertintervju

1. Hvordan kan en virksomhet styrke sitt omdømme?
2. Hvordan kan en virksomhet styrke sitt omdømme etter en krise?
3. Hvilken effekt har kommunikasjonen til virksomheten på omdømme?
4. Hvilken effekt mener du mediene har på omdømme?
5. Hva er fordelene med et godt omdømme?
6. Hvordan kan man endre forbrukernes holdninger til en virksomhet, til det positive?
7. Hvilken effekt har virksomhetens omdømme på atferd?
8. Kan man se noen likheter i virksomheter som har dårlig omdømme hos forbrukere?
9. Kan et omdømme bidra til holdningsendringer hos forbruker?
10. Tror du forbrukere har blitt mer oppmerksom på etisk produksjon og bærekraftighet enn før? Hvorfor?
11. Hva skal til for å danne holdningsendringer hos forbrukere, relatert til omdømme?
12. Hvor lang tid vil det ta for at forbrukere endrer holdninger til en virksomhet, og hvordan kan dette gjøres gjennom samfunnsansvar?
13. Hva tror du er avgjørende (for virksomheten) for å skille seg ut/ differensiere seg i henhold til forbrukeropfatninger?

### Vedlegg 2: Spørreundersøkelse

Kjønn?

Mann

Kvinne

Alder?

16-24

25 - 34

35 - 44

45 - 54

55 eller over

---

Hvilke butikker og tilbud er det viktigst at et kjøpesenter har i følge deg? (Ranger)

Butikker med luksusmerker (Høyer, Mark and Brandy, Tatler og lignende)

Kjedebutikker (H&M, Cubus, Glitter, XXL, Nille)

Mindre utbredte kjedebutikker (ZARA, Monkii, Levis)

Vinmonopol

Dagligvare

Livsstilsbutikker (Apotek, Life, Sunkost)

Serveringssteder

Parkeringsmuligheter

Ca hvor ofte besøker du et kjøpesenter i mnd?

Ingen

1-2

3-6

6-9

10 eller mer

---

Hvor ofte handler du i kleskjedebutikker?

Flere ganger i uken

Flere ganger i måneden

Flere ganger i året

Sjeldnere

---

Handler du mest klær på nett eller i butikk?

Mest på nett

Mest i butikk

Handler ikke på nett

Handler bare på nett

Hva er den vanligste grunnen til at du kjøper nye klær?

Som gave

Erstatter mine utslitte klær

For å fornye garderoben

Tar det som en hobby

Annen grunn (spesifiser)



---

Hvor typisk for deg er det å tenke over dette når du handler klær? (Ranger)

Følge moten

Eksklusivitet

Bærekraftighet

Pris

Kvalitet

Butikken følger etiske retningslinjer for produksjon

Service

Utvalg

---

Følger du moten?

Ja, jeg følger trendene i moteverden tett

Ja, stort sett

Nei

Kjenner du til kjeskjeden H&M?

Ja

Nei

---

Hva er grunnen til at du handler på H&M? (Du kan velge flere)

Pris

Sortiment

Tilgjengelighet

Service

Kvalitet

Jeg handler ikke på H&M

---

---

Hvordan score ville du gitt H&M på disse områdene? (1=svært dårlig, 7=svært godt)

1                      2                      3                      4                      5                      6                      7

Pris



Sortiment



Tilgjengelighet



Kvalitet



Service



Trender



Etiske retningslinjer



Omdømme



Hvor sannsynlig er det at du ville anbefalt H&M til en venn/bekjent?

1                      2                      3                      4                      4                      5                      6                      7

1=lite sannsyelig, 7=veldig sannsyelig



---

Hvor godt beskriver ordet kvalitet, H&M?

Svært lite

Lite

Godt

Svært godt

---

Hvilket aspekt synes du H&M kan forbedre (Du kan velge flere)

Design

Pris

Kvalitet

Service

Arbeidsforhold

Bredere sortiment

---

Hva er holdningen din til H&M?

0            1            2            3            4            5            6            7

1=svært dårlig, 7=svært godt



Kjenner du til serien Sweatshop?

Ja

Nei

---

I hvilken grad har serien påvirket dine handlevaner hos H&M?

Svært lite

Lite

Nøytral

Mye

Svært mye

---

Ville du vært villig til å betale mer for et plagg på H&M dersom du visste at arbeidsforholdene til de som jobber på sweatshoppene ble forbedret?

Ja

Nei

---

Bloggeren Anniken Jørgensen (annijor) har oppfordret leserne (ca 7500 norske) sine til å boikotte H&M. Tror du dette har hatt effekt på hennes bloggleseres holdning til kleskjeden?

Ja

Nei

I Januar 2018 lanserte H&M denne hettegenseren:



---

Hva føler eller tenker du når du ser dette bildet? (Du kan krysse av på flere)

 Avsky Fornærmet Henrykt Entusiastisk Engasjert Sint Deprimert Irritert Håpefull Underholdt

Etter lanseringen av overnevnte hettegenser, avbrøt The Weeknd sitt kjendissamarbeid med H&M og flere av kleskjedens butikker i Sør-Afrika ble rasert. Hva mener du om dette?

 Overdreven reaksjon Dramatisk reaksjon Riktig reaksjon Annet (spesifiser)

---

I etterkant av monkeygate ansatte H&M en leder for mangfold og inklusivitet, tror du dette vil hjelpe kjeden til å unngå slike hendelser i fremtiden?

 Ja Nei

---

Tror du dette har vært et stunt fra H&M sin side (for å eventuel skape oppmerksomhet, eller en oppriktig feiltagelse?)

Stunt

Feiltagelse

---

Tror du disse sakene (sweatshop og coolest monkey in the jungle) vil påvirke omdømme deres i fremtiden?

Ja

Nei

Kanskje

Kan du rangere disse kleskjedene fra 1-7 etter din oppfatning av deres omdømme?

H&M

ZARA

Cubus

Kappahl

Lindex

Bik Bok

Gina Tricot

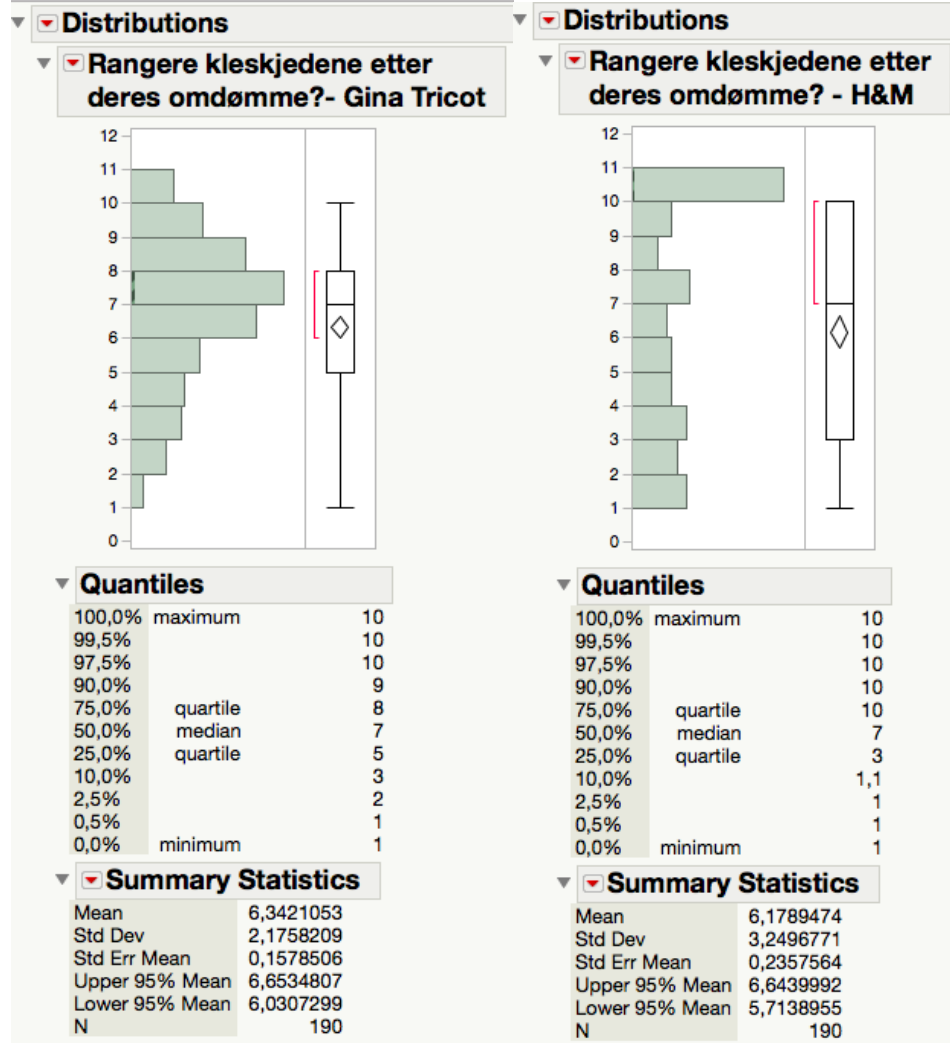
Mango

United colors of Benetton

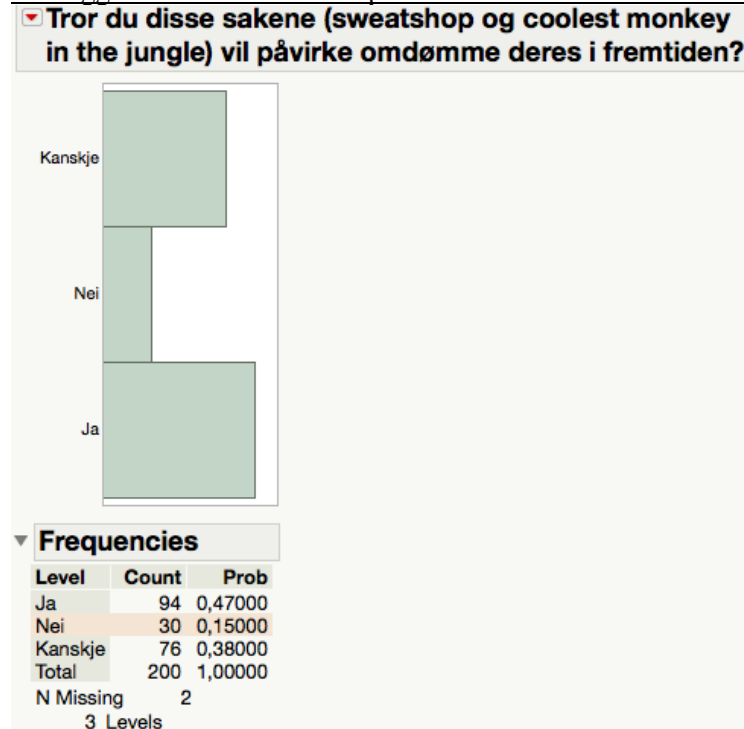
Match



Vedlegg 3: Rangering av kleskjeder etter deres omdømme

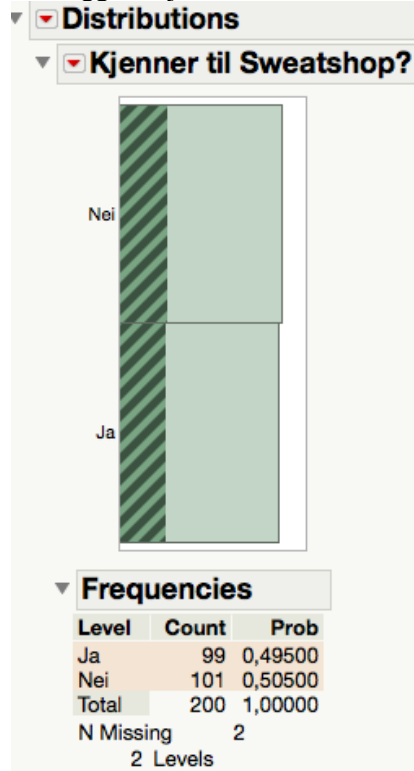


Vedlegg 4: Tror du casene vil påvirke H&M sitt omdømme i fremtiden?

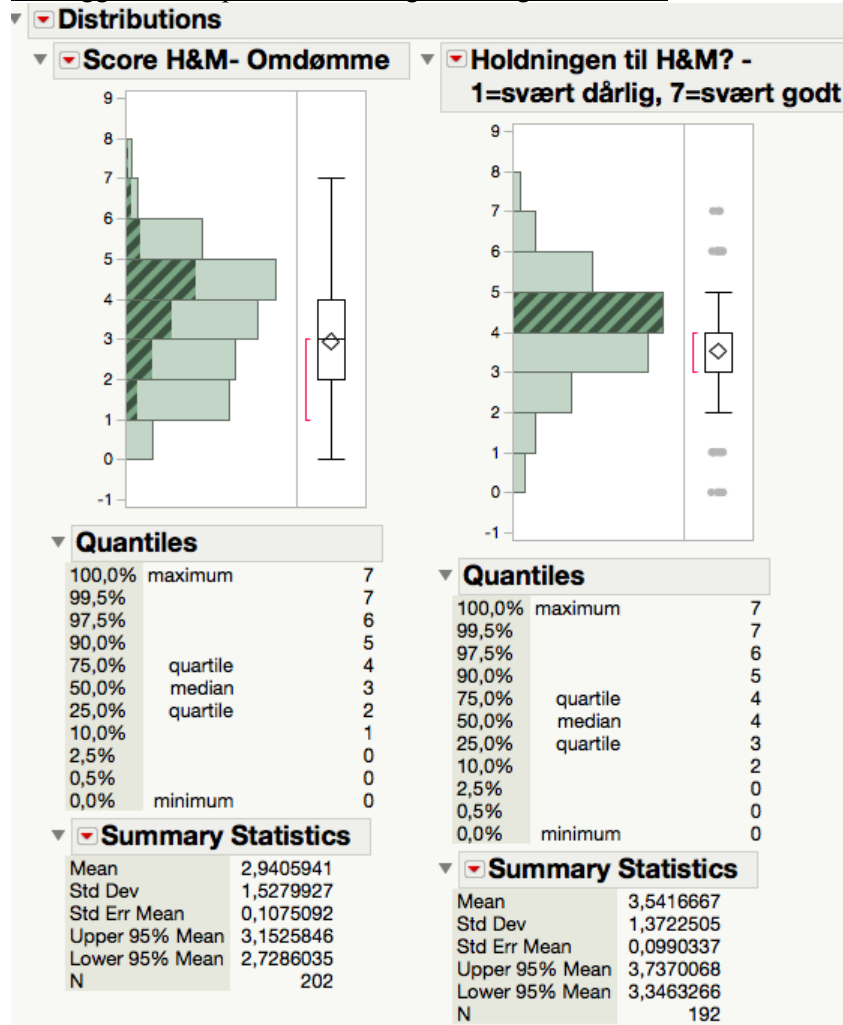




Vedlegg 5: Kjenner du til serien sweatshop?

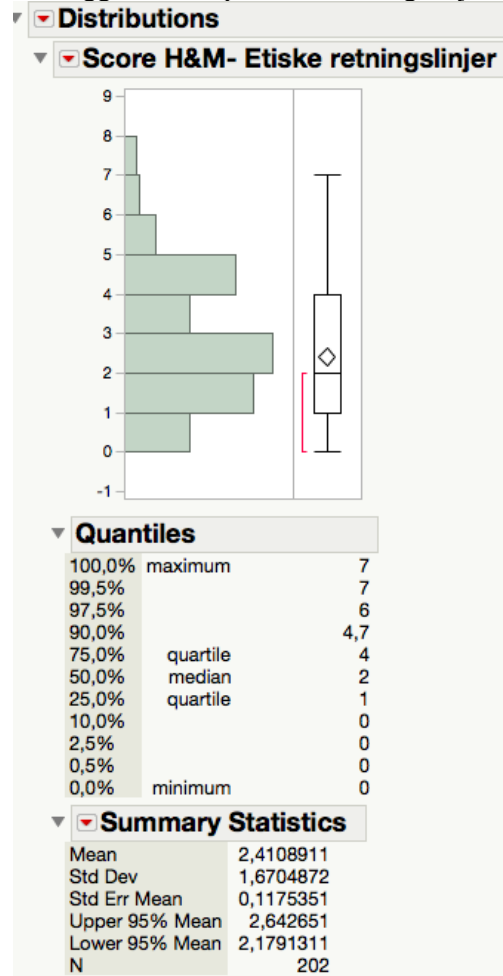


Vedlegg 6: Score på omdømme og holdningen til H&M





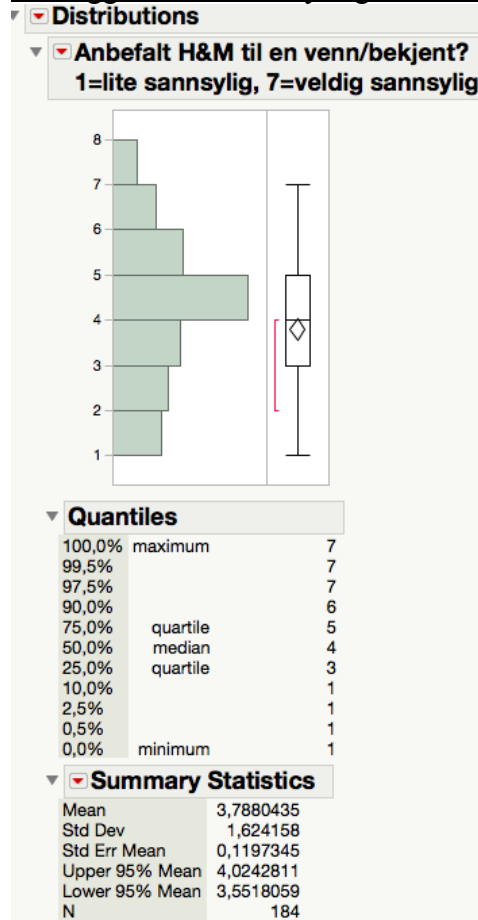
## Vedlegg 7: Score på etiske retningslinjer



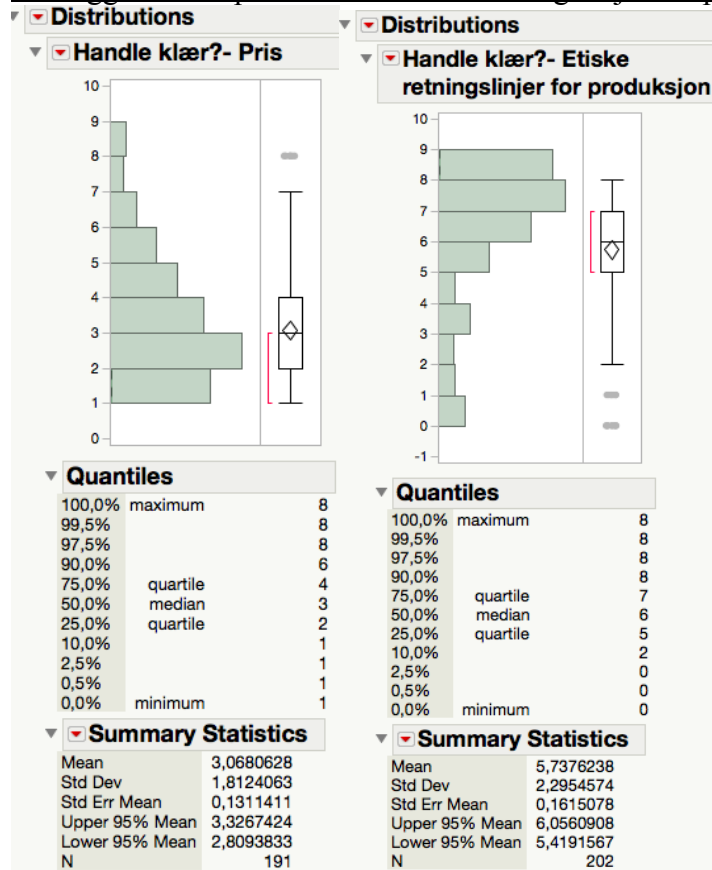
## Vedlegg 8: Forbrukernes holdning til H&amp;M med skala fra 1-7

	Score H&M- Pris	Score H&M- Sortiment	Score H&M- Tilgjengelighet	Score H&M- Kvalitet
Mean	5,5384615385	4,7461139896	5,5906735751	3,1614583333
	Score H&M- Service	Score H&M- Trender	Score H&M- Etiske retningslinjer	Score H&M- Omdømme
	3,1189189189	4,6492146597	2,4108910891	2,9405940594

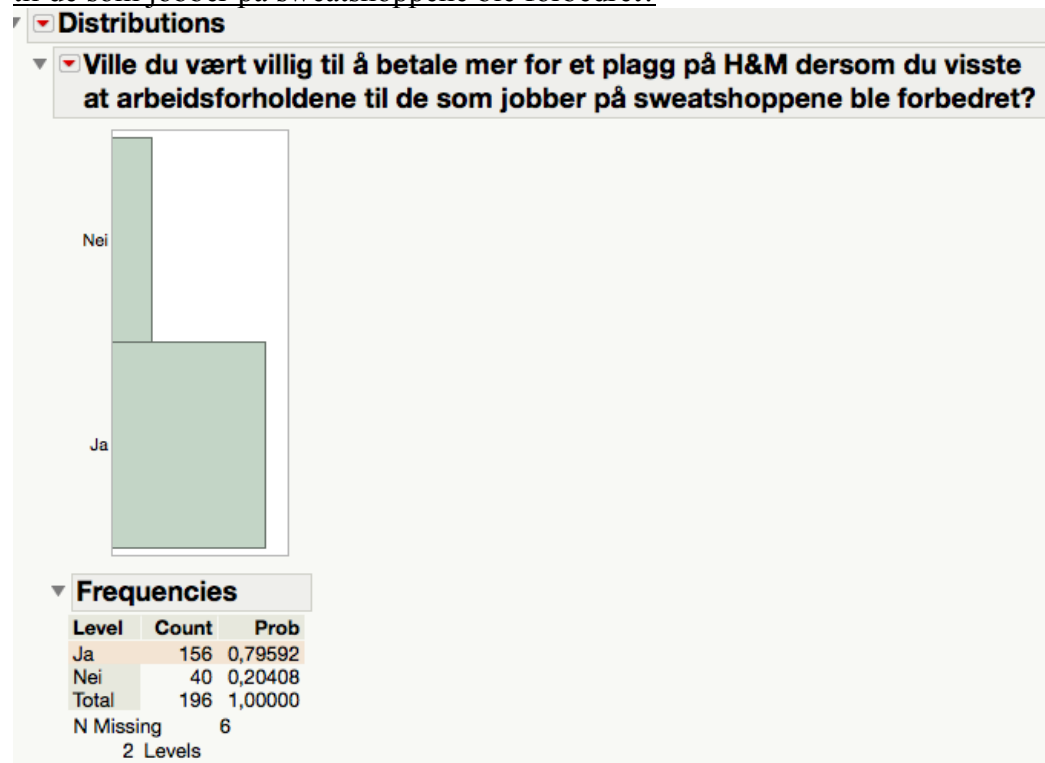
**Vedlegg 9: Hvor sannsynlig er det at du ville anbefalt H&M til en venn/bekjent?**



**Vedlegg 10: Lav pris fremfor etiske retningslinjer for produksjon**



### Vedlegg 11: Villig til å betale mer for et plagg på H&M dersom arbeidsforholdene til de som jobber på sweatshopene ble forbedret?



### Vedlegg 12: Ekspertintervju- Anja Vedheim Østensen. Senterleder Holmensenteret

Med vennlig hilsen

**Tanja Venheim Østensen**

Senterleder | Shopping Center Manager

**Holmen**  
SENTER

Holmen Senter – Buskerud Storsenter

1. H&M har tidligere blitt sett på som et viktig "anker" på kjøpesentre. Med tanke på det store omdømmefallet H&M har opplevd de siste årene, er dette fortsatt gjeldende hos dere? Dette var gjeldende for H&M hos oss også. Vi merket det ganske raskt etter «Sør-Afrika-saken». Effekten hang i ganske lenge, men ser absolutt ut til å være glemt igjen nå.

2. Tror du at disse krisene har påvirket handlevanene til forbrukerne? Det så slik ut en stund, men det ser ikke ut til å ha vært en permanent endring.

3. Hva er det viktigste for dere når dere sier ja til en ny leietaker? Vi må alltid kjenne våre besøkendes ønsker, og vite hva de savner. En riktig butikkmix i forhold til målgruppen er vår viktigste prioritering.

4. Hvor mye påvirker en bedrifts omdømme deres valg av leietakere? Det vil absolutt være relevant, men i praksis er det sjelden eller aldri dette har vært en problemstilling.

5. Har dere merket noen forskjell i forbrukernes handlevaner med tanke på at e-handel har økt de siste årene? Jayisst, e-handel har kommet for å bli, og vil sikkert ta større andeler. Noen bransjer er dog mer utsatt enn andre.

---

Vedlegg 13: Ekspertintervju- Trond Blindheim. Rektor og underviser i markedskommunikasjon og forbrukeratferd ved Høyskolen Kristiania

**Med vennlig Hilsen Trond Blindheim**



**Hvordan kan en bedrift styrke sitt omdømme?**

*Svar: Jobbe med å vise at de har god forståelse for kundenes ønsker og behov. Ha et godt arbeidsmiljø med serviceinnstilte medarbeidere. Skal begeistring hos kundene, og od motivasjon hos medarbeiderne. Ikke love mer enn de kan holde. Ha et godt og ettertraktet markedstilbud. Kontinuerlig jobbe for å forbedre kvaliteten på leveransene. Høy kvalitet på kommunikasjon med kundene, og omgivelsene. Bygge nære og sterke relasjoner til sine målgrupper. Støtte lokale arrangementer. Osv.*

**Hvordan kan en bedrift styrke sitt omdømme etter en krise?**

*Svar: Forklare åpent og ærlig hva som har skjedd, be pent om unnskyldning og iverksette troverdige og synlige tiltak for at det skal oppstå krise igjen.*

**Hvilken effekt har kommunikasjonen til virksomheten på omdømme?**

*Svar: Kommunikasjon med publikum spiller en særdeles viktig rolle, alltid raskt med riktig budskap fra riktig person.*

**Hvilken effekt mener du mediene har på omdømme?**

*Svar: Negativ presseomtale har stor effekt, men trenger ikke alltid å ha det, vise undersøkelser.*

---

**Hvilken effekt har bedriftens omdømme på atferd?**

*Svar: Er omdømme negativt, kan man miste kunder, og omvendt.*

**Kan man se noen likheter i bedrifter som har dårlig omdømme hos forbrukere?**

*Svar: Se svar på spørsmål 1.*

**Kan et omdømme bidra til holdningsendringer hos forbruker?**

*Svar: Selvsagt, og begge veier; negativt så vel som positivt.*

**Tror du forbrukere har blitt mer oppmerksom på etisk produksjon og bærekraftighet enn før? Hvorfor?**

*Svar: Ja, fordi mange forbrukere er opptatt av etikk. Man har ingenting å tape på et godt omdømme, snare tvert om.*

**Hva skal til for å danne holdningsendringer hos forbrukere, relatert til omdømme?**

*Svar: Dette står det mye om i læreboken dere bruker i forbrukeratferd. Måltrettet arbeid er viktig.*

**Hvor lang tid vil det ta for at forbrukere endrer holdninger til en bedrift, og hvordan kan dette gjøres gjennom samfunnsansvar?**

*Svar: Det kommer an på. Spørsmålet ditt er for generelt stilt til at jeg kan svare på det. Det kan ta lang tid, og det kan ta kort tid. Det viktigste samfunnsansvaret en bedrift har er å tilvirke så gode produkter/tjenester at publikum kjøper dem, og bedriften tjener masse penger på å ha attraktive produkter/tjenester. På den måten sikrer man arbeidsplassene og skaper trygghet for de som arbeider der. Selvsagt bør man også ta ansvar for ikke å forurense naturen. Trygge og gode arbeidsplasser skaper gode lokalsamfunn.*

---

**Hva tror du er avgjørende (for bedriften) for å skille seg ut/ differensiere seg i henhold til forbrukeroppfatninger?**

*Svar: Mot til å skape differanse gjennom å være annerledes.*